



T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ALGILANAN ÖRGÜTSEL KİMLİĞİN VE İÇSEL-DIŞSAL
GÜDÜLENMENİN ROL İÇİ VE ROL DIŞI PERFORMANSA ETKİLERİ:
KONYA OVASI PROJESİ BÖLGESİ ÜNİVERSİTELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Hazırlayan
Muhammet Ali ÇELEBİ

NİĞDE
2019

**T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL KİMLİĞİN VE İÇSEL-DIŞSAL
GÜDÜLENMENİN ROL İÇİ VE ROL DIŞI PERFORMANSA ETKİLERİ:
KONYA OVASI PROJESİ BÖLGESİ ÜNİVERSİTELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Hazırlayan

Muhammet Ali ÇELEBİ

Danışman : **Doç. Dr. Fatih ÇETİN**
Üye : **Prof. Dr. Selen DOĞAN**
Üye : **Prof. Dr. Azmi YALÇIN**
Üye : **Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ**
Üye : **Doç. Dr. Mehmet DEMİRAL**






**NİĞDE
Ocak, 2019**

ONAY SAYFASI

Doç.Dr. Fatih ÇETİN danışmanlığında Muhammet Ali ÇELEBİ tarafından hazırlanan “Algılanan Örgütsel Kimliğin ve İçsel Dışsal GÜdülenmenin Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkileri: Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarih : 11 / 01 / 2019

JÜRİ :

Danışman : Doç.Dr. Fatih ÇETİN 
Üye : Prof. Dr. Selen DOĞAN 
Üye : Doç. Dr. Mehmet DEMİRAL 
Üye : Prof. Dr. Azmi YALÇIN 
Üye : Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ 

ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Emin Hüseyin ÇETENAK
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum ‘‘Algılanan Örgütsel Kimliğin ve İçsel-Dışsal Gúdülenmenin Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkileri: Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde Bir Araştırma’’ Başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiği ve çalışmanın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 10/01/2019


Muhammet Ali ÇELEBİ

ÖZET

ALGILANAN ÖRGÜTSEL KİMLİĞİN VE İÇSEL-DIŞSAL GÜDÜLENMENİN ROL İÇİ VE ROL DIŞI PERFORMANSA ETKİLERİ: KONYA OVASI PROJESİ BÖLGESİ ÜNİVERSİTELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Muhammet Ali ÇELEBİ
Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Fatih ÇETİN
Ocak, 2019, 272 Sayfa

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel kimliğin rol içi ve rol dışı performansa olan etkisini incelemek ve bu süreçte güdülenmenin rolünü araştırmaktır. Bu amaçla araştırmaya Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde çalışan 592 akademik personel katılmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleriyle incelenmiştir. Ayrıca değişkenler arasındaki dolaylı ve doğrudan etkilerin belirlenmesi için aracılık testleri yapılmıştır. Sonuçlar, örgütsel kimliğin alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılığın rol içi ve rol dışı performansı arttırdığını göstermiştir. Diğer alt boyutlar olan kendi kendine kategorizasyon, uyum/örtüşme düzeyi ve davranışsal katılım alt boyutlarının performans üzerinde önemli bir etkisi ise bulunamamıştır. Örgütsel kimlikle güdülenme arasındaki etkilerle ilgili olarak uyum/örtüşme düzeyi, yansıtılmış güdülenmeyi; davranışsal katılım yansıtılmış güdülenmeyi; duygusal bağlılık ise içsel, tanımlanmış ve içselleştirilmiş güdülenmeyi arttırmıştır. Duygusal bağlılık güdülenmemeyi azaltmıştır. Güdülenme ve performans arasındaki etkiler konusunda içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme ve içselleştirilmiş güdülenme rol içi performansı arttırmıştır; tanımlanmış güdülenme ve içselleştirilmiş güdülenme rol dışı performansı arttırmış, güdülenmemeyi ise azaltmıştır. Bunun yanında duygusal bağlılığın rol içi performansı etkilemede içsel güdülenmenin, tanımlanmış güdülenmenin, içselleştirilmiş güdülenmenin ve güdülenmemenin aracılık etkileri vardır. Duygusal bağlılık alt boyutunun rol dışı performansı etkilemede ise, tanımlanmış güdülenme ve içselleştirilmiş güdülenmenin aracılık etkileri vardır. Örgütsel kimlik, güdülenme ve performans arasındaki ilişkiyi alt boyutlarıyla birlikte ilişkisini ilk kez ele alan bu çalışma gelecekteki araştırmalar için örgütsel kimlik-performans bağlantısını keşfetmek için bir temel oluşturabileceği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Kimlik, İçsel ve Dışsal Güdülenme, Rol İçi ve Rol Dışı Performans.

ABSTRACT

THE IMPACT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL IDENTITY AND INTERNAL-EXTERNAL MOTIVATION ON IN-ROLE AND EXTRA- ROLE PERFORMANCE: A RESEARCH IN UNIVERSITIES OF KONYA PLAIN PROJECT REGION

Muhammet Ali ÇELEBİ

PHD Thesis, Department of Business Administration

Consultant: Doç. Dr. Fatih ÇETİN

January, 2019, 272 Page

The main purpose of the thesis is to examine the effects of organizational identity on in-role and extra-role performance and to explore the role of motivation in these process. For this purpose, a total of 592 academic staff from the universities in the Konya Plains Project Region have participated in the research. The relationship between study variables was investigated by correlation and hierarchical regression analyses. In addition, mediation tests were conducted for determining the direct and indirect effects among variables. The results showed that affective-attachment which is one of the sub-dimensions of organizational identity increase in-role and extra-role performance. We couldn't find any significant effects of other sub-dimensions i.e. self-categorization, goodness of fit, and behavioral involvement on in-role and extra-role performance. Concerning the effects between organizational identity and motivations, goodness of fit increased introjected motivation; affective-attachment increased intrinsic, identified and integrated motivation, and decreased amotivation; behavioral involvement increased introjected motivation. Regarding the effects between motivation and performance, intrinsic, identified and integrated motivation increased in-role performance; identified and integrated motivation increased extra-role performance, and decreased amotivation. Moreover intrinsic, identified, integrated motivation and amotivation have mediating effects on the relationship between affective-attachment and in-role performance; identified and integrated motivation has mediating effects on the relationship between affective-attachment and extra-role performance. For the first time with exploring the relationship among organizational identity, motivation and performance with their sub-dimensions, this study may provide a basis for the future research to explore organizational identity-performance link.

Key Words: Organizational Identity, Internal-External Motivation In-Role And Extra-Role Performance

ÖN SÖZ

Doktora sürecinde bana her konuda destek olan, akademik anlamda sahip olduğu bütün bilgi birikimini bana aktararak başarılarıma önderlik eden, zamanını ayıran, bana yol gösteren çok değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Sayın Fatih ÇETİN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tez İzleme komitemde yer alan ve bu araştırmada desteklerini esirgemeyen kıymetli hocam Prof. Dr. Selen DOĞAN ve hocam Doç. Dr. Mehmet DEMİRAL'a;

Tezimin savunmasına jüri olarak katılarak değerli zamanlarını ayıran kıymetli hocalarım, Prof. Dr. Azmi YALÇIN ve Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ'a;

Araştırmada elde edilen verileri toplamam hususunda bana yardımcı olan değerli KOP Bölgesi Üniversite Rektörlerine ve çalışanlarına;

Doktora başladığım ilk günden son güne kadar ders aldığım tüm hocalarıma ve bana destek olan Karaman Defterdarlığı'ndaki meslektaşlarıma;

Babama, anneme ve kardeşlerime;

En içten teşekkür ve minnet duygularımı sunarken;

Hep birlikte geçirebileceğimiz zamanlardan feragat ederek, bu çalışmanın ortaya çıkmasında sabır ve desteklerini esirgemeyen, hayat arkadaşım Merve'ye ve biricik kızım Saliha Eslem'e ve oğullarım Ahmed Zahid ile Tarık Erdem'e bir yürek dolusu şükran ve sevgilerimi sunuyorum.

Niğde, Ocak 2019
Muhammet Ali ÇELEBİ

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT.....	II
ÖN SÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLOLAR LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XIII
EKLER LİSTESİ.....	XIV

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	6

İKİNCİ BÖLÜM KİMLİK

2.1. KİMLİK KAVRAMI.....	8
2.2. KİMLİK KAVRAMININ KULLANIMI	10
2.2. KİŞİSEL KİMLİK.....	13
2.3. KİMLİK TEORİSİ	15
2.4. SOSYAL KİMLİK.....	16
2.4.1. Sosyal Kimlik Kavramının Ortaya Çıkışı	16
2.4.2. Sosyal Kimliğin Tanımlanması.....	18
2.4.3. Sosyal Kimlik Türleri	20
2.4.4. Sosyal Kimlik Teorisi	22
2.4.4.1. Sosyal Kategorizasyon.....	25
2.4.4.2. Sosyal Karşılaştırma	26
2.5. SOSYAL KİMLİĞİN BOYUTLARI	27
2.6. KİMLİK VE SOSYAL KİMLİK TEORİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI	27
2.7. ÖRGÜTLERDE SOSYAL KİMLİK	31
2.8. ÖRGÜTSEL KİMLİK.....	33
2.8.1. Örgütsel Kimliğin Önemi	35

2.8.2. Algılanan Örgütsel Kimlik.....	38
2.8.3. Örgütsel Kimliğin Tespiti	41
2.8.4. Örgütsel Kimlik Süreci	43
2.8.5. Örgütsel Kimliğin Yeniden Tanımlanması.....	44
2.8.6. Örgütsel Kimlik Yaklaşımları.....	49
2.8.6.1. İşlevselci Yaklaşım	50
2.8.6.2. Yorumsamacı Yaklaşım.....	51
2.8.6.3. Postmodern Yaklaşım	52
2.8.6.4. Örgütsel Kimlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM GÜDÜLENME

3.1. GÜDÜLENME KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....	58
3.2. İŞ GÜDÜLENMESİ.....	61
3.3. İÇSEL VE DIŞSAL GÜDÜLENME	63
3.3.1. GÜDÜLENMEDE İÇSEL VE DIŞSAL FAKTÖRLER	66
3.3.1.1. İçsel GÜDÜLENMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	69
3.3.1.2. Dışsal GÜDÜLENMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	73
3.3.2. İçsel GÜDÜLENME	77
3.3.3. İçsel GÜDÜLENME TEORİLERİ	79
3.3.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Maslow).....	80
3.3.3.2. ERG Teorisi (Alderfer).....	80
3.3.3.3. X ve Y Teorisi (McGregor)	81
3.3.3.4. Çift Faktör Teorisi (Herzberg)	81
3.3.3.5. İhtiyaçlar Teorisi (McClelland).....	82
3.3.3.6. Hedef Belirleme Teorisi (Locke ve Latham)	82
3.3.4. Dışsal GÜDÜLENME.....	83
3.3.5. Dışsal GÜDÜLENME TEORİLERİ.....	84
3.3.5.1. Beklenti Kuramı (Vroom).....	84
3.3.5.2. Eşitlik Teorisi (Adam)	85
3.3.5.3. Pekiştirme Teorisi (Skinner 1971).....	86
3.3.6. İçsel Ve Dışsal GÜDÜLENME ARASINDAKİ İLİŞKİYİ AÇIKLAYAN TEORİLER.....	86
3.3.6.1. Öz Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory).....	86
3.3.6.2. Öz Yeterlilik Teorisi (Bandura)	91
3.3.6.3. İşin Karakteristik Özelliği ve İş Dizayını.....	93
3.3.6.4. Sinerjik GÜDÜLENME MODELİ.....	95

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM PERFORMANS

4.1. PERFORMANS KAVRAMI	97
4.2. İŞ PERFORMANSININ BOYUTLARI	99
4.3. İŞ PERFORMANSI TÜRLERİ.....	102
4.3.1. Rol İçi Performans (Görev Performansı).....	103
4.3.2. Rol Dışı Performans (Bağlamsal Performans).....	103
4.3.3. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Arasındaki Farklar.....	107

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖNCEKİ YAPILAN ÇALIŞMALAR VE DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

5.1. ÖRGÜTSEL KİMLİK KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	110
5.2. İŞ GÜDÜLENMESİ KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	127
5.3. İŞ PERFORMANSI KONUSUNDA YAPILMIŞ OLAN ÇALIŞMALAR	130
5.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK ÇALIŞMALAR	132
5.4.1. Örgütsel Kimlik ile GÜdülenme Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar	132
5.4.2. Örgütsel Kimlik ve Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar.....	139
5.4.3. GÜdülenme ve Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar	142
5.4.4. Örgütsel Kimlik, GÜdülenme ve Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar	143

ALTINCI BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

6.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	147
6.1.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	147
6.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	148
6.1.3. Veri Toplama Araçları	152
6.1.3.1. Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği	152
6.1.3.2. İçsel ve Dışsal İş GÜdülenme Ölçeği	158
6.1.3.3. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçeği	162
6.2. VERİLERİN ANALİZİ.....	169
6.2.1. Korelasyon Analizi	169
6.2.2. Regresyon Analizi.....	173
6.2.2.1. Hiyerarşik Regresyon Analizleri.....	173
6.2.2.2. Aracılık Etkisi İçin Yapılan Analizler.....	187

6.2.3. Demografik Özellikler Anova, T-Testi, Kruskal Wallis ve Independent Sample Median Testi	194
6.3. GENEL HİPOTEZ SONUÇLARI VE BULGULAR	208
6.3.1. Örgütsel Kimlik ile Rol İçi ve Rol Dışı Performans Değişkenleri Arasındaki Bulgulara Yönelik Hipotez Sonuçları.....	208
6.3.2. Örgütsel Kimlik ile İçsel ve Dışsal GÜdülenme Değişkenleri Arasındaki Bulgulara Yönelik Hipotez Sonuçları.....	210
6.3.3. İçsel ve Dışsal GÜdülenme Değişkenleri ile Performans Değişkenleri Arasındaki Bulgulara Yönelik Hipotez Sonuçları.....	212
6.3.4. Örgütsel Kimliğin Rol İçi-Dışı Performansı Etkilemede İçsel-Dışsal GÜdülenmenin Aracılık Etkisi ile İlgili Bulgulara Yönelik Hipotez Sonuçları	213

YEDİNCİ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. ARAŞTIRMA SONUÇLARI.....	22415
7.1.1. Örgütsel Kimlik ile Rol İçi ve Rol Dışı Performans Değişkenleri Arasındaki Bulgulara Yönelik Sonuç ve Değerlendirmeler.....	22415
7.1.2. Örgütsel Kimlik ile İçsel ve Dışsal GÜdülenme Değişkenleri Arasındaki Bulgulara Yönelik Sonuç ve Değerlendirmeler.....	22417
7.1.3. İçsel ve Dışsal GÜdülenme ile Rol İçi ve Rol Dışı Performans Değişkenleri Arasındaki Bulgulara Yönelik Sonuç ve Değerlendirmeler	22418
7.1.4. Örgütsel Kimliğin Rol İçi-Dışı Performansı Etkilemede İçsel-Dışsal GÜdülenmenin Aracılık Etkisi ile İlgili Bulgulara Yönelik Sonuç ve Değerlendirmeler	22419
7.1.5. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular	2240
7.2. ÇALIŞMANIN POTANSİYEL KATKILARI VE SINIRLAMALARI	2242
7.3. GELECEKTE YAPILACAK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER.....	224
KAYNAKÇA	225
EKLER.....	239
ÖZGEÇMİŞ.....	254

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Kimliğin Üç Bakış Açısından Karşılaştırılması	57
Tablo 2. İçsel ve Dışsal Güdülenme Faktörlerinin Ayrılması İle İlgili Sonuçlar	68
Tablo 3. Farklı Seviyelerdeki İş Performans Boyutlarının Sonuçları	101
Tablo 4. Örgütsel Kimlik ve Özdeşleşme İle İlgili Tez İstatistikleri	118
Tablo 5. Örgütsel Kimlik ve Özdeşleşme Konusunda Yapılan Çalışmalar	120
Tablo 6. İş Güdülenme Teorilerinin İçsel ve Dışsal Özellikleri.....	128
Tablo 7. İş Performansı İle İlgili Görüşler	131
Tablo 8. Örgütsel Kimlik ve Performans İlişkisine Yönelik Ulusal Tezler	141
Tablo 9. Güdülenme ve Performans İlişkisine Yönelik Ulusal Yayınlar	143
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Üniversiteler	147
Tablo 11. Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği	153
Tablo 12. Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İndekslerine Ait Kabul Edilen Temel Değerler	154
Tablo 13. Örgütsel Kimlik Ölçeği Uyum İndeksleri	155
Tablo 14. Modelin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İstatistikleri.....	156
Tablo 15. İçsel-Dışsal İş Güdülenme Ölçeği.....	158
Tablo 16. İçsel-Dışsal İş Güdülenme Uyum İndeksleri	159
Tablo 17. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonunda Uyum İndeksleri ve Modelin Başarısı	160
Tablo 18. Rol İçeri Performans Ölçeği	162
Tablo 19. Rol Dışı Performans Ölçeği	163
Tablo 20. Rol İçeri ve Rol Dışı Performans Ölçeğinin KMO Değer Tablosu	164
Tablo 21. Rol İçeri ve Rol Dışı Performans Ölçeğinin İki Faktörlü Yapısı	165
Tablo 22. Rol İçeri ve Rol Dışı Performans Ölçeği Uyum İndeksleri	167
Tablo 23. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonunda Uyum İndeksleri ve Modelin Başarısı	167
Tablo 24. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler: Ortalama, Medyan, Minimum ve Maximum Değerleri, Standart Sapma, Kurtosis ve Skewness Değerleri.....	170
Tablo 25. Değişkenler Arası Korelasyonlar	172

Tablo 26. Demografik ve Örgütsel Kimlik Değişkenleri ile Rol İçi Performans Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	174
Tablo 27. Demografik ve Örgütsel Kimlik Değişkenleri ile Rol Dışı Performans Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	176
Tablo 28. Demografik ve Örgütsel Kimlik Değişkenleri ile Güdülenme Alt Boyutu İçsel Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	178
Tablo 29. Demografik ve Örgütsel Kimlik Değişkenleri ile Güdülenme Alt Boyutu Tanımlanmış Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	179
Tablo 30. Demografik ve Örgütsel Kimlik Değişkenleri ile Güdülenme Alt Boyutu İçselleştirilmiş Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	180
Tablo 31. Demografik ve Örgütsel Kimlik Değişkenleri ile Güdülenme Alt Boyutu Yansıtılmış Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	181
Tablo 32. Demografik ve Örgütsel Kimlik Değişkenleri ile Güdülenme Alt Boyutu Dışsal Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	182
Tablo 33. Demografik ve Örgütsel Kimlik Değişkenleri ile Güdülenme Alt Boyutu Güdülenmeme Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	183
Tablo 34. Demografik ve Güdülenme Değişkenleri ile Rol İçi Performans Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	185
Tablo 35. Demografik ve Güdülenme Değişkenleri ile Rol Dışı Performans Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	187
Tablo 36. Duygusal Bağlılık-Rol İçi Performans İlişkisinde Güdülenme Alt Boyutlarının Aracılık Rolü.....	189
Tablo 37. Duygusal Bağlılık, Güdülenme Alt Boyutları ve Rol İçi Performans Regresyonunda Dolaylı Etkinin Hesaplanması ve Z Testi	191
Tablo 38. Duygusal Bağlılık-Rol Dışı Performans İlişkisinde Güdülenme Alt Boyutlarının Aracılık Rolü.....	192
Tablo 39. Duygusal Bağlılık, Güdülenme Alt Boyutları ve Rol Dışı Performans Regresyonunda Dolaylı Etkinin Hesaplanması ve Z Testi	193
Tablo 40. Katılımcıların Rol İçi ve Rol Dışı Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	195
Tablo 41. Katılımcıların Rol İçi ve Rol Dışı Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması.....	198
Tablo 42. Katılımcıların Rol İçi ve Rol Dışı Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Üniversitelere Göre Karşılaştırılması.....	199
Tablo 43. Katılımcıların Rol İçi Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Üniversitelere Göre Karşılaştırılması	200

Tablo 44. Katılımcıların Rol İçi ve Rol Dışı Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Akademik Unvana Göre Karşılaştırılması	202
Tablo 45. Katılımcıların Rol İçi Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Unvanlara Göre Karşılaştırılması	203
Tablo 46. Katılımcıların Rol İçi Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Akademik Birime Göre Karşılaştırılması	205
Tablo 47. Katılımcıların Rol Dışı Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Akademik Birime Göre Karşılaştırılması	206
Tablo 48. Katılımcıların Rol İçi Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Süreye Göre Karşılaştırılması	207
Tablo 49. Katılımcıların Rol Dışı Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Süreye Göre Karşılaştırılması	208
Tablo 50. Örgütsel Kimlik- Rol İçi ve Rol Dışı Performans Etkisi ile İlgili Kurulan Hipotezlerin Kabul veya Red Durumları	209
Tablo 51. Örgütsel Kimlik, İçsel ve Dışsal GÜdülenme Etkisi ile İlgili Kurulan Hipotezlerin Kabul veya Red Durumları	211
Tablo 52. İçsel-Dışsal GÜdülenme ve Rol İçi-Dışı Performans Etkisi ile İlgili Kurulan Hipotezlerin Kabul veya Red Durumları	212
Tablo 53. Örgütsel Kimliğin Rol İçi-Dışı Performansı Etkilemede İçsel-Dışsal GÜdülenmenin Aracılık Etkisi ile İlgili Kurulan Hipotezlerin Kabul veya Red Durumları	213

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sosyal Kimlik Türleri	20
Şekil 2. Sosyal Kimlik Teorisi.....	24
Şekil 3. Kimlik ve Sosyal Kimlik Teorisinin Karşılaştırılması	28
Şekil 4. Algılan Örgütsel Kimlik, Beklentiler ve Örgütsel Tanımlamanın Birleşik Modeli ...	40
Şekil 5. Örgütsel Kimlik Tespiti.....	41
Şekil 6. Örgütsel Kimlik Süreci.....	44
Şekil 7. Örgütsel Kimliğin Yeniden Tanımlanması Süreci	47
Şekil 8. İçsel ve Dışsal GÜdülenme	65
Şekil 9. İçsel ve Dışsal GÜdülenmeyi Etkileyen Faktörler	70
Şekil 10. İçsel ve Dışsal GÜdülenme	90
Şekil 11. İş Performans Boyutlarının Etkileşimi	100
Şekil 12. Kişisel-Sosyal Kimlik, Örgütsel Davranış ve GÜdülenme Arasındaki İlişki.....	133
Şekil 13. İş GÜdülenmesi, Performans ve Sosyal Kimlik Modeli.	144
Şekil 14. Araştırma Modeli.....	148
Şekil 15. Örgütsel Kimlik Ölçeğinin Faktör Yapısı	157
Şekil 16. İçsel-Dışsal İş GÜdülenme Ölçeğinin Faktör Yapısı	161
Şekil 17. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçeğinin Yamaç Serpinti Grafiği	164
Şekil 18. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçeğinin Faktör Yapısı	167
Şekil 19. Aracılık Etki Modeli.....	188
Şekil 20. Duygusal Bağlılık, GÜdülenme Alt Boyutları ve Rol İçi Performans Regresyon Analizi Model ve Sonuçları	190
Şekil 21. Duygusal Bağlılık, GÜdülenme Alt Boyutları ve Rol Dışı Performans Regresyon Analizi Model ve Sonuçları	192
Şekil 22. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	194
Şekil 23. Katılımcıların Memleket Grafiği	195
Şekil 24. Katılımcıların Rol İçi ve Rol Dışı Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Memleket Değişkenine Göre Karşılaştırılması	196
Şekil 25. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	197

Şekil 26. Üniversite Katılım Oranları Grafiği	198
Şekil 27. Katılımcıların Unvan Dağılım Oranları.....	201
Şekil 28. Katılımcıların Akademik Birime Göre Dağılımı	204
Şekil 29. Örgütsel Kimliğin Rol İçi-Dışı Performansı Etkilemede İçsel-Dışsal GÜdülenmenin Aracılık Modeli.....	214



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ÖK: Örgütsel Kimlik

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖBT: Öz-Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory)

KFA: Keşfedici Faktör Analizi

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

KMO: Kaiser-Meyer- Olkin Örneklem Yeterliliği

AGFI: Adjustment Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)

GFI: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)

NFI: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)

CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri)

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

EKLER LİSTESİ

Ek 1. Anket Formu	239
Ek 2. Anket Ölçek İzinleri.....	242
Ek 3. Etik Kurul İzin Belgesi	243
Ek 4. Anket Uygulama İzinleri.....	244



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İnsanların hayatları boyunca birden fazla gruba üye olmaları, toplumsal düzen içerisinde kendisini birçok yerde farklı şekilde konumlandırmasından kaynaklanmaktadır. Kişinin yalnız kalamama, ilişki kurma ve toplu hareket etme isteği gruplara dâhil olmayı ve gruplar için belirli davranış eğilimlerini göstermesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, gruplar ile kişilerin ilişkisini ortaya koyan birçok araştırma yapılmaktadır. Yapılan araştırmalar içerisinde ortaya çıkan en önemli çıktılardan birisi sosyal kimlik teorisiyle ilgili araştırmalardır. Sosyal kimlik teorisi kişinin belirli sosyal gruplarla kendini tanımladığı, grup üyeliğinin kişi için önemli olduğunu ve diğer gruplar ile ilişkilerinde kendini ve grubunu nasıl konumlandığı açıklamaktadır. Sosyal kimliğin örgütsel ortama taşınması örgütsel kimlik kavramını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel kimlik, çalışanların örgütlerini diğer örgütlerden farklı şekilde nasıl kategorize ettiğini, nasıl ayrıştırdığını ve en önemlisi işini yaparken davranışlarını ne şekilde etkilediğini sorgulamaktadır. Güdülenme örgütsel ortamda, işin icra edilmesi sürecinde çalışanın isteğiyle birlikte başarı ve yüksek iş kalitesinin ortaya çıkartılmasını ifade etmektedir. Bu süreç çalışanın performansını etkileyerek örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

Mevcut çalışmada bu konular ele alınarak örgütsel kimliğin performansı etkilemede güdülenmenin aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılacaktır. Araştırmanın birinci bölümünde araştırmanın problemi, amacı, önemi, katkısı, sınırlılıkları ve varsayımlarına yer verilmektedir. Araştırmanın ikinci bölümünde kimlik, kişisel kimlik, sosyal kimlik ve örgütsel kimlik kavramları ele alınacaktır. Çalışmanın üçüncü bölümünde güdülenme, iş güdülenmesi, içsel ve dışsal güdülenme, dördüncü bölümünde ise performans, rol içi ve rol dışı performans konuları ele alınacaktır. Araştırmaya ait değişkenlerle ilgili daha önceden yapılan çalışmalara ilişkin bilgiler beşinci bölümde ayrıntılı bir şekilde irdelenecektir. Altıncı bölümde araştırmanın konusunu oluşturan değişkenlere yönelik yapılan araştırmanın tasarımı ve yöntemi ortaya konarak bulgular elde edilecektir. Son bölümde ise elde edilen bulguların literatürdeki çalışmalar ışığında değerlendirmesi yapılarak çalışma tamamlanacaktır.

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Örgütsel kimlik kavramı, sosyal bir canlı olarak görülen örgütün davranışlarını açıklamaya çalışmaktadır. Sosyal kimlik teorisini temel alan örgütsel kimlik kavramı, örgütü diğer örgütlerden ayıran farklı yönlerini ele alan ve örgüt içindeki kişilerin aidiyet hissini ön plana çıkaran değerleri önemsemektedir. Sosyal kimlik “ben kimim” sorusuna yanıt oluşturur. Kişinin sahip olduğu değişik ortamlardaki aidiyetlik hissi de onun sosyal kimliğinin oluşmasında bütünleyici etkiye sahiptir. Örgütsel kimlik kişilerin örgüt içerisindeki varlıklarını, örgütü nasıl algıladıklarını, kendisini örgütün bir üyesi olarak görüp görmediğini ve çevredeki diğer unsurlara karşı nasıl konumlandıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Kişiler içinde buldukları örgütsel yapıları sınıflandırma durumlarına göre davranışlarını şekillendirmeye odaklanmaktadır.

Güdülenme, örgütsel ve kişisel hedeflere ulaşabilmek doğrultusunda kişinin çabalarına ilişkin yoğunluğunu, kararlılığını ve süreç boyunca sürekli heyecanlı ve istekli kalabilmesiyle açıklanmaktadır. Kişinin kişisel hedeflerinin örgütsel hedeflerle aynı doğrultuda olması ise güdülenmenin doğru yönlendirilmesiyle açıklanmaktadır. Kişinin harekete geçmesinde, içsel ve dışsal faktörler ön plana çıkmaktadır. İçsel faktörlerin ortaya çıkardığı davranışlar genel olarak, kişinin işini yaparken işiyle ilgili duygularını içten gelen güdülerle yönetmesi ve tanımlaması olarak açıklanmaktadır. Kişinin kendi yeteneklerinin farkında olması, yeteneklerini kullanabilmesi, yaptığı işi sahiplenmesine ve işle ilgili dışardan gelebilecek etkileri en aza indirmesine neden olmaktadır. Kişinin olumlu duygular içerisinde olması, işinde çalışırken kaybolması, kendisini işiyle tanımlaması işiyle kendisini güdülediğini göstermektedir. Dolayısıyla içten nedenlere dayalı olarak işe karşı takınılan tutum ve davranışlar içsel güdülenmeyi açıklamaktadır. Dışsal güdülenme ise içsel güdülenmenin tersine kişinin kendisi ve içsel güdüleriyle alakalı olmayan dış ortamda yer alan sosyal, işe ilişkin ve örgütsel çevredeki etkilerle ortaya çıkabilmektedir.

Performans çalışanın kişisel hedeflere ulaşabilmesinde örgütsel hedeflerle uyum sağlayarak göstermiş olduğu çaba ve davranışlardır. Çalışanın performansının ve potansiyelinin ortaya çıkarılması örgüt ve insan kaynakları açısından önemlidir. Çalışanın işiyle alakalı kendisinden ne beklendiğini, ne yapması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Çalışan performansında işe ilişkin geri bildirim sağlanması işte

başarılı olup olunmadığını bilmesi çalışana ait yetkinlik duygularını geliştirmektedir. Yetkinlik algılarının gelişmesi çalışanın işini yaparken göstereceği performanstaki davranışları açıklayan bilgi ve becerileridir. Örgüt için performans işletme hedeflerine uygun kişinin yetkinliklerine bağlı kabul edilebilir başarı standartlarıdır.

Bu açıklamalardan hareketle çalışan performansı yönetim ve organizasyon alanında araştırmacıların odaklandığı temel konuların başında gelmekte ve bu ilgi giderek önemini artırmaktadır. Özellikle giderek artan rekabet ortamı, performansa etki eden tüm faktörlerin ortaya çıkarılmasını gerekli kılmaktadır. Performans her ne kadar çoğunlukla rol performansı olarak görülse de özellikle son dönemlerde rol dışı performansın önemi de giderek artmaktadır. Özellikle Barnard (1938)'in örgütü “bir iş birliği sistemi” olarak tanımladığı görüş bu çalışmalara hala ışık tutmaktadır. Bu doğrultuda araştırmacılar kadar uygulamacılar açısından rol dışı performans rol performansı kadar ilgi görmektedir. Diğer yandan performansa etki eden birçok örgütsel, durumsal veya kişisel özelliklerden bahsedilebilir. Bunlardan kişisel özelliklere olan ilginin günümüzde önemini arttığını görmekteyiz. Bunun altında yatan temel nedenlerin başında psikolojik bakışla kişi-içi süreçlerin performansı anlamada ve açıklamada daha etkili olduğuna ilişkin bulgulardır. Özellikle pozitif psikoloji alanındaki son gelişmeler bu anlayıştaki araştırmalara hız kazandırmaktadır. Kişilerin gelişme potansiyelini artırmaya odaklanan bu bakış açısı, bir yandan performansa neden olan kişisel potansiyelleri araştırırken; diğer yandan bu potansiyeli harekete geçiren mekanizmaların ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır.

Alandaki bu arayıştan yola çıkarak mevcut tez, daha kişisel bir bakış açısıyla rol içi ve rol dışı performansta etkisi olduğu düşünülen kimlik algısı ile güdülenme süreçlerine odaklanmaktadır. Özellikle toplulukçu ve değerlerin ağır bastığı ve bazı ortamlarda toplumsal kimliğin daha baskın olabildiği ülkemizde, sosyal kimliğin hangi yönden performansla ilişkili olduğu konusu açığa kavuşmamıştır. Ayrıca kendiliğe ilişkin bu algının performansa giden süreci içinde hangi güdüleyici mekanizmaların rol oynayacağı da merak konusudur. Bu merak, pozitif psikoloji alanında giderek önem kazanan içsel güdülenme süreçlerinin toplulukçu bir kültürde ne kadar işlevsel olduğu konusunda bir araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel kimlik algısının rol içi ve rol dışı performansa olan etkisinin ortaya çıkarılması ve güdülenme biçiminin bu süreçteki rolünün araştırılmasıdır. Örgütsel kimlik-performans ilişkisi birçok çalışmada farklı yönleriyle ele alınmışsa da örgütsel kimliğin alt boyutlarının ele alındığı, rol içi rol dışı performans açısından bu etkileşimdeki ilişkilerin nasıl farklılaştığı ve bu etkileşimde hangi güdülenme süreçlerinin rolü olduğu konuları hem uluslararası hem de ulusal literatürde bulunmamaktadır. Bunun ötesinde özellikle toplulukçu değerlerin ağır bastığı ulusal kültürde batı kaynaklı tüm bu etkileşimlerin nasıl olacağı merak konusudur. Yazındaki bu boşluktan hareketle araştırmada, örgütsel kimliğin hangi performansı nasıl etkilediği ve hangi güdülenme biçiminin bu süreçte rolü olduğu sorunsalı ele alınmıştır.

Literatürde yapılan araştırma sonucunda örgütsel kimlik konusunun işletme, eğitim, turizm, sağlık yönetimi vb. alanlarda özdeşleşme kavramı ile birlikte incelendiği görülmektedir. Örgütsel kimlik kavramını, ulusal literatürde daha çok kullanılan özdeşleşme kavramı yerine kullanmamızın temel nedenini “identity, identification” kelimelerinin Türkçe karşılığının kimlik ve kimliklenme olmasıdır. Bu bakımdan mevcut tezde örgütsel kimlik kavramının kullanılmasının daha doğru olacağı değerlendirilmiştir. Tüm bu etkileşimlerin ortaya çıkarılması için yapılan araştırma, UNIKOP bölgesindeki devlet ve özel üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarından toplanan veriler üzerinden yürütülmüştür.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çalışanların örgütün kimliği ile bütünleşmesi örgüt ortamını çatışmalardan ve güvensizlikten uzak tutmaktadır. Örgütün kimliğinin kabul edilmesi, örgütü sahiplenmeye, yönetim ve politikalarının savunulmasına ve çalışanlar arasında işbirliğinin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenlerle, örgütsel kimlik çalışanın işine ve örgütüne sınıksız sarılmasına, işini yapmasına ve dolayısıyla da performansına etki etmektedir.

Çalışanların makine olmadığı duygu ve güdülerini hareket ettirdiği örgütlerde kimlik duygusal bir bağ kurulmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanı harekete geçiren

onun performans göstermesini sağlayan içsel ve dışsal faktörler vardır. Bu faktörler güdülenmeyi oluşturan unsurlardır. Güdülenme çalışanın doğru yönde sürekli, kararlı istekli bir şekilde iş yapmasını sağlamaktadır. Örgütsel kimlik çalışanların doğru yönde güdülenmesinde onlara bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve kim için çalışıldığını, neye hizmet edildiğini, yapacağı davranışlarının örgüt ile uyumlu olup olmadığını ortaya koymaktadır. Nasıl ki kimliği olmayan bir kişinin yaptığı davranışlar anlamsız oluyorsa kimliği olmayan bir örgütte yapılan eylemler de çalışanlar için anlamsız olmaktadır. Örgütsel kimlik çalışana örgütün ne olduğunu kendisini bu örgütte nereye konumlandığını diğer örgütlere karşı kendi örgütünü nasıl gördüğünü anlatmaktadır. Bu sayede örgütün kimliğini sahiplenen kişinin duyguları olumlu yönde etkilenmektedir. Olumlu duygular diğer yandan güdülenmenin de temel kaynağıdır. Güdülenmedeki içsel faktörler çoğunlukla olumlu duygular ile şekillenmektedir. Bunun aksine örgüt içindeki dışsal güdülenmeye neden olan faktörler ise yönetsel uygulamalar ve politikalar tarafından oluşturulmaktadır. Örgütsel kimlik ile kendinin benzeştiğini gören çalışan yönetsel uygulamaları ve politikaları sahiplendiğinden dışsal faktörlere dayalı güdülenmesi mümkün olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel kimliğin performansa olan etkisinde hem içsel hem de dışsal güdülenmenin rolü olumlu olmaktadır. Bu bakımdan örgütler için en önemli faktör olan performansın artması için örgütsel kimlik algısının ve güdülenme süreçlerinin büyük önemi olduğu değerlendirilmektedir.

Ayrıca kavramların araştırmacılar ve uygulamacılar açısından önemine karşın, ulusal literatürde yalnızca örgütsel kimlik ile performans arasındaki ilişkiyi ele alan dört lisansüstü teze rastlanmıştır. Diğer yandan örgütsel kimliğin performansa olan etkisinde güdülenmenin rolü alanda araştırılmamış bir konudur. Bu nedenle mevcut tez örgütsel kimliği daha geniş çerçevede ele alarak, bunların rol içi ve dışı performansa olan etkilerini araştırarak, bu süreçte hangi güdülenme biçiminin bu etkileşimde rolü olduğunu ortaya çıkararak, hem ulusal hem uluslararası alana önemli katkı yapacağı bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmiştir.

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma ile ilgili sınırlılıkların şu şekilde olduğu değerlendirilmektedir:

- Araştırmada elde edilen veriler Konya Ovası Proje Bölgesi içerisinde yer alan üniversitelerde çalışan akademik personelden oluşan örneklem çerçevesinde sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın yapıldığı zamanda kurulu ve birliğe üye olan üniversitelerde veri toplanmıştır. Örneklem içindeki özel bir üniversiteden ve sonradan birliğe dâhil olan özel bir üniversiteden veri toplanamamıştır. Veri toplama sürecine kadrosunda bulunduğu üniversitede de görev yapan öğretim elemanları mevcut unvanları ile katılmıştır.

- Veri toplamada anket yöntemi kullanılmış ve tek zamanlı veri toplanmıştır. Anketle tek zamanlı veri toplama yöntemi sınırlılıklarının sonuçlarda dikkate alınması gerekmektedir.

- Verilerin toplanması için kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler katılımcıların kişisel algılamaları, üniversite yönetim ve uygulamaları, örgütsel kimlik algısının üniversitenin resmi yapısı nedeniyle biçimsel bir zorunluluk olarak görülebileceği düşüncesi, sonuçların sosyal beğenirlik etkilerinden ve ortak yöntem varyansından etkilenebileceği değerlendirilmektedir.

- Araştırmada kullanılan ölçeklere uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde bazı maddelerin faktör yüklerinin birleştirilmesi araştırmanın yöntemsel kısıtını oluşturmaktadır.

- Araştırma sonuçlarının mesleki, sektörel veya ulusal vb. genellenebilirliği kısıtlıdır, sonuçların araştırmaya katılan örneklem çerçevesinde değerlendirilmesi daha uygundur.

1.5.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler üst başlıklar altında şu şekilde sıralanmaktadır (Daha ayrıntılı alt hipotezler araştırma bölümünde verilmiştir):

H1= Örgütsel kimlik, rol içi performansı etkiler.

H2= Örgütsel kimlik, rol dışı performansı etkiler.

H3= Örgütsel kimlik, güdülenmeyi etkiler.

H4= İçsel ve dışsal güdülenme, rol içi performansı etkiler.

H5= İçsel ve dışsal güdülenme, rol dışı performansı etkiler.

H6= Örgütsel kimlik, rol içi performans ilişkisinde, güdülenmenin aracılık rolü vardır.

H7= Örgütsel kimlik, rol dışı performans ilişkisinde, güdülenmenin aracılık rolü vardır.



İKİNCİ BÖLÜM

KİMLİK

2.1. KİMLİK KAVRAMI

Kimlik, hem günlük dilde hem de akademik söylemlerde kullanılan ve aynı zamanda birçok bilimsel disiplinin de tartışma kaynağı olan bir terimdir (Deschamps & Devos, 1998:2). Kimlik terimi; felsefe, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve siyaset bilimi gibi disiplinlere özgü göstergeler ve çağrışımlarda kullanılmaktadır (Stryker, 2007:1088).

Kimlik terimiyle aynı kökten gelen başka dillerdeki benzer teknik terimlerin, Batı felsefesinde, Antik Yunan'dan çağdaş analitik felsefeye kadar uzanan uzun bir tarihi vardır (Brubaker & Cooper, 2000:2). İlk örnekler Sokrates, Plato ve Aristoteles gibi düşünürlerin kişiyi inceleyen çalışmalarında, katmış oldukları felsefi düşüncelerde görülmektedir. Bu düşünürler kişinin kimliğinin açıklanmasında kendisini tanımasını, karakterini oluşturan özelliklerini fark etmesini ve diğerlerinden ayrılan farklılıklarına vurgu yapmaktadır. Kimlikle ilgili Yunanlı filozofların bu düşünceleri, kimliğin gerçekliğiyle ilgili görüşler hakkında nesnelciliğin ilk belirtilerini ortaya koymakta iken, izleyen süreçte düşünceleri zaman içinde yankı bulan Descartes'in kimlik hakkındaki görüşleri ise pozitivist kimlik görüşlerinin temelini oluşturmaktadır. Kimlik üzerine yapılan incelemeler felsefe tarihi boyunca ilgisini kaybetmeden, Rönesans sonrası döneme kadar pek çok düşünür tarafından ele alınmıştır (Gioia, 1998:18).

Bir psikolog olan William James (1890) ve bir sosyolog olan George Herbert Mead (1934)'in çalışmaları, genellikle her iki alanda araştırmacılar tarafından bir başlangıç noktası olarak ele alınmaktadır (Deaux & Burke, 2010:315). Mead (1934) "ben/benlik" kavramlarından yola çıkarak kimlik kavramına sosyolojik açıdan yaklaşmış ve kimliğin toplumsal süreçler içinde etkileşim ile ortaya çıktığını ifade etmiştir. "*Bütün (toplum), parçadan (kişi) önce gelir, parça bütünden önce gelmez ve parça bütün bakımından açıklanır, bütün parça ya da parçalar bakımından değil*" diyerek kimliğin oluşumunda toplumsal sürecin önemini vurgulamıştır (Jenkins, 2008:57). James'in (1918) "gerçek ben" hakkındaki düşünceleri ve çoklu kimlik fikrini

daha ayrıntılı bir şekilde ele alması, kimlik çalışmalarının psikolojik aşamasını belirlemektedir (Gioia, 1998:19).

Yine bir psikolog olan Sigmund Freud kimliğin id-ego-süper ego modelinden türetilen kişiliğin iç gelişimini; topluma katılmak, kültür normlarını içselleştirmek, farklı statüler kazanmak ve farklı roller oynamakla ortaya çıkan bir benlik duygusunun gelişimi arasındaki etkileşimi içerdiğini ifade etmektedir (Gleason, 1983:914).

Erickson, Goffman ve Berger ise sosyal alanlarda uygulanabilir bir kimliğin tanımını yapmak için çalışmıştır. Kimlik kavramını sosyal ve davranış bilimleri alanında inceleyen ilk kişilerden psikolog Erik Erikson (1950), öncelikle kişinin kendisi ile başkaları arasında paylaşılan anlamlar ve kişilerarası bağlantılar yerine küresel bir benlik konsepti olarak adlandıran iç bütünlük üzerinde durmuştur (Deaux & Burke, 2010:316). Goffman (1963) terminolojiyi “benlik” kavramından “kimlik” kavramına kaydırmıştır. Berger (1963) ise kimliği, rol kuramı ve referans-grup kuramı üzerinden belirgin bir şekilde açıklamıştır (Gleason, 1983:917-918). Kimlik tanımı üzerinde odaklanmış oldukları nokta, kimliğin sosyal etkileşim yoluyla şekillenen ve sürdürülen, kendisini anlamaya yönelik kişiselleşmiş, genel bir çerçeve olarak tanımlanmasıyla ilgilidir (Gioia, 1998:19).

Daha sonraki yıllarda, sosyoloji ve psikoloji alanlarını birlikte inceleyen araştırmacıların kimlik teorilerini geliştirmesiyle birlikte kimlik, sosyal psikolojideki ana kaygılardan biri haline gelerek merkezi bir kavram olmuştur (Deschamps & Devos, 1998:2). Kimlik kavramına sosyo-psikolojik bir perspektiften bakan Henri Tajfel ve John Turner (1985), sosyal kimlik teorisiyle, kişilerin kendilerini örgüt üyesi, din, cinsiyet, yaş gibi çeşitli sosyal kategorilere göre sınıflandırma eğiliminde olduğunu vurgulayarak kimlik kavramı üzerindeki düşüncelerini ortaya koymuşlardır (Ashforth & Mael, 1989:20).

Siyaset bilimci Samuel Huntington, bu kavramı ulusal kimlik üzerinden değerlendirmektedir. Özünde, “biz kimiz?” sorusu ile kültürel homojenliğin üstünlüğünü ve zorunluluğunu iddia ederek, ulusal kimliği tanımlamaktadır. Uluslar ötesi kimlikler üzerinde Amerikan kimliğini korumak ve güçlendirmek üzerinde durarak devletin ulusal kimliğinin birliği ile anlamını açıklamakta ve bu kimliğin tehdit altında olduğunu savunmaktadır (Skidmore, 2006:134). Bir diğer siyaset bilimci Francis Fukuyama din ile kimlik kavramını birleştirerek oluşturduğu Batı kimliği

kavramını Hristiyanlık dinine ait değerler üzerinden kurmuştur. Batı kimliğinin getirmiş olduğu sosyal ve ekonomik düzenlemelerin, Doğu kimlikleri (İslamiyet, Komünizm, Faşizm vb.) üzerindeki üstünlüğünden ve açık bir zaferinden bahsetmektedir (Fukuyama, 1989:13).

Kimlik kavramıyla ilgili ortaya çıkan düşünceler, görüş ayrılıkları, bu kavram üzerinde yapılan tartışmalar ve onun sosyal olaylar içerisindeki belirgin rolü geçmişte olduğu gibi bugün de düşünürler tarafından irdelenmekte ve önemi giderek artmaktadır.

2.2. KİMLİK KAVRAMININ KULLANIMI

Kimlik, tartışmasız insanı tanımlayan diğer kavramlara göre daha köklüdür. “Ben kimim?” sorusuyla başlayıp yaşam boyu sürececek bir kimliğin anlaşılması, onu çevreleyen dünya ile ilişkilerinde nasıl anlaşılacağı ve nasıl değerlendirileceği endişesiyle ilgili sorularla birlikte devam etmektedir (Gioia, 1998:17). Kimlik, kişinin ve başkalarının kim olduğunun anlaşılması, diğerlerinin kendilerini ve başkalarını karşılıklı olarak anlamalarıdır. Kimlik benzerlik ve farklılık ilişkilerini sentezleyen çok pratik bir konudur. İlkesel olarak daima tartışılabilen kimlik, sabit nitelikte olmayıp, değişime açık olduğu görülmektedir (Jenkins, 2008:18).

Büyük Türkçe Sözlüğü kimlik kavramını şu şekilde tanımlamaktadır (Tdk, agis, 2017): “*Toplumsal bir varlık olarak insana özgü olan belirti, nitelik ve özelliklerle, birinin belirli bir kimse olmasını sağlayan şartların bütünü.*” Bu tanıma göre; kişinin toplumsal düzen içerisinde, kendi varoluşunu kavradığı, kişiliğini, özelliklerini ve niteliklerini temel alarak kendisinin kim olduğunu fark ettiğini ortaya koyan bir yaklaşımla kimliği açıkladığı görülmektedir.

Kimlik, çeşitli bilgi türlerinin geçip anlam kazandığı bir mercekle olarak kavramsallaştırılabilmektedir. İki mercek aynı ışın demetini alabilir ve aynı şekilde ışığı belirgin şekilde farklı kılabilir, eşdeğer bilgiler farklı kimliklerdeki kuruluşlara uygulandığında farklı olarak yorumlanabilir ve tepki gösterebilir (Smith, 2011:62). Kimlikler güç ilişkilerinde ortaya çıkmakta, elde edilmekte, talep edilmekte ve tahsis edilmektedir. Kimliğin tanımlanması pahasına mücadele edildiği ve taktikler işletildiği görülmektedir. Kimlik politika için araç ve amaçtır. Ayrıca kişilerin

sınıflandırılmasında olduğu kadar, nüfusların sınıflandırılmasını da konu edilmektedir (Jenkins, 2008:45).

Yorumlayıcı sosyal bilimlerde ve tarihte, "ırk, ulus, etnisite, vatandaşlık, demokrasi, sınıf, toplum ve gelenek" gibi terimler sosyal ve siyasi (politik) alanların uygulama/analiz kategorilerinde ilk kullanılan temel terimlerdir. Bir sosyal uygulama kategorisi olarak, kişinin duyguları, faaliyetleri ve paylaştıklarının diğerlerinden nasıl farklı olduklarının anlaşılması için kimlik kavramı kullanılmaktadır. Aynı zamanda politik alanda ise, kişilerin kendilerini, çıkarlarını, isteklerini belli bir şekilde anlamaya ikna etmek, bazı kişilerin (belirli amaçlar için) birbirleriyle "benzeştiğini" veya başkalarından farklı olduklarını ikna etmek, belirli çizgide toplu eylemi örgütlemek ve haklı kılmak için kullanılmaktadır (Brubaker & Cooper, 2000:4-5).

Bilim adamları kimlikten bahsederken kavramın kavramsal ve açıklayıcı özelliğini ifade etmeye çalışmışlardır. Kimlik kavramının açıklanması, onun kullanım bağlamına ve söz konusu kullanımın türettiği teorik geleneğe bağlıdır. Kavramın zengin olduğu kadar analitik açıdan ele alınması kavramın anlaşılmasını belirsiz kılmaktadır. Bu belirsizliği gidermek için kimliğin temel kullanımıyla ilgili yapılan birkaç tanım şunlardır (Brubaker & Cooper, 2000:6):

- ✓ Kimlik, sosyal ya da politik eylemin zemini olarak görüldüğünde, üç tane bağlantı içerir ve bu eylemleri açıklama biçiminde farklı karşıtlıklar içermektedir: Birincisi, kendi kendini anlama ile (dar anlamda) kendi çıkarları arasında karşıtlıklar bulunmaktadır. İkincisi, özel ve genel arasında karşıtlık durumundadır. Üçüncüsü, sosyal konumunun iki farklı alanı içinde yer alması ile ilgili karşıtlıktır. Bu iki farklı alandan ilki çok yönlü, belirli kategorik özelliklerle (ırk, etnik köken, cinsiyet, cinsel yönelim) tanımlanan konumunu, ikincisi ise sosyal yapı içerisindeki (örn., piyasadaki konumu, mesleki yapı veya üretim şekli) konumunu içermektedir.
- ✓ Özellikle kolektif bir olgu olarak anlaşılan "kimlik", bir grup veya kategori üyeleri arasındaki temel ve dolaylı bir benzerliği ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu, objektif ("kendi içinde" aynılık olarak) veya öznel olarak (algılanan aynılık olarak) anlaşılabilir. Bu benzerlik, toplumsal olaylarda kişinin kendisini diğerleri ile aynı bilinçte, hakların birlikte paylaşılmasında ve kendisini dayanışma içerisinde ortaya koyması ile

görülmektedir. Bu kullanım, özellikle sosyal hareketler konusunda cinsiyet, ırk, etnisite ve milliyetçilik üzerine literatürdeki çalışmalarda kendisine yer edinmektedir.

- ✓ Kişisel ve kolektif anlamda benliğin, temel bir unsur olarak veya sosyal varoluşun temel bir şartı olarak algılanması, kimliğin derin, basit, öz, devam eden veya temel nitelikte olan şeyleri işaret etmek için kullanıldığı anlamını taşımaktadır.
- ✓ Toplumsal veya politik eylemin bir ürünü olarak anılan "kimlik", kolektif eylemi mümkün kılan, kendi kendini anlamanın, dayanışmanın veya "gruplaşmanın" süreçsel ve interaktif gelişimi vurgulamak için ifade edilmektedir.
- ✓ "Kimlik", çağdaş "ben" in kararsız, birden fazla, dalgalanan ve parçalanmış doğasını vurgulamak için kullanılmaktadır. Özetle, eylem biçimlerini vurgulayan kimlik kavramı, benlik anlayışına odaklanarak, zaman içinde kişiler ile ilişkilerde benzerliği ifade etmek için kullanılmaktadır (Brubaker & Cooper, 2000:6-8).

Kimlik kavramının yukarıda sayılan kullanımlarının, kavramsal anlamlarda ve teorik alanlarda ifade edilmesi ile farklı üç kullanımı ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Stryker & Burke, 2000:284):

- ✓ Bazıları, bir halkın kültürüne atıfta bulunmak için kimlik kavramını kullanmaktadır. Örneğin kimlik ile etnik kimlik arasında hiçbir ayırım yapmazlar. Burada anlatılmak istenen kimlik **kişisel kimliktir**.
- ✓ Diğerleri ise topluluk ve toplumsal kategori ile ilgili ortak tanımlara veya toplumsal hareketler üzerine çağdaş çalışmalarda atıfta bulunmak için kimlik kavramını kullanmaktadır. Böylece katılımcılar arasında ortak bir kültür oluşturulmaktadır. Burada kullanılan kimlik kavramı ise **sosyal kimliktir**.
- ✓ Son olarak, bazıları bu kavramı kişilerin, oldukça farklılaşmış çağdaş toplumlarda oynadıkları çoklu rollere ekledikleri anlamlardan oluşan bir bileşiğe atıf yaparak kullandıkları bir kavram olarak görmektedir. Burada ortaya çıkan kimlik ise **çoklu kimliklerdir**.

Kimlik tespiti, kişilerin kişisel kimlikleriyle birlikte içinde buldukları sosyal grup ve örgütlerle nasıl ilişkili oldukları konusundaki bilgileri ve anlayışları etkilemektedir. Kimlik kavramının açıklanmasında kişisel ve sosyal kimlik konuları öncelikli olarak izlenecek, devamında kimlik örgütsel ortama kaydırılarak; örgütsel kimlik, örgütsel tanımlamalar ve yaklaşımlar ele alınmaktadır.

2.2. KİŞİSEL KİMLİK

Sokrates, Plato ve Aristoteles, kişisel kimliğin tanımlanmasında kim/kimdir? Onun dünyadaki yeri nedir? soruları ile cevap aramışlardır: Platon'un *Republic* adlı eserinde, metaforik bir biçimde, her birimizin gerçek bir benliğe, karakterimizin temelini oluşturan bütüncül bir kimliğe sahip olduğunu dile getirmekte ve diyaloglarında kimlikle ilgili birçok pasaj ve kişinin kendini nasıl bilebileceği sorusu bulunmaktadır. Plato için, kimlik, metafiziksel olarak var olan ve her kişide farklı şekilde biçimlendirilen bir formdur. Aristoteles'in benlik portresi ise, kişinin içinde barındırdığı birçok farklı kimliğin olabileceğine dair çalışmaları, ilk göstergeler olarak ortaya çıkmaktadır (Gioia, 1998:18).

Kişisel kimlik oluşumunun kökleri, kişinin sosyalleşmesi ile ilgili ilk zamanlardaki süreçlere dayanmaktadır. İnsan hayatının ilk zamanlarında oluşturulan - kendilik, kişilik, cinsiyet, etnik yapı, akrabalık ve bazı şartların varlığı gibi- kimlikler birincil kimliklerdir. Hayatın sonraki süreçlerinde ise diğer kimliklere göre bu kimliklerin değişime daha dirençli ve esnek yapıda olduğu görülmektedir. Değişim/değişebilme özelliği kimlik tespiti için temel gözükmesine rağmen, bazı kimlikler başka kimliklere göre daha değişken/değişebilir özellikte olabilmektedir. Kendilik, kişilik, cinsiyet, bebeklik ve erken çocukluktaki yaşanan derin izler kesinlikle bedenleşerek kişiden ayrılamaz bir özelliğe kavuşmuştur (Jenkins, 2008:41).

Kişisel kimlik, kişinin dünyaya yöneldiği ve içinde yerini belirlediği temel inanç ve taahhütlerini ifade etmektedir (Parekh, 2009:267). Kişisel kimlik çekirdek inançları, varsayımları, değerleri, tutumları, tercihleri, karar verme önceliklerini, jestleri, alışkanlıkları, kuralları ve buna benzer nitelikteki öğeleri içermektedir. Kişisel kimlikler ideal olarak, kişinin kendini oluşturan özellikleri sağlamaktadır. Her kişisel kimlik, kim olduğumuzu, nasıl davranacağımızı, bizim için neyin önemli olduğu

hakkında belirli normlar ve farklı fikirler çağrıştırmaktadır. Kişisel kimlik kim olduğumuzu ve sosyal üyelik bağlamında ne olduğumuzu, nerede durduğumuzu tanımlama fırsatı vermektedir. Örneğin, bir öğretmen olarak kişisel kimlik, belirli düşünceler, varsayımlar, değerler, nitelikler, inançlar taşır ve öğretmen etiketli bir sosyal kategoriye ait olmakla birlikte neyi ifade ettiği hakkında kendi dış dünyasına bilgi vermektedir (Scott, Corman, & Cheney, 1998:303).

Kişisel kimlik kişinin hayatında vazgeçilmez bir rol oynamaktadır. Rehberlik yaparak tercihleri, eylemleri yönlendirmekte aynı zamanda bunları tutarlı ve sürekli bir şekilde yapmaktadır. İnsanın yaşamını planlaması, yapılandırması, hayatına bir yön vermesi, başkalarının beklentilerine tepki vermesi ve kişinin kendi kendini yönetmesini sağlamaktadır. Bu aşama kişinin kendisini yargılamasını doğurmakta ve kendi bütünlüğünün temeli olan normların ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır. Böylece kişi belirli şeyler yapmak istememekte ya da derin bir rahatsızlık duygusuyla bunu yapma ihtiyacını hissedebilmektedir. Bu kişinin farklı durumlarda davranışlarını, kişinin tercihlerini, neyi sevip-sevmeyeceğini ve genel olarak kişinin hayatını yönlendirme kriterlerini göstermektedir. Kişinin kendi tercihleri ve eylemleriyle birlikte biyografik anlamda belirginleşmesinden ziyade, daha derin anlamıyla kimlik, kişinin nasıl birisi olduğunu yansıtmaktadır. Bu seçimleri yapan “ben”, boş ya da resmi bir “ben” değil, kesin bir içeriğe ve karaktere sahip kişiliktir. Kişisel kimlik aynı zamanda kişiyi nedensel olduğu kadar ahlaki açıdan da sorumlu tutan bir kavramdır (Parekh, 2009:270-271).

Kişisel kimlik, gurur, utanç ve suçluluk gibi güçlü eylemleri yönlendiren duyguların kaynağıdır ve kişinin kendisine verdiği değer hissiyle yakından ilişkilidir. Aynı zamanda kendi geçmişini görmek ve hayatının anlamlı bir öyküsünü oluşturmak için bakış açısı sunmaktadır. Değişime açık olsa da, nispeten tutarlı olmaktadır. İnsan hayatındaki birleştirme rolü göz önüne alındığında, belki tek parça değildir, ancak kesinlikle tekil bir yapısı bulunmaktadır. Kişinin birden fazla kişisel kimliği olabilmekte ya da aynı anda birkaç farklı kişi olmak isteyebilmektedir. Bu çeşitliliğin nedeni, herkesin veya çoğu kişinin kendini belirli bir kategori içerisinde yer alan biri olarak görmesi, hayatın içinde düzen ile tutarlılığı sağlanmak için çaba sarf etmesi ve diğerleri tarafından kabullenilmemiş birçok yönünün bulunmasıdır (Parekh, 2009:271).

Buraya kadar anlatılmak istenen, kişiyi gerçekten kişiselleştiren kavramın kişisel kimlik olduğudur. Kişisel kimlik, kişinin varlığını ortaya çıkaran, zamanla "ben" olan ve belirli bir şekilde başkalarından bağımsız olarak kişiyi ayırtıran, tutarlı bir şekilde izlenebilirliği olan ögeyi teşkil etmektedir (Gioia, 1998:19). Kişisel kimlik zaman ve mekâna göre değişmeyen kişinin kendisiyle var olan niteliğidir. Kişisel kimlik kavramının kesinliği izlenen süreçler içerisinde tutarlı ve devamlı sonuçlar alınmasıyla desteklenmektedir. Elde edilen sonuçlar başka sonuçlarla karşılaştırıldığında ortaya çıkan benzerlik ve farklılıklar kişisel kimliğin özünü oluşturmaktadır.

2.3. KİMLİK TEORİSİ

Kimlik teorisinin açıklanması kişinin rolle ilgili davranışının ortaya konmasıyla mümkün olmaktadır. Kimlik teorisyenleri farklı sosyal özelliklerden ziyade kişilerin toplumda yerlerini aldıkları, kendilerini tanımlayan roller üzerinde durmaktadır (Hogg vd., 1995:257). Kimlik teorisi başlangıçta Stryker tarafından formüle edilmiş olmasına rağmen (Stryker 1968, 1980, 1987, Stryker & Serpe 1982), daha sonra araştırmacıların geniş toplumsal yapılar arasındaki bağlantıları görmesiyle kabul edilip irdelenmiştir. Bu teoriye olan ilginin artmasıyla teorik çalışmalar da daha yaygın olarak incelenmiştir. Süregelen araştırmalarla birlikte kimlik teorisi içerisinde, kimlik kavramının bu şekilde kullanımının artması çok yönlü bir benlik kavramına dönüşmesiyle sonuçlanmıştır (Burke 1980; McCall & Simmons 1978; R.H. Turner 1978; Akt: Hogg vd., 1995:256).

Stryker (1980, 2002), kimlik teorisini açıklarken bir kişinin toplumda sahip olduğu farklı konum ve rolleri için kimlik veya "içselleştirilmiş konumsal atama" olduğunu söylemektedir. Bu düşüncesini verdiği örnekle açıklamaktadır: Kişi koca pozisyonundaysa, ona karşılık gelen bir koca kimliğine sahiptir. Eğer işçi pozisyonundaysa ona uygun bir işçi kimliğine de sahip olması gerektiğini ifade etmiştir (Burke & Stets, 2009:25).

Kimlik teorisi, benliğin kişi tarafından işgal edilen rol pozisyonlarından türetilen kimliklerin kümelenmesidir. Bu benliğin daha geniş toplumsal bir yapıyı yansıttığını ortaya koymaktadır. Rol pozisyonları, kişiye kendine özgü anlamda bir rol belirleyerek, sosyal davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla rollerin davranış

üzerindeki sosyal etkisi, kişiye yöneltilen rol kimliklerinin aracılık etmesiyle ortaya çıkmaktadır. Kimlik teorisi, kimlik yapılarındaki hiyerarşik konumlar açısından kimlikler arasında ayırım yapmaktadır. Duygusal sonuçlarda etkiye neden olan bu ayırım davranış seçimi bileşenlerinde ortaya çıkmaktadır. Farklı kimliklerin görelî önemi, sırayla, belirli rollerin doluluğuna, önemli sosyal ilişkilerin sayısına ve gücüne dayanmaktadır. Bu çerçevede kimlik teorisinin genel karakteristik özellikleri şunlardır (Hogg vd., 1995:259):

- ✓ Benliğı tanımlayan sosyal faktörler, benliğin sosyal psikolojik bir modelini ortaya koymaktadır.
- ✓ Benliğin sosyal yapısının kişilerin toplumsal yaşamda işgal ettiğı rol pozisyonlardan türemiş olduğı düşünölmektedir.
- ✓ Rol kimliklerinin değışebileceğı öngörölmektedir.
- ✓ Kimlik teorisyenleri, benlik ve toplum arasında karşılıklı bağların bulunduğunu kabul etse de kimlikle ilgili süreçlerin daha çok kişisel sonuçlarına ilgi duymuşlardır. Kişiyeye ait rol kimliklerinin başkalarıyla ilişkiler üzerindeki etkisi geniş toplumsal yapı içinde açıkça belirtilmemiştir.

Sonuç olarak kimlik teorisi, kişinin sahip olduğı kimlikleri eşsiz olarak görmektedir. Diğere kişilerin sahip oldukları kimlikleri farklı roller bağlamında değerlendirmekte ve kimliklerin ayrıştığı görüşüne dayanmaktadır.

2.4. SOSYAL KİMLİK

2.4.1. Sosyal Kimlik Kavramının Ortaya Çıkışı

Sosyal kimlik kavramının bileşenleri, 1970 ve 1980'li yılların başında Henri Tajfel, John Turner ve öğrencileriyle birlikte (Bristol Okulu) geliştirilmiştir. Tajfel'in İkinci Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında Fransa'da bir Polonyalı Yahudi olarak yaşadığı tecrübeler, önyargı, ayrımcılık ve gruplar arası çatışmayı anlama isteğı bu konudaki çalışmalarına tutkuyla bağlanmasına yol açmıştır. Daha sonra grup çalışmalarından elde edilen kanıtlar, grup, gruplar arası kişisel ve kişiler arası süreçler, Tajfel'in sosyal kimlik ve kişisel kimlik arasında ayırım yapmasına neden olmuştur (Abrams & Hogg, 2010:180).

Henri Tajfel ve John Turner (1985) ilk olarak grupların oluşumu, gruplar arası davranışlar, grup çatışmaları ve kişilerarası etkileşim gibi konularla sosyal kimlik teorisini açıklamışlardır. Sosyal kimlik teorisi içinde yer alan grup davranışlarının açıklamasında, Muzaffer Şerif'in (1967) "Robbers Cave" deneyleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu deneyler toplumsal gruplar arasındaki işlevsel ilişkileri ortaya çıkarmaktadır. Deneylerde grup aidiyetinin kazanılarak kimliklendirilmesi, kıt kaynaklara ulaşmada gruplar arası çatışmaların grup davranışları üzerindeki olası etkileri incelenmiştir. Karşılıklı grup çıkarları, kıt kaynakların elde edilmesinde rekabeti teşvik etmekte, birbirine bağlı üst düzey hedefler belirleyerek işbirliğini kolaylaştırmaktadır. Grup çıkarları, sadece çatışma ile karşıt gruplar arası ilişkiler oluşturmakla kalmamakta, aynı zamanda grup içi kimlikleri artırarak gruba pozitif bir bağlılık kazandırmaktadır (Tajfel & Turner, 1985:8).

Gruplar arası çatışmalar ne kadar yoğunlaşırsa, zıt grupların içindeki kişilerin birbirlerine karşı olumlu/destekleyici davranma olasılığı yüksek olmaktadır. Burada kişisel özellikler ya da kişiler arası ilişkiler açısından davranışlar söz konusu olmamaktadır. Şerif (1967)'in, saha çalışmalarının ilk aşamasında öne çıkan, grup içindeki kişiler arası dostlukları, kolay bir şekilde ortadan kaldırmasının ardından, gruplar arası rekabet ortamında, karşıt gruplara atanan kişilerin vermiş oldukları davranışlar, gruplar arası ilişkileri açıklamada kişisel özelliklerin ve davranışların göz önüne alınmayacağıyla ilgili durumu destekler niteliktedir (Tajfel & Turner, 1985:8-9).

Grup üyeliği, çıkar çatışmasının olmaması ve gruplar arasında daha önce düşmanlığın bulunmamasını zorunlu kılmaktadır. Sosyal ve davranışsal süreklilik, kişiler arası-gruplar arası süreklilikle ilişkilidir. Bunlardan biri tutumların, değerlerin ve inançların, onunla ilişkili olarak nedensel bir rol oynayabileceği hipotezine dayandırılabilen yarı-ideolojik bir boyutu özetlemektedir. Bu boyut aynı zamanda, "sosyal hareketlilik" ve "toplumsal değişim" olarak adlandırılan iki uç tarafından tanımlanmaktadır. Bu terimler burada sosyolojik açıdan kullanılmamaktadır. Bunun yerine, toplumlardaki sosyal gruplar arasındaki ilişkilerin yapısı hakkında kişilerin inanç sistemlerine atıfta bulunmaktadır. "Toplumsal hareketlilik", kişilerin yaşadığı toplumun esnek ve geçirgen olduğu genel bir varsayım üzerine kurulmuştur. Bu nedenle, kişiler tatmin olmazsa, ne sebeple olursa olsun, ait oldukları sosyal gruplar veya sosyal kategorilerdeki üyelikleri nedeniyle hayatlarına dayatılan koşullar, onlara

(yetenek, sıkı çalışma, talih, vb.) daha iyi uyan başka bir gruba hareket etmelerini mümkün kılmaktadır (Tajfel & Turner, 1985:9).

Sosyal grupların, karşılıklı etkileşim içerisine girilmesiyle ortaya çıkan gruplar arası ilişkiler bağlamında tanımlanması, kısıtlayıcı bir bakış açısı iken onu daha büyük bir açıdan bakılması daha kapsayıcı olmasını sağlamaktadır. Sosyal-psikolojik perspektiften bakıldığında, grup üyeliği için temel ölçütler, büyük ölçekli sosyal kategoriler için uygulandığı gibi, ilgili kişilerin kendilerini tanımladıkları ve başkaları tarafından bir grubun üyesi olarak tanımlandığı şeklindedir (Tajfel & Turner, 1985:15).

Etkileşimli küçük gruplar, grup yapısı ve grup içindeki kişiler arası ilişkilere daha az, benlik kavramına ise daha fazla önem vermektedir. Benliğin grup üyeliği ile ilgili nasıl tanımlandığını ve toplumsal bilişsel süreçlerin grup üyeliğine dayalı kimliklenme ile nasıl ilişkili olduğunu daha fazla vurgulamaktadır (Hogg & Terry, 2000:121). Sosyal kimlik, kişilerin duygusal ve değerli olan grup üyeliğinden kendisine uygun belirli sosyal gruplara ait olduğunun bilinmesidir (Tajfel, 1972:292 Akt:Abrams & Hogg, 2010:180).

2.4.2. Sosyal Kimliğin Tanımlanması

Sosyal kimlik teorisi açıklanmadan önce kimlik kavramının sosyolojik amaçlar için tanımlanması teorisinin anlaşılması için önemli olmaktadır:

- ✓ “Kimlik”, kişilerin ve toplulukların sosyal ilişkilerinde diğer kişiler ile topluluklar arasında bulunan ayırım şekilleri olarak tanımlanmaktadır.
- ✓ “Tanımlama” kişilerin, toplulukların aynı zamanda her ikisinin, benzerlik ve farklılık ilişkilerinin sistematik olarak kurulması ve anlamlandırılmasıdır. Kişiler ile topluluklar arasındaki benzerlik ve farklılıklar, tanımlamanın dinamik ilkelerini oluşturmaktadır (Jenkins, 2008:18).

Bu tanımla birlikte sosyolojik alana taşınan kimlik kavramı Tajfel (1972)’in sosyal kimlik kavramını aşağıdaki bilgiler doğrultusunda açıklaması ile anlam kazanmaktadır:

- ✓ Kişinin belirli sosyal gruplara ait olduğu, bazı duygularla bu grup üyeliğinin kişi için önemli bir değeri olduğu (1972: 292),

- ✓ Gruplar arası bağlamlarda benliğin nasıl kavramsallaştırıldığına ilişkin düşüncelerin algılanışı (basmakalıp önyargılar ve yanlılık): sosyal kategorizasyon sisteminin "kişinin toplumdaki yerini nasıl oluşturduğu ve bunu nasıl tanımladığı" bilgisi üzerinedir (Tajfel, 1972: 293, Akt:Hogg & Terry, 2000:122).

Gruplar boyut, işlev ve tarih bakımından farklılık göstermektedir. Bazı gruplar benzerlik temelli kategorik bir sınıflandırmaya tabi olarak ortak kimlik grupları içinde yer alırken, diğer gruplar ise etkileşime dayalı, dinamik, ortak bağları kapsayan gruplardan oluşmaktadır. Sosyal kimlik teorisi için bir grup, aynı sosyal öz tanımı paylaşan iki veya daha fazla kişinin aynı sosyal kimliği paylaşmaları bağlamında tanımlanmaktadır (Abrams & Hogg, 2010:182).

Tajfel ve Turner (1985), pozitif sosyal kimliğin oluşturulmasıyla ilgili bazı ilkeleri öne sürmektedir: (1) Kişiler pozitif sosyal bir kimliğe ulaşmak veya korumak için gayret göstermektedirler. (2) Pozitif sosyal kimlik grup içi ve ilgili gruplar arasında yapılabilen olumlu karşılaştırmalara dayanmaktadır. Bu grubun pozitif olarak farklılaştırılmasına ve diğer gruplardan ayrı olarak algılanması ile sonuçlanmaktadır. (3) Sosyal kimlik yetersiz kaldığında kişiler mevcut gruptan ayrılmaya veya mevcut grubunu daha olumlu bir şekilde diğer gruplardan ayırmaya çalışmakta olduğu görülmektedir (Tajfel & Turner, 1985:16).

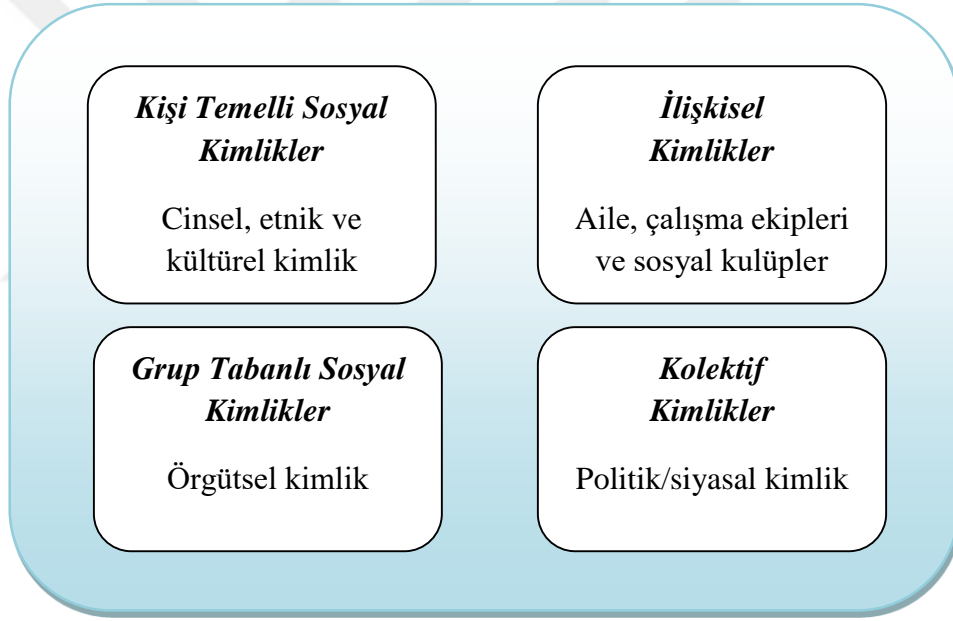
Henri Tajfel ve John Turner (1985), sosyal kimlik kavramıyla, kişilerin kendilerini örgüt, din, cinsiyet, yaş gibi çeşitli sosyal kategorilere göre sınıflandırma eğiliminde olduğunu söylemişlerdir. Kişilerin bunlara benzer kategorilerde sosyal olarak sınıflandırılmasının iki işlevi vardır: Birincisi, bilişsel olarak sosyal çevreyi ayırarak, kişinin diğerlerini tanımlamada sistematik bir yol geliştirmesidir. İkincisi ise, kişinin kendini sosyal ortamda bir yere yerleştirmesi ya da tanımlanması işlevidir (Ashforth & Mael, 1989:20-21).

Sosyal kimlik, sosyal gruplar hakkındaki bilginin benlikle ilgili olduğu süreçtir. Yani, belirli bir kişinin kendini belirli bir grubun temsilcisi olarak algılaması eğilimini ifade etmektedir. Bu durum, kişinin karakteristik grup özelliklerini kendi kendini tanımlayıcı olarak algılayışına ve kendine özgü grup normlarını kendisinin kılavuz çizgileri veya kendi davranışları olarak benimsemesine yol açmaktadır (Ellemers, Gilder, & Haslam, 2004:462). Charles Tilly (1996) sosyal kimliği toplumsal bir aktörün

bir kategoriye, bağlantıyı, toplumsal rolü, iletişim ağını, grubu veya örgütlenmeyi deneyimlemesine paralel olarak, söz konusu deneyimin toplum ile birleşmesiyle ortak bir hikâye veya bir anlatı biçiminde toplumsal alanda paylaşılması olarak tanımlamaktadır (Brubaker & Cooper, 2000:12). Sonuç olarak sosyal kimlik kişinin bulunduğu, üye olduğu veya üye olabileceği sosyal rol veya sosyal grupla bağlantılı özellikleri ve hedefleri içermektedir (Oyserman, 2009:251).

2.4.3. Sosyal Kimlik Türleri

Sosyal kimlik, kişinin tanımladığı ve kendisinin ayrılmaz bir parçası olarak gördüğü ilişkileri ifade etmektedir (Parekh, 2009;267). Brewer (2001), sosyal kimliğin kavramsal açıklamasını yaparken Şekil 1’de görüleceği üzere dört tür sosyal kimlik olabileceğini önermiştir (Brewer, 2001:117-119):



Şekil 1. Sosyal Kimlik Türleri

Kaynak: Brewer, 2001.

Kişi Temelli Sosyal Kimlikler: Kişi temelli sosyal kimlikler kişisel benlik kavramında yer alan sosyal kimliğin tanımlarına atıfta bulunmaktadır. Bu kullanımda sosyal kimlikler, belirli sosyal grup veya kategorilere üye olma ile bu üyeliğin gerektirdiği paylaşılan toplumsal deneyimlerden etkilenen kimlik unsurlarından oluşmaktadır. Buradaki vurgulanmak istenilen, belirli bir sosyal gruba veya kategoriye

ait olmakla bağlantılı kimlik içeriğinin, psikolojik özelliklerin kazanılması, beklentiler, gelenekler, inançlar ve ideolojiler üzerine kurulu olması bağlamındadır.

Sosyal kimliğin ortaya çıkmasında sorulan "Ben ne tür biriyim?" veya "Ben X olarak kimim?" (burada "X" olarak neyim ifadesi ile bir sosyal kategori üyeliğine dönüştürme) gibi sorular sonucunda oluşan kimlik kavramından bahsedilmektedir. Kişi temelli sosyal kimlikler, sosyalleşme süreci içinde benlik kavramının edinilmesinin bir parçası olarak, en çok gelişimsel olarak incelenen sosyal kimliğin kavramlaştırıldığı kimlik türüdür. Sosyal kimliğin kişi temelli türüne ait kimlik türleri, cinsel kimlik gelişim teorileri, kültürel kimlik ve etnik veya ırksal kimliktir.

İlişkisel Kimlikler: Mesleki rol ilişkilerini (doktor-hasta, öğretmen-öğrenci), ailevi ilişkileri (ana-çocuk, kardeş-kardeş) ve yakın kişisel ilişkileri (arkadaşlıklar ve cinsel ortaklıklar) içermektedir. Bu kategori ayrıca, etkileşimli kişiler arasındaki ilişkiler ağı tarafından tanımlandığında grup kimliklerini de içinde barındırmaktadır. Örneğin, aile, çalışma ekibi ile sosyal kulüp ilişkisel ve grup kimliğinin birlikte görüldüğü bazı örneklerdir.

İlişkisel sosyal kimlikler, bir kişi tarafından ifade edilen özelliklerin ve davranışların, ilişki içindeki diğer tarafların davranışlarına, beklentilerine dayandığına ve buna bağlı olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla ilişkisel kimlikler, belirli rolleri veya toplumsal pozisyonları işgal etmeyle ilişkili toplumsal normların, beklentilerin benlik kavramı üzerindeki etkisini ve bu rolün yerine getirildiği belirli kişilerarası ilişkilerin doğasını yansıtmaktadır.

Grup Tabanlı Sosyal Kimlikler: Kişi temelli sosyal kimlikler, bir grup veya kategori üyeliğinin, bir kişinin benlik kavramının ayrılmaz bir parçası olarak temsil edildiğini vurgulamaktadır. Fakat grup temelli sosyal kimlikler, kişisel kimliğin kendine özgü olarak kalması ya da topluluk içinde değişebilir nitelikte olması ile onun bir parçasıymış gibi, daha büyük grup veya sosyal birim olarak algılandığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla sosyal kimliğin bu iki türünün anlamı, esasen birbirinin tersi olup, kısmi-bütün ilişkisini tersine çevirmektedir.

Grup kimlikleri, kişisel grup üyeleri arasındaki kişilerarası ilişkilerden değil, paylaşılan kategori üyeliğine dayalı ortak bağlardan kaynaklanmaktadır. Grup temelli sosyal kimlik, benlik kavramını iki şekilde etkilemektedir. Birincisi, bir grup kimliğiyle

meşgul olunca, benlik kişinin ötesine daha kapsayıcı bir toplumsal birime uzanmaktadır. Grubun bir bütün olarak başarı ve başarısızlıklarını kendine mal etmesi kişisel sonuç olarak görülmektedir. İkincisi, kişisel benlik davranışları ve onun nitelikleri, grubun bir bütün olarak temsil edilmesiyle ortadan kalkmaktadır. Böylece grubu diğer sosyal kategorilerden farklı kılan özellikleri artırarak, grup içindeki tekdüzeligi ve bütünleşmeyi artırmaktadır.

Kolektif Kimlik: Kolektif kimlik kavramı, toplumsal hareketler üzerine yapılan sosyolojik araştırmalarla ilişkilidir. Kolektif kimlik kavramı, grup temelli sosyal kimlikler gibi, ortak çıkarlar ve tecrübeler üzerine kurulan, gruptan farklı olarak paylaşılmış bir temsil içermektedir. Fakat aynı zamanda, grubun ifade ettiği ve nasıl istediğini gösteren bir görüntüyü şekillendiren etkin bir süreci ifade ederek başkaları tarafından görülebilmektedir. Böylece, kolektif kimlikler, üyelerinin ortak çabalarının bir sonucunu temsil etmektedir. Bu nedenle, kolektif kimlik kavramı, siyasi alanda (hem kişisel hem de grup düzeyinde) sosyal kimlik ve kolektif eylem arasında kritik bir bağ sağlamakta ve "kimlik politikası" araştırmasında kilit bir rol oynayan kavram olmaktadır.

2.4.4. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal kimlik teorisine göre benlik kavramı, kendine özgü özellikleri (örneğin, bedensel nitelikler, yetenekler, psikolojik özellikler, ilgi alanları) ve belirgin grup sınıflamalarını kapsayan, sosyal bir kimlikle kişisel bir kimlikten oluşmaktadır. Dolayısıyla, sosyal tanımlama, ait olma algısı veya bir gruba ait olma algısıdır. Örneğin, bir kadın kendisini sınıflandırdığı gruplar açısından kendini tanımlayabilir (Ben Kanadalıyım, ben bir kadınıyım). Sosyal kimlik “ben kimim” sorusuna cevap oluşturmaktadır. Kişilerin, sosyal kimlikleri diğer kategorilerdeki kişilere göre tanımlanmaktadır. Örneğin, genç kategorisi yalnızca yaşlı kategorisi ile ilişkisel olarak karşılaştırılmaktadır (Ashforth & Mael, 1989:21).

Bu süreçte “ben kimim?” sorusu büyük önem taşımaktadır. Fakat kimlik sadece kişisel yaşamların karşılaşmaları ya da sınırları değildir. Kimlik aynı zamanda kişisel biyografiler için “ortaklık ve tarih” bağlamında söz konusu olabilmektedir (Jenkins, 2008:3). Kişiye ait farklı kimlikler, toplumun paylaştığı ortak kimlikler olarak ifade edilebilmektedir (örn: Gay-lezbiyen olma). Aynı tarihi süreç içerisinde, geçmişte yaşanmış olayların kişilerin üzerindeki bıraktığı etkiler, onların aynı davranışlar ve

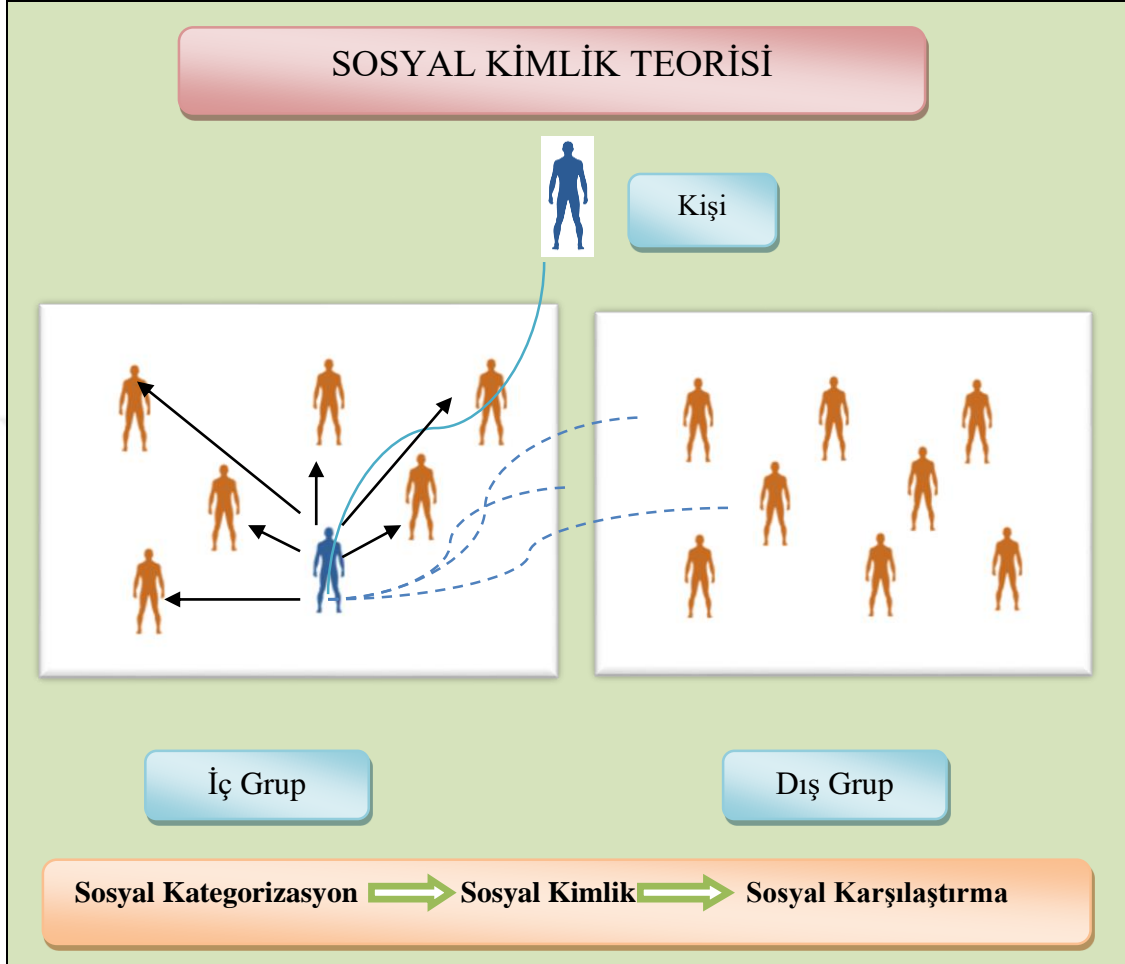
tepkiler göstermesine sebebiyet vermektedir (örn: Nazi Olayları). Bu iki durumun ortaya çıkardığı ortak duruşlar sosyal kimliğin oluşmasına neden olmaktadır.

Yaşanmış olaylar, eskiye ait özellikler bir kişinin sosyal kimliğini tanımlamaktadır. Bir gruba veya belirli bir sosyal kategoriye ait olmak kişi için çok önemlidir. Benzer pozisyonlara ve ortak geçmişe sahip olanların benzer sosyal kimlikleri bulunmaktadır. Bu nedenle sosyal kimlik aslında benzerliğe atıfta bulunmaktadır. Bununla birlikte, bir gruba ait olma hissi ve grubu tanımlaması ancak birinin ait olmadığı gruplar veya kategorilerle bağlantılı ve benzer yanlarının olmasıyla mümkündür (Deschamps & Devos, 1998:3). Sosyal kimlik yaklaşımı, sosyal gruplarda üyeliğin benlik kavramını nasıl etkilediğini özetlemektedir. Sosyal kimlik, bir grup kişiyle birlik olma veya gruba olan aidiyet algısının, kişilerin kendilerini grup üyelikleri açısından tanımlamaları ve grubun kendilerine özgü tipik özelliklerini öne sürmeleridir (Van Knippenberg, 2000:358).

Hogg ve Abrams (1988) sosyal kimliği, kişinin sosyal bir kategoriye veya bir gruba ait olduğunun bilgisi olarak tanımlamaktadır. Sosyal grubu ise, ortak bir sosyal tanıma sahip olan veya kendilerini aynı sosyal kategorinin üyeleri olarak gören bir grup kişi olarak açıklamaktadır. Toplumsal bir karşılaştırma süreci aracılığıyla kendine benzer olan kişilerin kategorize edilmesi, grup içi olarak etiketlenmesi ve kendinden farklı olan kişilerin ise dışa bağımlı olarak sınıflandırılmasını konu edinmektedir (Stets & Burke, 2000:225).

Sosyal kimlik teorisinde, sosyal kimlik oluşumunda yer alan iki önemli süreç olan kendi kendini kategorize etme ve sosyal karşılaştırma farklı sonuçlar doğurmaktadır (Hogg & Abrams 1988: Akt: Stets & Burke, 2000:225). Şekil'2 de görüleceği üzere kişinin kendi kendine kategorize etmesi sonucunda, kendisini diğer grup üyeleriyle karşılaştırma, algılanan benzerliklerle algılanan farklılıkların vurgulanması vardır. Bu vurguda, tüm tutumlar, inançlar, değerler, duygulanım reaksiyonları, davranış normları, konuşma biçimleri ve ilgili gruplar arası kategorizasyonla ilişkili olduğuna inanılan diğer özelliklerde de görülmektedir. Sosyal kimlik, benlik saygısını temel alan bir ihtiyaçtan hareketle, iç grup ve dış grup arasında, grup içi ayırt edici özelliği teyit etmek veya oluşturmak için gruplar arası toplumsal karşılaştırmalara dayanmaktadır (Turner, 1975: Akt:Hogg & Terry, 2000:122). Toplumsal karşılaştırma sürecinin sonucu, kişinin kendisi için gelişen sonuçlara neden

olan boyutlara odaklanmasıdır. Özellikle, grup içi ve grup dışı tarafından olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesi, kişinin kendi kendine olan saygısını artırmaktadır (Stets & Burke, 2000:225).



Şekil 2. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal kimlik, kişinin kendisini aynı arka planda (biz) diğer kimlikler ile benzer şekilde algıladığı gerçeğine dayanmaktadır. Ancak sosyal kimlik aynı zamanda diğer grupların üyeleriyle veya kategorilerle bağlantılı olduğumuz bir farklılığa da atıfta bulunmaktadır. Grup içi benzerlikler ile gruplar arası farklılaşmayı birleştiren iki yönlü bir hareket bulunmaktadır. Bir grupla benzeşme ne kadar güçlü olursa, o grubun diğer gruplardan farklılaşması o kadar önemli olmaktadır. Her bir kişinin daha fazla kişisel özelliği ya da belirli karakter niteliklerini ortaya koyan kişisel kimliğinin, diğerlerinden farklı hale getiren özelliklerinin benzersiz bileşimi sosyal kimliği açıklamaktadır. Bu durum sosyal kimliğin benzersizliğini ve kişinin özel olduğunu açıklamaktadır (Deschamps & Devos, 1998:3).

Bu teorinin odak noktası, kişilerin ait oldukları gruplarla dış gruplar arasındaki karşılaştırmalar yoluyla anlamlı ve kabul edilebilir bir benlik kavramı bulma arzusunu ortaya çıkarmaktadır. Teori sosyal kimliğin anlaşılmasında kişilerin gruplar arası farklılıkları, algılayışı ve yorumlamasının (bir dış grubun zenginliklerinin kazanıp kazanılmadığı veya bağışlandığı, iktidarın sahip olduğu araçların adil olup olmadığı gibi) birbiri ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Abrams & Hogg, 2010:181).

2.4.4.1. Sosyal Kategorizasyon

Tajfel (1972) kategorizasyonu, çevreyi benzerliklerine, eylemlerine ilişkin eşdeğerliklerine, niyetlerine, davranışlarına göre sınıflandırma veya kişileri, grupları, nesnelere, olayları düzenleyen psikolojik süreçler olarak ifade etmektedir. Kategorizasyon, çevrenin belirli kriterlerine göre benzer görünen konuların gruplarına ayrılmasını ve bu konuların aynı ölçütlere göre diğer konulardan farklı görünmesini konu edinmektedir. Kategorizasyon, sistemleştirerek (bölme ve organize etme) ve basitleştirerek çevrenin yapılandırılmasında özel bir rol oynamaktadır. Kategorizasyonun ana etkilerinden biri olan basitleştirme, kategoriler arasındaki farkları (karşıtlık veya bilişsel farklılaşma etkisi) ve aynı kategorideki benzerlikleri (asimilasyon veya bilişsel basmakalıp etki) vurgulamasıdır (Deschamps & Devos, 1998:4).

Ellemers ve arkadaşları (2004) sosyal kategorileştirmeyi, birçok durumda kişilerin, diğerlerini gruplara ayırarak toplumsal bilgiyi örgütledikleri fikri ile ifade etmektedirler. Bu durum, eldeki durumla ilgili kişilerin kolektif olarak uygun bağlara odaklanmalarını sağlarken, aynı kişilerde ortaya çıkan diğer varyasyonların örneğin, yaş veya giyim tarzındaki farklılıkların göz ardı edilmesini sağlamaktadır (Ellemers vd., 2004:462).

Hogg ve Abrams (1988), kişilerin kendilerini yerleştirdikleri sosyal kategorilerin, yapılandırılmış bir toplumun parçaları olduğunu ve yalnızca diğer zıt kategorilerle (örn., siyah beyazla) ilişkili olarak ortaya çıktığını belirtmektedir; her bir kategorinin az ya da çok güç, prestij, statü vb. özellikleri bulunmaktadır. Ayrıca bu yazarların sosyal kategorilerin kişilerden önce geldiği iddiasını, kişilerin yapılandırılmış bir toplumda doğduklarını ile açıklamışlardır. Toplum içine girdikçe, kişi, kendi kimliğini ya da benlik hissini büyük oranda ait oldukları toplumsal kategorilerden türetmektedirler. Bununla birlikte, her kişi kendi kişisel geçmişiyle

birlikte, sosyal kategorilerin oluşturduğu benzersiz bir bileşiminin üyesidir. Bu nedenle o kişinin kendine özgü kimlik kavramını oluşturan toplumsal kimlikler kümesi benzersiz bir nitelik taşımaktadır (Stets & Burke, 2000:225). Sonuç olarak, kişinin bir gruba olan bağlılığı, normlarına uyma, paylaşım temelli olma, kendi kendini kategorize etme ve kişiselleşmemeye bağlıdır (Abrams & Hogg, 2010:182).

2.4.4.2. Sosyal Karşılaştırma

Sosyal kategorizasyon, toplumsal çevrenin bölünmesi, sınıflandırılması ve düzenlenmesi için bilişsel araçlar olarak düşünülmekte ve böylece kişinin birçok sosyal eylem biçimini üstlenmesine izin vermektedir. Fakat sadece toplumsal dünyayı sistemleştirmemekte, ayrıca bir yönlendirme sistemi sunarak, kişinin toplumdaki yerini oluşturmakta ve tanımlamaktadır. Bu anlamda anlaşılan sosyal gruplar, üyelerine toplumsal anlamda kendilerini tanıma imkânı sunmaktadır. Bu tanımlamalar, büyük ölçüde ilişkisel ve karşılaştırmalı olmaktadır. Kişiyi, diğer grupların üyelerine göre "daha iyi" veya "daha kötü" olarak, benzer veya farklı olarak tanımlamalıdır. Bu düşüncelerden kaynaklanan ve kesinlikle sınırlı bir anlamda, ortaya çıkan sosyal kimlik terimini kullanılmaktadır. Bu sınırlı sosyal kimlik kavramı göz önüne alındığında aşağıdaki varsayımlar öne sürülmektedir (Tajfel & Turner, 1985:15-16):

- ✓ Kişilerin benlik saygısını koruma veya artırma çabalamaları, onların daha pozitif bir benlik konsepti için gayret etmelerinden kaynaklanmaktadır.
- ✓ Sosyal gruplar veya kategoriler ve bunların oluşturduğu üyelikler pozitif veya negatif değerli çağrışımlarla ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla, sosyal kimlik, bir kişinin kimliğine katkıda bulunmakta ve bu grupların değerlendirmelerine (topluluk içinde veya gruplar arası uzlaşmaya meyilli olması bağlamında) göre olumlu veya olumsuz olabilmektedir.
- ✓ Kişinin kendi grubunun değerlendirmesi, değer katmanlı nitelikler ve özellikler bakımından sosyal karşılaştırmalar yoluyla diğer gruplara atıfta bulunularak belirlenmektedir. Grup içi, grup dışı ve gruplar arasındaki pozitif olarak yapılan tutarsız karşılaştırmalar, yüksek değer üretmekte; grup içi ve grup dışı negatif tutarsızlıklar düşük değer ile sonuçlanmaktadır.

Hangi grup üyeliğinin belirgin hale geldiğini ve dolayısıyla davranışı etkileyebileceğini açıklamak için, grup üyeliğinin neden ve nasıl belirginleştiğini

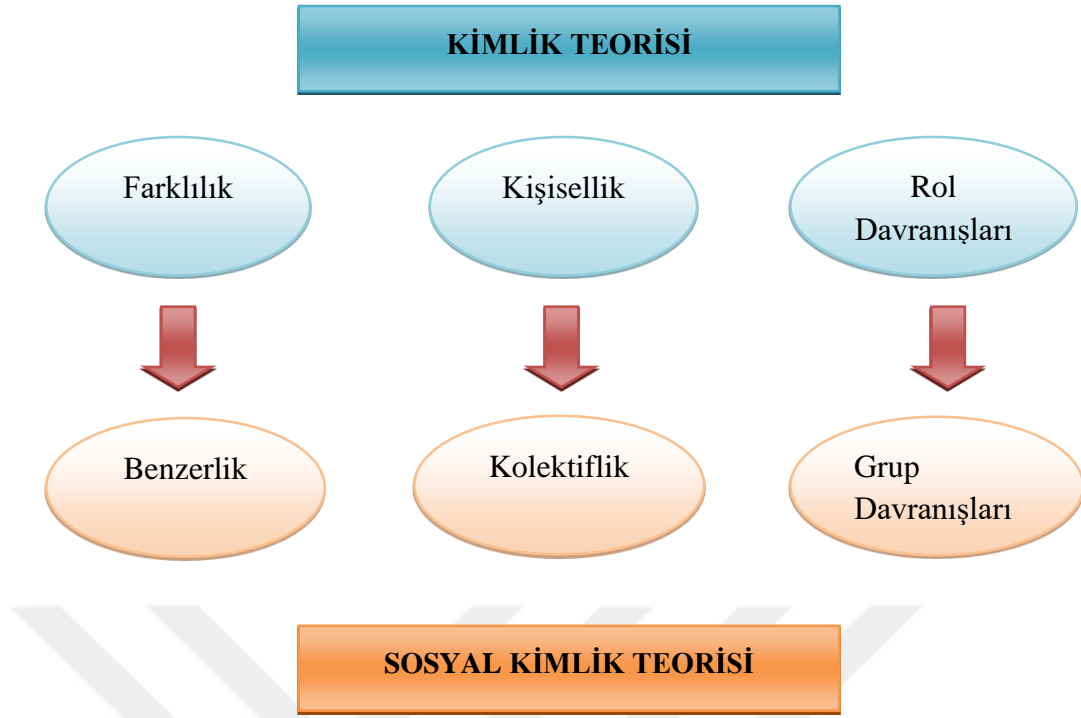
açıklamak gereklidir. Belirli bir bağlamda kişiler arasındaki benzerliğin ve farklılıkların değerlendirilmesi ve kişi davranışlarını anlamlandırılması (ne derler, ne yaparlar, nasıl bakarlar vb.), grup üyelerinin daha iyi uyum sağlamasını desteklemektedir. Örneğin, bir Amerikan-Kanadalı sınıflandırması yalnızca Amerikalılar ve Kanadalılar farklı davranırsa ve davranışları iki ulusal grubun birinin basmakalıp modelleri ile tutarlı olursa ortaya çıkacağı düşünülmektedir. İnsanların gruplarla olan ilişkilerini ve gruplara ilişkin ayırt edici özellikleri açıklama da toplumsal karşılaştırmalar, grupların kendine özgü özelliklerini belirlemektedir (Abrams & Hogg, 2010:181-182). Eğer kişi kendisini akademisyen olarak tanımlarsa, o zaman (a) akademik idealler (örn., iyi akademisyen ve araştırmacı olmak), (b) diğer akademisyenler tarafından iyi bir akademisyen olarak algılanmak ve (c) akademisyenlerin diğer gruplara göre statüsünü ve statüsünü artıran şeylerin (örn., diğer mesleklere göre akademisyenin değerinin tartışılması) ortaya konulması gerekmektedir (Haslam, Powell, & Turner, 2000:326).

2.5. SOSYAL KİMLİĞİN BOYUTLARI

Sosyal kimlik yaklaşımında, Ellemers ve arkadaşları (1998) ve Tajfel, (1978) kimliğin üç boyuta ayrılabilceğini söylemektedir: Tanımlayıcı bir *bilişsel boyut* (kişinin kendisi belirli bir kategorinin üyesi olarak kabul etmesi), *değerlendirme boyutu* (kişi, kategorinin dışarıdan, örneğin toplumun tarafından değerlendirilmesini algılaması) ve *duygusal boyut* (kişinin kategoriye ve onun üyeliğine bağladığı değer ve duygular) olarak ayrılmaktadır. Etnik kimlik araştırmalarının bazı yazarları (örn. Phinney, 1991), etnik azınlıklara / örgütsel ortamlara katılım gibi grubun tanımlayıcı davranışlarına katılımı tanımlayan *davranış boyutunu* dördüncü bir bileşen olarak eklemektedir (van Dick & Wagner, 2002:131).

2.6. KİMLİK VE SOSYAL KİMLİK TEORİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Tajfel'in Sosyal Kimlik Teorisini ve Stryker'ın Kimlik Teorisini karşılaştıran, Hogg ve arkadaşları (1995), Sosyal Kimlik Teorisinin kimlik ve anlamları için toplumsal bağlam üzerine daha fazla önem verdiğini belirtmektedir. Fakat Kimlik Teorisinde, kimliklerin ortaya çıkmasını sağlamak için kişinin kendilik yapısı ve içselleştirdiği anlamların uzun vadede sosyal deneyim üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Owens vd., 2010:488-489).



Şekil 3. Kimlik ve Sosyal Kimlik Teorisinin Karşılaştırılması

Kişisel ve sosyal kimlik kavramlarını açıklayan kimlik ve sosyal kimlik teorileri Şekil 3’te görüleceği üzere farklılık-benzerlik, kişisellik-kolektiflik ve rol davranışları-grup davranışları konuları üzerine odaklanmaktadır. Kişisel ve sosyal kimlik tanımlaması arasındaki en önemli zıtlık birincisinin farklılığı, ikincisinin ise benzerliği vurgulamasıdır. Bununla birlikte, bunlar ayrı “vurguların” bir konusudur: her biri benzerlik ve farklılığın karşılıklı etkileşiminden çıkmaktadır (Jenkins, 2008:38).

Kişisel kimlik ve sosyal kimlik arasındaki bu ayrım aslında kişi-kolektif ve benzerlik-farklılık arasındaki ikili bir örnekle açıklanmaktadır. Kişisel kimlik, sizi kendinize benzeten ve diğerlerinden farklı kılan özelliktir. Kişinin kendisi ile özdeşleştiğini işaret etmektedir. Sosyal kimlik ise benzerlik duygusunu ifade etmektedir (Deschamps & Devos, 1998:3).

Kimlik, kişisel anlamda benzersizdir, kolektif anlamda paylaşılan kimlikler ise benzer olarak anlaşılmaktadır. Kişisel ve kolektif birbirleriyle iç içe girmiştir. Kişisel ve kolektif kimlik tanımlamaları, yalnızca etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Her birinin üretildiği ve çoğaltıldığı süreçler birbirine benzemektedir. Kimlik belirleme teorisi bu nedenle kişisel ve kolektif olarak eşit ölçütlerde konumlandırılmaktadır (Jenkins, 2008:37-38).

İki teorinin ilişkisi üç alanda ortaya çıkmaktadır. İlk olarak, iki teoride farklı kimliğin temelleri vardır: sosyal kimlik teorisi için kategoriler veya gruplar varken kimlik teorisi için ise roller vardır. Bu alan ile alakalı bir diğer nokta ise, kişilerin kimliklerinin bulunduğu yerdir. İkinci alan, kimliklerin etkinleştirilmesi ve her bir teoride kullanılan, nüfus ettikleri kavramlardır. Üçüncü alan, kimlik etkinleştirildikten sonra ortaya çıkan temel süreçleri içermektedir. Bu bağlamda benlik saygısı (sosyal kimlik kuramı) ve öz yeterlik (kimlik teorisi) gibi güdülenme süreçlerin yanı sıra, duyarsızlaşma (sosyal kimlik teorisinde) ve kendini doğrulama (kimlik teorisinde) gibi süreçler ön plana çıkmaktadır (Stets & Burke, 2000:224).

Kimlik teorisi esas olarak kişilerin rolle ilişkili davranışlarını açıklayan bir mikro-sosyolojik teori iken, sosyal kimlik teorisi grup süreçlerini ve gruplar arası ilişkileri açıklayan sosyal psikolojik bir teoridir. Her iki kuramda kendi teorik önemini, toplumsal yapı ve kişisel davranış arasındaki ilişkiye aracılık eden çok yönlü ve dinamik bir benliğe vurgu yaparak ortaya çıkarmaktadır. Genel farklılıklar önemli ölçüde, birinin sosyoloji değerinin ise psikoloji olmak üzere iki teorinin farklı disiplin köklerine atfedilmektedir. Daha spesifik farklılıklar, kimlikle ilişkili davranışların sosyo-bilişsel süreçlerin özelliklerinin derecesine, türüne, rollere ve gruplar arası ilişkilere verilen göreceli vurguda izlenmektedir (Hogg, Terry, & White, 1995:225).

Sosyal kimlik teorisi gruplar arası ilişkiler ve grup davranışı üzerine kuruludur. Kimlik teorisi ise rol davranışıyla ilgilidir. Kimlik teorisi böylece sosyal kimlik teorisinden farklı bir noktaya odaklanmaktadır. Kimlik teorisi rol davranışı ve rol kimlikleri üzerinde yoğunlaşmakta ve diğer sosyal özelliklerin benlik üzerinde herhangi bir anlamda etkisinin olmadığını tartışmaktadır. Çünkü "diğer özellikler" ağırlıklı olarak etnik köken, cinsiyet, ırk ve uyrukluk gibi kişisel kimliği etkileyen büyük ölçekli kategori üyelikleridir. Sosyal kimlik kuramı için bunlar, toplumsal kimliğin en önemli kaynaklarıdır. Sosyal kimlik dinamikleri, bu kategoriler arasındaki toplumsal ilişkiler üzerine kurulmuştur. Sosyal kimlik teorisi, gruplar arası ilişkilere ve dolayısıyla gruplar tarafından oynanan role vurgu yapmaktadır. Kimlik teorisinde ise bu vurgu yoktur. Bunun yerine kimlik teorisi, karşı gruplarla aynı şey olmayıp karşı-rolleri ele almaktadır. Buna ek olarak, karşı roller yalnızca rol kimliklerinin anlamlarını açıklığa kavuşturmaya yardımcı oldukları ölçüde ilgili olmaktadır (Hogg vd., 1995:264).

Kimlik teorisi, kişilerin kimliklerinin grup dışı diğer kişilerle olan ilişkileri üzerindeki etkisine pek az vurgu yapmaktadır. Buna karşın, sosyal kimlik teorisi başkalarına, özellikle grup dışı diğer kişilere yönelik algılamaları ve davranışları ile ortaya çıkan sosyal kimliğin etkilerini belirlemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla sosyal kimlik teorisi kimlik teorisinden daha ileri gitmektedir. Sosyal Kimlik teorisi kimlik teorisi gibi sadece bir kişinin kişisel davranışsal tercihlerini de açıklamakla kalmamakta, kişilerin grup dışı diğer kişilerle olan ilişkilerini açıklayarak, gruplar arası davranış hakkında az da olsa bilgi sahibi olunmasını sağlamaktadır. Sosyal kimlik teorisi (geniş ölçekli) sosyal kategoriler arasındaki ilişkiler bakımından hiyerarşik olarak yapılandırılmış bir toplum karakterizasyonu üzerine kurulu bir kişinin sosyal dünyadaki (kendisinin aracılık ettiği) konumunun toplumsal davranışı nasıl etkilediğini belirleyebilmektedir (Hogg vd., 1995:264).

Sosyal kimlik teorisinin çoğunlukla gruplar arası ilişkileri ele almaktadır. İnsanlar kendilerini, diğerleriyle (grup dışı) karşılaştırarak bir grup / kategori (grup içi) üyesi olarak görmeye başlamaktadır. Belirli bir sosyal kimliğe sahip olmak demek; belirli bir grupta olmak, gruptaki başkaları gibi olmak ve dünyayı grup perspektifinden görmek demektir. Bunun aksine, belirli bir rol kimliğine sahip olmak ise rolün beklentilerini yerine getirmek, rol ortaklarıyla etkileşimi koordine etmek, müzakere etmek ve rolün sorumlu olduğu kaynakları kontrol etmek için çevreye müdahale etmek anlamına gelmektedir. Burada, grup ve rol temelli kimlikler arasında önemli bir ayrım bulunur: sosyal kimliğin temelini, grup üyeleri arasındaki algı ve eylemin tekdüzeliği oluştururken, rol kimliği temelini, bir role eşlik eden algılamalar ve eylemler arasındaki farklılıklar oluşturmaktadır (Stets & Burke, 2000:226).

Sosyal kimlik teorisi rolleri açıkça tartışmamakta, yalnızca belirli bir gruptaki (örn., lider, çizgi romancı, bürokrat vb.) pozisyonlara değinmek için rolleri tartışmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, roller bir grup içerisinde grup içi farklılaşma ihtiyacını sağlayarak ayrı bir kişisel kimlik duygusu sağladığını göstermektedir. Bu fikir, sosyal kimlik teorisinin toplumsal kimliğin temeli olarak gördüğü geniş kapsamlı sosyal niteliklerden daha ziyade, rollerin tanımından yola çıkmaktadır. Böylece kendini tanımlamayı rol kimlikleri yoluyla elde etmeyi düşünen kimlik teorisiyle oldukça keskin bir şekilde ayrılmaktadır. Bu nedenle sosyal kimlik teorisi, roller (bir grup içindeki farklı davranışsal reçeteler) ve grup üyeliğine dayalı kimlik arasındaki kavramsal farklılaşmaya izin vermektedir. Buna karşın, kimlik

teorisinin rol kavramı, hem grup üyeliği hem de bir grup içindeki farklı davranışsal reçetelerin birçok özelliğine sahiptir. Bu anlamda, kimlik teorisi grup üyeliği ve rolleri birbirinden ayırt edememektedir (Hogg vd., 1995:264-265). Bu ayrımı açıklığa kavuşturmak için, rol kimlikleri eş, çalışan ve ebeveyn gibi kişilerin sahip olduğu farklı toplumsal yapısal pozisyonlara dayanırken; sosyal kimlikler kişilerin siyasi tercih, ırk veya dini inanç gibi çeşitli grup üyeliklerine dayanmaktadır (Burke & Stets, 2009:112).

Sosyal kimlik teorisi ve kimlik teorisi, kimliği bir nesne olarak alıp kategorize edebilir, sınıflandırabilir veya diğer toplumsal kategoriler veya sınıflamalarla bağlantılı olarak kendine özgü yollarla isim verebilir. Bu işleme sosyal kimlik teorisinde, kendini kategorize etme denirken (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell 1987); kimlik teorisinde buna kimliklendirme (tanımlama) denmektedir (McCall & Simmons 1978). Dolayısıyla kendini kategorize etme veya tanımlama süreci boyunca bir kimlik oluşmaktadır (Stets & Burke, 2000:224).

Her iki kuram da toplumsal olarak inşa edilmiş benliğin (kimliğin veya sosyal kimliğin) yapısını, işleyişini, toplumsal yapı veya toplum ile kişisel sosyal davranış arasındaki ilişkiye aracılık eden dinamik bir yapı olarak ele almaktadır. Toplum ve benlik arasındaki karşılıklı bağlantılar her iki teori tarafından da kabul görmektedir. Davranış, kendine özgü tanımlarla kapsanan anlamlı birimler halinde düzenlenmektedir. Kimlik teorisi, roller açısından davranışı tartışırken; sosyal kimlik teorisi normlar, basmakalıp görüşler ve modellerden bahsetmektedir. Her iki teori aynı zamanda kimliklerin içselleştirilip kendiliğin tanımlanması için nasıl kullanılacağını tartışmaktadır. Sosyal kimlik teorisi sosyal tanımlama ve kendini sınıflandırma sürecinden bahsederken, kimlik teorisi kendisini bir sosyal kategoriye üye olarak etiketleme, adlandırma sürecini veya bağlılığı tartışmaktadır (Hogg vd., 1995:262).

2.7. ÖRGÜTLERDE SOSYAL KİMLİK

Kimlik belirleme, kişinin belirli bir kimliği, kendisi için geçerli bir tanım olarak ne derece içselleştirdiği üzerine odaklanmaktadır. Bir varlık olarak (yani, kişisel olmayan seviyelerde, herhangi bir kişiden ziyade kolektif olarak) kimliğe, kişinin seviyesinden, gruba, örgüte ve sektöre kadar atıfta bulunmaktadır (Ashforth, Rogers, & Corley, 2011:1144).

Grup, örgütsel davranışların öncelikli olarak görüldüğü sosyal bir yapıdır. Örgütün sosyal bir grup olarak tanımlanması, sosyal kimlik yaklaşımı açısından, örgütsel davranışların incelenmesini mümkün kılmaktadır (Van Knippenberg, 2000:359). Örgütler, güç, statü, prestij farklarıyla karakterize edilen, gruplar arası ilişkilerin karmaşık ağlarında yapılandırılmış gruplardır. Farklı düşüncedeki kişiler, ait olduğu kuruluşlardan veya çalışma gruplarından kimliklerinin ve kendilik hissini bir bölümünü türetmektedir. Nitekim pek çok kimsenin mesleki ve / veya kurumsal kimliği, cinsiyet, yaş, etnik köken, ırk veya uyrukluğa dayalı kimliklerden daha yaygın ve önemli olabilmektedir (Hogg & Terry, 2000:121).

Örgüt, bir sosyal kategori olarak, üyelerinin benzersiz olduğu düşünülen özelliklerini tanımlamakta veya barındırmaktadır. Sosyal kimlik teorisi, kişinin benlik saygısını artırmak için kısmen sosyal kategorilerle tanımladığını öne sürmektedir (Hogg & Turner, 1985; Tajfel, 1978 Akt: Ashforth & Mael, 1989:22). Örgütsel tanımlama, sosyal kimlik ve sembolik etkileşimci kuramlara dayansa da, mevcut teoriler, örgütsel üyelerin kendilerini ve diğerlerini rollerine, bir örgüte veya iş birimine üyeliğe dayalı olarak kategorize ettiği bir sosyal kimliğe vurgu yapmaktadır (Jones & Volpe, 2011:413) Çalışanların, bir iş örgütüne üye olmak haricinde pek çok kişisel ve sosyal kimlikleri vardır. Mesela, mesleki kimlik örgüte özgü değildir. Birden fazla kimlik kavramına dayanarak, bir kişinin kişisel, kişilerarası ve sosyal / kolektif düzeylerde (Brewer & Gardner, 1996; Brickson, 2000b) kategorize edilebilen bir kişisel kimlik ağı veya kişisel, sosyal ve materyal düzeyleri bulunmaktadır (Ashforth vd., 2008; Skitka, 2003: Akt: He & Brown, 2013:20).

Sosyal kimlik teorisi çalışmaları, örgütlerle alakalı olarak üç genel sonucu önermektedir (Ashforth & Mael, 1989:25-26): Birincisi, kişiler, kimliklerinin göze çarpan özellikleriyle uyumlu aktiviteleri seçme eğilimindedir ve bu kimlikleri temsil eden kurumları desteklemektedirler. Bu nedenle, muhtemelen bir örgüt ile kimliklenme, onun için destek ve taahhüdü artırmaktadır. İkinci ve bununla bağlantılı bir sonuç olarak sosyal tanımlamanın, grup içi oluşum ile geleneksel olarak ilişkili olan, grup içi uyum, iş birliği ve fedakârlık ve grubun pozitif değerlendirmeleri de dâhil olmak üzere etkilediği süreçler vardır. Bu tanımlamanın, gruba, grup faaliyetlerine sadakat ve bağlılık ile ilişkili olacağını göstermek mantıklıdır. Bununla birlikte, bu yakınlığın kişilerarası veya karşılıklı etkileşime dayalı olması gerekmemektedir. Bu durum, benliğin kişiselleştirilmesine, diğer grup üyeleriyle algılanan benzerliğe ve grup

normlarına uyma olasılığını artırmaktadır. Son olarak, grubun değer ve uygulamalarının ayırt edici özelliği, grup prestiji, dış gruplara olan ön yargı, rekabet ve grup oluşumundaki geleneksel nedenler dâhil olmak üzere bu sayılanlar, sosyal tanımlamanın öncüllerini güçlendirmektedir.

2.8. ÖRGÜTSEL KİMLİK

Örgütler, kimlik tespitinin tanımlanmasında, sonuç olarak ortaya çıkan önemli bağlamlardır. Örgütler, aktörler tarafından “işlerin yapıldığı” yer olarak tanımlanmıştır. Örgütsel kimlikler, kişinin ve grubun bir araya gelmesi nedeniyle ayırt edici bir özellik kazanmaktadır. Örgütler görev odaklı gruplardır: aynı zamanda örgütler, belirli kişisel kimlikleri olan çalışanların, farklılaştırılmış üye pozisyonları ağlarında çalıştığı bir yapıyı da barındırmaktadır (Jenkins, 2008:45).

Örgütsel kimlik, genellikle bir örgütün üyelerinin merkezi ve nispeten kalıcı olduğu varsayılan özelliklerin toplu olarak anlaşılması için ve örgütü diğer kuruluşlardan ayrılması hususunu konu edinmektedir (Albert & Whetten, 1985; Akt: Gioia, Schultz, & Corley, 2000:64). Bununla birlikte, ne olduğumuzun içeriğini tanımlamada bir kapsam oluşturmasının yanı sıra, örgütsel kimlik, kişilerin kendilerini belirli bir grup veya örgütün üyeleri olarak tanımlama derecesini ifade etmektedir (Haslam, Postmes, & Ellemers, 2003:360). Dutton ve arkadaşları (1994) ise örgütsel kimliği kişinin kendisiyle örgüt arasında oluşan bilişsel bağ olarak tanımlamaktadır (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994:239).

Geleneksel sosyolojik görüşe göre, örgütsel kimlik öncelikle bir filtreleme, tarama veya ayırma aygıtıdır (Smith, 2011:62). Albert ve Whetten (1985), örgütsel kimliği "kendi kendini yansıtan bir soru" (bir kuruluş olarak biz kimiz?) olarak karakterize etmektedir (Gioia, 1998:21). Ashforth ve arkadaşları (2011) ise kimliğin öznel bir yapılanmayı yansıttığı algılamasına ek olarak, örgütsel kimliğin örgütün varlığının özünü açıkladığını ifade etmektedirler (Ashforth, Rogers, & Corley, 2011:1145).

Kimlik, bir örgütün temel özelliklerini göstermektedir. Albert ve Whetten (1985), bu özelliklerin üç ana boyutta özetlenebileceği sonucuna varmaktadır (Gioia, 1998:21):

- ✓ Örgütsel kimlik, örgüt üyeleri tarafından örgütün merkezinde yer almaktadır.
- ✓ Örgütsel kimlik örgütleri diğer örgütlerden (en azından muhatap üyelerinin gözünde) ayırmaktadır.
- ✓ Örgütün geçmişi ile (ve muhtemelen geleceği) üyelerini bağlayan kalıcı veya devam eden bir özellik olarak algılanmaktadır.

Örgütler bazı sınıflandırma şemalarını kullanıp kim olduklarını kişiler gibi belirlemede ve daha sonra kendilerini bu şema içerisinde konumlandırmaktadır. Açıkça görüleceği üzere, bu boyutsal özellikler, kişiler için kaydedilenlerle doğrudan paraleldir ve esas olarak ortaklaşa paylaşılan karakterleri arasında farklılık göstermektedir (Gioia, 1998:21).

Örgütsel kimlik, üst düzey liderlerin örgütsel davranışı yönlendirmesi, temel değerler ve inançların oluşturulmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bir örgütün üst düzey liderleri "Biz kimiz?" sorusuna cevap vermektedir (Voss, Cabl, & Voss, 2006:741). Pfeffer (1981), üst düzey yönetimin sıklıkla iletişim kurmasını, üyelere aidiyet ve kimlik duygusu veren ortak bir paylaşım seti geliştirmesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Tanımlama eğiliminde olan kişi, iletişimlere açıktır, örgütün değerlerini benimseme ve karar verme süreçlerine dâhil olmada istekliliğine sahiptir. Yönetimin, üyelerin isteklerini tamamen kontrol etmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle üst yönetim, üyelerin kendilerini tanımlamalarına yardımcı olma ve örgütün kimlik belirleme hedefinin gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır (Chreim, 2002:1120). Bu katkı, örgüt liderlerin sık sık işbirliğini sürdürmek ve örgütsel tutarlılığı sağlamak amacıyla bir grup kimliği oluşturma çabalarını barındıran davranışlarında gözlemlenebilmektedir (Gioia, 1998:20).

Örgüt üyeleri, çeşitli etkileri olan bir dış grup hakkında mevcut ve belirgin olan bilgiler doğrultusunda sosyal karşılaştırmalar yoluyla örgütsel tanımlamalar yapabilmektedirler. Tedarikçi, müşteri işbirlikleri, stratejik ittifaklar, kooperatif ağları, dış kaynak kullanımı ve topluluk desteği, örgüt üyelerini giderek daha önce etkileşimde bulunmamış kişi ve gruplarla yakın temas haline getirmektedir. Sosyal karşılaştırmalar,

üyelerin bu tür etkileşimleri anlamaları ve bu süreçte örgütsel kimliklerini değerlendirmelerinin temel bir yoludur. Ancak, bu sosyal karşılaştırmaların üyelerin örgütsel tanımlamalarındaki potansiyel etkisi hakkında çok az şey bilinmektedir (Bartel, 2001:379).

Örgütler kişileri örgütlerine dâhil etmek için, başka şeylerin yanı sıra önemli sınıflandırma araçları olan pozisyonları ve prosedürleri kullanmaktadırlar. Pozisyonların oluşturulması ve dağıtılması, örgüt içinde veya dışında meydana gelen siyasi ilişkilere ve mücadelelere bağlıdır. Kurumsal istihdam prosedürleri, kişileri bu pozisyonlara tahsis etmek için, belirli kimlik çeşitlerini kişilere yetkili bir şekilde tahsis etmekte, bunu yapmak için daha geniş bir kimlik tiplemesine başvurmaktadır (Jenkins, 2008:45).

Örgütsel kimlik,

- ✓ Örgütlerin ve yöneticilerin meseleleri nasıl yorumladıklarını (Dutton & Dukerich 1991),
- ✓ Tehditleri nasıl tespit ettiklerini (Elsbach & Kramer 1996),
- ✓ Çatışmayı algılamayı ve çözmeyi (Golden-Biddle & Rao 1997),
- ✓ Rekabet avantajı kurmayı (Fiol 1991),
- ✓ Değişikliği yönetmeyi (Reger vd., 1994),
- ✓ Çerçeve stratejilerini veya yanıtlarını (Fiol & Huff 1992)

ortaya koymaktadır (Foreman & Whetten, 2002:618). Sonuç olarak örgütsel kimlik, örgütün (“biz”in) karşılaştırmalar ve kategorizasyon yoluyla iç ve dış çevreye tanımlanmasıdır.

2.8.1. Örgütsel Kimliğin Önemi

Örgütsel kimlik, hem kişinin memnuniyetini hem de örgütün etkinliğini belirleyen, literatürde uzun zamandan beri örgütsel davranış alanında kritik bir yapı olarak kabul edilmiştir (Ashforth & Mael, 1989:20). Kimlik ve tanımlama çalışmalarına olan ilgi, örgütsel yaşamdaki anlam ve duygunun öneminin tekrar keşfinden gelmektedir. Kimlik ve tanımlama kavramlarının güzelliği, örgütsel bir çerçevede kişi

davranışlarının hesaplanmasında bir gösterge sağlamaktadır. Grubun veya örgütsel kimliğin içselleştirilmesi, kişinin ait olduğu gruba, anlamlılık ve bağlanma hissi kazandırmaktadır. Kimlik ve tanımlama, kişilerin grup veya örgüt adına hareket etmelerinin yolunu açıklamaktadır. Böylece kimlik, kimlik kuramları, güdülenme ile beraber duyguyla beslenmekte, kişisel ve kolektif davranışların yönünü ve ısrarını açıklamaya yardımcı olmaktadır (Albert, Ashforth, & Dutton, 2000:14). Böylece örgütsel kimlik, kişilerin arkadaşlarıyla etkili bir şekilde bağlantılı oldukları süreci tanımlamaktadır (Foote, 1951:21).

Örgütsel kimliğin anlaşılmasında, örgüt içerisindeki davranışların yönünün açıklanması kişisel bir kimlik üzerinden değil, sosyal (kolektif) bir kimlik üzerinden ifade etmek çok önemlidir. Çünkü örgütsel kimlik, bu tür sosyal kimliklerle ilişkili ve kişisel kimliklerin farkına işaret eden psikolojik, davranışsal süreçlere odaklanan kapsamlı bir teori, araştırma kalıbı üzerine kurulabilen ve anlaşılabilir bir teoriyi ima etmektedir (Haslam, Postmes, & Ellemers, 2003:359).

Örgütsel kimliğin gücü teorik olarak, örgüt üyeliğine yüksek bir saygı duyan üyeler tarafından yüksek düzeyde tanımlama eğilimi gösterilmesi sonucu ortaya çıkmakta ve yüksek kolektif benlik saygısı kimliği güçlendirmektedir; çünkü üyelik, kişilerin örgütün pozitif nitelikleri açısından kendilerini tanımlamalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla, kimliğin altını çizen ve örgüt üyeliğini yüksek bir saygı değerinde tutan kişiler için, aralarındaki ve gruplar arasındaki durumlarda, karşılaştırmalar yaparak tekrar tekrar ürettikleri yüksek tanımlama düzeylerini gösterip kimliği güçlendirmektedirler. Bununla birlikte, olumlu gruplar arası karşılaştırmaların gücü, karşılaştırmalı bilgileri dönüştüren ve örgütlenmeyi kendiliğinden yorumlamak için az çok cazip bir yol yapan bir kolektif benlik saygısı üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, kolektif benlik saygısı, üyelerin tanımlanması üzerinde, gruplar arası olumlu karşılaştırmaların etkilerine aracılık etmelidir (Bartel, 2001:385-386).

Güçlü tanımlanmış kimlik ile kişiler örgütün hayatta kalmasına ayak uydurarak toplu refahı destekleyen eylemler başlatmaktadır. Bu eylemler üyelerin örgütsel kimlik doğrulama gücünü etkilerken, bu tür faaliyetler, iş yerindeki davranışlarını şekillendirebilmektedir. Örgütsel tanımlama teorilerinde tanımlanan üç davranış, dış kaynak üzerine yoğunlaşmaktadır (Bartel, 2001:386-387):

Kişiler Arası İşbirliği: Çalışanların kimlik algısı, bir örgütle benzeşme algılarını etkilediği ölçüde, diğer üyelerle işbirliği yapma eğilimleri de etkilenmektedir. Yardım davranışları, kişilerin iş ilişkilerini korumak, sürdürmek ve iyileştirmek için (örneğin, diğerlerinin sorunlarını ve endişelerini dinlemek) görev temelli yardım sağlamaktadır (örneğin, zor görevleri olan diğer kişilere yardımcı olmak). Bununla birlikte, yardım ve üyelik davranışları, üyelerin örgütsel ortamlarda gündelik bazda sergiledikleri işbirlikçi eylemlerinin daha kapsamlı bir resmini oluşturmaktadır. Üyeler sınırlarını genişleten deneyimlerinden dolayı iş örgütleriyle daha güçlü tanımlamaya başlarken, diğer üyelere daha yüksek seviyede kişisel ve mesleki yardım sağlayabilmektedirler.

İş Gayreti: Güçlü kimlik, örgütlerin başarısını sağlamak için üyelerin yoğun ve ısrarla çalışmasını, benlik ve örgütsel çıkarların eşleştirilmesine neden olmaktadır.

Savunuculuk: Bir üye kendisini bir örgüt üyesi olarak tanımladığında, örgütü bir bütün olarak iyileştirme çabalarına (yüksek standartların korunması, diğerlerine karşı meydan okumak ve değişim önerileri yapmak gibi) destek verebilir ve örgütü aynı anda savunmaya başlayabilir. Bu nedenle üyelerin örgütün başarısı ve hayatta kalmasını desteklemek için örgüte daha sık ve özgürce katkıda bulunmalarını öngörülmektedir.

Örgütsel tanımlama, kişiyi, kimlikle uyuşan etkinliklere katılmaya, bu faaliyetlerden memnuniyet sağlamaya, kendisini grubun bir örneği olarak görmeye ve geleneksel olarak grup oluşumu ile ilişkili olan faktörleri (örn. bütünleşme, etkileşim) pekiştirmeye teşvik etmektedir. Örgütsel davranışın çeşitli alanlarına uygulanan bu perspektif, şunları önermektedir (Ashforth & Mael, 1989:35):

- ✓ Örgütsel sosyalleşme kısmen, örgüte katılan yeni bir kişinin kimlik arzusunu, ayırıcı ve kalıcı temel özellikleri açısından örgüt veya alt birimi tanımlayarak sembolik olarak yönetme çabası olarak görülebilmektedir. Tanımlama, yeni gelen kişinin örgüte uyum sağlamasına, kendisini sadık ve bağlı hissetmesine, örgütsel değerlerin ve inançların içselleştirilmesini kolaylaştırmasına olanak tanımaktadır.
- ✓ Kişilerin birden fazla birbirine zayıf bir şekilde bağlanmış kimliği vardır. Kişilerin talepleri arasındaki çatışmalar, kimlikleri bilişsel olarak

bütünleştirmek suretiyle çözülememekte, aksine onları sıralamak, ayırmak veya sınırlandırmak ile çözebilmektedir.

- ✓ İdeolojik örgütlerde, faydalı bir sosyal kimlik arzusu, karşılıklı olarak karşılaştırılan özelliklerle ilgili gruplar arası çatışmaya yönelik örgütsel alt birimleri ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle, gruplar arası çatışma, kıt kaynaklar gibi nesnel nedenlerin yokluğunda bile ortaya çıkabilmektedir.

Sosyal kimlik teorisi, güçlü bir örgütsel kimliğin yokluğunda, uygun gruplar arasında yapılan bir karşılaştırma isteğini doğurmakta, ayırt edilmiş ve açıkça sınırlanmış alt birimler arasında çok fazla çatışma olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bu çatışma, grupların kendilerini farklı boyutlarda karşılaştırması ya da karşılaştırmaların sonuçlarını meşru ya da kurumsal hale getirdiği ölçüde hafifletilebilmektedir (Ashforth & Mael, 1989:33).

Örgütsel düzeyde kimlik, çoğu zaman birbirinden farklı alt birimlerde tutarlılığı sağlamakta, (Barney 1998) örgütü bir endüstri bağlamında ayırt etmesi ile de farkındalığı artırmakla kalmayıp aynı zamanda güdüleme ve rekabete tepki verme yeteneğini de artırarak, stratejik kararları etkilemektedir (Livengood & Reger 2010; Akt: Ashforth vd., 2011:1145). Örgütsel bir kimlik oluşturma teşvik edilmesinin temel nedeni, örgütsel taahhüt, değişikliklerin kabulü ve çalışanlar arasında işbirliğine yol açmasıdır. Aslında kimliği tartışmayan liderlerin, benzer olmayan değerlere sahip alt örgütlenmeler yaratabilmektedir. Bunlar, bir örgütte gruplar arasında hoşnutsuzluk, güvensizlik, grup ve örgüt arasında rekabet ve "grup dışı süreçlere" yol açmaktadır (Voss, Cabl, & Voss, 2006:744). Dolayısıyla, çalışanların örgüt kimliğini güçlü bir şekilde sahiplenmeleri, dünyayı ve içindeki kendi yerlerini, örgütün değerlerini, ideolojisini ve kültürünü tutarlı bir şekilde daha kolay bir şekilde yorumladıkları anlamına gelmektedir (Haslam vd., 2000:326).

2.8.2. Algılanan Örgütsel Kimlik

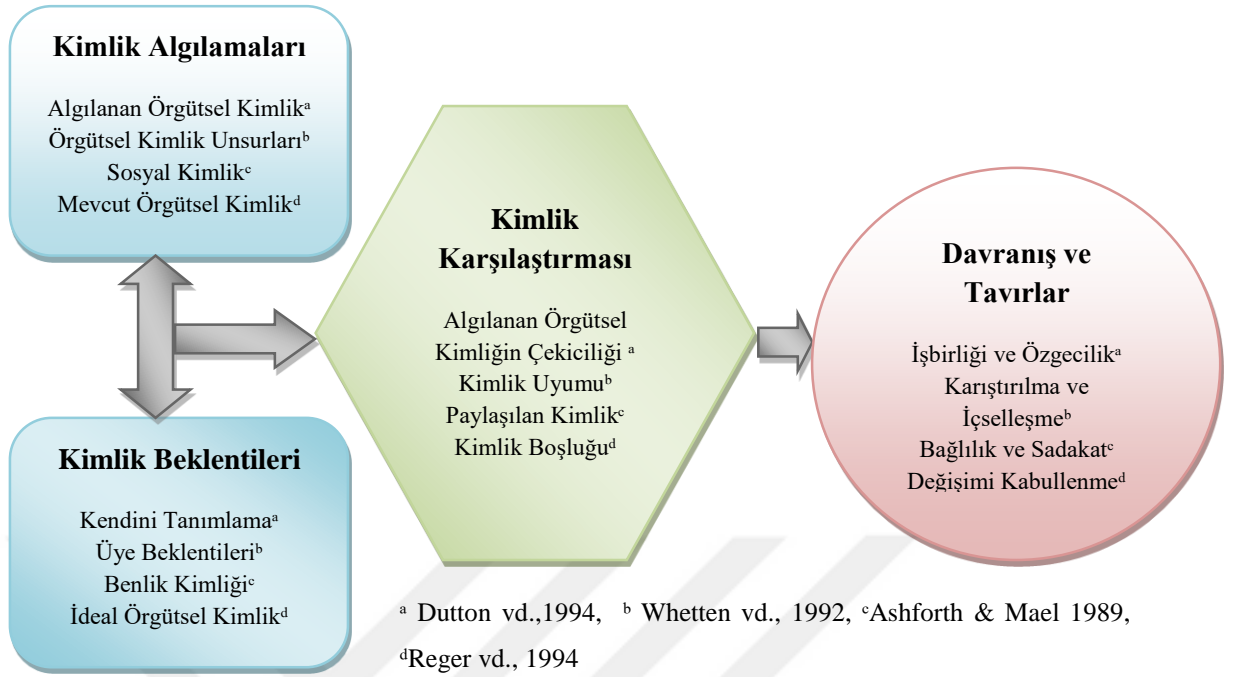
Bir örgütün kolektif kimliği, üyelerin paylaştığı inanç kümesini temsil ederken, algılanan örgütsel kimlik, bir örgüt üyesinin belirli kişisel inançlarını ifade etmektedir. Örgütler üyelerini kusursuzca toplumsal bir görüşe bağladığı için, algılanan örgütsel kimlik, örgütün kolektif kimliğinden ayrılabilir. Algılanan örgütsel kimlik bir üyenin, örgütün belirgin, merkezi ve kalıcı nitelikleri hakkındaki inançlarıdır. Örgütün

üye kimliklerinin kabul edilmesini etkilemede güçlü bir imge olarak görev yapmaktadır (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994:243-244).

Algılanan örgüt kimliği, kişinin tanımlama seviyesini ne derecede etkilediği, bu kimliğin kişiyi ne ölçüde cezp ettiğine bağlı olması ile beraber öznel değerlendirmeyi de gerektirmektedir. Cazip bir kurumsal kimlik, üyenin kimlik doğrulamasını güçlendirmektedir. Bir üyenin örgüt kimliğine ilişkin algısı, zaman içinde yaşadığı süreklilik nedeniyle etkilenmekte, azalmakta veya artmaktadır. İki argüman, benlik kavramı ile algılanan örgütsel kimlik arasındaki benzerliğin sürekliliği arttırdığı ve benliğin sürekliliğinin, algılanan örgütsel kimliği daha çekici hale getirerek bir üyenin tanımlamasını güçlendirdiği fikrini desteklemektedir (Dutton, vd., 1994:244).

İlk olarak kişiler, algılanan bir örgütsel kimliği, kim oldukları hakkındaki kendi hisleri ile eşleştirdiklerinde (diğer bir deyişle benlik konseptiyle buluştuğunda), bu tür bilginin işlenmesi ve anlaşılması kolay olmaktadır. Genel bulgu, kişilerin kendileri ile alakalı olmayan bilgilere odaklanmak yerine, kendileri ile alakalı bilgilere daha kolay odaklandıkları yönündedir. Kendileri ile alakalı bilgileri tanımanın, işlemenin ve almanın kolaylığı sayesinde, kişinin kendiyle eşleşen örgüt kimlikleri benimsemesi, benlikle eşleşmeyen örgütsel kimliklere göre daha cazip hale gelmektedir (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994:244). "Tercih edilen", "beklenen" veya "ideal" örgütsel kimlik esasen üyenin kendi kimliğinin bir uzantısı olarak hareket etmektedir. Kimlik karşılaştırma süreci, grup üyelerinin "kim olduğum" ve "kim olduğumuz" hakkındaki algılamalar arasındaki uyumsuzluğu azaltmasına yardımcı olmak için bir değerlendirme bileşenini içermektedir (Foreman & Whetten, 2002:619).

Şekil 4'te gösterildiği gibi, örgütsel tanımlama, bir üyenin belirli bir örgütün kimliğini algılayışı ve üyenin olması gereken kimlik düşüncesi arasında bir karşılaştırma süreci olarak kavramlaştıran bir yaklaşım ile ele alınmaktadır. Böylece, tanımlama, üyelerin kimlik algılamaları ile kimlik beklentileri arasındaki uyuşma seviyesidir. Reger ve arkadaşları (1994), bir üyenin örgütün mevcut kimliğine ilişkin algıları ile (örgütün mevcut karakteri hakkındaki inançları) ideal kimliği arasındaki beklentilerini karşılaştırması sonucunda (arzu edilen, üyenin kendi hissi ile) kimlik uyuşması veya boşluğunun (mevcut ve ideal kimlik iddiaları arasındaki bilişsel mesafe), ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Bu da bir üyenin örgütle olan katılım düzeyini önemli ölçüde etkilemektedir (Foreman & Whetten, 2002:619-620).



Şekil 4. Algılan Örgütsel Kimlik, Beklentiler ve Örgütsel Tanımlamanın Birleşik Modeli

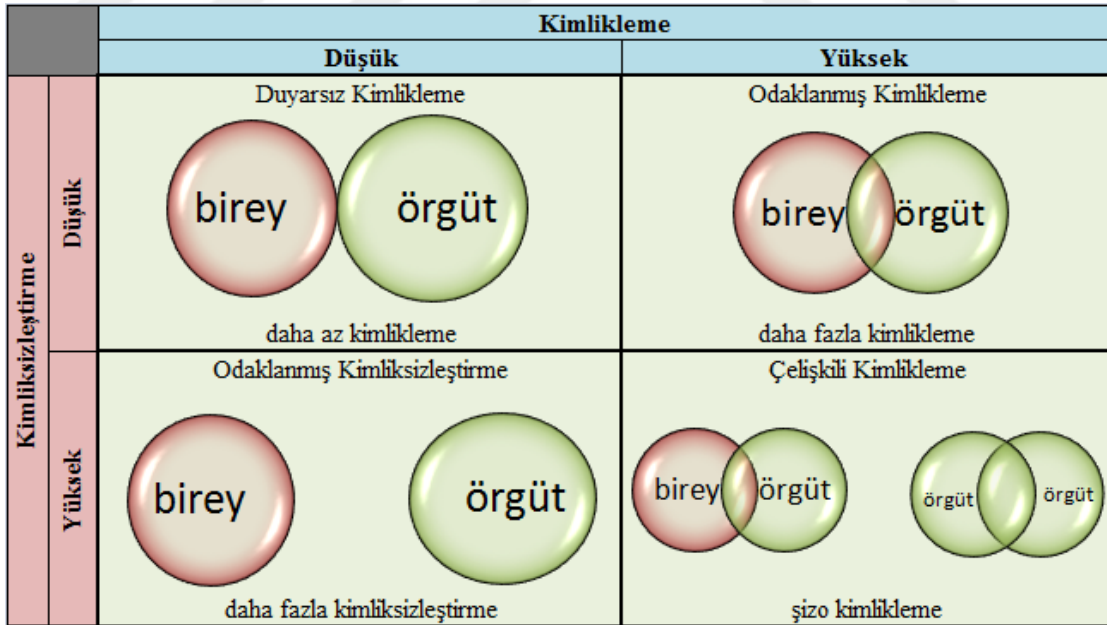
Kaynak: Foreman & Whetten, 2002:620.

Şekil 4’te üyelerin kimlik algılamaları ve beklentilerini karşılaştırmaları sonucunda çeşitli tutum ve davranışların ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar; içselleştirme, işbirliği, değişimi kabul, taahhüt, memnuniyet ve işten ayrılma niyetinin etkilenmesidir (Ashforth & Mael 1989, Dutton vd., 1994, Reger vd., 1994, Whetten vd., 1992; Akt: Foreman & Whetten, 2002:620).

İkincisi, bir kişinin benlik kavramı ve algılanan örgütsel kimliğin benzer olması durumunda, bir üye kendini ifade etmek için örgüte katılmaktadır. İnsanlar kendilerini daha fazla sergiledikleri, kendine özgü durumlarda daha geniş özellik ve değerler sergilemelerine olanak tanıyan kuruluşlara yönelmektedirler (Shamir, 1991; Akt: Dutton, vd., 1994:244). Tajfel ve Turner (1985) Sosyal kimlik teorisinde, kişinin kişilerarası bağlamlarda kendini ayırt edici özelliklerini vurgulamaya çalıştıklarını ileri sürmektedir. Üyeler kendilerine farklılık hissi uyandırmasına imkân veren sosyal kimliklere sahip örgütleri cazip bularak hareket etmektedir (Dutton, vd., 1994:246). Sonuç olarak, algılanan örgütsel kimlik bir üyenin kendi örgütünü kategorize etmesi sonucunda, kendisi ile örgüt kimliği arasında oluşan uyumu değerlendirmesiyle oluşmaktadır.

2.8.3. Örgütsel Kimliğin Tespiti

Örgütsel kimlik, örgüt üyeleri tarafından yürütülen bir kimlik karşılaştırma sürecidir. Bu kimlik karşılaştırma sürecinden doğan uyuma düzeylerinde algısal örgütsel kimliğin beklentileri karşılama oranı ne kadar yüksek olursa üye kimliği de o kadar yüksek oluşmaktadır (Foreman & Whetten, 2002:619). Şekil 5'e bakıldığında, örgüt üyesinin kimliği ile örgüt kimliği arasında karşılaştırma yapılmaktadır. Bu karşılaştırma kimlikleme ve kimliksizleştirme olarak iki boyut halinde düşünülmektedir. Kimliksizleştirmenin tespiti, kişinin kurum veya örgütten uzaklaşmasıdır. Örgüt üyesinin kimliğinin örgütle beraber tanımlanmamasıdır. Böylece kimlik belirleme, örgüte katılma gereksinimi yüksek olan ile kendini örgütten ayırmak için daha istekli olanın belirlendiği durumdur. Burada, kişinin örgütle ilişkisini kendisinin tanımlaması gerekmektedir. Tanımlama benzerliklere odaklanırken, kimlik tespiti farklılıklara odaklanmaktadır. Bu iki boyutun (kimlikleme ve kimliksizleştirme) yan yana koyulması, örgütsel tanımlamanın dört genel durumunun aşırı uçlarını tanımlamaktadır: duyarsız kimlik, çelişkili kimlik, odaklanmış kimlik ve odaklanmış kimliksizleştirme (Albert vd., 1998:32).



Şekil 5. Örgütsel Kimlik Tespiti

Kaynak: Albert, vd., 1998:32.

Duyarsız kimlik tanımlaması, kişilerin kendilerini örgüt ve kimliği (düşük kimlik) açısından tanımlamamama durumunda (düşük eşleşme) oluşmaktadır. Olumlu ya da olumsuz olarak algılanan örgüt kimliği, kişinin kimliğinin merkezinde değildir. Kişinin bazı durumlarda örgütte olup olmadıkları umurunda değildir. Kişinin ve örgütün kimliği arasında örtüşme oranı azdır.

Çelişkili kimlik, kişinin bir parçasının örgütle eşleşmek (birlikte geçmek) istediği, diğer parçasının ise örgütten ayrılmak istediği bir durumdur. Örneğin, çalışanların hayatları boyunca kimlikleri örgüt kimliği ile güçlü bir şekilde eşleşebilirken, bazı örgütlerin istihdam ettiği çalışanlarına uyguladığı bazı şiddetli yöntemler nedeniyle kimliksiz hale getirilebilmektedir. Bu durumda bir yandan çalışan kendi hayatını korumak durumundayken, diğer yandan ise örgüt içinde çatışma ve yıkım arasında çalışmak durumunda kalabilmektedir. Çelişkili kimlik ile ilişkili patoloji, şizofreni gibi benzeri şahsiyetler parçalamış gibi görünmektedir; dolayısıyla bu kimikleme şizofreni olarak adlandırılmaktadır.

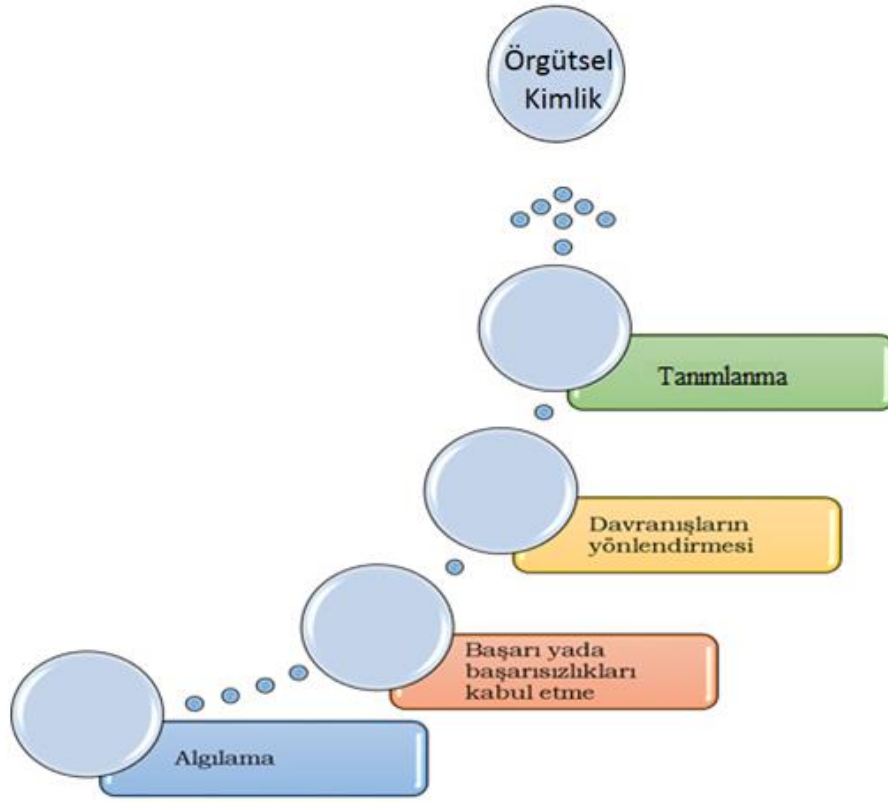
Odaklanmış kimliksizleştirme tespitinde, duyarsız kimliklendirme gibi, kişinin kimliği ile örgütün kimliği arasında belirli bir örtüşme yoktur. Bununla birlikte, odaklanmış kimliksizleştirme tespiti söz konusu olduğunda, sadece örtüşme olmaz, aynı zamanda kişi ile örgüt arasındaki kimlikler karşıt güçler olarak görülmekte ve birbirlerini itmektedir. Kişi ile örgüt arasında örtüşme olmadığında gerçekleşmekte ve kişinin örgütün bir parçası olmadığını belirterek kendini tanımlamaktadır (örn. yalnızca NRA'nın bir üyesi değilim, örgütün durduğu her şeye tamamen karşı çıkıyordum, bu yüzden size kendimi tanıttığım zaman, NRA üyesi olmadığımı söyleyeceğim).

Odaklanmış kimikleme ise aşırı tanımlama yöntemlerinden birisidir. Odaklanmış tanımlama, kişinin örgütle güçlü bir şekilde tanımlandığı, kişiyle örgütün kimlikleri arasındaki örtüşmenin büyük ölçekte ortaya çıktığı ve kişiyi kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğü tanımlama türüdür. Bu, kişisel kimlikten ziyade kolektif vurgu ile karakterize edilmektedir. Odaklanmış eşleşme patolojisi, benliğin kaybolduğu, örgütün kimliğinin benliğin yerini aldığı ve kendinden çok azının kaldığı aşırı tanımlamanın bir biçimidir.

2.8.4. Örgütsel Kimlik Süreci

Ashforth ve Mael (1989) sosyal kimliği, grup kimliği üzerinden ele alarak birbiri yerine kullanmaktadır. Kimliklenmeyi kişinin içinde bulunduğu gruba katılımı ve sonunda kimikleme ile biten bir süreç olarak görmektedir (Ashforth & Mael, 1989:21-22). İlkesel olarak dört önemli aşamada gerçekleşen bu süreci örgütsel alana taşıyarak örgütsel kimlik sürecini oluşturan aşamalar Şekil 6'da gösterilmektedir. Bu aşamalar:

- ✓ Birinci aşama; Tanımlama (kimikleme), herhangi bir davranış ve duygular olmadan, bilişsel algının oluşumu ile başlamaktadır. Tanımlama için kişinin grubun hedeflerine yönelik gayret sarf etmeye ihtiyacı yoktur. Bunun yerine bir kişi kendisini sadece psikolojik olarak grubun kaderi ile iç içe geçmiş olarak algılamak istemektedir. Grup adına çaba ve sadakat bu aşamada yoktur.
- ✓ İkinci aşama; Grup tanımlaması kişinin, grubun başarı ya da başarısızlıklarını kabul edip yaşaması ile oluşmaktadır.
- ✓ Üçüncü aşama; Sosyal tanımlama, içselleştirmeden farklıdır. Tanımlama, sosyal kategoriler açısından ele alınarak, içselleştirme, değerler, tutumlar vb. öğelerin kişinin davranışlarının yönlendiricisi olarak benimsemesi olarak kabul edilmesidir.
- ✓ Dördüncü aşama; Sosyal tanımlama bir grupla kendisini sosyal referans olarak tanımlaması yani kimliklenme ile sonuçlanması sürecini içermektedir.



Şekil 6. Örgütsel Kimlik Süreci
Kaynak: Ashforth & Mael 1989.

2.8.5. Örgütsel Kimliğin Yeniden Tanımlanması

Örgütsel ortamlar zamanla beraber hızla değişmektedir. Yeni bağlamsal, rekabetçi özellikler ortaya çıkmakta ve eskileri yenilemekte, ürün ve hizmetler vb. aşırı hızlı değişim geçirmektedir. Bunların hepsi, örgütsel kimliğin hızlı bir şekilde yeniden yapılandırılmasını gerektiren bir etki oluşturmaktadır. Kişisel kimlik, bu bağlamsal eğilimlere tam olarak bağışık olmamasına rağmen, örgütsel kimlik ise başlangıçta merkezileşen bir denge ve istikrarlı sosyal olarak oturmuş bir durumdan, zamanla istikrarsızlığa doğru kayan bir denge noktasına gitmesi nedeni ile değişimi kaçınılmaz olarak yaşamaktadır (Gioia, 1998:22).

Kişisel kimlik ve örgütsel kimlik arasındaki farklılaşma kimliklerin istikrarı, dayanıklılığı veya kimliğin yeniden tanımlanmasında görebilmektedir. Her ikisi de hem istikrarlı hem de kararsız temel kimlik özelliklerini sergilese de, kişisel kimlik genellikle istikrarlı görünmektedir. Örgütsel kimlik için temel olan şey, kişilerin

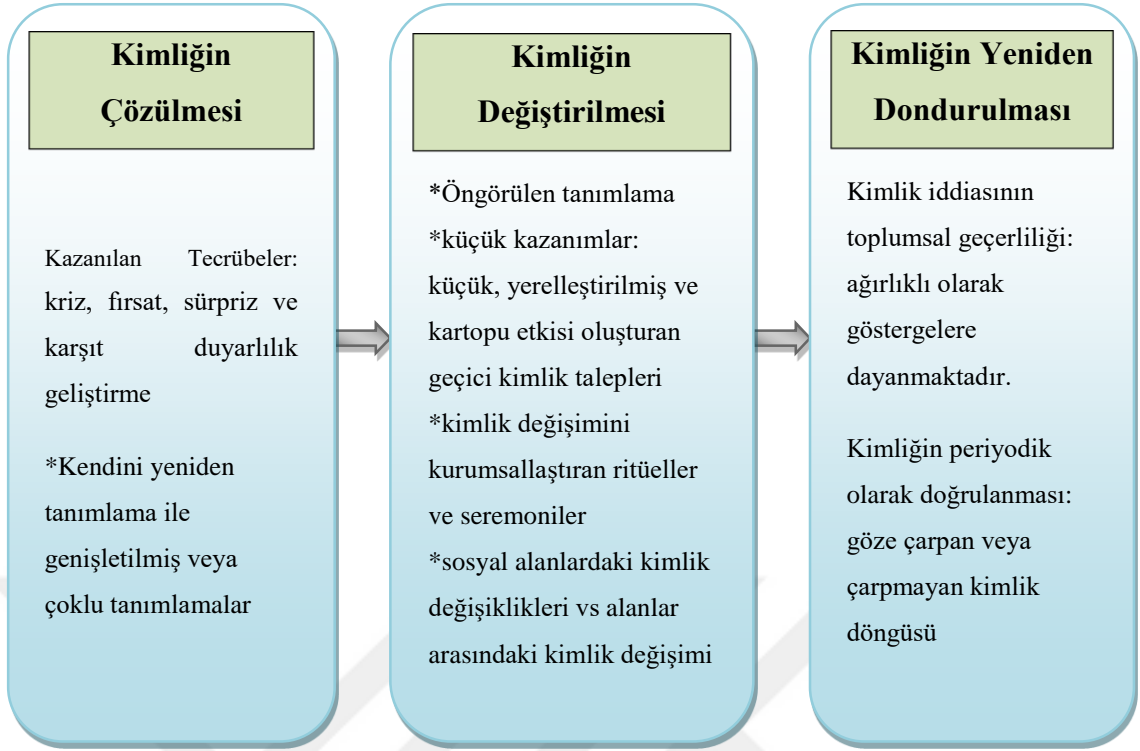
kendilerini yeniden keşfedebildiklerinden çok daha hızlı bir şekilde değişebildiğidir. Değişimin bir kişinin onunla baş edebilme kapasitesinin ötesinde bir oranda gerçekleştiğini ortaya koyan Toffler (1970), kişilerin örgütlerden daha gerçekçi olabilmemesinin temel nedenini, esas olarak örgütlerin kimliklerini kişilere göre daha kolay değiştirme kapasitesine sahip olarak görmesinden kaynaklandığını söylemektedir (Gioia, 1998:22).

Örgütsel kimliğin temel özellikleri, örgütün tarihine olan bağlılıkları nedeniyle geçici ya da cesur değişikliklere karşı dirençli olarak kabul edilmektedir. Yine de, bu çelişkili beyan, görünüşte temel özelliklerinde sürekliliği korusa bile, kimliklerin herhangi bir katı anlamda olmadığını ve kesinlikle olamayacağını önermektedir. Aksi halde, örgüt kaçınılmaz olarak değişen bir çevre karşısında durgunlaşmaktadır. Örgütsel kimliğin akışkan doğasını incelerken, kalıcı bir kimlik ile süreklilik gösteren bir kimlik arasındaki ayrım yapmak yararlı olmaktadır. Süreklilik arz eden bir kimlik kavramı, zaman içinde bir kimliğin aynı kaldığı anlamına gelmekte ve bazı kalıtsal özellikler barındırmaktadır. Bununla birlikte, süreklilik duygusuna sahip bir kimlik, zaman ve bağlam boyunca uzanan, "çekirdek" inançlar ve değerler için etiketlenirken, onun yorum ve anlamını değiştiren bir kimlik boyutuna taşınmaktadır. Kimlik, ifade edilen değerlerden çıkarılmakta, ancak bu değerlerin yorumlanması sabit veya istikrarlı bir süreç izlememektedir (Gioia, Schultz, & Corley, 2000:65).

Her ne kadar çoğu zaman istikrarlı olarak yaşanmış olsa da, örgütsel kimlik oldukça esnektir ve duruma duyarlıdır (Oyserman, 2009:250). Etkili örgütsel değişiklikler, üyelerin örgütsel tanımlamalarını değiştirmeyi gerektirmektedir. Böyle bir kayma, önceki durumlardan ayrılma ve yeni niteliklerle ilişkilendirme olmak üzere iki halde gerçekleşmektedir. Bu iki halde de örgütsel kimlik tespiti ve yeniden tanımlanma başlamaktadır. Örgütsel kimlik tespiti üyelerin, örgütün istenmeyen özellikleriyle önceki tanımlamalardan vazgeçmesini ve onlarla ilişkili "eski" perspektifleri, tutumları ve davranışları ortadan kaldırmasını gerektirmektedir. "Eski" ile kimliğin istenmeyen yönleri terkedilirken "yeni" ile arzulananlar karşılanmasına imkân vermektedir (Bridges, 1986; Akt: Chreim, 2002:1124). Örgütsel kimliğin yeniden tanımlanması sürecinde, müşteriler, medya, rakipler, teknoloji ve hükümet politikaları, düzenleyici kurumlar gibi örgütün dış çevresi ile olan etkileşim süreçleri ile örgütsel kimliği oluşturan değerler, yeniden yorumlanmakta ve örgütsel kimliğin tanımlanmasına eklenmektedir.

Bununla birlikte, stratejik bir değişim ve uyum perspektifinden irdelenen örgütler, değişimin önemi ve sonuçlarına ilişkin ideolojik belirsizlikle başa çıkmak için daha fazla baskı hissetmektedirler. Bu durumda örgütler, kimlikleri olan ideolojik merkezlerini sabit tutarak koruma yoluna gitmektedirler. Süreklilik, örgütün değiştirilmesi ile ilgili bazı inançların, zaman ve maliyetlerine atıfta bulunulması olarak düşünülmektedir. İdeolojik merkezin desteklenmesi fikri, aynı zamanda örgütsel kimliğin merkezi olma sorunu ile ilgilidir. Örgütlerin değişim yapmayı seçtikleri veya korumak için seçtikleri şey, örgütlerin temel prensipleri ve değerleri yani kimliği belirleyen unsurlar olmaktadır. Neyin sürdüğüne dair inançlar değil, aynı zamanda bir örgütün merkezi olan şey hakkındaki inançlar, değişme sınırlarını belirleyebilmektedir. Üst düzey yönetim ekibinin baskın mantığı gibi, kimlik, örgüt üyelerinin kabul edilebilir ve kabul edilemez buldukları stratejik yönleri belirleyebilmektedir. Bu anlamda kimlik değişimi, örgütlerin seçimler yapmasını gerektirmektedir (Bouchikki vd., 1998:6).

Örgütsel olarak bir kriz, fırsat ya da beklentiler vb. sürpriz ya da karşıtlıklar, örgütsel kimliklerin yeniden onaylanmasını ve duygusal gelişmeyi ön plana çıkarmaktadır (Louis, 1980; Akt:Albert vd., 1998:8). Bu gibi durumlar örgütsel kimliklerin özelliklerini belirginleştirebilir, en önemlilerinden birini hatırlatabilir ve belki de kabul edilen varsayımlar, değerler ve inançları sorgulamasına neden olabilmektedir. Örgütsel kimliğin yeniden tanımlanması süreci Şekil 7'de gösterildiği üzere Lewin'in (1951) değişim modelinden alınarak yorumlanmıştır (Albert vd., 1998:8).



Şekil 7. Örgütsel Kimliğin Yeniden Tanımlanması Süreci

Kaynak: Albert, vd., 1998:8.

Örgütsel kimliğin yeniden tanımlanması ustalıklı istikrar ve düzenin görünümünü korumak anlamına gelmektedir. Böylece çekirdek kimliğinin temel özelliklerini koruyarak değişimi yönetmek mümkün olmaktadır. Örgütsel kimlik tam olarak tespit edilemezse, birçok farklı sorunu, eylemi ve karmaşık arayışı barındırabilmektedir. Bu süreç örgütün temel değerlerini ihlal etmeden planlanmamış değişiklikler ile yapabilmektedir (Gioia, 1998:22-23).

Bu sorunlardan ilki, örgütsel kimlik tespiti yapıldığında, üyelerin örgütten ayrılmalarıdır. Ashforth (2001) geçiş dönemindeki kişilerin karşılaştığı durumları karakterize etmek için “sınırlılık (liminal)” terimini kullanmaktadır. Sınırlılık, bir toplumsal varlığın kendi kendini tanımlarken oluşan bir bağlantının eksikliğini ifade etmektedir. Bu durum, üyelere alternatif mantıkların sağlanmasını gerektirmektedir. Planlı değişim sırasında, üst düzey yönetim, örgüt için farklı şeyler yapma taahhüdü için yeni bir vizyon geliştirmektedir. Bu tür yeni vizyon, yıkılmış olanların yerine geçen yeni bir nitelik kümesi oluşturmaktadır (Biggart, 1977). Katılımcıların yeni nitelikleri kabul etmeleri ve bunları yürürlüğe koymaları durumunda değişim daha kolay uygulanabilmektedir. Bununla birlikte, bunu yapmak için üyeler kendilerini eski

perspektiflerden ve davranışlardan koparmak zorundadırlar. Yeni özelliklerin edinilmesi veya yeniden tanımlanması, üyelerin örgütte istenen değişim yönü ile uyumlu olan bilişleri, duyguları ve davranışları tasvir etmelerini sağlamaktadır (Chreim, 2002:1124).

Örgütsel kimlik tespitinde ortaya çıkan sorunlardan bir diğeri, üye için belirsizlik ve anlam kaybı koşullarının ortaya çıkmasıdır. Yönetim, iletişim yoluyla, “yeni” örgütün ve üyelerin rolünü yorumlayarak duruma yeni bir anlam kazandırmaktadır. Yönetim, Van Maanen'in (1978) yeniden tanımlama teşvik stratejileri olarak tanımladığı "kimlik kazandırma" terimini kullanmaktadır. Bu stratejiler, üyeler ve örgüt için vizyonda ifade edilen yeni örgütsel özellikler arasında bir ilişki oluşturmaktır. Birleşme taktikleri, öngörülen örgütsel niteliklerin ayırt edici, çekiciliğine ve değişen çevredeki başarı koşulları için, kişisel değerler ve gereksinimlerin bu niteliklerin uyumluluğuna vurgu yapmaktadır. Bu gibi örgütlere üye olma ihtimali üyelerin menfaatleri ile tutarlıdır ve bu nedenle üyelerin yeni nitelikleri yerine getirmeleri için bir yol gösterici olabilmektedir. Ters durumda ise geçmişteki örgütsel nitelikleri yeniden yorumlamak, üyelerin kendilerini damgalayan niteliklerden ve bunların öne sürdükleri davranışlardan ayrılmasına yönelik bir teşvik sağlamaktadır. Bu niteliklere uymak, üyelerin çıkarlarına hizmet etmediği için negatif bir kimlikle sonuçlanmaktadır (Chreim, 2002:1125).

Son olarak, örgütsel kimlikteki değişiklikleri zorlaştıran ve örgütsel değişimin maliyetlerini arttıran sorunlar, örgütlerdeki siyasi mücadelelerden kaynaklanan sorunlardır. Yeniden örgütlenme hızı, değişim gayreti süreleri, benzeri konularda daha önce yapılan gözlemler, bir taraftan siyasi çıkarların çeşitliliği ve diğer taraftan örgütte karşılaşılan sorunların çeşitliliği ile şekillenmektedir. Bir örgütte çıkarlar ve sorunlar ne kadar çeşitlilik gösteriyorsa, yeniden düzenleme maliyetleri de o kadar artar ve dolayısıyla süreç de uzamaktadır (Bouchikhi vd., 1998:8).

Sonuç olarak örgütsel kimlik değişim sürecinin tüm zorluklarına rağmen örgütsel kimliğin sabit ve tek taraflı olmadığını, en büyük özelliğinin de karşılaştırılmalı ve ilişkişel olduğunu düşünülürse, her şeyin değiştiği bir ortamda bu değişim kaçınılmaz olmaktadır.

2.8.6. Örgütsel Kimlik Yaklaşımları

Örgütsel kimlik tespiti ve tanımlamasına ilişkin olarak yapılan araştırmalar kimlik konusu ile çalışması bulunan akademisyenler tarafından farklı bakış açılarında yorumlanmakta ve varsayımlar ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin ontolojisi ve epistemolojisi hakkındaki farklı varsayımların varlığı, bazen birbirine yakın, bazen tamamlayıcı ve bazen de tamamen farklı veya çelişkili görüşleri belirli yaklaşımlar ile bütünleştirilebilmektedir. Örgütsel kimliğin temel karakteri hakkında bile, çok farklı paradigmlar olması araştırmacıların bu kavramı daha derin ve daha kapsamlı bir şekilde anlamasına neden olduğunu ortaya koymaktadır (Gioia, 1998:25).

Albert ve Whetten (1985)'in örgütsel kimliğin tanımı bağlamında, üyelerin örgütleri hakkında merkezi, kalıcı ve ayırt edici nitelikleri olduğu şeklinde tanımlama yapmıştır. Bu tanımın ana unsurlarının bazı koşullar altında (örn., stratejik değişim) bazı kavramsal sınırlamalara sahip olması beklenmektedir. Bu tanımlama süreci, örgütlerin kimliğini daha iyi keşfetmesi için iyi bir yaklaşım veya çıkış noktası olmaktadır. Örgütsel kimliğin karakteri ve tanımıyla ilgili bir dizi sorun vardır. Örgütsel kimlik hakkındaki tipik yazılara kıyasla alışılmadık bir şey; kişinin kimlik anlayışının, onun yaklaşımına yani bakış açısına bağlı olduğu düşüncesidir. Örgüt olarak "Biz Kimiz?" sorusunun cevabı, görünüşe göre, bir örgüt olarak kendimizi nasıl anladığımıza ilişkin yaptığımız varsayımlara bağlı kalmaktadır. Benzer şekilde, örgütü diğerlerinin kimliğini anlamaya çalışanlar tarafından sorulan soru olarak "Kimler bunlar?" sorusu da, sorunun kendisine yüklenen varsayımlarla ilişkili olmaktadır (Bouchikhi vd., 1998:1).

Örgütsel kimlik kavramını anlamanın başlangıçtaki öncülü, birinin örgütsel kimlik kavramına yaklaşması, ona yaklaşırken sahip olduğu perspektife bağlı kalmasıyla alakalıdır. Tartışmayı yönetmek ve anlaşılır kılmak amacıyla, diğer birçok olası bakış açısından sıyrılarak yalnızca üç perspektiften oluşan bir ayırımla açıklanması araştırmacılarca uygun görülmektedir. Geleneksel ve egemen bir işlevselci bakış açısı, oldukça kısıtlanmış ama yine de etkileyici bir yorumlayıcı bakış açısı ve oldukça radikal postmodern bir bakış açısı ile bu ayırım açıklanmıştır (Bouchikhi vd., 1998:42).

Bunlardan işlevselci bakış açısı, örgütsel literatürde en iyi bilineni ve aslında mevcut kavramsallaştırmaya ve araştırmaya hâkim olma eğiliminde olan bakış açısıdır. Geleneğe dayanan yorumsal bakış açısı, yazıların zenginliği ve anlayışların üretilmesi nedeniyle belirli bir hayranlığa sahip olsa bile, literatürde halen yaygın olarak bilinmemektedir. Postmodern bakış açısı, Avrupa'daki yaygın etkisine rağmen, Kuzey Amerika'daki örgütleri anlamanın yollarını açmak noktasında ise çok da başarılı gözükmemektedir (Gioia, 1998:26). İşlevselci, yorumsamacı ve postmodern yaklaşımların açıklanması, örgütsel kimlik kavramının anlaşılmasında oluşan paradigmaları sınıflandırma açısından yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

2.8.6.1. İşlevselci Yaklaşım

İşlevselcilik, sosyal bilim alanındaki çalışmalara konu olan yaklaşımların, doğa bilimleri modellerindeki çeşitliliklere dayanarak açıklanabileceği fikri üzerine dayandırılmaktadır (Burrell & Morgan, 1979; Akt: Gioia, 1998:26). Buradaki temel varsayım, fiziksel ve sosyal olayların, benzer "kanunlara" göre tanımlanması kadar benzer olduklarıdır. En yaygın biçimlerindeki işlevselcilik, ontolojik varsayımlarında neredeyse acımasız gerçekçi ve nesnelcidir (yani, kimlik var olan ve çalışma için mevcut olan bir şey olarak kabul edilir). İşlevsellik de zaman içerisinde yapıların makul ölçüde istikrarlı olduğunu varsayarak zaman içinde karşılaştırmalara izin veren bakış açısıdır (Gioia, 1998:26).

Kimliklerin temel, objektif ve çoğunlukla elle tutulur özelliklerden oluştuğunu savunan işlevsel perspektifler, sadece örgütte değil, örgütsel kimlik araştırmasına da hâkim olmaktadır. Açıkçası örgütsel kimlik çalışmalarında "ana akım" yaklaşım olsa da, işlevci araştırmalar çoğunlukla örgüt üyelerinin aşırı sosyalleşmiş görüşlerine dayanmaktadır. Karmaşık eylemlerin, olayların ve tarihlerin katılımcıları tarafından yapılan duygu süreçlerini marjinalleştirerek, söylem ve konunun somut doğasına duyarlı olmayan, el üstünde tutulmuş, unutulmuş ve itiraz edilmiş kimlik ifadelerinin güç ilişkilerini görmezden gelmesine yol açmaktadır (He & Brown, 2013:7).

İşlevsellik, genellikle soruşturmaya müstakil, bağımsız ve görünüşte tarafsız olan araştırma gözlemcilerini kullanarak çıkarım yoluyla ilerlemektedir. Araştırmacı ve araştırılan arasında açık bir ayrım bulunmakta, araştırmacılar incelenen konulara yaklaşmak için herhangi bir iddiada bulunmamaktadırlar. Çünkü böyle bir duruş objektif gözlemsel yargıyı oluşturmak için gereken ayrılığı ve bağımsızlığı

yıkmaktadır. Kimlik incelemesi, genellikle birinin veya bir örgütün sahip olduğu bir şeyin çalışması olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle kimlik ilgilenen bir gözlemci için anlaşılır hale getirilmekte ve genellikle hoşnutsuz, teorik terimlerle kavramsallaştırılmaktadır (Gioia, 1998:26).

Kimlik çalışmasına işlevsel yaklaşımın bakış açısı, uygun değişkenlerin belirlenmesi, hipotez testi, güvenilirlik, geçerlik ve genellenebilirlikle ilgili endişeler taşımaktadır. Bu endişeler kimliğin temsilinde ilişkiler, düzenlilik arayışı belki de özellikle kimlikle ilgili yapılar ve değişkenler arasında nedensel ilişkiler kurma girişimi olarak ortaya çıkmaktadır. İşlevselci çalışmalar bizi, zaman, endüstri ve örgütler arasında karşılaştırılabilir ve karşılaştırmalı boyutlar boyunca kimliği karakterize etmemizi sağlayan genel, test edilebilir yapılar sunmaktadır (Gioia, 1998:27).

2.8.6.2. Yorumsamacı Yaklaşım

Örgütsel kimlik kavramı ve çalışmasına yönelik bu yaklaşım genel olarak onu daha az istikrarlı ve daha yumuşak olarak, daha üst düzey yöneticilerin kararlarının ürününü ve farklı seviyelerde siyasi nüfuza açık ve işlevsel perspektiften daha az açıkça tanımlanmış ve daha belirsiz olarak tasvir etme eğilimindedir. Örgütlerin kimliklerini ayrıntılı olarak araştırmaya çalışırken, bilim adamları genellikle inançlar, değerler ve varsayımlar gibi paydaşların dil kullanma konusundaki sosyolojik olguları üzerine odaklanmaktadır (He & Brown, 2013:7).

Eğer işlevsellik acımasızca objektif ise, o zaman yorumculuk zahmetsizce öznelidir. Yorumculuk, araştırmacı ve araştırmacı arasındaki ayrımı bertaraf etmektedir. Bütün araştırmacılar yorumlamaya giriştikleri için tanım olarak herkesin bir "yorumcu" olduğunu varsaymaktadır. Yorumlayıcı yaklaşımların temel projesi, örgüt üyeleri ve diğer ilgili unsurlar tarafından kullanılan anlam sistemini anlamamanın amacı ile kimliğin tanımlanması ve anlaşılır bir şekilde açıklanmasıdır. Yorumlayıcı araştırmacılar, içerdekilerin görüşlerini vurgulama eğilimindedir. Örgüt üyelerinin kimliklerini nasıl yorumladığını yeterince göstermeye çalışırken mümkün oldukça kimlikle alakalı süreçlere istekli bir şekilde hareket etmektedirler (Gioia, 1998:27).

Yaklaşımın odak noktası, üyelerin örgütsel yaşamlarını yürütürken kolaylaştırıcı ve sınırlayıcı bir kavram olarak kimliği kavramsallaştırma, uygulamaları örgütlenme ve geliştirme yolları üzerine kuruludur. Yorumlayıcı görüşler genellikle

anlatı biçiminde verilmektedir. Bu nedenle yorumlayıcı çalışmanın bir diğer vurgusu, derinlik ve zenginliğe sahip, genellenebilirlik pahasına bilgilendirici bilgiler sunan özellikte olmasıdır (Gioia, 1998:27-28).

2.8.6.3. Postmodern Yaklaşım

Postmodernizm, yönetim ve örgüt çalışmalarında, sorgulama, meydan okuma, belirsizlik, parçalanma ve farklılık (Rosenau, 1992) ile kimliğin sorunsallaştırılmasını (Dunn, 1998) konu alan bir yaklaşım olarak ilişkilendirilmektedir (He & Brown, 2013:10). Postmodern bakış açısı, örgütsel kimliğin anlaşılmasında diğer iki yaklaşıma göre radikal bir duruş sergilemektedir. İşlevselci ve yorumlayıcı bakış açıları daha anlaşılır iken, postmodern bakış, birçok örgüt teorisyeni tarafından çok önemli görülen pek çok düşünceyi reddetmektedir. Bu durum da daha aşırı modellerin örgütleri görme ve çalışma biçimini normalleştirmek için dünyayı ters çeviren bir saldırı oluşturduğu anlamına gelmektedir (Gioia, 1998:29).

Kimlik, postmodernistler için büyük bir sorundur. Kimliğin toplumsal olarak inşa edildiği düşüncesinde olan yorumcularla aynı fikirde olmayıp, mantıklı ve tutarlı bir kimliğin varlığını sorgulayarak, bu yapıdan ötürü kimliği bir efsaneye dönüştürmekte ya da tercih edilen terimlerin bir "yanılsama" haline geldiği inancı hâkim olmaktadır (Gioia, 1998:28). Bu yanılsama nedeniyle kimliğin tanımlanmasında genel çerçeveden sıyrılarak kimlik kavramının etrafında dönülmektedir.

Postmodernist bir duruş, kimliğin sürekli değiştiğine inanmaktadır. Konunun merkezîyetçiliği etrafında dönmekte, süreklilik boyutuyla ilgili olarak kimliğin geçersiz olduğunu iddia etmektedir. Sürekli bozulmaya ve yeniden yapılandırmaya tabi tutmaktadır. Ayrımcılık ile ilgili olarak, hissedilen kimlik, diğerlerine kıyasla parçalanmanın gerekli bir şart olduğu şeklindeki tanımıdır (Bouchikhi vd., 1998:7-8). Parçalanma, belirsizlik herhangi bir insan sisteminde ve belki de özellikle örgütlerde vardır. Postmodernistler, daha büyük sistemlerin (örn., kültür) kişilikleri şekillendirmede aşırı derecede baskın olduğu argümanının yaygın olması nedeniyle kişiyi anti-hümanist olarak tanımlayabilmektedir. Bu düşünce nedeniyle postmodernizm, kişisel kimliğini ortadan kaldırma projesiyle birçok akademisyen için sorunlu, hatta tehditkâr olarak kabul edilmektedir (Gioia, 1998:29).

2.8.6.4. Örgütsel Kimlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Örgütsel kimlik, özellikle işlevci, yorumlayıcı ve postmodern olarak ayrıma tutulan bakış açıları ile literatürde tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bu bakış açılarından işlevselci bakış literatürde en fazla başvurulan yaklaşımdır. Üç bakış açısıyla örgütsel kimliği ele alan yazarlar bir araya gelerek yaklaşımlarla ilgili karşılaştırmalar yapmışlardır. İşlevselci bakış açısını temsil eden kişiler Violina Rindova, Hamid Bouchikhi ve Huggy Rao'dur. Yorumlayıcı bakış açısını temsil eden kişiler Marlene Fiol ve Denny Gioia ve Postmodernist bakış açısını temsil eden kişiler de Mary Jo Hatch, Majken Schultz ve Karen Golden-Biddle olmaktadır. Bu yazarların karşılaştırma ile ilgili ortaya döktükleri düşünceler şunlardır (Bouchikhi vd., 1998:3):

İşlevselci bir perspektiften gelen temel sorun, kimliğin eylemleri nasıl etkilediği meselesidir. Daha spesifik olarak, bu yaklaşım kimliklerin örgüt üyelerinin bilişlerini ve bunların örgütsel ve kişisel düzeyde eylemleri nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Yorumlayıcı perspektiften bakıldığında, merkezî sorunun örgüt üyelerinin topluca "Biz kimiz?" anlayışını nasıl oluşturdukları sorusudur. Postmodern bakış açısından, kimliği kendinde sorgulamalı, kavramın kendi içinde sorunsallaştırmaya ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir. Bu, parçalanmış, çoklu kimlikleri kabul edildiği anlamına gelmekte; böylece tüm kimlik kavramını bozulduğu ve böyle bir şeyin mevcut olmadığını önerebilmektedir (Bouchikhi vd., 1998:3).

Objektivist, işlevci bakış açısının yaptığı kilit varsayım, kimliğin sosyal bir olgu olmasıdır. Bu nedenle, farklı amaçlar için yönetilebilir ve değiştirilebilir özelliktedir. Sonuç olarak, kimliği etkileyen eylemler de yönetilebilir ve kontrol edilebilmektedir. Yorumlayıcı bakış açısı, kimliğin kaçınılmaz olarak toplumsal olarak oluşturulduğunu kuvvetle savunmaktadır. Bir başka temel varsayım da, sosyal gruplardaki kişilerin bir miktar istikrara ihtiyaç duymalarıdır. Toplumsal grupların her zaman kimliğinin etrafındaki anlamlarla ilgili bazı yakınsama seviyesine doğru çabaladıkları görülmektedir. Postmodernizm burada diğer iki perspektiften biraz farklıdır: kimliğin zaman içinde kümelenmesinin tesadüfi birikimlerinin ve çelişik bir biçimde ele alınmasından kaynaklanan anlam belirsizliği ile oluşturduğu temel varsayımlar yapmaktadır (Bouchikhi vd., 1998:4).

İşlevselci bakış açısı varsayımları göz önüne alındığında, bu kimlik objektif olarak toplumsal bir gerçek ve eylemleri şekillendirmek için kullanılabilen merkezi bir

sorundur; sorgulamanın amacı bu kimliğin ortaya çıkarılması, tanımlanması, ölçülmesi, gerektiğinde yönetmek ve nihai olarak yönetsel bir bakış açısıyla, verimli bir kullanıma sunabilmektir. Kimliklerin nesnel olmayan ve kolayca değiştirilebileceği temel varsayımı göz önüne alındığında, yorumlayıcı perspektifin araştırma amacı, örgütsel üyeler arasında müzakere edilen anlam ve anlam yapılarını keşfetmektir. Postmodern sorgulamanın iki amacı provokasyon ve refleksivite olarak belirtilebilir. Bundan dolayı, Postmodernistler bir kimlik duygusu uyandırmak ve ardından kimlik hakkında bir açıklama yapmak için onu yansıtmak yaklaşımını alabilmektedirler (Bouchikhi vd., 1998:4).

Kimliğin işlevsel metaforu, muhtemelen kimliği, bir örgüt için çeşitli derecelerde faydalı olan bir form, renk, işlev ve diğer özelliklere sahip bir nesne olarak temsil etmesi ile açıklamaktadır. Bu nedenle kimlik, üyelerin biliş ve hareketlerini şekillendirmek için kullanılabilen bir varlık ve kaynak olarak düşünülmektedir. Yorumcu bakış açısından bakıldığında, kimliklerin nihai faydalılığı konusunda muhtemelen daha az endişe vardır. Yorumcu, kimliği bir sahnede kurallar ve aktörler bulunan bir tiyatrunun metaforunu olarak kullanabilirler. Rollerini ve etkileşimlerini doğaçlama ile sürekli olarak tanımlamaktadırlar. Bu, kimlikle ilgili bilgi ve yapıların, grubun üyeleri arasında, grubun veya örgütün kültürü için gerekli olan bir şekilde dağıtıldığını tanıyan bir holografik metafordur. Postmodernistlerin muhtemelen herhangi bir metaforu kabul etmeyeceğini kabul ederek, yine de parçalanmış anlık yapılan fikirlerine dayanan, bir araya gelebilen birçok olası formun-kolajın, yeni bir şey hissi uyandıran beklenmedik unsurların yan yana olduğu anlamındadır (Bouchikhi vd., 1998:5). Kimliğin örgütün var olan objektif bir ögesi olarak kavramlaştırılması, kimliğin incelenmesinin de örgütün objektif özelliklerine odaklandığını ortaya koymaktadır. Bu gibi özelliklerin örnekleri arasında;

- (a) üyelerin inançlarının öncüsü olarak örgütsel demografi,
- (b) geçmiş kararların kalıpları ve kimlikten çıkarılan eylemlerin kalıpları ve
- (c) mevcut altta yatan kimliğini yansıttığı varsayılan üyelerin (ve özellikle üst düzey yöneticilerin) ifadeleri vardır.

Araştırmanın uygun yöntemleri, psikometrik araçlar ve bilişsel haritalama teknikleri gibi mevcut varlığın nesnel boyutlarını ölçen veya temsil eden yöntemlerdir.

Yorumcu bakış açısının, kişilerin kimliğini tanımlayan ve kabul ettiği anlamlar olduğu yönündeki temel varsayım göz önüne alındığında, araştırmacıların bu araştırma çizgisini takip etmede en önemli ele alacağı verilerin, sembollerin biçimleri olması gerekmektedir (dil, eserler, davranış biçimleri vb.). Temel olarak üyelerin bu sembolleri anlamaları için kullandığı şemalar, yorumlayıcı şemalardır. Postmodernizmin ise dilsel dönüşü yansıtarak, postmodern bir perspektiften kimliği incelemek için uygun verilerin dili ve söylemi içereceğini ve ayrıca söylemdeki kopma ve yokluklara odaklanacağını beyan etmektedir (Bouchikhi vd., 1998:5).

Fonksiyonel bir tanım olarak kimlik, kişilerce kabul edilen, gerçeğe benzer bir statüye sahip olma konusunda kurumsallaşmış inançlardır. Bu inançlar, bir kuruluşun ana faaliyeti, çalışma prensipleri, yapıları, sistemleri, karar kalıpları ve çeşitli eserler gibi diğer nesnel özelliklerde kendini göstermektedir. Yorumcu bakış açısına göre, yukarıdakilerin somutlaştırılması sonucu elde edilen tanım bir örgüt olarak kim olduğumuzla ilgili sürekli olarak yeniden müzakere edilen anlamlar dizisi olmasıdır. Postmodern bakış açısından, kimliklerin kendimizi kim olduğumuza dair anlık ve parçalanmış ifadelerle katılmakla ilgisi olabileceğini söylemesidir (Bouchikhi vd., 1998:6).

Fonksiyonelci yaklaşım kimliğin kalıcılığı ile ilgili olarak, kuruluşların değişime adapte olduklarında korudukları nitelik olarak görmektedirler. Bu anlamda, bir örgütün kimliği "kalıcı" olabilmektedir. Bununla birlikte, kalıcı olmak "değişim yok" durumu anlamına gelmemektedir. Bir noktaya kadar, örgüt değişime istekli olmaktadır; bu noktanın ötesinde, değişim felaket haline de gelebilmektedir. Ayrımcılık ifadesine gelince, işlevsel bir kimlik yaklaşımı neredeyse tamamen ayırt edici özelliklere ilişkin kaynakları, nerede bulduklarını ve bunların yönetilebilmeleri üzerine odaklanmaktadır. Yorumcu bakış açısıyla, sosyal grupların anlam bakımından belirli bir seviyeye yaklaştırmaya çalıştıkları temel varsayımı göz önüne alındığında, kimliğin kalıcı boyutu için inancın, yalnızca toplumsal bağlamın öngörülen kimliğini teyit ettiği ölçüde sürdüreceğine inanılmaktadır. Ayrımcılık boyutunda ise, üyelerin kimliğin anlamına atfettikleri varsayımlar incelenmektedir. Bir örgüt üyesi, temel bir kimlik olarak düşük maliyetli bir üretici olduğunu anlarsa, bu yalnızca diğerleri ile karşılaştırmalara dayanarak anlam kazanan bir durum olmaktadır. Düşük maliyetli üreticiler, yüksek maliyetli üreticilere göre kıyaslama yapmaktadır. Postmodernist duruş, kimliğin sürekli değiştiğine inanılmaktadır. Konunun merkezîyetiği etrafında

dönmektedir, bu nedenle, istikrarlı bir noktada kimlik olarak tanımlanabilen herhangi bir merkezi özün var olması beklenmemektedir. Süreklilik boyutuyla ilgili olarak, kimliğin geçersiz olduğunu iddia edilmekte ve sürekli bozulmaya ve yeniden yapılandırmaya tabi tutulmaktadır. Ayrımcılık ile ilgili olarak kimlik, diğerlerine kıyasla parçalanmanın gerekli bir şart olduğu şeklinde tanımlanmaktadır (Bouchikhi vd., 1998:6-7). Örgütsel kimliğin tanımlanmasında ortaya çıkan tartışmaları sınıflandırılmak istenildiğinde, ortaya çıkan başlıklar şu şekildedir (Bouchikhi vd., 1998:2):

- ✓ Örgütsel kimliği temel sorunları ya da her bir perspektifi ilgilendiren kimliğin temel problemleri,
- ✓ Örgütsel kimlik ile ilgili her bir perspektifin soruşturmada kullandığı varsayımlar, tanımlamalar,
- ✓ Örgütsel kimlik ile ilgili temel cümlecikler ve varsayımlar,
- ✓ Her bir perspektif içerisinde kimliği hayat haline getiren temsili metaforlar, amaçlar,
- ✓ Kuramcılarının ve araştırmacılarının kimliği araştırırken kullandıkları veriler,
- ✓ Ortaya çıkan bazı sonuçlar (çıkarsamalar),
- ✓ Görüşlerin her bir perspektif tarafından ilerletilerek oluşturulan metaforlar.

Bu sınıflandırmalar doğrultusunda üç perspektif ile ilgili görüşlerin karşılaştırıldığı ana hatlar ve boyutları özet olarak Tablo 1' de sunulmuştur:

Tablo 1. Örgütsel Kimliğin Üç Bakış Açısından Karşılaştırılması

	Örgütsel Kimliğe İlişkin Üç Yaklaşım		
	İşlevselci (Functionalist)	Yorumsamacı (İnterpretivist)	Postmodern (Postmodern)
Temel Problem	Örgütsel kimlik eylem ve anlayışları nasıl biçimlendirmektedir?	Biz kimiz? Sorusunu kolektif olarak nasıl yapılandırıyoruz?	Var olan güç ilişkilerini açığa vurmak ve bozmak suretiyle kimlik kavramını sorunlaştırmak
Tanım	1. Biz Kimiz?'e ilişkin kurumsallaşmış inançlar 2. Nesnel Boyutlar (Kişiler, temel iş, işletme prensipleri, örgütsel amaçlar)	Biz Kimiz?'e ilişkin sürekli yeniden müzakere edilen anlamlar	Kim olmak istediğimiz ile alakalı anlık ve parçalanmış refleksler
Temel Varsayım	Örgütsel kimlik sosyal bir gerçektir. Örgütsel kimlik izlenebilir ve manipüle edilebilir.	1. İnsanlar bazı anlamların istikrarlı olmasını isterler. 2. Kimlik sosyal olarak yapılandırılan bir olgudur. 3. Sosyal gruplar kimliğin anlamı ile alakalı belli bir düzeyde mutabakat arayışındadır.	1. Anlam belirsizdir 2. Kimlik zamanın belli bir bölümünü kapsayan rastlantısal biçimdir 3. Kimlik paradoksal biçimler almaktadır 4. Çok sayıda ve çeşitlidir
Araştırmanın Amacı	Ortaya çıkarmak Tanımlamak Ölçmek Yönetmek	Örgüt üyelerince müzakere edilen anlam yapılarını keşfetmek ve açığa çıkartmak.	Provokasyon Yansızabilirlik Sessizlerin Sesi Olma Yokluğa İşaret
Veri	Örg. Kimliği anlamada Gözlem Beyanları incelemek Demog. yapıyı incelemek Psikometrik araçlar ile ölçüm yapmak	Üyeler ve Araştırmacılar için önemli olan veriler: Semboller Üyelerin ve Araştırmacıların yorumsamacı yaklaşımları	Dil ve Söylem Çatlak Sesler Yokluk
Çıkarımlar	Temel: Temel değerle ve inançlar ifşa edilir. Süre gelen: Değişim zordur (Fakat değişmez değildir) Ayırt edici: Ayırt edici olduğu varsayılr ve yönetilir.	Temel: Örgüt üyelerin temel olarak kabul ettiği anlamlardır. Süre gelen: Yalnızca toplumsal bağlamın öngörülen kimliğini teyit ettiği ölçüde devam eder. Ayırt edici: kimlik hem aynılaşmayı hem de farklılaştırmayı içerir.	Temel: Temel özellikleri sürekli değişmektedir. Süre gelen: Kimlik kalıcı değildir. Sürekli yıkılan ve inşa edilen bir yapıdır. Ayırt edici: kimlik diğerlerine göre tanımlanmaktadır. Parçalanmışlık doğaldır ve ayırt edicilik anlıktır.
Metafor	Nesne Varlık	Beyin: Holografik bir varlık Doğaçlama tiyatro	Kolaj: Beklenmedik elementlerin yan yana gelmesiyle oluşan yapıdır.

Kaynak: Bouchikhi, vd., 1998:10-11.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM GÜDÜLENME

3.1. GÜDÜLENME KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Güdülenme, bir şeyler yapmak için hareket geçmek demektir. Harekete geçme isteği hissetmeyen kişi güdülenmemiş sayılır iken, buna karşılık harekete geçirilen veya amaca doğru enerji kazanan kişi ise güdülenmiş olarak nitelendirilmektedir (Ryan & Deci, 2000:54). Güdülenmenin açıklanmasında davranışın neden ve niçin harekete geçtiğini araştırmak, araştırmacıların tartıştığı, üzerinde odaklandığı sorulardan birkaçını oluşturmaktadır. Araştırmacılar, kişinin belirli bir görev veya işi iyi yapma isteğini ve bu isteğini yerine getirmek için ne kadar çabaladığını inceleyerek güdülenmeyi açıklamaktadır.

Güdülenmenin sözlük tanımı hareket ettiren şey olarak tanımlanmaktadır (Mitchell, 1982:81). Atkinson (1964), güdülenmeyi “hareketin yönü, canlılığı ve ısrarı üzerindeki eşzamanlı (ani) etki” olarak tanımlamaktadır. Vroom (1964), bunu “farklı olan gönüllü faaliyet biçimleri arasında kişiler tarafından seçimi yapılan bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Campbell ve Pritchard (1976) ise güdülenmenin, kişinin davranışının devamlılığını, derinliğini, yönünü açıklayan, yeteneğini ve yeteneklerinin etkilerini sabit tutan ve görevin anlaşılması gibi bir dizi bağımlı/bağımsız değişken ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu ve diğer tanımların üç ortak paydası vardır. Her şeyden önce, güdülenme kişi davranışını zamanla güçlendiren, yönlendiren ve sürdüren faktörler veya olaylar ile ilgili olarak tanımlanmaktadır (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004:379).

Kanfer ve arkadaşları (2017), eylemlerin başlangıcı, yönü, yoğunluğu ve sürekliliğinde, gözle görülebilir değişimlerin altında yatan ilişkilerini yakalamak için kullanılan bir şemsiye terimi olarak güdülenme tanımını kullanmaktadır (Kanfer, Frese, & Johnson, 2017:339). Keller (1983), davranışların büyüklüğüne ve yönüne atıfta bulunarak güdülenmeyi “kişilerin hangi yaklaşım ve hedeflere yaklaşımları veya kaçınmaları konusunda yaptıkları seçimler ile onlara harcayacağı çabanın derecesini” ifade etmek olarak tanımlamaktadır. Keller bu iki kavramı, (seçimler ve çabayı), (a) bir kişinin bir göreve yaklaşma ya da kaçınma nedenleri ve (b) bir görevi daha ilginç hale

getirmek için nasıl tasarlandığını göstermek için kullanılmaktadır (Martin & Briggs, 1986; Akt: Cornell & Martin, 1997:93).

Campbell ve Pritchard (1976) ise güdülenmeyi; (a) belirli bir göreve yönelik çabayı gösterme seçimi, (b) belirli bir çaba harcamayı tercih etme, (c) zaman içinde harcanan çabayı sürdürme tercihini, ortaya koyan bir araç olarak tanımlamaktadır. Naylor, Pritchard ve Ilgen (1980), ise güdülenmeyi “kişisel eylemleri zaman ve enerji biçiminde çeşitli eylemlere ayırma süreci ve bu eylemlerden doğan beklenen etkiyi en üst düzeye çıkarma” olarak tanımlamaktadır (Kanfer, 1990:82).

Güdülenme, hedefe yönelik olarak gönüllü eylemlerin uyarılması, yönlendirilmesi ve sürekliliğine neden olan psikolojik süreçler olarak tanımlanmaktadır (Mitchell, 1982:81). Bu tanımın farklı yönlerinin önemi hakkında bazı uyumsuzluklar olmasına rağmen (örn., uyarılma veya seçimin daha önemli olup olmadığı), aşağıda sıralanan bazı temel özelliklerine ilişkin fikir birliğine varıldığı görülmektedir:

- ✓ Birincisi, güdülenme geleneksel olarak kişisel bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Her kişi benzersizdir ve güdülenme teorilerinin tamamı, bu benzersizliği anlatmaktadır (örn: kişilerin farklı ihtiyaçları, beklentileri değerleri, tutumları, hedefleri ve destek aldıkları geçmiş yaşantıları bulunmaktadır).
- ✓ İkincisi, güdülenme genellikle kişinin isteyerek yani kasıtlı olarak yaptığı eylem diye tanımlanmaktadır. Yani, güdülenme çalışanın kontrolü altındadır. Güdülenmeden etkilenen davranışların çoğunun (örn. işteki çabalar) genellikle kişinin seçtiği eylemler olduğu görülmektedir.
- ✓ Üçüncüsü, güdülenmenin çok yönlü olmasıdır. Davranışın uyarılması (aktivasyon, enerji verici) ve yönü (seçim) güdülenmenin en önemli iki faktörünü oluşturmaktadır. Kısmen de olsa, bazı yazarların sürekliliği basitçe ilk eylem seçiminin teyit edilmesi olarak tanımlamış olması nedeniyle davranışın sürdürülmesi meselesi (bir kere başlatıldığında ve yönlendirildiğinde) daha az dikkate alınmaktadır (March & Simon, 1958; Akt: Mitchell, 1982:81). Dikkati çeken ilk soru, kişileri harekete geçiren şey üzerine yoğunlaşmaktadır. “Kişileri daha iyi bir şeyler yapmak için uyandıran koşullar nelerdir?” Tercih edilen ikinci soru, kişinin arzulan

davranışlara katılma gücüyle ilgilidir. “Kişinin uyarıldığı göz önüne alındığında, onu belli bir yönde yönlendiren nedir?” Bu ayrımlar, güdülenme hakkındaki literatürünün çoğunda görülmektedir.

- ✓ Dördüncüsü, güdülenme teorilerinin amacı davranışları önceden tahmin etmektir. Güdülenme, kişinin eylem tercihi ve eylemi etkileyen iç ve dış faktörlerle ilgilidir. Güdülenme davranışın kendisi olmadığı gibi performans da değildir. Davranış, seçilen kriterdir ve bazı durumlarda seçilen eylem, performansın iyi bir yansıması olmaktadır. Ancak psikolojik süreçler, davranış ve performans farklı şeylerdir ve üçünün karışıklığı sıklıkla analiz, yorumlama ve uygulama problemlerine neden olmaktadır.

Güdülenmenin psikolojik bir süreç olduğunu iddia edenlerin aksine onu duygusal bir süreç olarak kabul eden Miller (1968)’e göre güdülenme, duyguları ön plana çıkarmaktadır. Miller güdülenmeyi duygusal bir süreç, güdülerini de duygu olarak tanımlamaktadır. Çoğu durumda kişinin eylemlerinin nedenlerini bilmeden yaptığı için güdülenmenin bilinçsiz bir süreç içinde gerçekleştiğini savunmaktadır. Bu düşüncesini güdülenmenin kişisel bir mesele olduğunu, sadece kişiden kişiye değişiklik göstermeyip aynı zamanda kişisel olarak da zamana bağlı olarak değiştiğini ifade etmektedir. Kişinin eylemlerinin içinde yaşadığı sosyal çevre ile şekillendiğini bu nedenle sosyal bir süreç olduğunu, mevcut güdülerin geçmişteki yaşanan süreçlerle şekillendiğini açıklamaktadır (Miller, 1968:47-48).

Dolayısıyla, bu detaylandırmalar göz önüne alındığında, güdülenmenin tanımı biraz daha ayrıntılı hale gelmektedir. Güdülenme, bir kişinin belirli davranışlarda bulunmak isteme derecesiyle belirli davranışlarla meşgul olmayı seçmesi olarak tanımlanmaktadır (Mitchell, 1982:82). Güdülenmede süreçler hem çevre hem de kalıtsallık tarafından belirlenen kişilik, inançlar, bilgi, yetenekler ve beceriler üzerindeki etkileriyle gözlemlenen ve sürekli olarak devam eden davranış analizinde gözlemlenmektedir (Kanfer, 1990:78).

Güdülenme psikoloji alanında önemli bir kavram olması yanında, biyolojik, bilişsel ve sosyal düzenlemenin merkezinde yer aldığı için de merkezi ve uzun ömürlü bir konu olarak değerlendirilmektedir. Belki de daha önemli olanı, toplumsal hayatta sebebiyet verdiği sonuçlardan dolayı güdülenmenin çok değerli olduğu gerçeğidir. Bu nedenle yönetici, öğretmen, dini lider, koç, sağlık hizmeti sağlayıcısı ve diğerlerini

harekete geçirmek, (harekete geçiren ebeveynler gibi) üst düzey görevliler için büyük bir endişe kaynağıdır (Ryan & Deci, 2000b: 69).

3.2. İŞ GÜDÜLENMESİ

İş güdülenmesi işe olan ilgiyi kanıtlamak, tanımlamak veya temsil etmek için kullanılan bir kelimedir. Bu nedenle, işin icra edilmesi sürecinde daha iyi başarı, yüksek iş kalitesi ve daha büyük bir ilgi ile beklenen performansın üstünde sonuçlanması olarak ifade edilmektedir (Jackson, 1964:402). İş güdülenmesi, bir kişinin işinde uyarılma, yön, büyüklük ve çalışmanın sürdürülmesini sağlayan koşullara ve süreçlere ilişkin geniş bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Katzell & Thompson, 1990:144). Dolayısıyla güdülenmenin örgütsel alana taşınması iş güdülenmesi kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Örgütsel araştırmacılardan Jones (1955), Vroom (1964), Locke, Shaw, Saari, Latham (1981), Steers ve Porter'ın çalışmaları, iş güdülenmesinin tanımını ortaya çıkarmak açısından özellikle önemlidir. İş güdülenmesi, hem kişisel varlığın ötesinde hem de içinde bulunan, işle ilgili davranışları başlatan, biçimini, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir dizi enerji gücü olarak tanımlanmaktadır (Pinder, 1998:11). Bu nedenle iş güdülenmesi, kişi ve çevre arasındaki etkileşimden kaynaklanan psikolojik bir süreçtir (Latham & Pinder, 2005:486).

Güdülenme, çalışma ortamında, bir kişinin işi hakkında, ne yaptığı (yön), ne kadar çalıştığı (yoğunluk) ve ne kadar sürdüğü (kalıcılığı) ile ilgili bilgileri içeren süreç olarak tanımlanmaktadır (Kanfer, 1990:78). Kanfer daha sonra bu tanımı, işle ilgili eylemlerin yönü, yoğunluğu ve ısrarı ile kişisel çaba ve kaynakların nasıl tahsis edildiğini ortaya koyan psikolojik bir süreç olarak genişletmiş ve iş güdülenmesinin, aşağıdaki özelliklerine dikkat çekmiştir (Ruth Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008:6):

- ✓ Güdülenme kişiler arasında ve aynı kişi için farklı durumlarda değişmektedir.
- ✓ Güdülenme doğrudan gözlemlenemez; kişinin, durumunun öncüllerinden ve sonuçlarından çıkarılabilmektedir.

- ✓ Güdülenme, kişisel ve çevresel özelliklerin iç içe geçmesiyle belirlenmektedir ve bu kuvvetleri birbirine bağlayan ve bütünleştiren bir dizi psikolojik süreci temsil etmektedir.
- ✓ Güdülenme kişinin iş çevresi ve dış çevresi içinde yer alan kişiler arasındaki ilişkilerde farklılaştığı kadar kişi için de içsel kuvvetlerin bir fonksiyonu olarak değişebildiği görülmektedir.
- ✓ Güdülenme sürecinin temel özelliği, niyetlerle kaynakların belirli eylemlere yönelik olarak tahsis edilmesidir. Niyetler ve eylemler, kişi veya çevredeki değişimin bir fonksiyonu olarak hızla değişebilmekte, kapsam, zaman ve karmaşıklık açısından farklılık gösterebilmektedir. Kaynakların farklı eylemlere tahsisi açısından, öz denetim veya uygulama süreçleri güdülenme kavramı içerisinde yer almaktadır. Kaynakların eylemlere tahsis edilmesi, davranış üzerindeki kişisel kontrolün birincil yollarını temsil etmektedir. Bu nedenle, davranışı değiştirmek için güdülenme değişmelidir.

Başkalarıyla çalışan kişi, başkalarının ya da kendisinin, sahip olduğu bir görev için ne kadar güdülenmeye sahip olduğu sorusuyla yüzleşmektedir (Ryan & Deci, 2000a:54). Burada sahip olunan iş güdülenmesi çalışanları harekete geçiren temel unsurdur. İnsanların etkili bir şekilde harekete geçmeleri için, çalışanların ihtiyaç ve değerlerinin titiz ve doğru bir şekilde incelemesi, çalışan güdülenmesini en üst düzeye çıkarmak için görev belirleme ve ödüllendirme sistemini manipüle etmesi yöneticilerin iş güdülenmesi noktasındaki öncelikli görevlerindedir (Pinder, 1977:386).

İş güdülenmesi, örgütlerin ve toplumların başarısıyla kişilerin refahı için çok önemli bir misyon yürütmektedir. İşe ilişkin güdülenme, kişinin yeteneği olmayan özellikleri (örn., dürtüler, özellikler, hedefler), iş çevresini ve amaçlanan eylemde yer alan unsurları ve süreçlerin etkisini temel alan soruları incelemektedir. İş güdülenmesi, kişilerin geliştirdiği becerileri, izlediği meslekleri, kariyerini, kaynaklarını nasıl tahsis ettiklerini, (örn., dikkat, çaba, zaman, kişi ve sosyal sermaye) çalışma sırasındaki eylemlerin yönlerini, yoğunluğunu ve kalıcılığını etkilemektedir. Aynı zamanda, iş güdülenmesi mesleki uyum, kişisel refah, örgütsel başarıyı teşvik eden çalışma ortamları, insan kaynakları politikaları ve yönetim uygulamalarıyla ilgilenen kamu politika yapıcıları ve kuruluşları için kritik öneme sahip bir konudur. Bu nedenle, iş

güdülenmesi toplumun, bilimin ve örgütsel başarının bağlantı noktasında durmaktadır (Kanfer, Frese, & Johnson, 2017:338).

İş güdülenmesi yönetim alanında hem pratik hem de teorik alanda merkezi bir rol üstlenmektedir. Yöneticiler, güdülenmeyi örgüt içindeki her seviye için performans denkleminin ayrılmaz bir parçası olarak görürken, örgütsel araştırmacılar yönetim uygulamaları için yararlı kuramların geliştirilebilmesi amacıyla bunu temel bir yapı taşı olarak görmektedirler. Güdülenme konusu liderlik, takımlar, performans yönetimi, yönetsel etik, karar verme ve örgütsel değişim dâhil olmak üzere yönetim çalışmalarını oluşturan alt alanların çoğuna nüfuz etmektedir (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004:379).

3.3. İÇSEL VE DIŞSAL GÜDÜLENME

İçsel-dışsal ayrım, çalışan güdülenmesini tanımlamak ve örgütsel davranışı açıklamak için çeşitli şekillerde kullanılmaktadır. İçsel-dışsal ayrımın kökleri ilk çağdaş bilişsel kuramcılar Lewin (1935) ve Tolman (1932) 'ın çalışmasına kadar uzanmaktadır. Onların çalışmaları, tüm güdülenmeyi dışsal olarak dikkate alan, davranışçı, uyarıcı-tepki görünümünden uzaklaştırmaktadır. Daha sonra 1940'lı ve 1950'li yıllar boyunca içsel kavram, yüksek düzeydeki ihtiyaçların ve bilişlerin önemini vurgulayan ihtiyaç teorisyenleri tarafından geliştirilmiştir. Bunlar özerklik, benlik saygısı, kendini gerçekleştirme, ustalık, başarı ve yetkinlik gereksinimlerini içermektedir. Davranışçı teoride, örneğin keşfetme, ilgi ve çıkar güdülerini kolaylıkla açıklanamayan deneysel olarak gözlemlenen güdüler olarak incelenmektedir. Ayrımın gerçek anlamda yaygınlaşması, Herzberg (1959)'in güdülenme ve hijyen faktörleri arasındaki ayrımı ortaya koymasıyla gerçekleşmektedir. İçsel-dışsal ayrım dışsal, davranışçı çerçevede kolaylıkla hesaba katmayan davranışları açıklamaya ihtiyaç duyulmasından doğmaktadır. İçsel kavramın mevcut popüleritesi, kişi davranışının birçok yönünün dışsal olmadığı gerçeğini doğrular niteliktedir. Fakat ne yazık ki, dışsal sonuçlarla net bir şekilde ilişkilendirilemeyen davranışlar ortaya çıktıkları zaman bu davranışların içsel terimi ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Broedling, 1977:267-268).

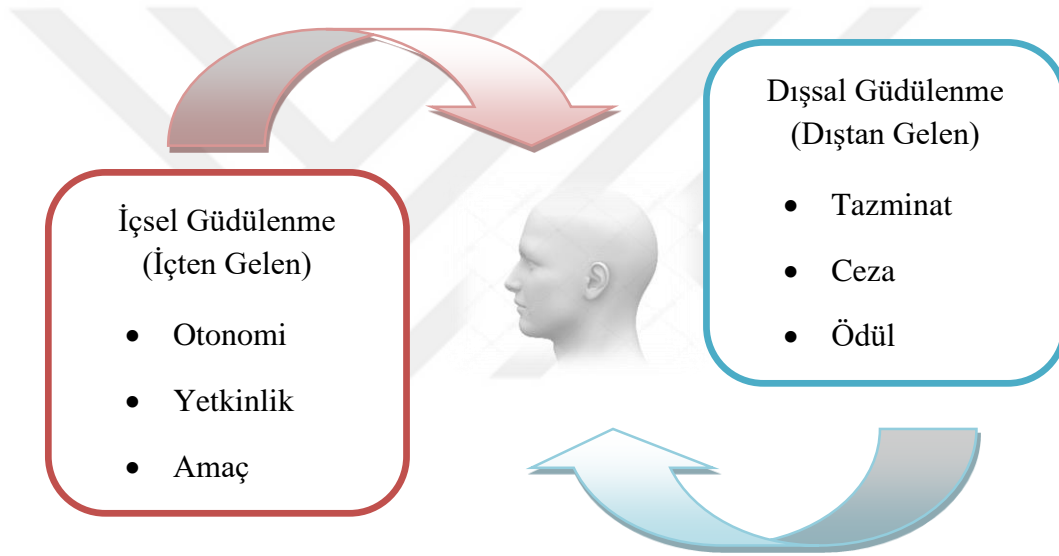
Martin ve Briggs (1986), “güdülenmeyi, davranışın uyarılmasını, yönünü ve sürekliliğini etkileyen, iç ve dış koşullara geniş ölçüde atıfta bulunan kavramsal bir yapı olarak” tanımlamaktadır (Cornell & Martin, 1997:93). Deci (1971), içsel olarak güdülenen davranışları, kişinin kendisi için uğraştığı ve onları gerçekleştirmekten elde edilen haz ve memnuniyet için yapılan davranışlar olarak tanımlamaktadır. İçsel faktörler ile yönlendirilmiş bu davranışlar, kişilerin maddi ödüller veya kısıtlamalar olmadan gönüllü olarak gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir (Deci & Ryan, 1985a, 1987; Akt: Vallerand & Blssonnette, 1992:602). Öte yandan, dışsal güdülenme, eylem amacının faaliyetin kendisinde bulunanların ötesine uzandığı çok çeşitli davranışlarla ilgilidir. Gösterilen davranışlar kişinin kendi amaçları için değil, başka bir amaç için uğraşmalarından kaynaklanmaktadır (Deci, 1975; Kruglanski, 1978; Akt: Vallerand & Blssonnette, 1992:602).

Saleh ve Grygier (1969), içsel faktörleri “işin gerçek performansı ile doğrudan ilişkili olan” eylemler, dışsal faktörleri ise “işin yapıldığı ortamla ilgili olanlar” olarak tanımlamaktadır. Ancak Deci'ye (1972) göre, içsel ödüller “kişinin kendisi tarafından yönetilen”, dışsal ödüller ise “kendisinden başka biri tarafından yönlendirilen (dışsal olarak aracılık edilen)” olarak sınıflandırılmaktadır. Slocum (1971) ve Maslow tarafından yapılan yüksek/düşük düzeydeki ihtiyaç sınıflamasını kapsamında, içsel ödüllerin daha yüksek düzeydeki ihtiyaçların karşılanmasıyla ilişkili olduğu ödeme, terfi ve güvenlik gibi dışsal ödüllerin ise çoğunlukla düşük seviyedeki ihtiyaçların tatminiyle ilişkili olduğu görülmektedir. Wernimont (1972) “dışsal faktörleri dışsal durumlar, tüm içsel faktörleri ise içsel duygular” olarak bir ayrıma gitmektedir (Dyer & Parker, 1975:455).

Friedlander (1966) içsel güdülenmeyi, kişisel yarar kriterleri, dışsal güdülenmeyi ise iş performansı veya örgütsel fayda kriterleri üzerindeki etkileriyle açıklamaktadır (Friedlander, 1966:143). İçsel güdülenme, eylemi yapan kişileri ilgilendirir, çünkü bunu ilginç bulur ve eylemden dolayı kendiliğinden tatmin olmaktadır. Dışsal güdülenme aksine, etkinlik ile somut veya sözel ödüller gibi bazı ayrılabilir sonuçları arasında bir araçsallık gerektirir, bu nedenle de memnuniyet, eylemin kendisinden değil, eylemin yol açtığı dışsal sonuçlardan kaynaklanmaktadır (Gagné & Deci, 2005:331). Dolayısıyla kişi, faaliyetin kendisi dışında görünür olmayan bir ödül için eylemi gerçekleştirirse, içsel olarak güdülenmiş olmaktadır. Diğer yandan dışsal güdülenme, bir faaliyetin ortaya çıkan performansına atıfta bulunmaktadır, çünkü

dış ödüller (örn., durum, onay veya geçiş notları) performansı izlemektedir (Deci, 1972:113).

İçsel olarak güdülenmiş davranışlar, getirdikleri kişisel tatmin duygusu nedeniyle gerçekleştirilirken, dışsal güdülenmiş davranışlar, diğerlerinden bir şey almak için gerçekleştirilmektedir. Şekil 8'e bakıldığında, kişinin davranış nedenlerinin belirlenmesinde dış faktörlerden etkisini olduğu görülmekte, içsel güdülenme de ise kişinin bu nedenleri içsel faktörlere dayandırmasından kaynaklandığı görülmektedir. Güdülenme süreçleri genellikle hem içsel hem de dışsal faktörlerin bir karışımından oluşmaktadır; bu faktörlerin karışımı zamanla değişebilmektedir (Spielman vd., 2017:330).



Şekil 8. İçsel ve Dışsal Güdülenme

Kaynak: Spielman, vd., 2017.

İçsel ve dışsal güdülenme türleri literatürde yaygın olarak çalışılmış ve aralarındaki ayırım hem gelişimsel hem de eğitimsel uygulamalarda önemli bir yer tutmuştur. İçsel güdülenme, kişinin doğal eğiliminin (arzusunu) öğrenilmesini ve özümsemesini yansıtan önemli bir yapıdır. Bununla birlikte, dışsal güdülenme, önemli ölçüde nispeten özerk olup dış kontrol ya da gerçek bir otokontrol ile kişinin eğiliminin değiştiğini göstermektedir (Ryan & Deci, 2000a:54).

İçsel güdülenme ve dışsal güdülenmenin davranışlar üzerinde oluşturduğu farklı etkiler, kişilerin eylemleri üzerinde büyük bir değişime neden olmaktadır. Hedefe odaklanmış davranışlar içsel ve dışsal güdülenme süreçleri ile şekillenmektedir.

Ulaşılmak istenen hedefin özelliği hangi güdülenme sürecinin daha önemli olacağıyla alakalıdır bu da güdülerin yönlendirilmesi ile anlam kazanmaktadır. Tamamen içsel nedenlerle yapılan eylemler olduğu gibi tamamen dışsal nedenlerle yapılan faaliyetler de bulunmaktadır. Esasında, kişilerin işlerinde yaptıkları çoğu görevde hem içsel hem de dışsal güdülenme mevcut olabilmektedir (Amabile, 1993:189).

Güdülenmeyi yönlendirmek, eylemi doğuran temel tutum ve hedeflerle ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle eylemlerin nedeni ile ilgilidir. Bir örnek verilecek olursa, bir öğrenci merak ve ilgi dışında ödev yapmak için güdülenmiş de olabilir veya alternatif olarak bir öğretmenin veya ebeveynin onayını almak isteyebilir. Bir öğrenci, yeni bir beceri kümesini öğrenmek için güdülenmiş olabilir, çünkü potansiyel faydasını veya değerini anlamaktadır. Çünkü becerilerin öğrenilmesi iyi derecede ve ayrıcalıklara iyi derecede sahip olunmakla mümkündür. Bu örneklerde, güdülenmenin doğası ve odak noktası görülebilmektedir. En temel ayrım, kendiliğinden ilginç veya keyif verici olduğu için bir şey yapmayı ifade eden içsel güdülenme ile ayrılabilir bir sonuca yol açtığı için bir şey yapmayı ifade eden dışsal güdülenme arasındaki farklılıktır. Otuz yılı aşkın süredir yapılan araştırmalar, içsel ve dışsal nedenlerle davranıldığında, deneyim ve performans kalitesinin çok farklı olabileceğini göstermektedir. İçsel güdülenme, yüksek kaliteli öğrenme ve yaratıcılıkla sonuçlandığından, ortaya çıkan faktörleri ve güçleri ayrıntılarıyla belirtmek özellikle bunları zayıflatmak için önemlidir. Klasik literatürde, dışsal güdülenme, tipik olarak, içsel güdülenmeye ters düşen (örn., deCharms, 1968), daha etkisiz bir güdülenme biçimi olarak karakterize edilmektedir (Ryan & Deci, 2000a:55).

3.3.1. Güdülenmede İçsel ve Dışsal Faktörler

Güdülenmede gıda, su ve barınak gibi ihtiyaçlar, birincil ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. İkincil ihtiyaçlar ise, sosyal olarak türetilen kabul, statü, başarı ve kişisel tanınma isteği gibi faktörleri içermektedir. Bu nedenle, ihtiyaçlar tüm çevre tarafından şartlanmaktadır. Bunlar, bir kişinin tatmin etmek istediği ve çalışma ortamı da dahil olmak üzere çevreye karşı tutumunu (belirli bir şekilde hareket etme veya tepki verme eğilimi) ortaya koyan hedefler veya istekler kümesi ile sonuçlanmaktadır. Bu nedenle bir işçinin işe getirdiği tutumların, güdülenmenin potansiyeline etki eden çok önemli göstergeler olduğu sonucuna varmak mümkün olabilmektedir. İnsanın fiziksel ve sosyal olmak üzere iki farklı çevreyle karşı karşıya olduğu varsayılmaktadır. Birincil

ve ikincil ihtiyaçlardan kaynaklanan güdülenmenin kişilerin davranışlarında görüleceği öne sürülmekte ve kendi kendini geliştirme hedefine doğru yol alacağı düşünülmektedir. Bu çevrelerden birinde yaşanması muhtemel olan güdülenme eksikliği, bütün organizmanın enerjilerini (iş yapma yeteneği), önceki durumun dengesini yeniden tesis etmek için aktif bir çaba içinde, hareket etmeye yönlendirmektedir (Gunn, Brenner, & Mjosund, 1968:602). İnsan istek ve ihtiyaçları değişken olduğu için, kişinin potansiyel enerjilerini serbest bırakmanın anahtarı, onun istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamaya dayanmaktadır (Gunn vd., 1968:605).

Güdülenme arayışı işe, başarıya, sorumluluğa, büyümeye, ilerlemeye, tanıma, ilgi çekici çalışmaya, kendini geliştirmeye ve adil ücrete yönelik olumlu tutumları içermektedir. İkincil ihtiyaçlara ait bu faktörler teşvik planına dâhil ise ve beklentilerle karşılanırsa, kendilerini çalışma ortamlarına adapte etmenin yanı sıra bir dereceye kadar kontrol altına almak için çalışanların gayretle iş yaptığı görülmektedir. Ancak, çalışanların ihtiyaçları engellenirse, herhangi bir fiziksel rahatsızlık gibi bozulan güdülenme, hastalık belirtileri göstermektedir. Bu belirtiler, zayıf iletişim, hata yönelimi, katılım göstermeme, kötü geri bildirim, takım çalışmasının olmaması ve açık endişeyle sonuçlanabilmektedir. Hizmet sektöründe bir çalışanın, maaş, çalışma koşullarının kalitesi, şirket politikalarının adaleti, sigorta, denetleyici ilişkileri, vb. muhtemel beklentilerini işine getirmesi beklenmektedir. Eğer bu yönler çalışanın beklentilerine göre ölçülürse, artık bu ihtiyaçların onu ilgilendirmesi beklenmemektedir (Gunn vd., 1968:606-607).

Dyer (1975) içsel ve dışsal faktörlerin sınıflandırılmasındaki tutarsızlıklar nedeni ile geniş bir çalışma yapmıştır. Genel olarak endüstriyel ve örgütsel psikologlar arasında olduğu kadar, güdülenme araştırmaları raporlama ve okuma olasılığı olanlar arasında yapmış olduğu çalışmada içsel ve dışsal kavramların çeşitli farklı çağrışımlar taşıdığı sonucuna varmıştır. Araştırma sonucunda güdülenmeyi etkileyen faktörlerin içsel ve dışsal ayırım sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir (Dyer & Parker, 1975:457).

Tablo 2. İçsel ve Dışsal Güdülenme Faktörlerinin Ayrılması ile İlgili Sonuçlar

SONUÇLAR		% Sınıflandırmaya Katılanların Yüzdesi			
		İçsel	Dışsal	İçsel veya Dışsal	Kararsız
1	Düşünce ve eylemde özerklik	74	9	15	2
2	Ücret/Maaş	2	83	15	0
3	Tanınma	28	41	30	1
4	Arkadaşlık geliştirme için fırsatlar	21	47	27	5
5	Kendini gerçekleştirme ihtiyacı	93	2	5	0
6	Üstesinden gelme ihtiyacı	94	2	4	0
7	Sorumluluk	55	13	30	2
8	Çalışma şartları	3	89	6	2
9	İşin kendisi	63	14	20	3
10	İlerleme/terfi	15	47	38	0
11	Güvenlik	13	56	29	2
12	Prestij/Statü	21	52	25	2
13	Kişisel gelişim ve gelişme	80	3	15	2
14	İş arkadaşlarına saygı	15	55	26	4
15	İşinden gurur duyma	89	3	7	1
16	Başarı	72	4	20	4
17	İşteki çeşitlilik	47	31	15	7
18	Stres ve baskı	20	31	39	10
19	Özel yetenek kullanma şansı	59	18	20	3
20	Daha fazla yetki	17	40	37	6
21	Amirlerden destek ve değerlendirme	8	76	15	1

Kaynak: Dyer & Parker, 1975: 455–458.

Tablo 2'ye bakıldığında tanınma, ilerleme, stres/baskı ve daha fazla yetki verilmesiyle ilgili olarak, içsel-dışsal ayırımı noktasında kafa karışıklığının devam

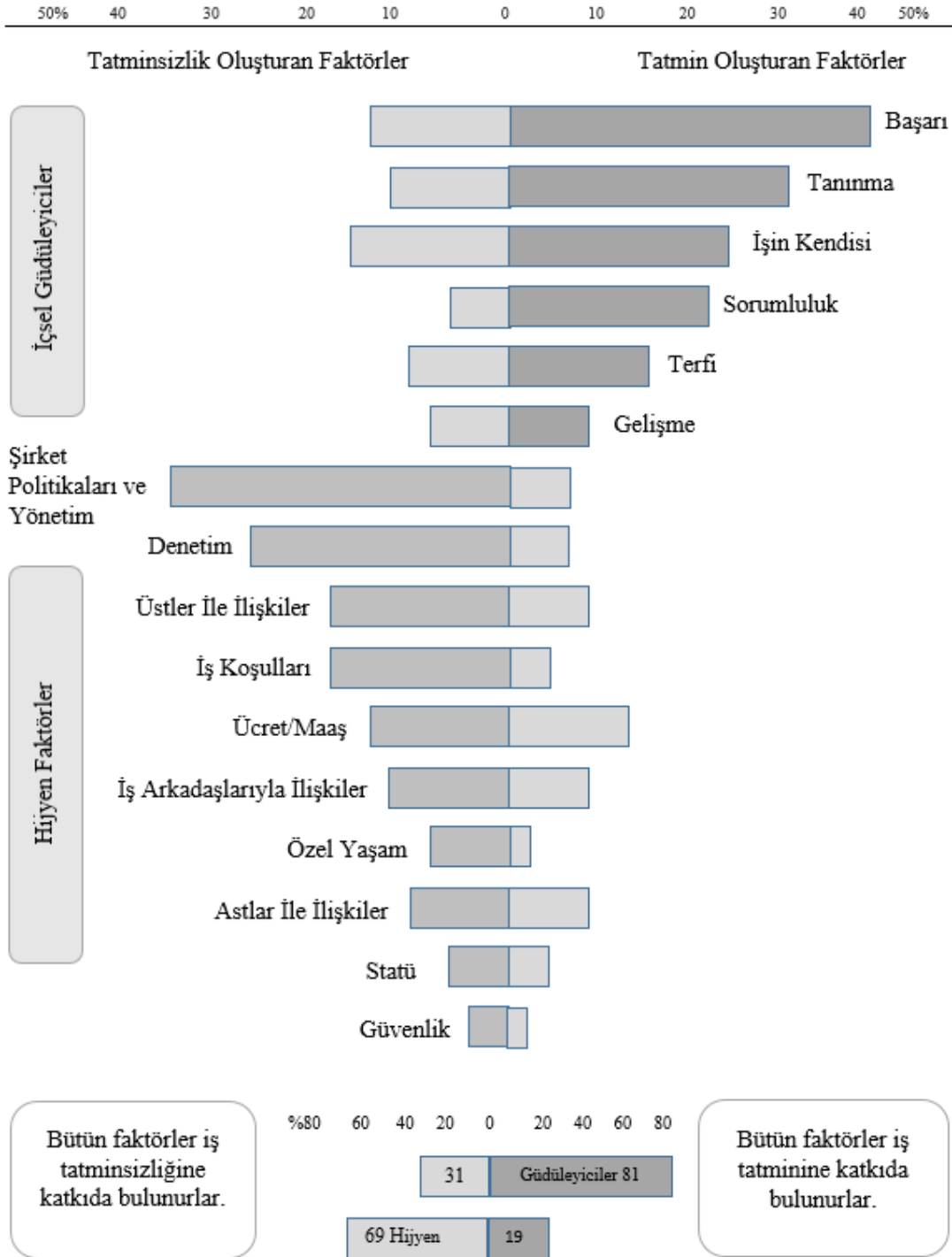
ettiği görülmektedir. Bu nedenle Herzberg (1965)'in çift faktör teorisinde iş tatmini bağlamında ortaya koyduğu içsel dışsal ayırım, içsel ve dışsal güdülenmeyi etkileyen faktörlerin ayırımında kullanılmaktadır. Şekil 10'a bakıldığında görevde başarılı olma, tanınma, işin ilgi çekiciliği (iç ilgi), artan görev sorumluluğu, kişisel ilerleme/mesleki gelişim (terfi) ve mesleki gelişim olasılığı içsel faktörler olarak görülmektedir. Hijyen faktörleri olan örgüt politikası ve yönetimi, denetim, çalışma koşulları, maaş/ücret, kişisel yaşam, statü, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler (astları ve üstleri arasındaki ilişkiler) ve iş güvenliği faktörleri ise dışsal faktörleri oluşturmaktadır (Herzberg, 1965:395).

3.3.1.1. İçsel Güdülenmeyi Etkileyen Faktörler

Başarı: Başarı güdüsünü günlük hayatın içinde birçok noktada görmek mümkündür. Kişiler, çaba gösterdikleri faaliyetlerde yetkin olmaya gayret etmektedir. Yetkinlik ve yetenek kişinin yeteneklerine olan güveni ifade etmekte ve genellikle güdülenmeyi artırmaktadır. Yetenek, kişileri kusurlu, irade sahibi kişilere göre bulunduğu sosyal ortamda daha değerli bir varlık haline getirmektedir. Diğer taraftan kendine hizmet etme duygularını barındıran yetkinlik aşırı güven riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir (Bénabou & Tirole, 2002:871).

Çalışanın sahip olduğu yetkinliklerle birlikte göstermiş oldukları çaba, başarıma amacı kavramını ortaya çıkarmıştır. Maehr (1989), "başarıma amacı" kavramını, genel olarak göreve katılımının amacı olarak tanımlamaktadır. Görevin tamamlanması, başarılı olma veya başarısızlıktan kaçınma ile sonuçlanmaktadır. Başarıma amacının konması kolay ve zor görevler için bir tercihi ortaya çıkartmakta, başarısızlık ile karşılaşılması durumunda ise çabaların geri çekilmesi veya görevlerin azaltılması görülmektedir (Elliot & Church, 1997:218). Çalışanın görevine ilişkin yetkinlik algısının başarıya olan inancını artırması, işyerindeki çabalarına yansıtacağından içsel güdülenmeyi olumlu etkilemektedir. Başarılı olma ile kendisini ifade etme fırsatını yakalayan çalışan kendisini daha değerli görmeye başlamaktadır. Ancak başarısızlık korkusu nedeniyle verilen görevden kaçma, zor yerine kolay görevleri seçme, görev yükünün azaltılması isteği, başarılı olma inancının kaybolmasına neden olacağından içsel güdülenmeyi olumsuz etkilemektedir.

İş Tutumunu Etkileyen Faktörler



Şekil 9. İçsel ve Dışsal Gütülenmeyi Etkileyen Faktörler

Kaynak: Herzberg, F. (2003:24).

Tanınma: Çalışanlar öncelikle, sorumluluklarına, başarılarına ve çalışmalarına ilgi duyulmasını arzu etmekte ve beklemektedirler. İnsanlar genellikle kendi çabaları için tanınmayı sadece kendi görevindeki çalışmalarında değil, çoğu zaman ve çoğu

yerde övgüyle birlikte farklı görülmeyi beklemektedirler (Wernimont, 1966:49). Tanımanın gerçekleşebilmesi için kişinin faaliyetlerinin sonuçlarının diğer kişilere görünür olması gerekmektedir. Eylemin görünürlüğü, gerçekleştirme sürecinde (örn., kamuya resim yapan sanatçılar), eylem sonucu ortaya çıkan ürünün sergilenmesinde (örn., resim sergisi) veya sunumunda ve faaliyetin sonucunun yayınlanması (ödül kazananların yayınlanmış listeleri) ile ortaya çıkmaktadır (Malone & Lepper, 1987:244).

İşin Kendisi: Çalışanların “işin kendisi” aracılığıyla güdülenmesi işe ilişkin düşünceleri ilginç, boşa zaman ve çaba harcamayan, işi planlarken daha fazla özgürlüğe ihtiyaç duymasına fırsat veren, işin nasıl yapıldığına dair sözü dinlenen ve iş fırsatları sağlayan tutumları içermektedir (Ford & Borgatta, 1970:130). Çalışanın işini kolay veya zor olarak nitelendirmesi ve yetkinlik algılama derecesine bağlı olarak görevleri değişebilmektedir. Yine de, bu algıların önemini sadece psikolojik dürtülere ya da görevin maddi özelliklerine bağlı olmadığını; aynı zamanda, işçinin (a) görevini yerine getirmeyi, göreve ait merkezi bir unsur olarak görmesi ve (b) örgütün yapısına yakınlık göstermesi, algılanan içsel ödülleri artırmak noktasında görevin niteliğinin önemli olması eklenebilmektedir (Fuller & Dornbusch, 1988:7).

Kişinin işine derin duygularla bağlanması, işini kişisel olarak ilginç ya da zor bir iş olarak görmesi dışsal güdülenmenin içsel güdülenme üzerindeki zayıflatıcı etkisine karşı, korumaktadır. Bu görüş Bern (1972)'in kişilerin içsel tutum ve güdülerinin, zayıf ve belirsiz olduğu durumlarda kişinin en çok dış etkilere maruz kalacağı yönündeki görüşü ile tutarlı görülmektedir (Amabile, 1993:194).

İşin kendisinden dolayı çalışanın işe katılması, fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisini işteki performansına aktarması olarak tanımlanmaktadır. İş ilişkisini kolaylaştırmak, bir işi sevmekten daha derin bir şeye inanmak ya da ilginç bir performansla derin bir bağlılık seviyesine çalışanı ulaştırmak işe katılımın hedefleri arasında sayılmaktadır. Çalışanın işine daha fazla katılmasını sağlayan faktörler; çalışanın işe katılımının anlamlı olduğuna inanma derecesi, iş özellikleri ve yeterli kaynaklara erişimi, kişinin değerleriyle çalıştığı örgütü arasındaki eşleşme, daha büyük bir görev ve sorumluluk anlayışına neden olan liderlik davranışları olarak sıralanmaktadır (Robbins & Judge, 2013:211-212). Erickson (2005), işe katılımı bir

çalışanın işverene yardımcı olmak için ihtiyari çaba harcamaya istekli olduğuna dair bir gösterge olduğunu belirtmektedir (Christian, Garza, & Slaughter, 2011:101).

Mitchell (1973) güdülenmenin son derece “rasyonel” bir teorisi olan beklenti kuramının, insan ilişkilerinin ilkelerini, yönetime katılımcı yaklaşımı birleştirebileceği ileri sürerek “katılım” faktörünü incelemektedir. Katılımın, iş çabasını veya çaba gerektiren teorik bileşenleri artırmanın tek yolu olduğu öne sürülmektedir. Düşük iç kontrol odağına sahip çalışanların katılımı, işi yapma ile sınırlı kalabilmektedir. Ayrıca görev ve olasılıklarla alakalı negatif olumsuzlukların başlangıçta çok belirgin olması katılımı olumsuz etkimektedir. Güdülenmeyi artıran açık beklentiler, kontrol, sosyal etki ve ödüller gibi süreçlerin içinde bulunmak, işe katılım olarak sayılmayan davranışlar olarak iddia edilebilmektedir. Bu anlamda güdülenmede katılımın etkisi “ikinci derece” etkileri olan faktör olarak görülebilmektedir (Mitchell, 1973:677-678).

Sorumluluk: Yetki verilmekle birlikte anılan sorumluluk kavramı, çalışanın işini yaparken ve yaptırırken almış olduğu inisiyatiflerle yükümlülüklerini zamanında yerine getirmesi ve gerektiğinde hesap vermesi bağlamında güdülenmede içsel bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Sorumluluk alan çalışan yakından izlenmemekte, kendi başına kararlar alıp uygulamakta ve sonuçlarından da kendisi sorumlu tutulmaktadır. Bu nedenle sorumluluk verilen çalışanlar diğer çalışanlara kıyasla karar alma, başarıyı kendisi için kabullenme, işin bizzat kendisinden sorumlu olma ve kendi kariyer hedeflerini yönetebilme durumlarında daha fazla güdülenmiş olarak çalışmaktadır.

Terfi: Çoğu çalışan için, ücretler, faydalar ve çalışma ortamı gibi iş koşulları, bir iş için önemli faktörlerdir. Ayrıca kişinin bir örgüt içindeki pozisyonu, gelişme ve ilerleme imkânını da bu faktörlere eklenebilmektedir. Örneğin, pek çok örgütte ilerlemek, üst düzey işlere terfi biçimini almasıyla iyi bilinen bir hiyerarşiye dayanmaktadır. Bu genellikle örgütün “yapısının” bir parçası olarak görülen bir örüntüdür. Çalışanları, doğrudan gözetimin zor olduğu örgütlerde güdülemek için terfiler kullanılmaktadır. Terfi, hem örgüt içindeki ilerlemede hem de daha fazla sorumlulukla sonuçlanan bir ödül olarak tanımlanmaktadır (Pergamit & Veum, 1999:582). Çalışanın kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirmek üzere çıktığı yoldaki basamakları, terfi sistemi ve örgüt içindeki pozisyonlar oluşturmaktadır. Bu nedenle başarı, tanınma ve kişinin kendi hedeflerini belirleme açısından terfiler örgütsel ortamda güdülenmenin önemli bir faktörüdür.

Gelişme: Kişiler, çalıştıkları örgütte resmi olarak ilerlemeyi arzu etmekte ve beklemektedir. Bu istek ve beklentilerin elde edilmesi, tatmin duygularını ortaya çıkarmaktadır. Erişimin olmaması ya da bu hedeflerde olabilecek bir hayal kırıklığı, kişilerin işlerinden memnun olmamalarına neden olmaktadır. Bu faktörler kişinin benlik algısı için ödül veya ceza olarak algılanabilmektedir. Sonuçta olumsuz bu durumlar tatminsizlik, güdülenmeme ve memnuniyetsizlik kaynağı olabilmektedir (Wernimont, 1966:49).

3.3.1.2. Dışsal Güdülenmeyi Etkileyen Faktörler

Örgüt Politikaları ve Yönetim Uygulamaları: Örgüt yöneticilerinin, çalışanların işle alakalı beklentilerini karşılaması, işlerini yapmalarını aynı zamanda da örgütün ulaşmak istediği amaçlara kolaylaştıran uygulamaları ortaya koymaları beklenmektedir. Yönetim tarafından uygulanan kültürel ya da sosyalleşme uygulamalarına gösterilen ilgi, örgüt düzeyinde işe olan anlam ve inançları canlandırmakta ve sosyal bilgilerin akışını şekillendirmektedir (Fuller & Dornbusch, 1988:19).

Denetim: Denetimi gerçekleştiren personelin çalışanın güdülenme süreçlerini olumsuz etkilememesi için, her bir çalışana anlamaya çalışmak amacıyla olaylara ve süreçlere bakması gerekmektedir. İnsan kişiliği karmaşık ve gizemli olsa da, çalışmasına belli bir düzen ve denetim getirmenin kişi için anlamlı yollarını aramaları güdülenme için önemli görülmektedir (Miller, 1968:49). Çalışanın görevini yürütmesi esnasında yapılan sıkı kontrollerin insan odaklı ve güdülenmeyi pozitif olarak yönlendiren etkilere sahip olması beklenmektedir.

Üstler ile İlişkiler: Çalışanlarla üst yöneticiler arasındaki ilişkinin en önemli ayağı iletişimdir. Sağlıklı iletişim koşullarının varlığı, çalışan ve işle ilgili sorunların çözümünü hızlandırarak güdülenmedeki psikolojik sürecin daha kolay aşılmasına yardımcı olmaktadır. Üst yöneticilerle ilişkiler yalnızca iletişimle sınırlı kalmayıp, çalışanları teşvik edici, yetki ve sorumluluk almayı kolaylaştıran ve işe katılımını sağlayan uygulamaların yapılması ve dolayısıyla işten duyulan tatmini artırması nedeniyle çalışanın güdülenmesini artıran etkenler olmaktadır. Burada üst yöneticilerin çalışanlara, yönetici olmaktan daha çok mentorluk ve koçluk gibi uygulamalarla yakınlaşmaları onlara liderlik yapmaları, ilişkilerde kaliteyi artırmaktadır.

Üstlerle ilişkilerde çalışanların gayret ve performanslarına uygun olarak, beklentilerinin ne ölçüde gerçekleştiğini Vroom'un beklenti kuramı açıklamaktadır. Bu beklentilerin karşılanmasında ne kadar hakkaniyetle davranıldığı ile alakalı olarak Adam'ın eşitlik kuramı, çalışanın üst yöneticilerle olan ilişkisinde eşitlik ve adalet unsurlarını ortaya koymaktadır.

İş Koşulları: Bir iş veya görev için, çalışanın güdülenme yönelimi, kişinin kendi çalışma ortamını basitçe, kendini iyi eşleşen bir çevreye seçmesiyle ve yönlendirmesiyle mümkün olmaktadır (Amabile, 1993:191). Çalışma koşulları iyi ise (örn., temiz ve çekici ortam) personel, işlerini yapmayı daha kolay bulmaktadır. Çalışma koşulları zayıfsa (örneğin sıcak, gürültülü ortamlar) personel işlerini yapma hususunda zorlandığı görülmektedir (Luthans, 2011:143). Muchinsky (2000) ise farklılaşarak işyeri koşullarına duygusal açıdan bakmıştır. İşyeri ortamlarının hem olumlu hem de olumsuz kişisel duyguların ortaya çıktığı zengin bir ortam olduğunu öne sürmektedir. İşyerinde yaşanan olayların çalışanlar tarafından derinden hissedildiği ve olumlu olduklarında, en tatmin edici deneyimlerden bazılarını sunduğu, olumsuz olduklarında ise katlanılan en sinir bozucu ve acı veren deneyimlerden bazılarını temsil ettiğini ifade etmektedir (Muchinsky, 2000:803).

Ücret: Ücret çalışanın işteki çaba ve gayretlerine karşı elde etmeyi beklediği bedeldir. Ücretin yüksek veya düşük olması çalışanın işiyle ilgili tutumunu belirleyen en önemli faktörlerden birisidir. Kişi, hizmetleri, çabaları ve masrafları karşılığında, örgüt ve yönetimden beklediği karşılıklar konusunda kültürel olarak etkilenmiş görüşlerle yaklaşmaktadır. Beklentiler karşılığında örgütten gelen geri dönüşler dışsal faktörlerdir. Ayrıca, çalışan örgütten beklentide olduğu karşılıklar için de kesin bir görüşe de sahip olarak hareket ettiği düşünülmektedir (Wernimont, 1966:49).

İş Arkadaşlarıyla İlişkiler; Kram ve Isabella (1985) çalışma ortamlarındaki yetişkin ilişkilerinin akranlarıyla olan ilişkilerinin kişisel ve mesleki gelişim için hem benzer hem de benzersiz fırsatlar sunabileceğini ortaya koyan bir araştırma yapmıştır. İş arkadaşlarıyla ilişki bağlamında bilgi paylaşımı çalışana işini daha iyi yapabilmelerini sağlayan teknik bilgi, tecrübe, daha iyi ve daha kötüsü olarak düşünülen iş tavsiyeleri ve örgüte bakış açısı kazandırmaktadır. Buna ek olarak kariyer planlamasında çalışanlar kendi aralarında kariyer seçeneklerini ve ikilemlerini tartışabildikleri bir ortam ve kendilerine akran bulmalarını sağlamaktadır. Ayrıca

akranlar kendi deneyimlerini değerlendirmelerini sağlayan işle ilgili konularda geribildirim almaktadır. Dolayısıyla akran ilişkisi, kişinin mesleki rolde yetkinlik ve güven duygusunu desteklemektedir (Kram & Isabella, 1985:117).

Özel Yaşam: Kişiler özel hayatlarında birçok sevinci, mutluluğu ve hüznü yaşamaktadır. Yaşanılan bu duyguların örgütsel ortama sızamaması duygusal bir varlık olan kişi için çok zor gözükmekte, “*ne kadar profesyonellik?*” sorusuyla bu ayrıştırılmaya çalışılsa da çalışanın güdülenmesini etkilemektedir. Diğer yandan sadece başarı güdüsüyle hareket eden çalışan için, özel yaşamda karşılaştığı problemler elde edeceği başarının arkasında kalma durumunda ise farklı bir güdülenme ile hareket edeceği düşünülmektedir. İnsanların özel yaşamlardaki karşılaştığı durumların iş ortamına taşınmasıyla gelişen durumları düzenleyebilmek örgütsel yönetim açısından problemlidir. Bu nedenle özel yaşamdaki sorunlara çözüm bulmaktan daha çok, sunulan işin ve çalışma koşullarının çalışanın iş-yaşam dengesini bozmayacak şekilde ayarlanması çalışanın güdülenmesi için gerekli bir unsur olmaktadır.

İş-yaşam dengesi üç bileşen üzerine kurulmuştur: zaman dengesi (çalışma ve aile için eşit zaman), katılım dengesi (iş ve aile içinde eşit katılım) ve memnuniyet dengesi (iş ve aile ile eşit memnuniyet). İş-yaşam dengesinde; dengeli olmak, her bir role (iş ve aile) yaklaşık olarak eşit bir dikkat, zaman, katılım veya bağlılık düzeyiyle yaklaşmaktır. Olumlu denge, eşit derecede yüksek bir dikkat, zaman, katılım veya bağlılık anlamına gelirken, olumsuz denge aynı derecede düşük bir dikkat, zaman, katılım veya bağlılık anlamına gelmektedir (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003:510-512).

Astlar ile İlişkiler: Astlarla olan ilişkilerde üstlerle ilişkilerde olduğu gibi yine iletişim ön plandadır. Onları anlama, görev ve sorumlulukların şeffaf bir şekilde aktarılması, iş koşullarının uygun hale getirilmesi, yetkinliklerinin artırılması, yetki ve sorumluluk verilmesi, adil bir performans değerlendirme sistemi kurulması vb. uygulamalar astların beklediği unsurlardır. Astların ihtiyaçlarının karşılanması ve davranışlarının işe yönelik olarak yönlendirilmesi güdülenmeyi artırmaktadır.

Statü: Statü kişinin çalışma ortamına ait özellikleri ve bulunduğu pozisyonu simgeleyen sembolleri ifade eden bir kavramdır. Kişinin işle ilgili ödülleri bir parçası olarak algılaması durumunda, statü kavramı ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar, (Konar & Sundstrom, 1985), büyük ofisler (Langdon, 1966), halılar

(Joiner, 1976) pencerelere yakınlık (Halloran, 1978) gibi belli başlı statü belirleme göstergeleri örgüt hiyerarşisinde kişinin yüksek konumunu simgeleyen ödüller olarak kabul edilebilmektedir. Statü belirleme göstergelerinin dağıtımında yaşanan adaletsizlik veya işin statüsünün ve bu statüyle ilişkili fiziksel sembollerin eşleşmediği bazı durumlar olduğunda bunlar statü tutarsızlığı olarak kabul edilmektedir. Statü tutarsızlığına karşı tepkiler, eşitlik teorisiyle açıklanmaktadır. Bu tür adaletsiz statü durumlarının, memnuniyetsizliğe, iş performansında artış ve azalışlara yol açtığı görülmektedir. Bu çevresel ödüller tipik olarak göreceli olarak yüksek statüdeki kişilerle ilişkilendirilmiş olmakla birlikte, örgütlerin sosyal düzenini pekiştirmektedir (Greenberg, 1988:606-607).

Güvenlik: Çalışanın işiyle kendisi arasında işlerin iyi gittiğine dair duygularıyla kendisini sıcak bir ortamda çalışıyor olarak algılaması veya işten çıkarılmayacağına dair algılamış olduğu güvenceyi ifade etmektedir (Miller, 1968:50). Benzer şekilde, bir kişi sosyal çevresi içindeki göreceli güvenliğini (konumunu), ancak kendi sosyal konumunu kendi sosyal çevresi hiyerarşisindeki yer alan diğer üyelerle karşılaştırmalı olarak değerlendirerek tahmin edebilmektedir (Gunn vd., 1968:605). Bu değerlendirmeler karşısında çalışan işini kaybetme korkusu içine girebilmektedir. Çalışanın işini kaybetme korkusu içinde olmadan görevine devam etmesi veya çalıştığı örgütte uzun yıllar boyunca çalışma imkânına sahip olduğunu bilmesi güvenlik kapsamında değerlendirilmektedir.

Teşvik: Teşvik, çalışanların yeni iş ve davranış kalıpları edinmesinde yönlendirme ve özendirme çabalarıdır (Miller, 1968:50). Etkin bir teşvik sistemi çalışma ortamının doğasında varsa, diğer etkileme güçleri ile birlikte, kişi enerjisinin örgütün hedefe ulaşmasına yönelik güdülenmesinin doğal bir sonucu olması gerektiği düşünülmektedir (Gunn vd., 1968:606).

Ödül: Ödül çalışanın başarılı bir eylemi gerçekleştirmesi sonrasında beklediği karşılıktır. Ödül görev, sosyal ve örgütsel boyutta ödülleri içermektedir. Görev boyutuyla ödül, işi yapmakla doğrudan ilişkisi olan ve görevin niteliği nedeniyle içsel ödülleri kapsamaktadır. İlginç ve zorlu çalışma, öz yönetim, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin becerilerini ve yeteneklerini kullanma fırsatları, gösterdiği çabanın etkinliğine ilişkin geri bildirim gibi faktörleri içermektedir. Sosyal boyut ise işteki başkalarıyla etkileşimden kaynaklanan dışsal ödülleri içermektedir. Kişiler arası

ilişkinin kalitesine dayalı olarak, iyi, yardımsever, destekleyici iş arkadaşları ve denetçilerin davranışlarını kapsamaktadır. Örgütsel boyut ise görevin ifa edilmesini kolaylaştırmak veya güdülenmenin sağlanması amacıyla örgüt tarafından verilen dışsal ödüllerini ifade etmektedir. Somut ödüller, ödemeler, promosyonlar, yan haklar, güvenlik vb. faktörleri içeren herkes tarafından görülebilen ödüllerdir. Bu faktörler araçsal ödüller olarak da adlandırılmaktadır. Özetle iş ödüllerini kişinin görevini kendisiyle, diğer çalışanlarla ve örgütle etkileşiminden kaynaklanmaktadır (Mottaz, 1985:366).

3.3.2. İçsel Güdülenme

Doğumdan itibaren kişiler en sağlıklı hallerinde aktif, meraklı ve hareketli yaratıklardır, öğrenmeye ve keşfetmeye her an hazırdırlar ve bunu yapmak için gereksiz teşviklere ihtiyaç duymamaktadırlar. Kişiler bilgi ve becerilerle büyümekte ve içsel çıkarlarına göre hareket ettiklerinden dolayı bu doğal güdülenme eğilimi, bilişsel, sosyal ve fiziksel gelişimde kritik bir unsur olmaktadır (Ryan & Deci, 2000a:56).

Kişiler, zevk, ilgi, merak, kendini ifade etme veya işte kişisel mücadelenin tatmin edilmesini istedikleri zaman içsel olarak güdülenmektedirler (Amabile, 1993:188). Yenilikçiliğe ilgi duyma, yetenekleri aktif olarak özümseme ve yaratıcı bir şekilde uygulayabilme eğilimleri, çocuklukla sınırlı değildir. Aynı zamanda bu eğilim kişisel yaşamın diğer dönemlerinde de performans, devamlılık ve iyi oluşu etkileyen insan doğasının önemli bir özelliğidir. İçsel güdülenme bir anlamda içsel süreçlerle ilişkili olduğu gibi kişiler ve faaliyetler arasındaki ilişkide de mevcut olduğu görülmektedir. Kişilerin, bazı faaliyetler için içsel olarak güdülenmiş olmaları, herkesin belirli bir görev için içsel olarak güdüleneceği anlamına da gelmemektedir. Kişi ile görev arasındaki ilişkide içsel güdülenme mevcut olduğu için, bazı yazarlar görevin ilginç olması açısından içsel güdülenmeyi tanımlarken, diğerleri bunu özünde güdülenmiş bir görev katılımından elde ettikleri tatminler açısından tanımlamışlardır (Ryan & Deci, 2000a:56).

Deci içsel güdülenmeyi, kendi içsel tatminleri için bir faaliyetin yapılması olarak tanımlanmaktadır. İçsel olarak güdülendiğinde, bir kişi dışsal etkiler, baskılar veya ödüller nedeniyle değil, eğlence ya da mücadele etmek için harekete geçmektedir (Ryan & Deci, 2000a:56). Deci (1975) içsel güdülenmeyi açıklarken, davranışları iki kategoriye ayırmaktadır: Birinci kategori kişilerin zorlayıcı durumları araştırmak için uğraştığı davranışlardır. Bu zorluklar, karşılaştığı standartlar arasındaki

uyuşmazlıkları ortaya koymaktadır. İkinci kategori ise, bu uyumsuzlukları azaltmaya yönelik davranışları yani zorlukların üstesinden gelmeyi (mücadele etme) içermektedir. Dolayısıyla içsel olarak güdülenmiş davranış, zorlukları aramak ve aşmak olarak kavramsallaştırılmaktadır (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999:970). Herzberg ise işin ilgi çekiciliği, mücadele etmeye fırsat vermesi ve artan sorumluluk nedeniyle içsel güdülenmenin ortaya çıktığını savunarak, içsel faktörlerin kapsamlı bir büyüme ve başarı ihtiyacına cevap verdiğini ifade etmektedir (Herzberg, 2003:20).

Bununla birlikte, içsel güdülenmenin sadece bir kişi için içsel ilgiye sahip olan faaliyetler için değil, aynı zamanda kişi için yenilik, mücadelecilik olmak ya da estetik değere sahip olan faaliyetler için de ortaya çıkabileceği öne sürülmektedir (Ryan & Deci, 2000a:59-60). İçsel güdülenme ve ilgi arasındaki ilişkinin, geniş veya dar, yüksek veya düşük olarak nitelendirilmesine rağmen, birbirine bağlı bir ilişki içinde olduğunun söylenmesi daha anlamlı olmaktadır. İçsel güdülenmenin, kişinin kapasitesi, mücadelesi ve kontrolü gibi temel kişisel gereksinimlerin merkezinde yer aldığı düşünülürken, kişinin ilgisinin ise dış etkilerle tutarlı iç kaynaklardan geliştiği düşünülmektedir (Jovanovic & Matejevic, 2014:459). Sonuç olarak içsel güdülenme; doğuştan gelen merakla birlikte, öğrenme isteği bitmeyen, ilgi çekici ve zor olan işlere ilgi duyan ve mücadele etme arzusu içinde olan kişinin dış faktörlerin etkisinden uzak kaldığı davranışlarında görülmektedir.

İçsel güdülenme çalışanın genel iş tatmin seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma alternatif bir tanım ise, bir görevle ilişkili tutum veya değer olarak görülmektedir. Bir görevin anlamının sosyal inşası, bir çalışanın onunla ilişkilendirdiği içsel ödüller ile şekillenmektedir (Fuller & Dornbusch, 1988:1-3). Çeşitli teorisyenler, bir görevin boyutlarının içsel olarak güdülenmesi, dışsal yaptırımlardan bağımsız bir eyleme yol açan olarak değerlendirildiğini veya algılandığını ileri sürmektedir. Çalışanların içsel görev değerinin üç yönünü; çalışanın kimliğiyle örgütsel uyumun olması ön şartıyla her görev için algılanan özerklik, mücadele veya yetkinlik düzeyinden oluşmaktadır. Kişinin içsel güdülenme düzeyi, kendi doğal dürtüleri ile işin net veya açık özellikleri arasındaki etkileşimden kaynaklanmaktadır (Fuller & Dornbusch, 1988:3-4).

3.3.3. İçsel Güdülenme Teorileri

Güdülenme teorileri genel olarak ihtiyaç (kaynak) ve davranış (süreç) odaklı teoriler olarak bir ayırıma tabii tutulsa da araştırmada içsel ve dışsal güdülenme teorileri olarak sınıflandırılmaktadır. İçsel faktörler nedeniyle ortaya çıkan güdülenme kişinin kendisi ile ilgili olup kendi kendine karar vermesiyle açıklanmaktadır.

İçsel odaklı teoriler, güdülenmiş ve istemli süreçleri teşvik eden psikolojik özellikleri, motifleri, eğilimleri ve yönelimleri belirlemektedir. Bu belirleyiciler kişilerde ya içselleştirilmiş ya da öğrenilmiş olarak bulunmaktadır. Bunlar belirli amaçlar, stratejiler ve davranışlar için kalıcı tercihlere yol açmaktadır. Kişiye özgü bazı belirleyiciler evrensel güdülenme kaynaklarını temsil ederken, diğerleri seviye ve önemine göre kişisel farklılıklara işaret etmektedir (Kanfer vd., 2017:340).

İçsel güdülenme teorileri üzerine yapılan araştırmalar, psikolojik güdülerin etkisine odaklanmaktadır. Bu teoriler ihtiyacın giderilmesini önceleyip dışsal teorilere göre daha fazla ihtiyaçlara odaklanmaktadır (Kanfer, 1990:86). Murray (1938) ihtiyaçları, yaşamı ve büyümeyi desteklemek için gerekli olan i gler olarak tanımlamaktadır. Karşılanmamış ihtiyaçlar, eyleme enerji veren fiziksel ve psikolojik gerilim durumlarına neden olmaktadır. İhtiyaçlar çevrimsel olarak çalışmakta (yani kalıcı olarak tatmin olmamaktadırlar), karşılanmamış ihtiyaçların gücü, ortaya çıkardıkları gerilime karşılık gelmekte ve karşılanmamış ihtiyaçların karşılanmasının ödüllendirici olduğu düşünülmektedir. Burada açıklanan ihtiyaçlar herkes için ortak olmakla birlikte, ihtiyaçların çevreye karşı duyarlı olup olmadığına veya kişide hayal kırıklığına uğrayıp uğramadığına bağlı olarak, güdülenme ile kişi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkardığı görülmektedir (Kanfer vd., 2017:340).

Malone ve Lepper (1987) içsel güdülenme teorilerini üç gruba ayırmaktadır. İlk grup, merakı, çelişkiyi ya da farklı güdüleri vurgulayan kuramları içermektedir (rn., Berylne, 1966; Hunt, 1965). Bu yaklaşımlarda, içsel güdülenme, orta düzeydeki uyarım ve uyarılma seviyelerine yönelik kalıcı ihtiyaçları incelemektedir. İkinci teori grubu yetkinlik, ustalık, etkililik ve mücadele etme güdülerini (rn., White, 1959) vurgulamakta, kişisel yetkinlikleri gösterme ve kullanma gereksinimlerinden kaynaklanan içsel güdülenmeyi ele almaktadır. nc teori grubu, kişisel kontrol için güdülerin çevreye ve kendi kaderini tayin etmesine olan etkisini vurgulamaktadır (rn., DeCharms, 1968; Deci, 1975). İlk grupta yer alan içsel güdü teorilerine göre daha fazla

son iki grup teoriler hakkında ampirik araştırma yürütülmektedir (Kanfer, 1990:86). İhtiyaç temelli ilk grup genel kabul görmüş aşağıdaki teorilerden oluşmaktadır.

3.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Maslow)

Maslow (1943) ihtiyaçları beş temel hiyerarşi içerisinde sıralamaktadır. Bunlar; sırasıyla ve en düşük basamaktan yüksek basamağa göre fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. İhtiyaçlar birbiri ile ilişkili olup bir öncelik hiyerarşisinde düzenlenmektedir. Daha az önceliğe sahip ihtiyaçlar en aza indirgenmekte, unutulmakta veya reddedilmektedir. Bir basamaktaki ihtiyaç karşılanmadıkça sonraki hiyerarşik basamaktaki ihtiyaçlar ortaya çıkmamaktadır (Maslow, 1943:394-395). Kendini gerçekleştirme içsel faktörleri tanımlamakta, fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygınlık ihtiyaçları ise dışsal faktörler içinde yer almaktadır.

3.3.2.2. ERG Teorisi (Alderfer)

ERG teorisi kişisel ihtiyaçları var olma, ilişki kurma ve büyüme ihtiyacı olmak üzere üç kategoriye ayırmaktadır. Var olma ihtiyacı, çeşitli fizyolojik ve maddi arzuları içermektedir. Örneğin, açlık ve susuzluk gibi klasik dürtülerin yanı sıra işle ilgili ücret, yan haklar ve fiziksel güvenlik gibi diğer maddi ihtiyaçları kapsamaktadır. Var olma ihtiyaçları öncelikle bir maddi kazanım elde etme amacıyla karakterize edilmektedir ve kaynakların sınırlı olduğu durumlarda, bir başka kişinin hayal kırıklığıyla bir kişinin memnuniyetini de içinde barındırmaktadır. İlişki ihtiyacı, kişilerin düşüncelerini ve duygularını karşılıklı olarak paylaşmalarıyla karakterize edilebilen diğer önemli kişilerle olan ilişkileri ve ihtiyaç duydukları sosyal ilişkilerle ilgilidir. İlişki ihtiyaçlarının temel niteliği, varlık ihtiyaçlarından farklıdır; çünkü ilişki ihtiyaçları, karşılıklılık olmadan tatmin edilememektedir. Bir ilişkinin tüm tarafları için, onların memnuniyeti (ve hayal kırıklığı) ilişkili olma eğilimindedir. Büyüme ihtiyacı, kişinin kendi üzerine, çevresine yaratıcı ve üretken etkileri olan arzularını içermektedir. Büyüme ihtiyacının tatmini, bir kişinin kendi kapasitelerini tam olarak kullanmasını ve yeni yetenekler geliştirmesini isteyen problemlerle karşılaşmasıyla ortaya çıkmaktadır (Schneider & Alderfer, 1973:490). Büyüme ihtiyacı içsel faktörler içinde kişiyi güdülerken var olma ve ilişki kurma ihtiyaçları ise dışsal olarak güdülenmektedir.

3.3.2.3. X ve Y Teorisi (McGregor)

McGregor (1960) çalışanın enerjisiyle örgütün gereksinimlerinin bir araya getirilmesinde geleneksel yönetim anlayışını temsilen geliştirmiş olduğu X teorisinde; yönetimin para, malzeme, ekipman ve insanla ilgili unsurların örgütlenmesinden sorumlu olduğunu, çalışanların eylemlerini güdülemeyerek ama kontrol ederek örgüt ihtiyaçlarına göre çalışanın davranışlarının şekillendirilebileceğini, yönetsel uygulamalar olmadan çalışanın pasif durumdan aktif duruma geçemeyeceği hususlarına değinerek dışsal faktörlerin devreye girmesini gerektiğini söylemektedir. Bu bağlamda çalışanlar ikna edilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması ve faaliyetlerinin yönlendirilmesi teoride anlatılmaktadır (McGregor, 1960:204).

Y teorisinde ise; yönetimin üretken örgütsel unsurlarının - para, malzeme, ekipman, insan - örgütlenmesinden sorumlu olduğunu, insanların doğası gereği örgütsel ihtiyaçlara karşı pasif veya dirençli olmadığını, bunun örgütlerdeki deneyimin sonucu pasif veya aktif hale geldiği, güdülenme, gelişme potansiyeli, sorumluluk üstlenme kapasitesi, örgütsel hedeflere yönelik davranışları yönlendirmeye hazır olma gibi unsurların kişilerde mevcut olduğunu, yönetimin dışsal müdahalesine gerek kalmadan içsel nedenlerle harekete geçeceğini belirtmiştir. Kişilerin özelliklerini kendi başlarına tanıması ve geliştirmesini sağlamak yönetimin sorumluluğundadır. Yönetimin temel görevi, örgütsel koşulları ve çalışma yöntemlerini düzenlemek, böylece kişilerin kendi amaçlarına en iyi şekilde ulaşarak kendi çabalarını örgütsel hedeflere yöneltebilmeleridir. Bu, öncelikle fırsat yaratma, potansiyeli serbest bırakma, engelleri kaldırma, büyümeyi teşvik etmek ve rehberlik etmekle mümkündür (McGregor, 1960:204). X teorisi yönetsel uygulamalarda dışsal güdülenmeyi vurgularken Y teorisi ise içsel güdülenmeyi vurgulamaktadır.

3.3.2.4. Çift Faktör Teorisi (Herzberg)

Herzberg (1965) çift faktör teorisinde çalışanların mevcut işlerini ya da sahip oldukları diğer işlerle ilgili iyi ya da kötü olarak hissettikleri durumları tanımlamak suretiyle işlerine yönelik tutumlarını ortaya koymaya çalışmaktadır. Çalışanın işinin içeriğine verdiği duyguları tatmin, görevin yerine getirildiği çevreyle ilgili duyguları ise işe tatmin olmama veya tatminsizlik ile tanımlamaktadır. Herzberg iş tatminine yol açan faktörleri güdüleyici faktörler olarak tanımlarken, tatminsizliğe yol açan faktörleri ise hijyen faktörler olarak tanımlamaktadır (Herzberg, 1965:395).

Özünde teori, çalışan memnuniyetinin temel belirleyicilerinin, yapılan işin (yani, tanıma, başarı, sorumluluk, ilerleme, yetkinlikteki kişisel gelişim) içsel faktörler olduğunu öne sürmektedir. Bu faktörlere “güdüleyici denmektedir; çünkü çalışanların üstün gayret ve performansının güdülenmesinde etkili olduğuna inanılmaktadır. Öte yandan memnuniyetsizliğin, işin kendisi için dışsal olan "hijyen faktörleri" nin neden olduğu görülmektedir (Hackman & Oldham, 1976:251). Herzberg (1965)'in iş tatmini ve tatminsizlikle ilişkili olarak tanımlamış olduğu faktörlerin ayrımında güdüleyici faktörler içsel güdülenmeyi etkileyen faktörler, hijyen faktörler ise dışsal güdülenmeyi etkileyen faktörler olarak sınıflandırılmaktadır.

3.3.2.5. İhtiyaçlar Teorisi (McClelland);

Başarı güdülenmesi (yani yüksek mükemmellik standartlarını sağlanarak zor işi başarmak için arzu) ile ilgili ilk çalışmalar Murray'in (1938) çalışmaları ile kavramsallaşmaya başlamaktadır. McClelland (1961) - Murray'in bir öğrencisi - başarı güdülenmesi fikrini popülerleştirerek, başarı, güç ve bağlılık ihtiyaçlarını açıklamaktadır. Genel olarak, daha yüksek başarı güdülenme seviyeleri, daha zorlu hedeflerin belirlenmesi ve daha yüksek performansın sağlanmasıyla ilişkili tutmaktadır. Daha az dikkat çeken diğer iki güdülenme ise (güç ve ilişki) daha sosyaldir (Kanfer vd., 2017:341). McClelland, güdülenmede psikolojik ihtiyaçların veya değerlerin rolüne odaklanmaktadır (Donovan, 2001:55). Başarı ihtiyacı, sorumluluk, yetkinlik ve özerklik gibi odaklanılan bu faktörler içsel bir faktör olması nedeniyle kısmen içsel güdülenme teorisi olarak nitelendirilmektedir. Güç ve ilişki ihtiyacı ise dışsal faktörler içinde yer alarak kişiyi güdülemektedir.

3.3.2.6. Hedef Belirleme Teorisi (Locke ve Latham);

Hedef belirleme teorisi belirli, zor hedeflerin etkililiğine ilişkin olarak anlatılmaktadır. Belirli, yüksek (zor) hedefler, kolay hedeflere ya da en iyiye ulaşmak gibi belirsiz ve soyut hedeflere göre daha yüksek bir görev performansına yol açmaktadır. Görev performansının, kişilerin görev için uğraştığı bilinçli hedefler tarafından doğrudan düzenlendiği ileri sürülmektedir. Hedeflerin performansı etkilemesi için, hedeflere bağlılığın olması gerektiği, yani kişilerin ya da grupların gerçekten bunları elde etmeye çalışması gerektiği ifade edilmiştir. Genelde, hedefe bağlı kalma, kullanıcıların hedeflerine ulaşabildiklerini düşündüklerinde en yüksek düzeyde olmaktadır (Locke & Latham, 1990:240).

Hedefler, dikkati yönlendiren, eylemleri organize eden ve çabaları devam ettiren içsel olaylardır (Kanfer vd., 2017:343). Bir kişi hedefe bağlı olduğu sürece, onu elde etmek için gerekli becerilere sahip olması ve hedefi ile çatışan başka hedefleri olmaması beklenmektedir. Böylece hedefin, zorluk ve görev performansı arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Hedefler gelecekteki değerli sonuçlara işaret ettiğinden, hedeflerin belirlenmesi her şeyden önce bir farklılık yaratma süreci olmaktadır. Hedefler, performansla öz-tatmin için birincil standardı belirleyen hedeflerle ilgilidir. Yüksek, ya da zor hedefler güdülenme sağlamaktadır. Bu durum kişinin düşük ya da kolay hedeflerden ziyade tatmin olmak için daha fazlasına ulaşmak isteğine dayanmaktadır. İşyerinde başarı duyguları, kişilerin önemli ve anlamlı olan hedefleri takip ederek, elde ederek işlerini zorlayabildikleri ve karşılaştığı durumları gördükleri ölçüde gerçekleşmektedir (Locke & Latham, 2006:265). Bu teoride çalışanın hedeflere olan inancı, yerine getirme isteği, bağlılığı ve kendisi tarafından belirlenmesi içsel faktörlere dayanmaktadır. Ödül ve teşvik gibi dışsal faktörlerle belirlenen hedefler de ise güdüleme etkisinin sınırlı olduğu değerlendirilmektedir.

İhtiyaç temelli teoriler, kişinin neden davranışa geçtiğini açıklamaktadır. Belirli sonuçlar elde etmek için belirli durumlarda neden belirli eylemlerin seçildiğini ise bu teoriler açıklamamaktadır. Dahası, ihtiyaç temelli teoriler kişisel farklılıkları kolaylıkla hesaba katmayan teorileri içermektedir. Bu nedenle, ihtiyaçlara artan ilginin yanı sıra, özellikle iş özelliklerinin çalışan güdülenmesi üzerindeki etkileriyle ilgili olarak kişisel farklılıklara olan ilginin yeniden canlandığı görülmektedir (Latham & Pinder, 2005:488). Güdülenmede kişisel farklılıklar ve davranışın açıklanması ihtiyaç teorilerinin konusu olmazken, dış faktörlerden etkilenen dışsal güdülenme teorilerinin kapsamı içinde incelenmektedir. Bundan sonraki başlıkta dışsal güdülenme ve teorileri açıklanmaktadır.

3.3.4. Dışsal Güdülenme

İçsel güdülenme açık bir şekilde önemli bir güdülenme türü olsa da, kişilerin yaptığı faaliyetlerin çoğu, kesinlikle, içsel olarak güdülenmiş değildir. Bu özellikle erken çocukluktan sonra karşılaşılan bir durumdur, çünkü içsel olarak güdülenme özgürlüğü, kişilerin ilginç olmayan görevler için sorumluluk almasını gerektiren toplumsal talepler ve rollerle giderek azalmaktadır. Örneğin, okullarda, içsel güdülenmenin her ilerleyen aşamada daha zayıf hale geldiği görülmektedir. Dışsal

güdülenme, bazı ayrılabilir sonuçları elde etmek için bir etkinlik yapıldığında elde edilen bir süreçtir. Dışsal güdülenme, içsel güdülenme ile çelişmektedir. Bu durum faaliyetten elde edilecek değerden daha çok faaliyetin kendisinden zevk almayı ifade etmektedir. Bununla birlikte, dışsal olarak güdülenmiş davranışları değişmez, özerk olmayan nitelikte gören bazı perspektiflerden farklı olarak, öz belirleme teorisi dışsal güdülenmenin özerklik derecesinin büyük ölçüde değişebileceğini önermektedir. Örneğin, ödevini yapmak istemeyen öğrencinin ebeveyn yaptırımlarından korktuğu için ödevini yapması, dışsal olarak güdülenmiş olmasından kaynaklanmaktadır (Ryan & Deci, 2000a:61).

Dışsal güdülenme, çalışanlara söz verilen ödüller veya beklenen değerlendirmeler gibi işin dışında başka bir şey tarafından yönlendirildiklerini hissettikleri zaman ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar işin kendisi ile alakalı olmayıp başka bir amaç elde etmek için işe girdiklerinde, dışsal olarak güdülenmiş olmaktadır. Dışsal güdüleyiciler, çalışmaya bağlı olsalar da (performans için ödeme gibi), çalışmanın bir parçası değildir. Dışsal güdüleyiciler, işin başlangıcını veya icraatını kontrol etmek (veya kontrol etmek olarak algılanması) amacıyla bir dış kaynaktan gelen örneğin: söz verilen ödül, övgü, kritik geri bildirim, görevin tamamlanması için verilen son tarihler, gözetleme gibi faktörleri içermektedir (Amabile, 1993:188-189).

3.3.5. Dışsal Güdülenme Teorileri

3.3.5.1. Beklenti Kuramı (Vroom)

Bilişsel hedef seçimi teorileri, kişilerin bir hedefi seçmeden önce öznel seçenekleri, maliyetleri, sübjektif açıdan faydalarını, maliyetlerini rasyonel bir şekilde değerlendirdiği, zevki en üst düzeye çıkarmak ve sıkıntıyı en aza indirilmesi beklenen bir psikolojik analize dayanmaktadır. En çok bilinen teori, Vroom'un (1964) beklenti teorisidir. Teori hedef seçiminin öznel değerlendirmelerle belirlendiğini öne sürmektedir (Kanfer vd., 2017:343-344). Vroom teoriyi üç kavramla açıklamaktadır: (a) *değer*, tamamlanan eylem sonrasına ulaşmaktan beklenen caziplik, arzu edilebilirlik ya da memnuniyet seviyesi; (b) *araçsallık*, bir sonuç elde etme olasılığı (c); ve *beklenti*, bir eylemin veya çabanın bir sonuca veya performans seviyesine yol açma olasılığıdır. Beklenti, bir eylemle sonuç arasındaki algılanan ilişki veya korelasyon olarak da açıklanmaktadır (Van Eerde & Thierry, 1996:576). Vroom (1964) bu üç algının,

güdülenme sağlayan bir “kuvvet” oluşturmak için birleştiğini ifade etmektedir (Donovan, 2001:56).

Beklenti teorisi, üç değişkeni öngörmek için açık bir şekilde tasarlanmıştır: kişinin seçimi, amacı veya çaba düzeyi. Popüler inanışın aksine, bu model iş performansını öngörmek için tasarlanmamıştır. Çünkü Vroom'un (1964) belirttiği gibi, performansın, beklenti teorisi (örn., yetenek, çevresel kısıtlamalar, rol netliği) tarafından dikkate alınanlardan başka birçok faktörden etkilenmesi muhtemeldir. Buna rağmen, çok sayıda çalışma, Vroom'un modelinin, iş performansını tahmin etme yeteneğine dayanan geçerliliği hakkında varılan sonuçları ortaya koymaktadır (Donovan, 2001:57). Teori çalışanın kendi belirlediği beklenti ve hedefleri açısından içsel olarak gözükse de, elde edeceği değer dışsal olarak belirlenmektedir. Beklenti içine girdiği bu değer için davranışlarını şekillendirmektedir.

3.3.5.2. Eşitlik Teorisi (Adam)

Adam (1965) eşitlik kuramını açıklarken çalışanın haksız bir muamele gördükleri zaman başlayan adalet ve adaletsizlik algısıyla ilgili iki ana kavram sunmaktadır (Adams, 1965:268). A ve B olarak iki örneklem arasında gerçekleşen dağıtım adaleti şu şekilde gerçekleşmektedir:

$$\frac{\text{A'nın maliyeti aldığı ödülден daha azdır}}{\text{A'nın yatırımları}} = \frac{\text{B'nin maliyeti aldığı ödülден daha azdır}}{\text{B'nin Yatırımları}}$$

Oranlar arasında bir eşitsizlik olduğunda, değişim katılımcılarının haksızlık duygusu yaşaması ve dolayısıyla biri ya da diğerin mahrumiyet yaşayacağı anlamına gelmektedir. Homans (1961)'in belirttiği gibi, “*Adalet eşitsizlik içinde bir eşitlik karışımıdır*” dağıtım adaleti teorisi, kendisini her biri bir üçüncü tarafın ödülleri olan iki veya daha fazla kişi için ele alınmaktadır. Üçüncü kişi olan işveren olduğu bir durumda, her bir kişi, tartışılan basit ikili durumdaki gibi, işverenle değişim halinde olmaktadır; fakat çalışanın, işverenin kendisi ile diğere çalışanlar arasındaki gayretlerine adil bir ödül oranını sürdürmesini beklemektedir (Adams, 1965:273). Çalışan kendisini, yukardaki dağıtım modelinde olduğu gibi dört biçimde: (1) Kendini-örgüt içinde; çalışanın kendisini, mevcut örgütteki farklı bir pozisyondaki deneyimi ile (2) Kendini-örgüt dışında; çalışanın mevcut örgütünün dışındaki bir durum veya pozisyondaki deneyimleri ile (3) Diğeri-örgüt içinde; çalışanın örgütündeki başka bir kişi veya kişi grup ile (4) Diğeri-örgüt dışında; çalışan kuruluşunun dışındaki başka bir kişi veya

grup ile karşılaştırmasını yapmaktadır (Robbins & Judge, 2013:220). Karşılaştırma sonucunda kendi girdi ve çıktılarını değerlendirerek dışsal faktörlerin neden olduğu eşitsizlik ve adalet algısı ile birlikte hareket etmektedir.

3.3.5.3. Pekiştirme Teorisi (Skinner 1971)

Skinner (1953), davranışın başlıca belirleyicilerinin geçmiş davranışla ilişkili sonuç ve/veya ödüller olduğunu belirterek teorinin temellerini atmıştır (Donovan, 2001:53). Pekiştirme teorisi, davranışı çevresel bir neden olarak görerek, pekiştirme koşullarının davranışı yönlendirdiğini söyleyen yaklaşımdır. Çevreyi baz alması nedeniyle içsel bilişsel olaylarla ilgilenmemekte, hangi eylemin davranışı pekiştirdiğine, tepkiyi takip eden davranışların tekrarlanması üzerinde durmaktadır. Pekiştirme teorisi kişinin içsel durumunu göz ardı ederek, yalnızca harekete geçtiğinde elde ettiği sonuçlarla ilgilenmektedir. Davranışı başlatan güdülerle ilgilenmediği için güdülenme teorisi olarak görülmemekte ama davranışları kontrol eden faktörlerle birlikte analiz etmeyi sağladığı için güdülenme konusu içinde kalmaktadır (Robbins & Judge, 2013:218).

3.3.6. İçsel Ve Dışsal Güdülenme Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Teoriler

3.3.6.1. Öz Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory)

Öz belirleme teorisi, güdülenmenin “doğasına”, yani “davranış nedenine” odaklanmaktadır (Tremblay vd., 2009:214). Kişinin gelişimi, davranışların öz benlik ile düzenlenmesini konularını bir yandan vurgularken, diğer yandan güdülenmenin kaynağında içsel faktörlerin önemine vurgu yapmaktadır. Bu nedenlerle çalışma alanı, kişilerin kendi kendine güdülenme ve kişiliğinin entegrasyonunun temeli oluşturan doğal büyüme eğilimleri, doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçlar ve olumlu süreçleri teşvik eden koşulların araştırılması oluşturmaktadır. Teori sadece olumlu gelişim süreçleriyle ilgili eğilimlerinin öznel doğasıyla ilgilenmekle kalmayıp bu eğilimlere karşı duran olumsuz sosyal çevreleri de incelemektedir. Öz belirleme teorisi yetkinlik, ilişkililik ve özerklik ihtiyaçlarını temel almaktadır (Ryan & Deci 2000b: 68-69).

Ryan ve Deci (2000b) içsel güdülenme, yaratıcılık ve öğrenme ile kişisel eğilimin yönünü açıklayarak öz belirleme teorisinin temel kavramlarından yetkinlik kavramını açıklamaktadır. Sonrasında kişilerin sosyal değerler ve dışsal durumlara karşı nasıl davrandıklarıyla alakalı ilişkililik ihtiyacına ve en sonunda onları kişisel

değerlere ve öz güdülenmeye dönüştürdükleri özerklik ihtiyacıyla teoriyi açıklamayı tamamlamışlardır (Ryan & Deci, 2000b:69).

Yetkinlik ihtiyacı kişinin kendisiyle alakalı olup içsel güdülenme sonucunda karşılanmaktadır. İçsel güdülenme yenilikleri araştırma, öğrenme, yaratıcılığını geliştirme, zorlukların üstesinden gelme inancıyla beraber kişinin kapasitesini artırması ve yaşamı boyunca keyif ve canlılık kaynağının temsil eden içsel doğal bir eğilim içinde olmasını ifade etmektedir (Ryan & Deci, 2000b:70). Bu nedenle, kişiler sadece algılanan yetkinliği (veya öz-yeterlik) deneyimlemekle kalmaz, aynı zamanda içsel güdülenmenin sürdürülmesi ya da güçlendirilmesi durumunda, kendi davranışlarını tanımlamaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle, yüksek düzeyde içsel güdülenmede kişiler hem yetkinlik hem de özerklik için ihtiyaçların tatminini yaşamaktadır. Birçok araştırma, yetkinlik ve özerklik ihtiyaçlarını destekleyen ya da engelleyen bağlamsal koşulların etkilerine odaklanmaktadır. Ancak bazı araştırmalar bir dereceye kadar kişilerin duygularını destekleyen iç kaynaklara bağımlı olduklarını fark etmiştir. Her ne kadar ödüller konusu tartışılrsa da, yakın zamanda yapılan bir meta-analiz (Deci, Koestner & Ryan) görev performansına bağlı olarak ortaya çıkan her türlü maddi ödülün gerçekte içsel güdülenmeyi zayıflattığını teyit etmektedir (Ryan & Deci, 2000a:61).

Yetkinlik, özerklik ve ilişkililik faktörleri, öz belirleme teorisinin bir alt kümesi olarak kabul edilen bilişsel değerlendirme kuramı tarafından açıklanmaktadır. Bilişsel değerlendirme kuramı, Deci ve Ryan (1985) tarafından içsel güdülenmede değişkenlik yaratan sosyal bağlamlardaki faktörleri belirtmek için sunulmaktadır (Ryan & Deci, 2000a:58). Kuram, ödül olayının türü veya performans geribildirim türü gibi çevresel olayların özelliklerinin, algılanan ustalık, kontrol, görev ilgisi ve davranışları nasıl etkilediğine odaklanan mikro analitik bir bakış açısı benimsemektedir (Kanfer, 1990:88). Ayrıca kuram, yetkinlik duygularına neden olan kişilerarası olayların ve yapıların (örn., ödüller, iletişim, geri bildirim) eylem boyunca içsel güdülenmeyi artırmasını tartışmaktadır; çünkü bu artış temel psikolojik yetkinlik ihtiyacının tatminini sağlamaktadır. Örneğin karşılaşılan zorluklar, geri bildirim teşvik eden etkinlikler ve aşağılayıcı değerlendirmeden kurtulma gibi süreçlerde içsel güdülenmeyi kolaylaştırdığı görülmektedir. Bilişsel değerlendirme kuramı yetkinlik duygularının içsel güdülenmenin özerklik duygusu ya da içsel olarak algılanan bir nedenselliğe odaklanmadıkça, içsel güdülenmeyi artırmayacağını belirtmektedir. Bu sebeple yüksek

düzeyde içsel güdülenme için ihtiyaçların tatminini yaşamaları, hem yetkinlik hem de özerklik için gerekmektedir. Kuramın ilkeleri, yetkinlik ve özerklik ihtiyaçları üzerine odaklanarak, ödüllerin, geribildirim ve diğer dışsal olayların başlangıçtaki güdülenme üzerindeki etkilerinin sonuçlar ile formüle edilmesini amaçlamaktadır (Ryan & Deci, 2000a:58).

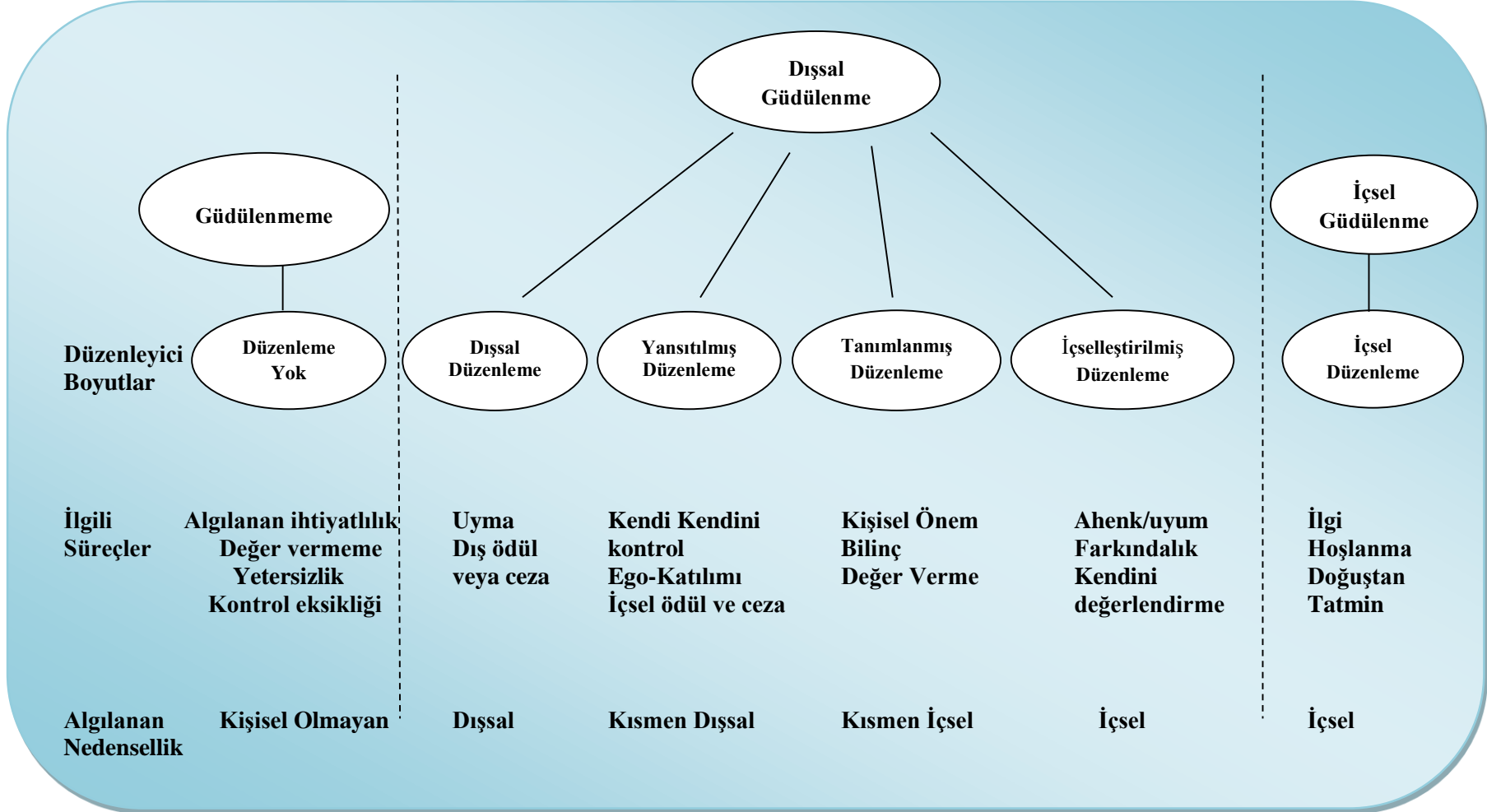
Öz belirleme teorisi dışsal güdülenmeyle ilgili olarak sosyal çevrenin güdülenme süreçlerini nasıl etkilediğine ve performansa olan sonuçlarına atıfta bulunmaktadır (Ryan & Deci, 2000b:71). Çevresel olayların içsel güdülenme üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmaların çoğu, yetkinlikten ziyade, kontrollere karşı özerklik konusuna odaklanmaktadır (Ryan & Deci, 2000b:70). Dışsallaştırılmış ödüllerin içsel güdülenme üzerindeki etkilerini araştırmak için Deci'nin (1971) yapmış olduğu üç deneyde elde ettiği bulgulara bakılmaktadır. Bu deneylerin ilk ikisinde, paranın bazı faaliyetler için bir dış ödül olarak kullanıldığında, deneklerin içsel güdülenmeyi yitirdiğini göstermektedir. Öte yandan, üçüncü deneyde, sözel güçlendirme ve olumlu geribildirimlerin dış ödüller olarak kullanıldığında, deneklerin içsel güdülenmelerinin, gönüllülük altındaki deneklere oranla arttığını öne sürmektedir. Para finansal ödül beklentisini içeren dışsal bir güdüleme araçsalıdır. Paranın özünde güdülenmeye sahip olan kişinin aktiviteyi bilişsel olarak yeniden tanımlamaya götüren bir uyaran olarak hareket edebildiği görünmektedir. Kısacası, para bir kişinin bir aktivite için içsel güdülenmesini "satın almak" için işe yarayabilmektedir (Deci, 1971:114). Dolayısıyla öz belirleme teorisi, bir kişinin davranışlarının dış ödüller tarafından kontrol edildiğini ve bunun içsel güdülenmede bir azalmaya yol açacağını algılayabileceğini öne sürmektedir. Ancak, kişilerarası ödüller aldığında, onları davranışlarının kontrolleri olarak algılamamakta ve böylece kendi içsel güdülenmesini güçlendirmektedir, çünkü onlar kendi yetkinlik ve kendi kaderini tayin etme duygusunu güçlendirmektedir (Deci, 1972:113-114).

Deci (1971, 1972)'nin yapmış olduğu çalışmalar örgütsel alandan daha çok eğitim alanında özellikle de öğrenme süreci içinde olan çocuklar ile alakalıdır. Bu bulguların örgütsel alana taşınmasıyla ilgili çalışmalarda; dışsal ödül ve kontrollerin içsel güdülenmeyi etkilediği görülmektedir. Bu konuda Lepper, Greene, (1975) ve Staw (1976), görev performanslarını yöneten dışsal kontrollerin, çalışan için daha az görünür olduğunda, yapmış oldukları görevlerin tatmin edici yönlerini daha iyi algıladıklarını ifade etmişlerdir. Kişi genellikle, bir görevdeki davranışları ya da katılımı göze çarpan

ipuçlarını veya sosyal bilgileri arayarak bulmaktadır. Laboratuvar koşullarında, dışsal ödüller daha az belirgin hale getirildiğinde, görevlere ait içsel ödül algısı daha görünür hale gelmektedir. Gerçek örgütlenmelerde yönetimin, işçilerin gözünde hedefleri ve yapısal araçları dikkat çekmeden meşrulaştırabileceğini öne sürmektedir. Kişi, örgütün teknolojik ve sosyal düzenlemelerini güvenilir hedeflerin peşinde koşarak meşru ve uyumlu olarak gördüğü zaman, dışsal kontroller daha az fark edilebilir hale gelebilmektedir. Herhangi bir sosyal ortamda kişi, hangi davranışların “yetkili” veya “etkili” olarak görülebileceğini tanımlayan ortak bir anlayış veya içsel kurallar keşfetmektedir (Parsons, 1951; Akt: Fuller & Dornbusch, 1988:7).

Dışsal kontrollerin içsel güdülenme üzerindeki olumsuz etkisi sadece belirli koşullar altında gerçekleşmektedir. Bu etkinin ilk koşulu, Staw, (1976) ve Ross, (1975)’un belirttiği üzere dışsal yaptırımın, ortam içinde beklenmedik ve karşı-normatif olduğu durumlarda ortaya çıktığı ile ilgilidir. İkinci koşul ise Folger, Rosenfield ve Hays (1978)’ın kişinin alternatif görevler arasında seçim yapabilir olduğu söylemesidir. Dış ödüller açık ve meşru bir şekilde tahsis edildiğinde ve işçiler hangi örgütte yapacakları görevleri seçemediklerinde, yani örgütlerin zorunlu dışsal kontrollerde bulunması içsel güdülenmeyi azaltmaktadır (Fuller & Dornbusch, 1988:5).

Öz belirleme teorisi içinde, Organizma Entegrasyonu Kuramı olarak adlandırılan bir alt aşama, dışsal güdülenmenin farklı biçimlerini ve içselleştirmeyi teşvik eden veya engelleyen bağlamsal faktörleri ayrıntılarıyla açıklamaktadır. Şekil 10’da, bir kişinin davranışına yönelik güdülenmesini, soldan sağa doğru düzenlenen güdülenme türlerinin organizma entegrasyonu kuramı çerçevesinde sınıflandırmasını göstermektedir (Deci & Ryan, 1985:61). Şekil 10’a bakıldığında; en solda, harekete geçme niyeti bulunmayan bir durumu tanımlayan *güdülenmeme* (amotivation) yer almaktadır. Bu durumda, bir kişinin davranışı duygusal açıdan, maksatlı ve kişisel bir nedensellik duygusundan yoksun olarak görülmektedir. Güdülenmeme, bir aktiviteye değer verilmemesinden kaynaklanmakta, bunu yapmak için kendini yetkin hissetmemekte ya da arzu edilmeyen bir sonuca ulaşacağına inanmama durumlarında ortaya çıkmaktadır. Şekil 10’da güdülenmenin farklı özerklik derecelerini ya da kendi kaderini tayin etme derecelerini yansıtmaları durumunda çeşitli güdülenme türlerinin olduğu görülmektedir.



Şekil 10. İçsel ve Dışsal Güdülenme

Kaynak: Ryan & Deci, 2000b:72.

Dışsal (external) düzenlemenin etiklendiği kategoride, ortaya çıkan davranışlar, bir dış talebi karşılamak veya harici olarak vurgulamış bir ödül olasılığını elde etmek için gerçekleştirilmektedir. Kişiler genellikle dışsal olarak düzenlenmiş, kontrollü veya yabancılaştırılmış olarak, eylemlerini dışsal algılanan bir nedenselliğe dayandırmaktadır (Ryan & Deci, 2000a:61).

İkinci tip dışsal güdülenme, içe dönük (introjected) *yansıtılmış* düzenlemedir. İçe atma, kişiyi kontrol eden bir tür içselleştirilmiş düzenlemeyi anlatmaktadır; çünkü kişiler suçluluk veya endişeyi önlemek ya da ego gelişimlerini veya gururlarını elde etmek için bu tür eylemleri baskı hissiyle gerçekleştirmektedir. Farklı bir şekilde ifade edersek, içe atma koşullu benlik saygısı ile düzenlemeyi temsil etmektedir. Yansıtılmış güdülenme benlik saygısını ve değer duygusunu güçlendirme ya da sürdürmek için bir eylem gerçekleştiren ego katılımını irdelemektedir (Ryan & Deci, 2000a:62).

Özerklik veya öz-belirleme ile alakalı olan diğer bir dışsal güdülenme biçimi, *tanımlama* (identification) yoluyla düzenlemedir. Burada, kişi bir davranışın kişisel önemiyle bütünleşmekte ve böylece kendi düzenlemesini kendi kuralı olarak kabul etmektedir. Son olarak, dışsal güdülenmenin en özerk biçimi *içselleştirilmiş* (integrated) düzenlemedir. İçselleştirilmiş düzenleme, tanımlanmış düzenlemelerin kendi kendine tam olarak özüksendiğinde gerçekleşmektedir. Bu, kendi kendini inceleme ve yeni düzenlemeleri bir başkasının değerleri ve ihtiyaçları ile uyumlu hale getirerek gerçekleşmektedir. Bir eylemin nedenlerini daha fazla içselleştirerek, onları özünü asimile etmekte ve dışsal olarak güdülenen eylemler kendi kendine belirlenmektedir. İçselleştirilmiş güdülenme biçimleri, özerk ve bağımsız olmak üzere, içsel güdülenme ile birçok niteliği paylaşmaktadır. Bununla birlikte, bunlar hala dışsaldır, çünkü içselleştirilmiş düzenleme ile hareket eden davranışlar, kendilik tarafından iradi ve değer verilmiş olsa da, davranıştan ayrı olan bazı sonuçlara göre varsayılan araçsal değeri için yapılmaktadır (Ryan & Deci, 2000a:62).

Şeklin en sağ ucunda *içsel* (intrinsic) güdülenme vardır. Bu yerleştirme, içsel güdülenmenin kendi belirlediği bir faaliyetin prototipi olduğunu vurgulamaktadır. Yine de yukarıda belirtildiği gibi, bu dışsal düzenlemelerin daha içselleştikçe, içsel güdülenmeye dönüştüğü anlamına gelmemektedir. İçselleştirme süreci, toplumsal değerler ve düzenlemelerin sürekli olarak yaşam boyu içselleştirilmesi nedeniyle, gelişimsel olarak önemlidir. Yine de, dışsal güdülenme türlerinin altında yatan

devamlılığın, her zaman bir gelişimsel süreklilik olduğu ileri sürülmektedir. İçselleştirmenin her aşaması boyunca belirli bir kurala göre ilerlemek zorunda değildir; aslında, önce bu deneyimin herhangi bir noktasında, önceki deneyimlere ve durumsal faktörlere bağlı olarak yeni bir davranışsal düzenleme benimseyebilmektedir. Bazı davranışlar içe yansıtılmış olarak, bazıları da kimlik olarak başlayabilir. Bir kişi, bir dış düzenleme (örneğin bir ödül) nedeniyle bir aktiviteye başlangıçta maruz kalabilir ve (eğer ödül, çok kontrol edici olarak algılanmazsa) bu tür bir etkide, kişinin aktivitenin kendiliğinden ilginç özelliklerini tecrübe etmesine izin verebilmektedir (Ryan & Deci, 2000a:62-63).

Sonuç olarak, öz belirleme teorisi içsel güdülenme ile (yani, kendi adına bir aktivite yapmak, çünkü kişi, doğası gereği ilginç ve tatmin edici bir aktivite bulmaktadır) dışsal güdülenme (yani, nedensellik için bir aktivite yapmak) arasında ayırım yapmaktadır (Tremblay vd., 2009:214).

3.3.6.2. Öz Yeterlilik Teorisi (Bandura)

Bandura (1985) algılanan öz-yeterliliği, kişilerin yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde etkili olan performans düzeylerini üretme yetenekleri hakkındaki inançları olarak tanımlamaktadır. Öz yeterlilik inançları, kişinin kendisini nasıl hissettiğini, düşündüğünü, güdülediğini ve nasıl davrandığını açıklamaktadır. Bu inançlar, farklı etkileri olan dört ana süreçte ortaya çıkmaktadır: Bilişsel, güdüsel, duyuşsal ve seçim süreçlerini içermektedir.

Güçlü bir etkililik duygusu, kişinin başarısını ve iyi oluşunu birçok yönden geliştirmektedir. Yeteneklerine yüksek seviyede güvenen kişiler, tehditlerden kaçmak yerine, zorlukları üstlenerek, zorlu görevlere talip olmaktadır. Böylesine etkili bir bakış açısı, içsel ilgiyi ve faaliyetlerdeki derin engeli güçlendirmektedir. Kendilerine zorlayıcı hedefler koymaları, onları güçlü bir şekilde hedefe olan bağlılıklarını artırmaktadır. Başarısızlık veya aksaklıklardan sonra etkinlik duygularını hızlı bir şekilde geri kazanmaları, çabalarını artırmaktadır. Yetersiz çaba ya da eksik bilgi ve becerilere sahip iseler bunu başarısızlığa atfettikleri görülmektedir. Tehdit edici durumlara ise, üzerinde kontrol sağlayabildikleri güvencesiyle yaklaşmaktadırlar. Dolayısı ile yetkinlik ve etkili bir bakış açısı nedeniyle kişisel başarılar kazanıp, stresi ve depresyona karşı savunmasızlığı azaltmaktadır. Aksine, yeteneklerinden şüphe duyan kişi, kişisel tehdit olarak gördükleri zor görevlerden uzaklaşmakta, takip etmeyi

seçtikleri hedeflere zayıf bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Zorlu görevlerle karşılaştıklarında, kişisel eksikliklerini, karşılaştıkları engelleri ve başarılı bir şekilde aşmak için odaklanmak yerine her türlü olumsuz sonuç üzerinde durmaktadır. Zorluklar karşısında çabalarını gevşetme ve hızla pes etme durumları izlenmektedir. Başarısızlık veya aksaklıklardan sonra etkililik hissini telafi etmek için yavaş davranmaktadır. Yetersiz performanslarını yetersiz yeteneklerine bağladıkları için, yeteneklerine olan inançlarını kaybetmeleri için fazla bir başarısızlığa ihtiyaçları yoktur. Stres ve depresyona kolayca kurban oldukları izlenmektedir (Bandura, 1994:2).

Zorlu görevlerle karşılaştıklarında, kişisel eksikliklerini, karşılaştıkları engelleri ve başarılı bir şekilde aşmak için odaklanmak yerine her türlü olumsuz sonuç üzerinde durmaktadır. Zorluklar karşısında çabalarını gevşetme ve hızla pes etme durumları izlenmektedir. Başarısızlık veya aksaklıklardan sonra etkililik hissini telafi etmek için yavaş davranmaktadır. Yetersiz performanslarını yetersiz yeteneklerine bağladıkları için, yeteneklerine olan inançlarını kaybetmeleri için fazla bir başarısızlığa ihtiyaçları yoktur. Stres ve depresyona kolayca kurban oldukları izlenmektedir (Bandura, 1994:2).

Algılanan öz-yeterlilik, kişilerin kendi hayatlarını etkileyen kendi işleyiş ve olayları üzerinde kontrolü ele alma yeteneklerine olan inançlarıyla ilgilidir. Öz yeterlilik dört ana etki kaynağı tarafından geliştirilmiştir. Bunlar; geçmiş deneyimler, kendine benzer kişileri izlemek, sosyal ikna ve uyarılmayı içermektedir. Geçmiş deneyimler aynı benzer işleri yapmakta olan kişiye güven vermektedir. İzlemiş olduğu kişiyle birlikte, görev taleplerini başarılı bir şekilde yönetmektedir. Sosyal ikna ise verilen etkinliklerde başarılı olma yeteneklerine sahip olduğu kişiye söylenerek güdülenmenin gerçekleşmesidir. Sosyal ikna kişinin güçlü yönlerinin gösterilmesi ve duygusal durumlardan sıyrılması için uyarılma ile güdülenmesidir (Bandura, 1994:14-15). Yaşanmış tecrübeler, rol model kıyaslamaları, içinde bulunduğu algının sosyal teşvik ile artırılması, uyarılarak aktif hale getirilmesi ve dolayısıyla işi yapma için sahip olduğu yeterlilik tamamen içsel faktörlere dayanmaktadır.

3.3.6.3. İşin Karakteristik Özelliği ve İş Dizayını

20. yüzyılın başlarında, işin güdüleyici özelliklerini tanımlamaya olan ilgi, büyük ölçüde, endüstriyel üretimde verimliliği ve üretkenliği artırma arzusundan kaynaklanmaktadır. Bilimsel yönetim paradigmasında (Taylor, 1911) çalışan araştırmacılar, performansı artırmak için dışsal ödüllerin (örn., para) kullanımını

vurgulamaktadır. Dışsal ödüllerin daha yüksek performansı, güdülenmesini konu alan bu dar mekanik güdülenme yaklaşımlarından, işin spesifik özelliklerine vurgu yapan güdülenmeyi artıran psikolojik yollara vurgu yapan teorilere geçiş yapılmıştır (Kanfer 2017:342).

İşin karakteristik özelliği bir işi bir bütün olarak ele almakta ve eleştirel psikolojik durumları etkileyen toplam iş özelliklerini tanımlamayı amaçlamaktadır. İşin yapısal yönleri, içsel çıktılar ve iş sonuçları arasındaki bağlantıları göstermektedir. Örneğin görev çeşitliliği, iş anlamlılığı ve iş performansı düzeyi arasındaki bağlantıları konu edinmektedir. İşin karakteristik özelliği modeli işin belirli yapısal özelliklerinin toplam etkilerini vurgulamaktadır (Kanfer, 1990:88). İşin karakteristik özelliği işin özelliklerinin ortaya konmasını ve yeniden tasarlanması konularını içermektedir.

Herzberg'in çift faktör teorisinin, büyük bir araştırmaya yol açtığı ve işin yeniden düzenlenmesiyle ilgili birçok başarılı değişim projesine ilham verdiği bilinmektedir. Herzberg, bir işin güdülenmesini ve memnuniyetini yalnızca "güdüleyicilerin" işin kendisinde tasarlandığı dereceye kadar geliştireceğini belirtmektedir. Sadece "hijyen" faktörlerini ele alan değişiklikler çalışan güdülenmesinde artışa yol açmamaktadır (Hackman & Oldham, 1976:251).

Herzberg (1966), kişilerin hem hijyen faktörlerine hem de güdüleyici faktörlerine ihtiyaç duyduğuna öne sürse de, Hackman ve Oldham (1976) aynı çalışma durumuna karşılık kişisel farklılıkları önermektedir. Büyümeye muhtaç olan kişilerin yüksek beceri çeşitliliğine, görev kimliğine, görev önemine, özerkliğe ve geri bildirimle sahip meslekler tarafından güdülenme olasılığının yüksek olduğu; düşük büyüme isteğine sahip kişilerin ise nispeten etkilenmediği görülmektedir. Deci ve Ryan (1985)'in kişisel farklılıklar üzerinde durması bazı kişilerin çalışmalarının özerkliği destekleyici yönlerine daha fazla yöneleceğini, diğerlerinin ise işlerinin kontrol edici yönlerine daha fazla yöneleceğini ileri sürmeleriyle alakalı olmaktadır (Amabile 1993:190).

İş dizaynı, çağdaş örgütlerde çalışanların iş deneyiminin üretkenliğini ve kalitesini eş zamanlı olarak geliştirmeye yönelik bir strateji olarak giderek daha belirgin hale geldiği bir kavram olarak görülmektedir (Hackman & Oldham, 1976:250). İş dizaynı konusunda Haslam ve Oldham (1976) işin özelliklerini vurguladığı işin karakteristik modelini geliştirmiştir. Bu modele göre herhangi bir işin, yetenek

çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olmak üzere beş temel faktör ile tanımlanabileceğini değerlendirmişlerdir (Hackman & Oldham, 1976:257-258).

Çalışanların duygusal ve güdüleyici tepkilerini ve çalışanların büyüme ihtiyacındaki muhtemel değişimlerini test etmek amacıyla, işlerini yeniden tasarlanması, model etrafında tartışılmaktadır. Model tarafından belirlenen iş boyutları doğrudan işlerin yeniden tasarlanması için bir dizi eylem ilkesine bağlıdır. Bu ilkeler, beş temel boyutun her birinde iyileştirmelere yol açmanın ne tür değişikliklerin yapıldığını ve dolayısıyla bir işin güdülenme potansiyelindeki genel bir artışı belirlemektedir (Hackman & Oldham, 1976:276).

3.3.6.4. Sinerjik Güdülenme Modeli

İçsel ve dışsal güdülenmenin pozitif kombinasyonu sinerjik güdülenme modelini oluşturmaktadır. Amabile (1993), içsel ve dışsal güdülenmeyi olumlu bir şekilde birleştirilmesinde, Maslow (1943) ve Herzberg (1966) 'nın ihtiyaç teorileri tarafından önerilen basit iskelete göre değil, tamamen ayrı olarak görülmeyip bazı koşullar altında birbirinin tamamlayıcısı olarak görülmesi olarak model geliştirilmiştir. Başlangıçta içsel güdülenme düzeyi yüksek olduğunda, dışsal güdülenmenin, sinerjik olarak içsel güdülenme ile birleştirilmesi büyük olasılıktır. Dışsal güdülenmenin sadece belirli türleri sinerjik olarak içsel güdülenmeyle birleştirilebilmektedir (Amabile, 1993:196).

Deci ve Ryan (1985), içsel güdülenmenin yalnızca görev katılım sürecine odaklanmasını gerektirdiğini öne sürmektedir. Sonuca odaklanmak ise, dışsal güdülenmenin devreye girdiği anlamına gelmektedir. Amabile (1993) bu ikili durumu reddederek bunun yerine, içsel güdülenmenin belirli sonuca odaklanma ile tamamen uyumlu olduğunu beyan etmektedir. Örneğin bir Ar-Ge çalışanı, öncelikle bilimsel bir problem üzerinde çalışmak için güdülenmek yerine, zor bir soruyu çözmek için sonuca odaklanmayı seçmesi, güdülenmenin içsel olarak gerçekleştiğini ortaya koymaktadır (Amabile, 1993:189). Kişinin kendi kaderini tayin etme duygusunu zayıflatmadan kendi yetkinlik duygusunu destekleyen herhangi bir dışsal faktör, içsel güdülenmeye olumlu katkıda bulunmaktadır (Amabile, 1993:194)

Sinerjik dışsal güdüleme, kişinin kendi kaderini tayin etme duygularını baltalamadan ya da doğrudan izin vermeden, kişinin yetkinliği ve ürünün değeri hakkında bilgi sağlamaktadır. alışmaları karmaşık olan, süreklilik arz eden projelerde çalışan kişiler için, içsel güdülenmenin uygun zamanda katkı sağlaması, sinerjik dışsal güdülenme ile birlikte ortaya çıkan kombinasyonun varlığı, yaratıcı, üretken bir çalışmaya yol açabilmektedir (Amabile, 1993:197). Dışsal güdülenmenin her zaman olumsuz olduğu şeklindeki basit düşünce üzerinde çalışan yöneticiler, burada açıklanan en yüksek pozitif sinerji seviyelerini elde etme fırsatını kaçırmaktadır. Kişilerin aynı etkenler kümesi tarafından benzer şekilde gdlendiğini varsaymak, aşırı basitleştirmedir (Amabile, 1993:198). Sonuç olarak, bu çalışma dışsal güdülenmenin (a) içsel güdülenme ve kişisel yaratıcılık hedefleri arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği ve (b) kişisel yaratıcılık amacının, içsel güdülenme de yaratıcılığa dolaylı etkisini ileten bir mekanizma olarak hizmet ettiğini göstermektedir (Gong, Wu, Song, & Zhang, 2017:842).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS

4.1. PERFORMANS KAVRAMI

Yöneticiler kendisini örgüte adanmış, yetenek ve yetkinliğe sahip, verilen görevleri zamanında tamamlayan dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlayan çalışanlar aramaktadır. Çalışanların iş rollerine bağlı olarak yapmış oldukları, örgüte yarar sağlayan gayret ve davranışları iş performansını ortaya çıkarmaktadır. Geleneksel anlamda iş performansı, kişinin kendi iş tanımında belirtilen görevleri yerine getirdiği yeterlilik açısından değerlendirilmektedir (Griffin vd., 2007:327). İş performansı, kişinin standart zaman aralığı boyunca gerçekleştirdiği ayrı davranışsal bölümlerin örgütçe kabul edilmiş toplam değeri olarak tanımlanmaktadır (Motowildo, Borman, & Schmit, 1997:71). Campell (2012) iş performansını, kişinin çalışma ortamlarında yaptıkları davranışların örgütün hedeflerine ulaşmasına yönelik olmasına ve gözlemlenebilir olmasına bağlamaktadır (Campbell, 2012:161). Performansın kendisi, kuruluşun hedeflerine ulaşmayı doğrudan kolaylaştıran şey olarak tanımlanmaktadır (Campbell & Wiernik, 2015:48).

Performans işteki görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde çalışanın göstermiş olduğu davranış biçimidir. Performans, davranışsal bir yapıdır. Davranış, performans ve sonuçlar aynı şey olarak kabul edilmemektedir. Davranış, kişilerin isteyken yaptıkları eylemlerdir. Performans, bir değerlendirici bileşenle davranıştır, davranış kişisel veya örgütsel etkinlik için pozitif veya negatif olarak değerlendirilebilmektedir. Sonuçlar, performansa göre değişen ve sonuç olarak örgütsel hedef başarısına katkıda bulunan veya bunlardan vazgeçen kişiler ya da kişisel durumlarıdır. Sonuçlar, bir kişinin performansının bir örgütün hedeflerine ulaşmasında yardımcı olduğu veya engel olduğu yoldur ve bu, kişisel performans göz önüne alındığında sonuçlara odaklanmayı cazip kılan unsur olmaktadır (Motowildo vd., 1997:72-73).

Performans, kesinlikle önemli olsalar da, verimlilik veya üretkenlik gibi göstergelerle karıştırılmamalıdır. Her ikisi de çıkış oranını girdi olarak göstermektedir ve yukarıda tanımlandığı gibi belirli bir performans seviyesine ulaşmanın maliyetini düşünmek mümkün olsa da, performans konusu ile ilişkili tutulması doğru değildir. Son

olarak, performans, gelişme, yıpratma veya terfi ile eşanlamlı kabul edilmemektedir (Campbell & Wiernik, 2015:49).

Scott (1981) performansın kavramsallaştırılmasını, örgütsel yapı, süreç ve davranışı temel alan; (1) rasyonel sistem, (2) doğal sistem ve (3) açık sistem olmak üzere üç perspektiften oluşturmaktadır. Shortell ve Kaluzny (1983) Scott'ın bu görüşünü şöyle özetlemektedir: Rasyonel sistem yaklaşımı, ölçütlerin açıkça ölçüldüğü ve örgütün ölçülebilir amaç ve hedefler elde etmek için rasyonel olarak tasarlandığı hedefe yönelik davranışları vurgulamaktadır. Doğal sistem yaklaşımı, hedeflerin açıkça kararlaştırılamayacağı ya da ölçülemediği, kişilerin kendi gelişimleri ile örgütün gelişimini veya hayatta kalmasını ilişkilendirdiği, planlanmamış, kendiliğinden gerçekleşen süreçlerin veya olayların önemini vurgulamaktadır. Açık sistem yaklaşımı ise, bir örgütün davranışının çevreyi göz önünde bulundurarak en iyi şekilde anlaşıldığı ve kuruluş yapısının, sürecinin ve performansının çevreden alınan girdilerin ve üretilen çıktılarının niteliğinden önemli ölçüde etkilendiğini varsaymaktadır. Shortell ve Kaluzny'nin belirttiği gibi, üç perspektifin her biri, farklı bir performans kavramsallaştırması anlamına gelmektedir. Rasyonel sistem perspektifi, çıktı ve üretim ekonomilerinin sayısı ve kalitesi üzerine odaklanarak hedef kazanımını vurgulamaktadır. Doğal sistem perspektifi, sistem bakımı ve sosyal destekle ilgili performansı belirlemektedir. Son olarak açık sistem perspektifi performansı, kuruluşun çevresel bağımlılıkları ve güç dağıtımıyla doğrudan bağlantılı olan kaynak edinimi olarak görmektedir (Kurz, Mueller, Gibbons, & DiCataldo, 1989:43-44).

İş performansının en temel teorik bölümlendirilmesi; (a) örgüte katılma ve örgütte kalma, (b) örgütsel rollerin öngördüğü performans standartlarını güvenilir bir şekilde karşılama veya aşma, (c) öngörülen rollerin gerçekleştirilmesinin ötesinde yenilikçi ve kendiliğinden gelen diğer üyelerle işbirliği yapma, örgütü zarardan koruma, iyileştirme önerileri sunma, kendini geliştirmeyi taahhüt etme gibi eylemler ve örgütü, dışarıdan gelenlere uygun olarak temsil etme, davranışları arasında üç yönlü bir ayrım vardır (Katz & Kahn, 1978; Akt:Motowidlo & Scotter, 1994:475).

4.2. İŞ PERFORMANSININ BOYUTLARI

Geleneksel olarak personel psikologları performansın, büyük oranda seçim, yerleştirme ve eğitim konularının bir işlevi olduğunu varsaymaktadır. Öte yandan, sosyal psikologlar performansın güdülenme yönlerini vurgulamaktadır. Vroom (1964) ve Maier (1955) bu görüşleri takip ederek aşağıdaki formülle performansın yetenek ve güdülenme ile etkileşimli bir ilişkisini benimsemektedir:

$$Performans = f(\text{yetenek} \times \text{güdülenme})$$

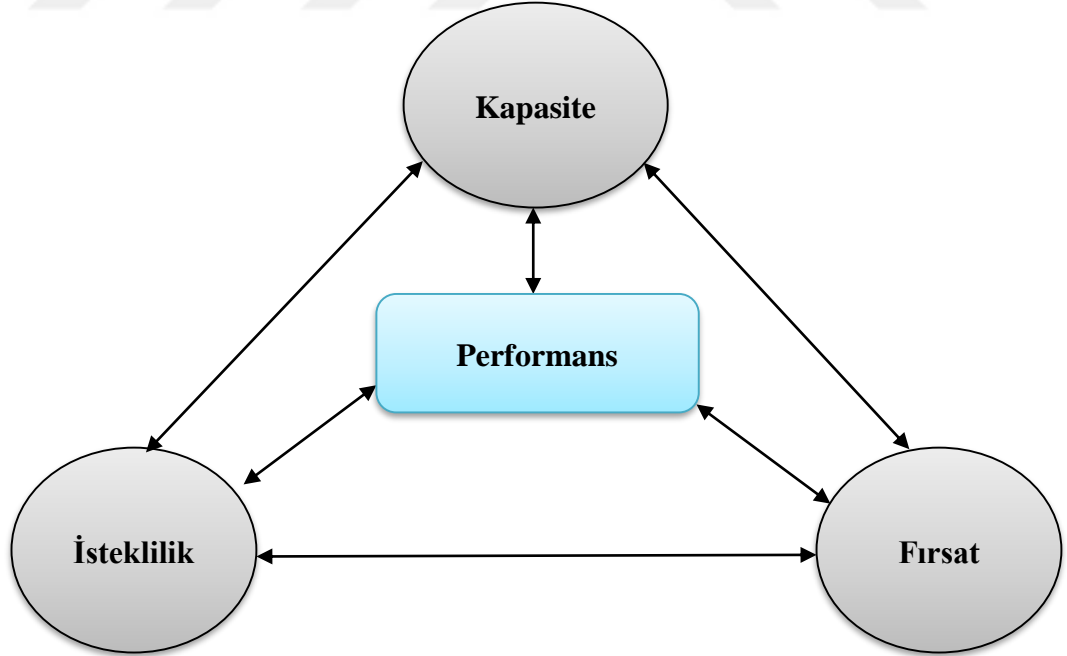
Her ne kadar bu formülasyon, orijinal biçiminde ve küçük değişikliklerle geniş çapta benimsenmiş olsa da, formülasyonun ciddi eksiklikleri, iş performansı ile ilgili bilinenleri organize etmek için kullanılmaya çalışıldığında ortaya çıkmaktadır. Eğer formülasyon doğru ve eksiksiz ise, o zaman iş performansını etkileyen birçok değişkenin her ikisi de yetenek ya da güdülenme boyutu altında yer almaktadır. Bununla birlikte, aslında, bazı ilgili değişkenler bu kategorilerin hiçbiri altında olmadığı da görülmektedir (Blumberg & Pringle, 1982:562). Blumberg ve Pringle (1982)'a göre iş performansını etkileyen boyutlar; kapasite, isteklilik ve fırsattır. Bu durumda oluşturdukları yeni etkileşimli modeli şu olmaktadır:

$$Performans = f(\text{kapasite} \times \text{isteklilik} \times \text{fırsat})$$

Şekil 11'de iş performansının üç boyutuna ait etkileşim görülmektedir. Kişinin, davranışlarda bulunma kapasitesine ve isteğine sahip olduğu ölçüde belirli bir davranışı gerçekleştirme eğiliminde olabileceğini öne sürmek mümkün olabilmektedir. Kapasite, bir kişinin bir görevi etkili bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayan fizyolojik ve bilişsel yeteneklerini ifade etmektedir. Beceriye ek olarak, kapasite kişinin bilgi, beceri, zekâ, yaş, sağlık durumu, eğitim düzeyi, dayanıklılık, enerji seviyesi, motor beceriler ve benzer değişkenlerin etkilerini temsil etmektedir. Bir kişinin bir görevi yerine getirme eğilimini etkileyen psikolojik ve duygusal özellikler ise isteklilik boyutunu içermektedir. Güdülenmeye ek olarak isteklilik, iş tatmini, kişilik, tutum, normlar, değerler, statü, kaygı, görev özellikleri, iş katılımı, algılanan rol beklentileri, öz-imağ, ihtiyaç durumları ve yakın ilişkili kavramlarla, ilgili davranışları etkilemektedir. Bir kişi istekli olabilsen ve belirli bir davranışsal eylemde bulunma kapasitesine sahip olsa da, bu eylemin tamamlanıp sonuçlanmayacağı, kişinin nesnel ortamındaki gerçeklerin varlığına ve düzenlenişine bağlı olmaktadır. Performans düzeyini etkileyen bu

gerçeklerin en önemlisi teknik sistemin, fiziksel koşulların, iş arkadaşlarının eylemlerinin, denetçilerin eylemlerinin ve örgütsel politikaların ve prosedürlerin unsurları olarak görünmesi niteliği taşımasıdır (Blumberg & Pringle, 1982:563).

Fırsat kavramı ile performansı etkileyen çevresel değişkenler tanımlanmaktadır. Çaba ile performans arasındaki ilişkiyi etkilemek için müdahale eden birçok çevresel faktör bulunmaktadır. Örneğin, işe ilişkin araç ve gereçlerin özellikleri genellikle bir üretim hattında çalışan kişinin, çabalarından kaynaklanan çıktı miktarına limitler koymakta, ya da belirli satış bölgeleri ve belirli satış görevlileri için ekstra çaba ile alakasız ekstra çıktıya yol açabilen avantajlar sağlayabilmektedir. Her durumda model bu tür dış çevresel faktörleri anlamada, performansın psikolojik ve kişisel yönünü ortaya koyan “sahte” faktörleri temsil etmektedir. Ancak tüm bu faktörler kendi başına performansı etkiledikleri görülmektedir (Porter & Lawler 1968:32-33; Akt: Blumberg & Pringle, 1982:564). Bu faktörler; iş ile ilgili bilgiler, araç ve gereçler, malzeme ve gereçler, bütçe desteği, başkalarından alınan gerekli hizmetler ve yardımlar, görev hazırlığı, zaman uygunluğu ve çalışma ortamı olarak sıralanmaktadır (Blumberg & Pringle, 1982:564).



Şekil 11. İş Performans Boyutlarının Etkileşimi

Kaynak: Blumberg & Pringle, 1982:565.

Tablo 3’te, satırlar kişisel kapasite ve isteklilik faktörlerini temsil etmektedir. Sütunlar çevresel faktörü, fırsatı temsil etmektedir. Her satırın ve sütunun kesişmesinde yer alan hücre girişi, kapasite istekliliği ve fırsat ile ilişkili performans düzeyini temsil etmektedir. Kişisel faktörlerin her birinin farklı şekilde yapılandırılması, bir kişinin takip etmeyi seçebileceği bir eylem planı olarak yorumlanabilmektedir. Bu nedenle, hem yüksek bir istekliliğe hem de yüksek kapasiteye sahip olan bir kişinin, yüksek düzeyde performans göstermeyi seçeceği tahmin edilmesi mümkün olmaktadır. Mevcut fırsatla birlikte ele alınan eylem seçimi, performans seviyesinin ne dereceye kadar ulaştığını belirlemektedir. Doğal koşulların elverişli veya elverişsiz olma ihtimali ve başkalarının eylemlerinin yararlı veya engelleyici olabilmesi söz konusudur. Model, en yüksek performansın, en elverişli ve istekli kişileri daha elverişli çevre koşullarına atayarak elde edileceğini öngörmektedir. Fakat aynı zamanda, daha istekli, ancak daha az yetenekli kişileri daha elverişli koşullara atayarak veya en üst düzey çalışanları daha zorlu koşullara atayarak daha iyi bir genel performans elde edilip-edilemeyeceğini sorgulamak makul görünmektedir (Blumberg & Pringle, 1982:566).

Tablo 3. Farklı Seviyelerdeki İş Performans Boyutlarının Sonuçları

		Çevresel Faktörler		
		Fırsat		
		Az Elverişli	Çok Elverişli	
Kişisel Faktörler	Düşük Kapasite	Düşük İsteklilik	Çok düşük performans	Düşük performans
	Düşük Kapasite	Yüksek İsteklilik	Düşükten orta seviyeye doğru performans	Orta performans
	Yüksek Kapasite	Düşük İsteklilik	Düşükten orta seviyeye doğru performans	Orta performans
	Yüksek Kapasite	Yüksek İsteklilik	Yüksek performans	Çok yüksek performans

Kaynak: Blumberg & Pringle, 1982:567.

4.3. İŞ PERFORMANSI TÜRLERİ

İş performansının genel olarak önemli yönlerini tanımlamak için üç konu etrafında çabalar yoğunlaşmaktadır. Biri kuralları belirlenmiş ve isteğe bağlı rol davranışını arasındaki ayrımı konu alan Katz ve Kahn (1978)'in sınıflandırmasıdır. Bir diğeri ise, etkili bir şekilde iş birliği ve yardımseverlik davranışları içeren örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ, 1988), pro-sosyal davranışları (Brief & Motowidlo, 1986) ve örgütsel doğaçlama'yı (George & Brief, 1992) kapsayan sınıflandırmadır. Üçüncüsü, görev yeterliliğiyle ilgili performans davranışlarıyla görev yeterliliğine bağlı olmayan performans davranışları arasındaki ayrımdır. Üç tema, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından yapılan rol içi (görev) performans ve rol dışı (bağlamsal) performans arasındaki ayrımında birleşmektedir. Görev performansı davranışları, teknik süreçlerini yürüterek ya da teknik gereksinimlerini koruyarak ve bakım yaparak, örgütün teknik çekirdeğiyle doğrudan bir ilişki içerisinde. Tersine, bağlamsal performans davranışları, teknik çekirdeğin işleyeceği daha geniş örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekledikleri kadar teknik çekirdeğin kendisini desteklememektedir. Görev performansı, reçete edilen bir roldür (Katz & Kahn, 1978), fakat bağlamsal performans daha tipik olarak takdire bağlı olarak gerçekleşmektedir (Motowidlo & Scotter, 1994:476).

Campbell (1990) iş performansının açıklanmasında sekiz performans faktörünün hiyerarşik bir modelini önermektedir. Bu sekiz faktör arasında, beş faktör; (1) işe özel görev yeterliliği (2) işe özgü olmayan görev yeterliliği; (3) yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği; (4) liderlik pozisyonunda denetim; (5) kısmen yönetim / idare görev performansını tanımlamaktadır (Sonnetag vd., 2008:428). Geriye kalan üç faktör; (6) gösterilen çaba, (7) kişisel disiplinin sürdürülmesi, (8) denetim ve liderlik bağlamsal faktör içerisinde yer almaktadır.

Performans söz konusu olduğunda, “görev performansı” ve “bağlamsal performans” arasında bir ayrım yapılmaktadır. Görev performansı, “yapmakla görevlendirildiniz” şeklinde işle doğrudan alakalı performansa atıfta bulunurken, bağlamsal performans görev performansının yer aldığı örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen davranışları ifade etmektedir. Başkalarına yardım etmek, başkalarının çıkarlarını göz önünde bulundurmamak ve dışardaki örgütlere olumlu bir imaj sunmak bağlamsal performans tanımlayan davranışlardır (Van Knippenberg,

2000:362). Mevcut çalışmada görev performansının rol içi performans, bağlamsal performansın ise rol dışı performans olarak kullanılması uygun görülmüştür.

4.3.1. Rol İçi Performans (Görev Performansı)

Rol içi performans, bir kişinin örgüt performansına katkısını kapsayarak, resmi ödül sisteminin bir parçası olan eylemlere (yani teknik çekirdeğe) atıfta bulunmakta ve iş tanımlarında belirtilen gereksinimleri ele almaktadır (Williams & Karau, 1991; Akt: Sonnentag vd., 2008:428). Böylece rol içi performans, işveren ve çalışan arasındaki sözleşmenin bir parçası olan gereksinimlerin yerine getirilmesini öngörmektedir (Sonnentag vd., 2008:428). Örgütlerde ortaya konan prosedürler, görev boyutlarının iyi örneklerinden biri olup rol içi performansı tanımlamaya yardımcı olmaktadır (Borman & Motowildo, 1997:100).

Rol-içi performans her iş için geçerlidir ve kuruluşun hedeflerine doğrudan hizmet eden resmi olarak gerekli sonuçlar ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Motowidlo & Van Scotter, 1994; Akt:Demerouti, Xanthopoulou, Tsaoasis, & Bakker, 2014:60). İki tür görev performansı vardır. Bunlardan biri hammaddeyi kuruluşun ürünlerine ve hizmetlere dönüştüren faaliyetlerden oluşmaktadır. Bir perakende mağazasında mal satmak, bir üretim tesisinde üretim makinesini işletmek, bir okulda eğitim vermek, hastanede ameliyat yapmak ve bir bankanın çeklerini kontrol etmek gibi faaliyetleri içermektedir. İkinci tip bir görev performansı, hammadde arzını yenileyerek teknik özünü servis eden ve sürdüren faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu faaliyetler bitmiş ürünleri dağıtmak; ya da örgütün etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan önemli planlama, koordinasyon, denetleme veya personel işlevleri sağlayan eylemlerden oluşmaktadır. Böylece rol içi performans, teknik süreçleri yürüterek ya da teknik gereksinimleri koruyarak ve bakım yaparak, kuruluşun teknik çekirdeğiyle doğrudan bir ilişki taşımaktadır (Motowildo vd., 1997:75).

4.3.2. Rol Dışı Performans (Bağlamsal Performans)

Rol dışı performans, doğrudan örgütsel performansa katkıda bulunmayan, ancak örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen davranışlardan oluşmaktadır. İçeriğe dayalı performans, iş tanımının resmi bir parçası olmayan faaliyetleri de içerdiğinden, görev performansından farklıdır. Rol içi performansı kolaylaştırmak suretiyle bir

kuruluşun performansına dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır (Sonntag vd., 2008:428-429).

Rol dışı performansı içeren faaliyetler önemlidir; çünkü örgütsel etkinliğe, görev etkinlikleri ve süreçleri için katalizör görevi gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirerek katkıda bulunan eylemleri içermektedir. Bu faaliyetler, işin resmi olarak bir parçası olmayan ve faaliyetleri başarmak için örgütteki diğer kişilere yardımcı olmak ve işbirliği yapmak olan görev faaliyetlerini canlandırmaya yönelik gönüllü eylemleri tanımlamaktadır (Borman & Motowildo, 1997:100). Rol dışı performans önemlidir, çünkü büyük ölçüde kişilerin güdülenme kontrolü altında gerçekleşen davranış tipini temsil etmektedir (Griffin, Neal, & Neale, 2000:517).

Rol dışı performans örgütün temel teknik süreçlerine katkıda bulunmamaktadır. Ancak teknik özünün işleyeceği daha geniş bir örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı ilgilendiren davranışları barındırmaktadır. Sosyal ve örgütsel ağın sürekliliğini destekleyen ve teknik özün gömülü olduğu psikolojik iklimi, başkalarına yardım etme ve işbirliği yapma gibi faaliyetleri teşvik eden faaliyetleri içermektedir, kişisel olarak sakıncalı olsa bile örgütsel kural ve prosedürleri takip ederek, örgütsel hedefleri desteklemek, hedefleri açıkça savunmak, kendi görevlerini başarıyla tamamlamak için gerektiğinde fazladan hevesle devam etmek ve resmi işinin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yürütmek için gönüllü olma faaliyetlerini kapsamaktadır (Motowildo vd., 1997:75-76).

Scotter ve Motowidlo (1996), rol dışı performansın yapısını iki cepheye bölerek incelemektedir. İş arkadaşlarının performansına yardımcı olan işbirlikçi, düşünceli ve yardımcı eylemleri içeren *kişilerarası kolaylaştırma*, disiplinli, sıkı çalışma, inisiyatif alma, örgütsel hedefleri destekleme ve kuralları takip etme gibi güdüleyici eylemleri içeren *iş adanmışlığı*. Kişilerarası kolaylaştırıcı eylemler örgütsel hedef başarısına katkıda bulunan kişilerarası davranışlara odaklanmaktadır. Bu eylemler işe özgü görev performansından farklıdır. Kişilerarası kolaylaştırma, morali geliştiren, işbirliğini teşvik eden, performans engellerini ortadan kaldıran veya iş arkadaşlarına görev odaklı iş faaliyetlerini gerçekleştirmelerine yardımcı olan kasıtlı eylemleri kapsamaktadır. Bu nedenle kişilerarası kolaylaştırma, örgütsel bir ortamda etkin görev performansını desteklemek için ihtiyaç duyulan kişilerarası ve sosyal bağlamı korumaya yardımcı olan bir dizi kişilerarası eylemden oluşmaktadır. İşe adanmışlık kişileri, örgütün en iyi

menfaatlerini desteklemenin kasıtlı niyetiyle hareket etmeye iten iş performansının güdüleyici temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle işe adanmışlık iş başarısı, amaç yönelimi konusunda genel beklentiyi ortaya koyan güdüleyici ve gönüllü eylemlerle birlikte değişen davranışlardır. İşe adanmışlık sıkı çalışma, problemlerin çözümünde inisiyatif alma, genel uyumluluk gibi disiplinli davranışları içermektedir (Van Scotter & Motowidlo, 1996:525-526).

Rol dışı performans biçimsel iş tanımlarının ötesinde ve bir örgütün resmi ödül sistemi tarafından doğrudan tanınmayan takdire bağlı eylemleri (Konovsky & Pugh, 1994; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000), çalışanların ses davranışlarını (Van Dyne & LePine, 1998) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Organ, 1997) içermektedir (Lee, Park, & Koo, 2015:1051). Rol dışı performans veya vatandaşlık davranışı, bir çalışanın verimliliğini doğrudan etkilemeden doğrudan etkin işleyişini teşvik ettiği düşünülen, çalışanın takdire bağlı davranışları olarak tanımlanmaktadır. Bağlamsal performans resmi olarak belirtilenin ötesine geçen eylemler olarak tanımlanmaktadır. İş tanımları ve örgütsel etkililiğin artırılması, bu tür aşırı rol hareketleri ile ilgili bağlamsal faaliyetleri içermektedir (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991; Akt: Demerouti vd., 2014:60).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ, 1988), prososyal örgütsel davranışı (Brief & Motowidlo, 1986), asker etkinliği modelleri (“model of soldier effectiveness” Borman, Motowidlo & Hanser, 1983; Campbell, 1990) ve yönetim etkinliği modellerini (Borman & Brush, 1993), temel olarak Borman ve Motowidlo (1993) beş kategoride bağlamsal performansı belirlemektedir. Bu kategoriler (a) işin resmi olarak bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yürütmek için gönüllü olmak; (b) kendi görevlerini başarıyla tamamlamak için gerektiğinde fazladan hevesle devam etmek; (c) başkalarına yardım etmek ve işbirliği yapmak; (d) kişisel olarak sakıncalı olsa bile örgütsel kural ve prosedürleri takip etmek ve (e) örgütsel hedefleri desteklemek ve savunmak (Motowidlo & Scotter, 1994:476).

Bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışını (Organ, 1988), prososyal örgütsel davranışı (Brief & Motowidlo, 1986) ve örgütsel doğaçlamanın (George & Brief, 1992) barındırdığı yardımcı ve işbirlikçi unsurlarının çoğunu yakalamaktadır (Motowidlo & Scotter, 1994:476). Bağlamsal performans, Organ'ın (1997) yakın zamandaki örgütsel vatandaşlık davranışı anlayışıyla neredeyse aynıdır.

Ancak, açık davranışa odaklanan bağlamsal performans, örgütsel bağlılık ve iş katılımı gibi daha bilişsel ve tutumsal yapılardan farklıdır (Conway, 1999:3). Bağlamsal performans örgütsel vatandaşlık davranışını (Organ, 1988) içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ve ödül sistemi tarafından zorunlu olarak kabul edilmeyen ve ödüllendirilmeyen takdir davranışlarını açıklamaktadır. İsteğe bağlı, davranışların uygulanamayacağı ve kişinin örgütle olan sözleşmesi açısından resmi rolün bir parçası olmadığı anlamına gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı beş bileşenden oluşmaktadır: özgecilik (örn., başkalarına yardım etmek), sorumluluk, sivil erdem (örn., örgütü etkileyen hususları takip etmek), nezaket (örn., harekete geçmeden önce başkaları ile işbirliği yapmak) ve sportmenlik (örn., önemsiz konular hakkında şikayet etmemek) (LePine vd., 2002; Organ, 1988; Akt: Sonnentag vd., 2008:429). Organ (1997) bağlamsal performansla örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının birbirine benzediğini ve birbirleri yerine kullanıldıklarını kabul etmekte ama bağlamsal performans ismine karşı çıkararak yerine örgütsel vatandaşlık kavramının kullanılmasını daha doğru bulmaktadır (Organ, 1997:91).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, Brief ve Motowidlo (1986)'un ele aldığı prososyal örgütsel davranışları (prosocial organizational behavior) konu alan çalışmasıyla da benzerlik taşımaktadır. Prososyal örgütsel davranış, davranışların yönlendirildiği kişilerin veya grupların refahını teşvik etmek amacıyla gerçekleştirilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Borman & Motowidlo, 1997:100). Bağlamsal performans örgüt içinde örgütsel vatandaşlık davranışıyla alakalı prososyal davranışlar içermektedir. İş arkadaşları ile ilgili konularda yardımcı olmak, müşterilere örgütsel hizmetler veya ürünlerle ilgili olmayan kişisel konularda yardımcı olmak, örgütsel değerlere, politikalara ve yönetmeliklere uymak, işe fazladan çaba harcamak, örgütü dışarda olumlu yönde temsil etmek ve örgütsel vatandaşlığı attıran olumlu davranışlar olarak sıralanmaktadır (Brief & Motowidlo, 1986:713-716).

Bağlamsal performans rol dışı davranışlardan oluşmaktadır. Rol dışı olan sosyal davranışlar, resmi olarak belirlenmemiş olumlu sosyal eylemlerdir; bunlar işin bir parçası olarak gerçekleştirilen faaliyetler olarak kişilere özel olarak atanmazlar. Her ne kadar rol dışı olumlu davranışlar genellikle örgütsel olarak işlevsel olduğuna inanılsa da, rol dışı olumlu davranışlar işlevsel ya da işlevsiz olabilmektedir. İşlevsel ekstra rol davranışları, Katz (1964) tarafından belirtilen; başkalarıyla işbirliği yapmak, örgütü beklenmedik tehlikelerden korumak, örgütsel gelişmelere işaret etmek vb. faaliyetleri

içermektedir. İşlev dışı olan rol dışı davranışlar ise, iş arkadaşlarına veya müşterilere kişisel olarak yarar sağlayan, ancak örgüt için maliyetli olan ve buna bağlı olarak örgütsel verimliliği azaltan yardımcıları içermektedir (Brief & Motowidlo, 1986:712).

Bağlamsal performans içinde incelen bir diğer model George ve Brief (1992)'in öne sürdüğü örgütsel doğaçlama modelidir. Örgütsel doğaçlama beş biçimi tanımlanmıştır; iş arkadaşlarına yardım etmek, örgütü korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek ve iyi niyet dağıtmak. Örgütsel doğaçlama, örgütsel vatandaşlık davranışı ve prososyal örgütsel davranışa benzeyen yapılarla karşılaştırılmaktadır. İş yerinde pozitif duygu durum, modelde çok önemli bir yapıdır ve örgütsel kendiliğindenliğin doğrudan öncüsü olarak ortaya çıkmaktadır (George & Brief, 1992:310).

4.3.3. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Arasındaki Farklar

Borman ve Motowidlo (1993), görev ve bağlamsal performans arasındaki farkı şu şekilde ortaya koymaktadır: Görev performansı, temel iş sorumluluklarının da dahil olduğu, işe özgü davranışlardan oluşan; yetenek ve deneyime dayalı rol içi eylemlerden oluşmaktadır. Bağlamsal performans, iş arkadaşlarıyla işbirliği yapma ve özveri gösterme gibi işe-özü olmayan davranışlardan oluşmaktadır; bunlar için birincil öncüller muhtemelen irade ve kişiliktir (Conway, 1999:3).

Örgüte genel katkısı, yetenek, kişilik, deneyim, eğitim ve kişisel farklılıklar gibi unsurların performans ile ilişkilerinin incelenmesinde, görev performansı ile bağlamsal performans arasındaki ayrıma rastlanılmaktadır. Ayrımı desteklemek için, görev performansının ve bağlamsal performansın, genel örgütsel katkının yargılarına bağımsız olarak katkıda bulunduğunu ve yetenek, kişilik, deneyim veya eğitim performansıyla farklı şekillerde ilişkilendirildiği araştırmalarda irdelenmektedir (Motowidlo & Scotter, 1994:476-477).

Görev ve bağlamsal performanstaki kişisel farklılıklar, performans alanındaki davranışsal bölümlerin sıklığı ve katma değeri, doğrudan ilgili bilgi, beceri ve çalışma alışkanlıkları tarafından belirlenmektedir. Bilişsel yetenek, görev performansını, becerilerini ve alışkanlıklarını etkileyerek görev performansını etkilemekte ve bağlamsal bilgi üzerindeki etkileriyle bağlamsal performansı da etkileyebilmektedir. Kişilik özellikleri bağlamsal bilgi, beceri ve alışkanlıklar üzerindeki etkileriyle

bağlamsal performansı etkilemektedir. Özellikle bir kişilik özelliği, vicdanlılık, görev performansını, görev alışkanlıklarına olan etkileriyle de etkileyebilmektedir. Öte yandan, görev bilgisi, görev becerileri ve görev alışkanlıkları, görev performansındaki kişisel farklılıkları doğrudan hesaba katarken, bağlamsal bilgi, beceriler ve alışkanlıklar, bağlamsal performanstaki kişisel farklılıkları açık bir şekilde hesaba katmaktadır (Motowildo vd., 1997:82). Görev performansı bir örgütteki temel teknik süreçlerin yürütülmesi ve sürdürülmesiyle ilgili faaliyetler olsa da, bağlamsal performans teknik çekirdeğin işlev gördüğü daha geniş bir örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamla ilgili faaliyetleri içermektedir (Bergman, Donovan, Drasgow, Overton, & Henning, 2008:229). Görev ve bağlamsal performans arasında üç temel farklılık vardır (Borman ve Motowidlo, 1997; Motowidlo vd., 1997; Motowidlo & Schmit, 1999; Akt: Sonnentag vd., 2008:428):

- ✓ Bağlamsal performans etkinlikleri neredeyse tüm işler için karşılaştırılabilirken, görev performansı işe özeldir;
- ✓ Görev performansı temel olarak yetenekle tahmin edilirken, bağlamsal performans temel olarak güdülenme ve kişilikle tahmin edilmektedir;
- ✓ Görev performansı rol-içi davranışı ve resmi iş tanımının bir parçasını oluşturmaktadır, ancak bağlamsal performans, ekstra rol davranışı ve takdire bağlı olarak oluşmaktadır ve genellikle resmi ödül sistemleri tarafından ödüllendirilmez ya da yönetim tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak değerlendirilmektedir.

Görev performansı öncelikli olarak Campbell'in (1990) performans modelindeki iki görev boyutunu (işe özel görev yeterliliği, işe özel olmayan görev yeterliliği), yazılı ve sözlü iletişim, denetim ve liderlik, yönetim ve unsurlarını kapsamakta, bağlamsal performans ise, Campbell'in modelindeki diğer boyutların birçok unsurunu içermektedir (Motowidlo & Scotter, 1994:476). Görev performansı ile bağlamsal performans arasındaki ayrım iki nedenden dolayı ilgi çekmektedir. Birincisi, bağlamsal performansın, görev performansından daha fazla istemli kontrol altında olduğu varsayılabilir, çünkü başkalarına yardım etmek ve başkalarının çıkarlarını göz önünde bulundurmaya gibi davranışlar genellikle beceri, yetenek, kaynak ve benzerlerine göre görev performansına daha az bağlıdır. Dahası, bağlamsal performans, tanımı gereği kişilerin gerçekleştirilmesi gerekmeyen davranışları ifade ederken, görev

performansı iş gereksinimlerinin bir parçasını ifade etmektedir. Sonuç olarak çalışan, bağlamsal davranışlarından kaçınmayı görevsel davranışlardan kaçınmaya göre daha kolay yapabilmektedir. İkincisi, görev performansı sonuç itibarıyla yararlanma açısından olasılığı bağlamsal performansa göre daha yüksektir (örn. kariyer fırsatları veya ikramiyeler açısından). Bu değerlendirmelere göre kimlik etkilerinin, görev performansına göre bağlamsal olarak daha açık olabileceğini göstermektedir. Yine de, bağlamsal performansın kişilerin bu şekilde algılamamasına ve kolektif çıkarılara katkıda bulunmaktan ziyade başka nedenlerle (örn., bir arkadaşına yardım etmek istediklerinden) bağlamsal davranışlarda bulunabilmeleri düşünülmelidir (Van Knippenberg, 2000:363).



BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖNCEKİ YAPILAN ÇALIŞMALAR VE DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

5.1. ÖRGÜTSEL KİMLİK KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Örgütsel kimlik ile ilgili yapılan çalışmaların temelinde Stryker (1968, 1980)'in kimlik teorisi ile Tajfel ve Turner (1985)'in sosyal kimlik teorisi yer almaktadır. Daha sonra yapılan çalışmalarda kimlik teorisinden yola çıkarak, sosyal kimliğin örgütsel kimliğe uyarlanması sonucunda, örgütsel kimliğin tarihsel serüveni başlamıştır. İlk dönem yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel kimliğin tanımının yapılmasına yoğunlaştığı görülmektedir. Daha sonra örgütsel kimlik kavramı çeşitlendirilmiş özellikleri genişletilerek diğer değişkenlerle ilişkilerinin incelenmesi bağlamında çalışmalar artmıştır.

Örgütsel kimliğin tanımlanmasına ilişkin ilk yapılan çalışmalara bakıldığında; Albert ve Whetten (1985), örgütsel kimliğin tanımını merkezi, kalıcı ve kendine özgü nitelikte bir kimlik anlayışı ile formüle etmiştir. Örgütsel kimliğin ortaya çıkan “ne zaman, nasıl ve neden” söylemi ile tanımlamaktadır. Örgütsel kimliğin ayırt edici işlevlerini, özelliklerini ve koşullarını ortaya çıkartmıştır (Whetten, 2006:228-229).

Asforth ve Meal (1989), örgütsel kimliği sosyal kimlik kavramı ile birlikte işleyerek, kişilerin birliğini bir grup olarak algılaması kapsamında tanımlamaktadır. Örgütsel kimliğin tanımlanmasında sosyal tanımlamayı, kişilerin kategorizasyonundan, grubun ayırt edici ve prestijinden, dış grupların belirginliğinden ve geleneksel olarak grup oluşumu ile ilişkili faktörlerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Sosyal tanımlama, kimliği, kendini ve diğerlerinin kalıplaşmış algılamalarını ve geleneksel olarak grup oluşumuyla ilişkili sonuçları ortaya çıkaran kavramları incelemiştir (Ashforth & Mael, 1989:20).

Dutton ve Dukerich (1991), kişilerin ve örgütlerin duygusal ve stratejik olan örgütsel kimliğe nasıl tepki verdiklerini açıklamaktadır. Bir örgütün imajının ve kimliğinin rehberlik etmesini, kişilerin örgütsel kimlik hakkındaki yorumlarını, bu konuda güdülerin harekete geçmesini sorgulamaktadır. Örgütsel kimlik ve imge yapılarını geliştirerek örgütsel adaptasyon hakkındaki fikirlerle ilişkilendirmek için kimliği kullanmaktadır (Dutton & Dukerich, 1991:517).

Fiol (1991)'un çalışması kültür kavramı ile bağlamsal kimliklerin rolünü örgütteki davranışları, örgütlerdeki sosyal anlamlarını vurgulamak ile bağlantılı olarak yeniden düzenlemektedir. Rekabet üstünlüğü için bilişsel süreçleri yönetmek, kişilerin daha geniş örgütsel normlar dizisi ile ilgili olarak yaptıkları şeyleri anlamlandırdıkları kimliklere katılmasının gerektirdiğini açıklamaktadır (Fiol, 1991:191).

Meal ve Ashforth (1992) örgütsel kimliği, bir örgütün algılanan birliği ve örgütün başarısını veya başarısızlığını kendi başarı veya başarısızlığı olarak gören bir deneyim olarak tanımlamaktadır. Meal ve Ashforth'un örgütsel kimlik davranışlarının kavramsallaştırmasını işlevsel hale getirmek için geliştirmiş oldukları ölçek örgütsel kimlik araştırmalarına en fazla kullanılan ölçek olmaktadır (Mael & Ashforth, 1992).

Dutton ve arkadaşları (1994) örgütsel kimlikle ilgili geliştirmiş oldukları modelde, örgütün dış görüntülerinin, kuruluşun kimliğinin gücünü nasıl şekillendirdiğini odaklanarak örgütsel kimlik kavramını irdemişlerdir. Bir üyenin, örgütün kendisi hakkında ne düşündüğüne, merkeze ve kalıcı olduğuna ve dışarıdakilerin kuruluş hakkında ne düşündüğüne dair üyenin inançlarına dayalı olduğu bilgisiyle algılanan kimliğe vurgu yapmaktadır. Modele göre, üyeler bu imgelerin çekiciliğini, görüntünün kendi kavramlarının sürekliliğini ne kadar iyi koruduğunu, ayırt edici olduğunu ve benlik saygısını geliştirdiğini değerlendirmektedir. Model, örgütsel kimliğin, üyelerin sosyal etkileşim kalıplarını nasıl etkilediğine dair çeşitli önermelere yol açmaktadır (Dutton vd., 1994:239).

Reger ve arkadaşları (1994) örgütsel değişim üzerinde kimlik bağlamında durarak bilişsel kuramın, çalışanların toplam kaliteye direndiğini, çünkü örgütün kimliğine olan inançlarının anlayışını kısıtladığını ve radikal değişime karşı bilişsel karşıtlık yarattığını öne sürmesine karşı yeni bir model önermektedir. Temel örgütsel dönüşümün başarılı bir şekilde uygulanmasının kısmen yönetimin zaman içindeki değişimi yeniden değerlendirme yeteneğine bağlı olduğu dinamik bir model ile gerçekleşeceğini düşünmektedir (Reger, Gustafson, Demarie, & Mullane, 1994:565).

Gioia ve Thomas (1996), yükseköğretim örgütlerindeki üst yönetim ekiplerinin, modern akademik çevrede stratejik değişimi etkileyen önemli konuları nasıl belirlediğini araştırmaktadır. Bulgular, değişim koşullarında, üst yönetim takım üyelerinin kimlik ve imaj algılarının, özellikle de gelecekteki arzulanmış imajın, algılayıcı süreçte anahtar rol oynadığını ve örgütün iç bağlamı ile ekip üyelerinin sorun

yorumları arasında önemli bir bağlantı olduğunu göstermektedir. “Tehdit” ve “fırsat” kategorilerinin daha yaygın iş konuları içinde yer alan kategorilerde kullanmak yerine, ekip üyeleri kendi yorumlarını çoğunlukla “stratejik” ya da “politik” kategorilere göre ayırmalarını konu edinmektedir (Gioia & Thomas, 1996:370).

Elsbach ve Kramer (1996)’in çalışması örgütsel üyelerin örgütlerinin kimlikleriyle ilgili algılarını tehdit eden olaylara nasıl tepki verdiğini araştırmaktadır. Üyenin kendi örgüt kimlikleri ile ilgili algılarını iki yönlü bir tehdit oluşturduğunu ileri sürmektedir; örgütlerinin son derece değerli, öz kimlik özelliklerine ilişkin algıları ve örgütlerinin diğer örgütlerle ilgili duruşlarıyla ilgili inançlarına ortaya koymaktadır. Algılanan bu tehditleri, üyeler anlamlandırarak kimlikleriyle ilgili sıralamalar ve karşılaştırmalı kimlik ölçütleri belirlemektedir. Üyelerin örgütsel kategorilerdeki üyeliğine vurgu yaparak ve odaklanarak örgüt kimlikleri hakkında olumlu algıları anlatmaktadır. Yeni bir örgütsel kimlik yönetimi çerçevesi geliştirmek için bu bulguları sosyal kimlik, kendini onaylama ve izlenim yönetimi teorileriyle birleştirmektedir (Elsbach & Kramer, 1996:442).

Pratt ve Rafaeli (1997), büyük bir hastanenin rehabilitasyon biriminde toplanan kalitatif verilerle, örgüt üyelerinin hibrid kimliklerine ve hemşirelik mesleğine özgü sorunların bir ağını temsil etmek ve simge olarak nasıl elbise kullandığını ortaya koymaktadır. Böylece, örgütsel elbise gibi görünen basit bir sembol, çoklu anlam katmanları içerdiği öne sürülen, karmaşık bir sosyal kimlik kavramını ortaya çıkarmak için gösterilmiştir. Örgütsel sembol ile yapılan çalışma mevcut ilginin, çok katmanlı sosyal kimliklerin karmaşık kavramlarını içeren bir ilgiye geçişi belgelemektedir. Bu nedenle, çalışma, örgütsel sembolizmin incelenmesinin, örgütsel kimlik ve kararsızlığın yanı sıra kimlik çatışması ve yönetimine nasıl bir bakış açısı sunabileceğini göstermektedir (Pratt & Rafaeli, 1997:862).

Golden-Biddle ve Rao (1997) örgütsel kimliğin nasıl sergileneceğini üyelerin, kuruluşun merkezi, kalıcı ve ayırt edici özellikleri hakkındaki ortak inançlarını, yönetici rolünün yapılandırılmasını ve yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler arasındaki etkileşimleri nasıl şekillendirdiğini anlatmaktadır. Yönetici rolü kimliğinin hem gönüllülük odaklı, hem de örgütü bir arkadaş ailesi olarak şekillendiğini açıklamaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin beklenen rol performanslarını ihlal eden eylemler ortaya çıktığında, örgütsel kimlikteki gizli çelişkilerin ortaya çıktığını ve

yöneticilerin kimlik boyutunun korunması çatışmasıyla karşı karşıya kaldıklarından bahsetmektedir. Çalışma ayrıca, örgütsel ve kişisel kimliklerin yönetim kurulu rolünü nasıl şekillendirdiğini gösteren bir model önererek örgütsel kimlik araştırmalarına katkıda bulunmaktadır. Tanımlama, eylem süreçleri ve bir melez kimliğin içsel çatışmanın potansiyelini nasıl oluşturduğıyla ilgili konuları ele almaktadır (Golden-Biddle & Rao, 1997:593).

Pratt ve Foreman (2000) örgütlerde birden fazla kimliğin var olduğunu ve yöneticilerin birden çok örgütsel kimliği nasıl ele aldığını sorgulamaktadır. Kişiler ve kuruluşlar içinde çoklu kimliklerin yönetilmesinin dört özel yolunu göstermektedir; bölümlendirme, toplama, silme ve entegrasyon. Çoklu kimliklerin yönetilmesinde kimlik çoğulluğu ve kimlik sinerjisi” kavramlarını çalışmasında kullanmaktadır (Pratt & Foreman, 2000:18).

Brown ve Starkey (2000) örgütlerin, varoluş kimliğini sürekliliğini korumak için inkar, rasyonalizasyon, idealleşme, fantezi ve sembolleştirme gibi savunma unsurlarını kullanma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu savunmalar, gerekli örgütsel değişime karşı hareket edildiğinde işlevsizdir. Kimlik savunma mekanizmalarının, örgütsel öğrenme süreçleri ile eleştirel öz-yansıtma ve bilgelik tutumlarını teşvik eden bir kimlik odaklı diyalog biçiminde azaltılabileceğini savunmaktadırlar (Brown & Starkey, 2000:102).

Bergami ve Bagozzi (2000) çalışmasında, örgütteki sosyal kimliğin bilişsel, duygusal ve değerlendirici unsurları arasında ayırım yapmak ve bileşenlerin grup içi üyelere fayda sağlayan davranışları nasıl teşvik ettiğini göstermeyi amaçlamaktadır. Bilişsel örgütsel kimliği ölçmek için yeni bir ölçek (yani, kendi kendini sınıflandırma) geliştirilmiş ve önde gelen bir ölçekle karşılaştırılmıştır. Bulgular arasında, duygusal bağlılık ve benlik saygısının vatandaşlık davranışlarının birincil motivasyonları olduğunu açıklamaktadır. Kimliğin, vatandaşlık davranışlarının dolaylı bir belirleyicisi olduğunu çalışmasında belirtmektedir (Bergami & Bagozzi, 2000:555).

Glynn (2000) araştırmasında, bir kültürel örgüt kimliğinin inşasının stratejik yeteneklerin ve kaynakların inşasıyla nasıl bağlantılı olduğunu araştırmıştır. 1996 senesinde Atlanta Senfoni Orkestrası'ndaki müzisyenlerin gömülü ve gizli kimlik çatışmalarını ortaya çıktığı çalışmasını ön plana almıştır. Orkestra çalışanlarının çok yönlü ve uzmanlaşmış kimliği, örgütteki farklı profesyonel gruplar tarafından

güçlendirilmesi: müzisyenlerin ve idarecilerin ideolojileri, mesleklerinin meşrulaştırıcı değerleriyle tutarlı olan örgütsel kaynak tahsislerini, yani bir anlamda sanatsal faydaya karşı ekonomik yararı vurgulamıştır. Örgütsel kriz altında yapılan bu kimlik iddiaları, temel yetkinliklerin inşasında değişikliklere neden olmuştur. Temel yeteneklerin inşasının kuruluşlardaki tanımlama ve yorumlama süreçlerinin kesişiminde nasıl bulunduğunu açıklayan bir model önermektedir. Kültür alanındaki örgüt kabiliyetlerini tanımlamak, örgütsel kimlik, kaynaklar ve öz yeterlilik üzerindeki örgütsel biçimleri yönetmek için çıkarımları tartışmaktadır (Glynn, 2000:285).

Hogg ve Tery (2000) sosyal kimlik süreçlerinin, gruplar arası bağlamlarda ve kişilerin grup normlarını içselleştirebilmelerinde ve davranışlarını bu normlarla hizalayabilmeleri için geliştirmelerini örgütsel anlamda kimliğin oluşması için önemli olarak görmektedirler. İşe bağlı kimliklerin kişilerin benlik algısına verdiği önem açısından sosyal kimlik perspektifi, kimlikler ve kişinin benlik duygusu arasındaki önemli bağlantıdan yola çıkarak örgütsel tutum ve davranış anlayışına katkıda bulunmaktadır. Böyle bir perspektif, hem örgütler arası hem de gruplar arası ilişkilerin anlaşılmasını geliştirmektedir (Hogg & Terry, 2000:134-135).

Gioia, Schultz ve Corley (2000) örgütsel kimliğin bir örgütün karakteri hakkında öz, ayırt edici ve kalıcı olan olarak tasvir edilmesinde, kalıcı olması ile ilgili özelliğe karşı çıkıp kimlik ve imaj arasındaki karşılıklı ilişkiler nedeniyle, örgütsel kimliğin, nispeten akışkan ve istikrarsız bir kavram olarak daha iyi görüldüğünü savunmaktadırlar. Kimlik kavramı, modern örgütleri anlamak için anahtardır. Kimlik ve imaj arasındaki karşılıklı ilişkilerin kabul edilmesi, kuruluşların değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olan, kimliğin çok akışkanlığı olduğunun kabul edilmesini sağlamaktadır. Yönetimin stratejik kaygısının artık sabit bir kimliğin korunması değil, değişen dış imajlar ışığında esnek bir kimliği yönetme ve dengeleme becerisi olarak görmektedirler (Gioia vd., 2000:78-79).

Scott ve Lane (2000) örgütsel kimliği yönetici-paydaş ilişkilerinin daha geniş bağlamda yeniden yapılandıran ve örgüt kimliğine dair kuramı daha etkin bir şekilde bütünleştiren bir örgütsel kimlik oluşturma modeli sunmaktadır. Örgütsel kimliğin, yöneticiler, örgüt üyeleri ve diğer paydaşlar arasındaki karmaşık, dinamik ve karşılıklı etkileşimlerden ortaya çıktığını açıklamaktadır. Yönetici kimliğini yönetici-paydaş

ilişkileri perspektifi ile görmek, daha karmaşık ve daha eksiksiz bir örgütsel kimlik yönetimini ortaya koymaktadır (S. G. Scott & Lane, 2000:43).

Brickson (2000) örgütsel, görevin ve ödül yapılarının, üyelerinin kişisel, ilişkisel ve kolektif kimlik yönelimlerinin etkinliğini nasıl etkilediğini açıklayan bir ön model sunmaktadır. Ayrıca, çoğunlukta ve azınlıkta olan kişilerin kimlik yönelimlerinin, her grubun üyelerinin kavrama, etkileme ve davranışlarına ve çeşitlilikle ilgili örgütsel sonuçlara bağlanma biçimlerini daha ayrıntılı olarak ele almaktadır. İlişkisel bir kimlik yönelimini aktive etmenin ve bunun faydalarını teşvik etmenin çeşitlilikle ilgili dezavantajları önleyebileceğini anlatmaktadır (Brickson, 2000:82).

Bartel (2001)'in çalışması, müşterilerle gruplar arası karşılaştırmaları (farklılıklar vurgulama), diğer örgüt üyeleriyle grup içi karşılaştırmaları (benzerlikleri vurgulayan) ve üyelerinin örgütlerin belirleyici niteliklerini konu almaktadır. Gruplar arası karşılaştırmalar, örgütsel kimliği güçlendiren saygın üyeler geliştirmektedir. Denetim otoriteleri, örgütsel kimlikleri daha güçlü olan üyelerin daha yüksek kişiler arası işbirliği ve çalışma çabası içinde olduğunu Bartel çalışmasında bildirmektedir (Bartel, 2001:379).

Labianca ve arkadaşları (2001)'nin çalışması örgütler arası öykünme seçimlerinin analiz edilmesiyle alakalıdır. Öykünme için karar vericilerin kendi üniversiteleri ile benzer üniversiteleri taklit etme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte bulgular, endüstrideki öykünme hedefi seçiminin, sadece yapısal olarak benzer bir örgütün seçilmesi meselesi olduğunu ancak itibar, örgütsel imaj ve örgütsel kimlik gibi kimlikle ilişkilendirilmiş özniteliklerin de öykünme kararında önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, yukarı doğru karşılaştırmanın taktiklerine dayanan (örn., daha iyi şöhretleri olan üniversiteleri taklit eden) örgütsel öykünme kararları, daha büyük stratejik değişim ile ilişkilendirilirken, aşağı doğru saptamalar daha büyük algılanan dış tehditle ilişkili olmaktadır. Son olarak veriler, yönetimin üniversitenin çevresel tehdit düzeyine ilişkin algılarının, öykünme hedefini belirlerken daha kaba taneli veya ince taneli niteliklerin seçimleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Labianca, Fairbank, Thomas, Gioia, & Umphress, 2001:312).

Foreman ve Whetten (2002) örgütsel kimlik alanında, örgüt üyelerinin sahip olduğu çoklu kimliklerle örgütsel kimliğin ilişkisinin araştırılmadığını öne sürerek kimlik teorisine üç özel katkı yapmaktadır. İlk olarak, bir üyenin örgütsel kimliğinin bir kimlik karşılaştırma süreci, yani bir üyenin kimliğin ne olduğunu ve ne olması gerektiğini düşündükleri arasındaki bilişsel bir karşılaştırma açısından kavramsallaştırıldığı bir modeli işler hale getirmektedir. İkincisi, çoklu ve rakip kimlikler açısından örgütsel kimliği işlevselleştirmektedir. Üçüncüsü, bir teori inşa etme çalışması olarak, benzer bir kimlik karşılaştırma sürecinin, örgütün biçimsel düzeyinde çalışmasını ve üyelerin kapsama biçimi veya sosyal örgütle tanınmasını etkileme olasılığını araştırmaktadır. Modelini, hem “iş” hem de “aile” kimliklerinin unsurlarını içeren “karma” bir kimlik oluşturarak kurmaktadır. Sonuç olarak, örgütsel kimlik uyumunun üye bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve form düzeyinde kimlik uyumunun, hem çok yönlü bir yapı olarak kimlik kullanımının desteklenmesinde hem de bilişsel ve pragmatik meşruiyet üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, örgütsel kimliğin mevcut kimlik temelli modelleri için teorik destek sağlamakta ve çoklu kimlik örgütlerini içeren şekilde genellenebilir olmasını desteklemektedir (Foreman & Whetten, 2002:618).

Örgütsel kimliğin dinamikleri adlı çalışmasında Hatch ve Schultz (2002) örgütlerin kültürü, kimliği ve imajlarıyla ilgili süreçleri beslemek ve desteklemek için çaba göstermeleri gerektiğini açıklamaktadır. Değişen koşullarla kendilerini örgütle ilişkilendiren kişilerin, gelişebilen ve büyüeyebilen dengeli bir kimliği teşvik etmek için, hem kültür hem de imaj anlayışına ihtiyaç olduğu açıklanmıştır (Hatch & Schultz, 2002:989).

Van Dick ve Wagner (2002) sosyal kimliğin iş güdülenmesi ve diğer işle ilgili tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerini tartışıldığını söyleyerek, sosyal kimlik teorisini incelemektedir. Sosyal kimlik teorisi ve öz-sınıflandırma kuramından elde edilen varsayımlara dayanarak, sosyal kimlik ya da sosyal kimlik ilişkilerinde bir artışın, iş güdülenmesini ve grup içi normlara uygun olarak grup üyelerinin tatmin ve diğer davranışlarına yönelik olarak iyileştirmeye ilişkili olacağını önermektedir. Ayrıca, teoriler farklı boyutlar (örn., bilişsel, duygusal) ve farklı odaklar (örn., Çalışma grubu, meslek grubu) arasında bir ayrım önermektedir. Çalışmada örgütsel kimliği ölçmek için çok boyutlu kimlik ölçeği geliştirilmiştir (van Dick & Wagner, 2002:129).

Stoner ve arkadaşları (2011)'nin çalışması, dört boyuttan oluşan ve farklı kimlik türlerine uyarlanabilen çok boyutlu kimlik ölçeğinin geliştirilmesi ve doğrulanması üzerine bir çalışmadır. Örgüt, aile ve sosyal temelli kimliklerin ölçülmesi için 15 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek, kendi kendine kategorizasyon, uyum/örtüşme düzeyi, duygusal bağlılık ve davranışsal katılımı olmak üzere dört boyutta kimliği ölçmektedir (Stoner, Perrewé, & Hofacker, 2011).

Johnson ve arkadaşları (2012)'in yapmış oldukları çalışmanın amacı, sosyal kimliğin bilişsel ve duygusal iki boyutunun incelenmesi ve kişilik öncelikleriyle tutum ve davranışsal sonuçlarla ilişkilerini vurgulamaktır. Bu araştırma, geçmiş çalışmalarla uyumlu olarak, kişilerin neden sosyal gruplarla tanımlanmanın ve bunların kişilerin bilişsel veya duygusal olarak sosyal grupları tanımlamasına nasıl sebep olduğunu açıklayarak sosyal kimlik araştırmalarına katkı sağlamaktadır. Sosyal kimliğin ihmal edilen bu duygusal boyutunu dâhil ederek, toplumsal kimliklerin orijinal simgeleştirmelerini mevcut olanlarla bağdaştırarak, yapının daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu araştırma, bilişsel ve duygusal tanımlama biçimlerini açıkça ölçen araştırmadır. Ampirik olarak, bunun anlamlı bir ayırım olduğunu ve kişilerin güvenilirliğinin bu farklı kimlik biçimleri arasında ayırım yapabileceğini göstermektedir. Bilişsel ve duygusal kimlik arasında önemli ölçüde bağımsızlık vardır (yani, ortak noktadaki varyansın sadece yüzde 16'sını paylaşmaktadır) (Johnson, Morgeson, & Hekman, 2012:1156).

He ve Brown (2013) yapmış oldukları çalışmayla örgütsel kimlik ve örgütsel tanımlamayla ilgili literatüre genel bir bakış yaparak örgütsel kimliğe ait genel görünümü sunan dört temel yaklaşımı ele almışlardır. Bu yaklaşımlar: işlevselci, yapıcı, psikodinamik ve postmodern bakış açılarıdır (He & Brown, 2013:3).

Stinglhamber ve arkadaşları (2015), bazı araştırmacıların örgütsel kimlik ve duygusal bağlılık arasındaki ayrımı teorik olarak desteklemesine rağmen, bunların nasıl ilişkili olduğu konusunda hala bir anlaşmazlık olduğunu söyleyerek, bu iki yapı arasındaki nedensellik yönüne ve ortak öncüllere ve sonuçlara sahip olmalarına çok az dikkat çekildiğini savunmaktadır. Stinglhamber ve arkadaşları (2015)'nin yapmış olduğu çalışma bu boşlukları doldurmak için tasarlanmıştır. Örgütsel kimlikle duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu çalışma sonunda elde edilen sonuçlardan biri olmaktadır (Stinglhamber vd., 2015:1).

Astforth (2016) örgütsel kimlik kavramının verimliliğini korumaya yardımcı olmak için, (1) tanımlamanın temel yönüne, yani bir hedef olarak benliğin tanımına daha fazla odaklanmayı, (2) örgütten başka kimlik tanımlama hedeflerini, (3) tanımlamanın karanlık tarafına ve (4) sosyal kimlik teorisi / kendini kategorileştirme teorisinin ötesinde kimlik perspektifleri önermektedir (Ashforth, 2016:361).

Örgütsel kimlik alanında Türkiye’de yapılan çalışmalara bakıldığında kavramın örgütsel özdeşleme ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. İşletme, Eğitim ve diğer alanlarda yapılan çalışmaların içerisinde İşletme alanında yapılan çalışmaların diğer alanlara göre en fazla olduğu Yüksek Öğretim Kurumu Başkanlığı’nın Ulusal Tez Merkezi (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>) sayfasında yer alan yüksek lisans ve doktora tezlerinden anlaşılmaktadır. 04/11/2018 tarihi itibari ile tezlerin araştırılması sonucunda örgütsel kimlik kavramını kullanan tezlerin sayısı 20, örgütsel özdeşleme kavramını kullanan tezlerin sayısı ise 96 olarak çıkmaktadır. Bu tezler ile bilgiler Tablo 4’e aktarılmıştır.

Tablo 4’te yer alan tezler incelendiğinde örgütsel kimlik ve özdeşleme ile en fazla liderlik konusunun çalışıldığı görülmektedir. Liderlik konusunu, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel destek, örgütsel destek, kurumsal sosyal sorumluluk, iş tatmini, işten ayrılma ve örgütsel sinizm konuları takip etmektedir. Örgütsel imaj, örgüt kültürü, iş doyumu, işe adanma, kişilik, kurumsal itibar, prestij, örgüt sağlığı, örgütsel çatışma, örgütsel sessizlik, örgütsel sosyalleşme, tükenmişlik, stres, örgütsel yabancılaşma, performans, personel güçlendirme, pozitif psikoloji, psikolojik sermaye, sosyal sorumluluk, yetkinlik algısı, yaratıcılık ve etik iklim diğer çalışılan konular olmaktadır. Örgütsel kimliğin güdülenme ile çalışıldığı teze ulusal düzeyde rastlanılmamıştır.

Tablo 4. Örgütsel Kimlik ve Özdeşleme İle İlgili Tez İstatistikleri

Örgütsel Özdeşleme	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
--------------------	---------------	---------	--------

Turizm (İşletme)	3	6	9
Bankacılık (İşletme)	2	1	3
Eğitim ve Öğretim	16	2	18
Halkla İlişkiler (İşletme)	1	1	2
Hemşirelik	1		1
Sağlık Kurumları Yönetimi (İşletme)	6		6
İşletme	38	16	54
Kamu Yönetimi (İşletme)	1		1
Spor	1		1
Psikoloji		2	2
Toplam	69	27	96
Örgütsel Kimlik			
İşletme	2	5	7
Kamu Yönetimi (İşletme)		1	1
Eğitim ve Öğretim	6	4	10
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişk.	1		1
Psikoloji	1		1
Toplam	10	10	20
Genel Toplam	79	37	116

Örgütsel kimlik ve özdeşleşme konusunda, DergiPark veri tabanında son üç yıla ait yapılan tarama sonunda ulaşılan ulusal makaleler ile diğer yıllarda yapılan bazı makaleler Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5. Örgütsel Kimlik ve Özdeşleşme Konusunda Yapılan Çalışmalar

Örgütsel Kimlik ve Özdeşleşme Konusunda Yapılan Çalışmalar				
Yazar	Çalışma Adı	Kullanılan Ölçek	Algılanan Örgütsel Kimlik ve Diğer Değişkenler ile İlişkisi	Algılanan Örgütsel Kimlik ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkisi
Yılmaz (2018)	Çağrı Merkezi Çalışanlarında Duygusal Zekânın Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkileri	Balcı vd. (2012)	Duygusal zekâ ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki test edildiğinde duygusal zekânın örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenememektedir	Çalışma süresi ve gelir ile özdeşleşme arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Cinsiyet (kadınların erkeklere), Medeni durum (bekârların evlilere), yaş (gençlerin yaşlılara), çalışılan pozisyon ve eğitim (ortaokul mezunun diğer mezunlara göre) değişkenine anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
Uzun (2018)	Okullarda Algılanan Örgütsel Adalet, Yönetici Desteği ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler	Mael ve Ashforth (1992)	Örgütsel adalet algıları, örgütsel özdeşleşmelerini ve yönetici destek algılarını pozitif yönde ve yönetici destek algıları örgütsel özdeşleşmelerini pozitif yönde etkilemektedir.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır.
Kaplan ve Canal (2018)	Örgütsel Özdeşleşmenin Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sekt. Bir Araşt.	Mael ve Ashforth (1992)	Araştırma bulgularına göre örgütsel özdeşleşmesinin bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır.
Uzun (2018)	Öğretmenlerin Algıladığı Örgütsel Destek ile Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Örgütsel Güvenin Aracı Rolü	Mael ve Ashforth (1992)	Algılanan örgütsel destek; örgütsel güveni ve örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkiliyorken işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilemektedir.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır.
Kalfaoğlu vd. (2018)	Çalışanların Psikolojik Güçlendirme Algılarının Örgütsel Kimliklenme Düzeyleri Üzerine Etkileri	Van Dick vd. (2004) Emeksiz (2015)	Psikolojik personel güçlendirme ile örgütsel kimliklenme arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır.
Ocak vd. (2017)	Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği	Mael (1988)	Örgütsel bağlılık arttıkça özdeşleşme düzeyinin de yükseldiğini, kişilik özelliklerinden uyumluluk ile örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılığın önemli birer belirleyicisi olduğunu göstermektedir.	Özdeşleşmenin eğitim durumu ve hizmet içi eğitime göre farklılık taşıdığı saptanmıştır.
Beldek (2017)	Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet İle İlişkisi	Mael ve Ashforth (1992)	Analiz sonucunda ise örgütsel özdeşleşme ile hem örgütsel sinizm hem örgütsel muhalefet ile arasında ortalama derecede ve negatif taraflı korelasyon bulunmuştur.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır.

Karataş ve Taş (2017)	İlk ve Ortaokullardaki Öğretmenlerin Narsistik Kişilik Eğilimleri İle Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Cheney (1982)	Araştırma sonucunda öğretmenlerin narsistik kişilik eğilimleri ile örgütsel özdeşleşme değerleri arasında düşük düzeyde olmakla birlikte pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir	Örgütsel Özdeşleşme, yaş dağılımlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yaş aralığı 25-34 olan öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ölçeği puan ortalamaları, yaş aralığı 35-44 ve 45-54 olan öğretmenlerin puan ortalamalarına göre daha yüksektir. Yaş aralığı 55+ olan öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ölçeği puan ortalamaları, yaş aralığı 45-54 olanların puan ortalamalarından daha yüksektir. Mesleki tecrübe arttıkça özdeşleşme de artmaktadır. Branş ve Eğitim durumu değişkeni ile anlamlı ilişkiler bulunmuş iken medeni durum ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Turgut ve Akbolat (2017)	ÖVD, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Arş.	Mael ve Ashforth (1992)	Çalışmanın bulgularına göre; ÖÖ ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır.
Sezici ve yıldız (2017)	Algılanan Örgütsel Kronizmin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü	Mael ve Ashforth (1992)	Araştırmanın bulguları, örgütsel kronizm ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmemenin kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır.
Nartgün ve Demirer (2017)	Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Özdeşleşme Düzeyleri İle Birlikte Çalışma Yeterlikleri Arasındaki İlişki	Cheney (1982)	Öğretmenlerin sosyalleşme düzeyi arttıkça özdeşleşme düzeyi ve birlikte çalışma yeterliklerinin arttığı ya da sosyalleşme düzeyi azaldıkça özdeşleşme düzeyi ve birlikte çalışma yeterliklerinin de azaldığı sonucuna ulaşmıştır.	Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşme düzeyinde medeni durum, yaş değişkenine göre; birlikte çalışma yeterliğinde okuldaki çalışma süresine göre anlamlı fark bulunurken, branş ve eğitim durumuna göre ise anlamlı fark bulunmamıştır.
Özgözü (2017)	Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi	Van Dick vd. (2004)	Kurumsal imaj ile örgütsel özdeşleşme arasında ve örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu ve yüksek korelasyon olduğu, bunun yanında kurumsal imaj ve örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşmeyi yordadığı tespit edilmiştir	Özel eğitim kurumlarının resmi eğitim kurumlarına göre örgütsel özdeşleşme algılarının yüksek olduğu saptanmıştır.

Taşlıyan vd. (2017)	Farklılık Yönetiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: İç Anadolu ve Akdeniz Bölgesinde Yer Alan Üniversitelerde Karşılaştırmalı Bir Araşt.	Mael ve Ashforth (1992)	Farklılık yönetimi ile örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ve farklılık yönetiminin örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme algısını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.	Farklılık yönetimi boyutunun (örgütsel değerler ve normlar) ve örgütsel adalet boyutunun (dağıtım adaleti) akademisyenlerin çalıştıkları üniversitelere göre anlamlı farklılık gösterdiği de tespit edilmiştir
Alkan ve Arıkboğa (2017)	Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama	Mael ve Ashforth (1992)	Örgütsel özdeşleşmenin ÖVD üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. Bulgular, yöneticilerini etik lider olarak değerlendiren çalışanların örgütleri ile daha güçlü özdeşleştiğini ve ÖVD'ni olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır.
Derin ve Tuna (2017)	Akademik Bir Örgütte İletişim Doyumunun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi	Cheney (1982)	öğretim elemanlarının iletişim doyumunun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı belirleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır.
Özgözü vd. (2017)	Okul Psikolojik Danışmanlarının Genel Öz-Yeterlik İnancı ve Örgütsel Özdeşleşme Algısı	Van Dick vd. (2004)	Araştırma sonucunda, okul psikolojik danışmanlarının genel özyeterlik inançları ortanın üzerinde ve örgütsel özdeşleşme algıları ise orta düzeyde bulunmuştur. Araştırmada ayrıca genel öz-yeterlik inançları ile örgütsel özdeşleşme algıları arasında anlamlı ilişki görülmüştür. Genel özyeterlik inançlarının sürdürme boyutu, örgütsel özdeşleşme algılarının yordanmasına anlamlı katkı yapmıştır	Örgütsel özdeşleşme algıları ile cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı bir fark yokken; yaş, mezun olunan bölüm ve kıdem değişkeninde fark bulunmuştur. 41 ve üstü yaşta olanlar daha genç olanlara, 21 yıl ve üstü kıdemleri olanların 15 yıl ve altı kıdeme sahip olanlara ve yine aynı şekilde 16-20 yıl arası kıdeme sahip olanların 10 ve altı yıl kıdemi olanlara göre örgütsel özdeşleşme puanları daha yüksektir. Psikolojik danışmanların meslekteki çalışma süreleri arttıkça kendilerini örgütün kimliği ile daha fazla tanımladıkları söylenebilir.
Kanbur (2017)	Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasında Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü	Mael ve Ashforth (1992)	Psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme ve birey-örgüt uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyonun ve regresyonun olduğu görülmüştür.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır.
Ateş vd. (2017)	Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Rolü	Mael ve Ashforth (1992)	Yüksek örgütsel özdeşleşme sahibi iş görenlerin daha düşük işten ayrılma niyetlerinin olduğu görülmüştür	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır.

Bakan vd. (2017)	Demografik Özellikler Kapsamında Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Kimlik Algıları: Bir Alan Araştırması	Van Dick vd. (2004)	ÖVD ve örgütsel kimlik algılarında çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.	Örgütsel kimlik değişkeninin ise gelir, işletmedeki pozisyon, üretim tipi, işletmede çalışılan yıl, yaş, mesleki beklenti, ücret, mesleği severek yapmaya yönelik değişkenler ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır
Gün ve Turabik (2017)	Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Psikolojik Güçlendirme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Mael ve Ashforth (1992)	Psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme algıları arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğu, öğretim elemanlarının psikolojik güçlendirmeye ilişkin algılarının örgütsel özdeşleşme düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir	Örgütsel özdeşleşme algısının öğretim elemanlarının cinsiyet, unvan ve hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır
Argon ve Ekinci (2017)	İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri	Mael (1998), Bagozzi (2000)	Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve sinizme yönelik görüşleri puanları arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır.
Akman (2017)	Okullarda Sosyal Sermaye ve Öğretmen Özdeşleşmesi İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi	Mael ve Ashforth (1992)	Öğretmenlerin okulları ile yüksek düzeyde özdeşleştikleri belirlenmiştir. Sosyal sermaye ile öğretmen özdeşleşmesi ilişkisinde lider-üye etkileşiminin “kısmi aracı” etkisine sahip olduğunu göstermiştir	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır.
Özazarlı (2017)	İşe Tutkunluğun, Yapısal Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Hedeflerin İçselleştirilmesi Yoluyla Geliştirilmesi	Mael ve Ashforth (1992)	Yapısal güçlendirmenin, örgüte yönelik birlik ve aidiyet algılarını arttırdığını göstermiştir. Kendilerini örgütleriyle sosyal anlamda özdeşleştiren çalışanlar örgütün hedeflerini içselleştirmekte yani enerjilerini örgütün amaçlarına ulaşması yönünde yoğunlaştırma istekleri artmaktadır.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır.
Baran ve Taşkın (2017)	Spor Kulübünün Marka Kişiliğinin Takımla Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma	Wann ve Branscombe (1993)	Marka kişiliği boyutları olan dürüstlük ve coşkunluk takımla özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.	Cinsiyet, yaş, kendini nasıl tanımladığı (fanatik, seyirci, taraftar) ve lisanslı ürün satın alma sıklığına göre katılımcıların marka kişiliğinin ve takımla özdeşleşme düzeylerinin farklılaştığı, takımın seçiminde etkili olan faktörlerde ise farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır
Kerse ve Karatay (2017)	Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü	Mael ve Ashforth (1992)	Örgütsel desteğin özdeşleşmeyi olumlu, sinizmi ise olumsuz yönde etkilediği gözlenmiştir. Sonuçlar, örgütsel desteğin özdeşleşmeye etkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracı rol üstlendiğini de göstermiştir.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır

Bryık ve Sökmen (2016)	Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma	Mael ve Ashforth (1992)	Örgütsel bağlılık ile hem örgütsel özdeşleşme hem kişi örgüt uyumu hem de iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır
Akın ve Saruhan (2016)	Küçük Ölçekli İşletmelerde Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin Tespiti Üzerine Bir Araştırma	Mael ve Ashforth (1992)	Psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarıyla anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.	Psikolojik güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme cinsiyet, yaş, örgütte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.
Nartgün ve Demirer (2016)	Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Özdeşleşme Düzeylerinin Birlikte Çalışma Yeterliklerine Etkisi	Cheney (1982)	Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterlikleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.	Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterliklerinde cinsiyet, mesleki kıdem, haftalık ders saati sayısı ve çalıştıkları okul türü ders verdikleri öğrenci sayısı değişkenlerine göre anlamlı farklılık anlamlı fark ortaya çıkmıştır.
Çanak ve Avcı (2016)	Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İletişim Düzeylerinin İncelenmesi	Cheney (1982)	Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişim düzeyleri arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır	Örgütsel özdeşleşme düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, görev yaptıkları okul kademesi ve kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.
Sökmen ve Şimşek (2016)	Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma	Mael ve Ashforth (1992)	Örgütsel bağlılık ile örgütle özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı, stres ve işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır
Ayık vd. (2016)	Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sinizmin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Yordayıcı Etk.İnc	Cheney (1982)	Araştırmanın sonuçları, örgütsel sinizm boyutlarının örgütsel özdeşleşmenin bütün boyutlarıyla negatif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermiştir.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır
Göksel ve Ekmeçioğlu (2016)	Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme İle İlişkisinde İşe Bağlılığın A.R	Mael ve Ashforth (1992)	Lider-üye etkileşimi ve işe bağlılıklarını çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini ve anlamlı ve pozitif yönde etkilediği; sonucuna varılmıştır.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır
Kalkın ve Erdem (2016)	Çalışanlara Verilen Yemek Hizmetiyle Örgütsel Özdeşleşme Etkileşimi: Kosova ve Türkiye Örneklerinin Karşılaştırılması	Mael ve Ashforth (1992)	Çalışanlara örgütleri tarafından sağlanan yemek hizmetinin önemli bir motivasyon aracı olduğu görülmüş ve örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönlü etkilediği belirlenmiştir.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır

Başar ve Basım (2015)	Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü	Mael ve Ashforth (1992)	Elde edilen bulgulara göre örgütsel özdeşleşme iş tatmininin pozitif, örgütsel politika algısı ise negatif bir yordayıcısıdır. Ayrıca örgütsel politika algısı örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerindeki pozitif yordayıcı etkisini azaltmak suretiyle düzenlemektedir.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır
Morçin ve Çarıkçı (2016)	Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği	Mael ve Ashforth (1992)	Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algılarının iş tatminine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin "kısmi aracılık rolü" üstlendiği ortaya çıkmıştır	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır
Şanlı ve Arabacı (2016)	Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Kimlik Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi	Jones ve Volpe (2010)	Araştırmada örgütsel kimlik algı düzeyleri "yüksek" düzeyde çıkmıştır.	Örgütsel kimlik algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki (Erkeklerin kadınlara göre daha fazla), görev yaptıkları okul türleri, kıdem ve görev yeri değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkarılmıştır.
Şanlı ve Arabacı (2016)	Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik ve Örgütsel İmaj Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi	Jones ve Volpe (2010)	Araştırmada örgütsel kimlik algı düzeyleri "yüksek" düzeyde çıkmıştır Örgütsel kimliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde anlamlı şekilde etkilediği, örgütsel imaj ile birlikte bu etkinin arttığı ortaya çıkarılmıştır.	Bir önceki çalışmaya benzer sonuçlar elde edilmiş farklı olarak, örgütsel kimlik algı düzeylerinin branş değişkenine göre gruplar arası fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.
Erbay ve Turgut (2016)	Yapısal Güçlendirme ve Örgütle Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlenmenin Ara Değişken Etkisi	Mael ve Ashforth (1992)	Psikolojik güçlenmenin, yapısal güçlendirme ve örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkide kısmi ara değişken rolü üstlendiği tespit edilmiştir.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır
Hırlak vd. (2016)	Farklılık Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Araş.	Mael ve Ashforth (1992)	Farklılık yönetimi boyutunun (yönetimsel uygulamalar ve politikalar) akademisyenlerin örgütsel adalet algılarını ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.	Görev yapılan üniversite değişkeni açısından örgütsel özdeşleşme düzeyinde anlamlı ilişki bulunmamıştır.
Kesen (2016)	Örgütsel Özdeşleşmenin Bireysel Yaratıcılık ile İlişkisi: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü	Mael ve Ashforth (1992)	Araştırmada örgütsel özdeşleşme bireysel yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel özdeşleşme örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık, centilmenlik, yardım etme ve sivil erdemden oluşan tüm boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır

Atakan-Duman vd., (2013)	Örgütsel Kimlik Algısı, Örgütsel Bağlılık ve ÖVD Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma	Stoner, Perrewé ve Hofacker (2011)	Çalışma sonuçları örgütsel kimlik algısının güçlenmesi sonucunda örgütsel bağlılığın arttığını ve güçlü örgütsel kimlik algısına sahip çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilediklerini ortaya koymuştur.	Demografik değişkenler ile ilgili bilgilere sonuç bölümünde rastlanılmamıştır
Mamatoğlu (2008)	Öğretmenlerde Kimliklenme ve Kimliklenmenin İşe Yönelik Tutum ve Algıları Yordayıcılığı	van Dick ve Wagner (2002)	Örgütsel kimliklenme alt boyutlarının çalışanın örgüt kültürü algılarını yordadığı bulunmuştur. Örneğin, kendini öğretmen olarak sınıflandırma alt ölçeği başarı, destek ve hiyerarşi kültürü algılarını yordamaktadır	Duygusal Mesleki Kimliklenme cinsiyet, yaş ve kıdeme göre anlamsız, Kendini öğretmen olarak sınıflandırma değişkeni ise cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı etkisi bulunmaktadır.
Mamatoğlu (2010)	Lider Davranışları Algıları ve Örgütsel Kimliklenme Boyutları Arasında Çalışanın Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü	van Dick ve Wagner (2002)	Araştırma sonunda hiç bir lider davranışı algısının, duygusal mesleki kimliklenmeyi yordamadığı; buna karşılık hiyerarşik ve işe odaklı ve takip ve kontrol eden lider davranışı algılarının takım kimliklenmesini yordadığı bulunmuştur.	Duygusal Mesleki Kimliklenme cinsiyet ve kıdeme göre anlamsız, yaş değişkenine göre anlamlı, Takım Kimliklenmesi ise cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenlerine göre anlamsız etkisi bulunmaktadır.

5.2. İŞ GÜDÜLENMESİ KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Araştırmacılar işle ilgili davranışları harekete geçiren, yönlendiren ve sürdüren faktörleri inceleyerek bir dizi iş güdülenmesi modelini geliştirmektedir. Bunlar, güdülenmenin farklı yönlerinin nasıl çalıştığını ve nasıl birbirleriyle ilişkilendiklerini göstermektedir. Bu modellerin bir kısmı, öncelikle işle ilgili davranışlar tarafından yerine getirilebilen ihtiyaçları tanımlayan (örn. Maslow, 1943) enerji verici faktörleri ele almaktadır ve işçilerin özel ihtiyaçlara hitap ederek nasıl güdüleneceğini belirlemektedir (örn. Hackman & Oldham, 1976). Diğerleri, davranışla ilgili tercihlerin altında yatan bilişsel süreçleri inceleyerek, işle ilgili çabaların göz önünde bulundurulmasını tartışmaktadır (örn., Vroom, 1964). Son olarak, bazı davranışların neden diğerlerinden daha fazla sürdürüleceğinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olan (örn. Skinner 1971) psikolojik öğrenme prensiplerine dayanan pekiştirme teorileri ortaya atılmıştır. Bazı teoriler ise iş güdülenmesi sürecinin birçok bileşenini ele almaktadır; özellikle hedef belirleme kuramı, hem güdülenmenin yönüne hem de sürekliliğe vurgu yapmaktadır (örn., Locke & Latham, 1990). Sonuç olarak iş güdülenmesindeki teori ve araştırmalar, esas olarak kişilerin ihtiyaç duyduğu kişisel ihtiyaçlara, kendi bağımsız hedeflerine ve beklentilerine ya da ödüllendirici bulduğu kişisel sonuçlara odaklanmaktadır (Ellemers vd., 2004:459).

İş güdülenme teorileri çeşitli şekillerde kategorize edilmiş olsa da, onları ya dışsal nedenlerle ya da içsel süreçlerle ilgili olarak sınıflandırmak iş güdülenmesini etkileyen koşullar ve uygulamalar hakkında bilinenlerin incelenmesini kolaylaştırılmaktadır. Dışsal teoriler, dış etmenler tarafından değiştirilebilen güdüleyici bağımsız değişkenlere odaklanmaktadır. Bu nedenle, dışsal değişkenler (örn., örgütsel teşvikler, ödüller, lider ve grup davranışı gibi sosyal faktörler), politika yapıcılar tarafından işçilerin güdülenmesini değiştirmek için kullanılabilen eylemleri temsil etmektedir. İçsel teoriler, bir veya daha fazla dışsal değişkende varyasyona cevap olarak sadece dolaylı olarak uygun süreçler veya aracı değişkenlerle (beklentiler, tutumlar, vb.) ilgilenmektedir (Katzell & Thompson, 1990:144-145). İş güdülenmesi teorilerinin ortaya koyduğu tanımlamalar ve özellikler, güdülenmenin araştırılmasında içsel ve dışsal faktörlerin incelenmesine neden olmaktadır. İş güdülenme teorilerinin içsel ve dışsal özelliklerine ait özet bilgiler Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6. İş Güdülenme Teorilerinin İçsel ve Dışsal zellikleri

Teori ve Yazar	zelliği	İçsel-Dışsal zelliği
İhtiyaçlar Hiyerarşısi Maslow (1943)	İhtiyaçları hiyerarşik olarak sınıflandırmaktadır: Fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme	İçsel: Kendini gerçekleştirme içsel faktörleri tanımlamaktadır. Dışsal: Fizyolojik, güvenlik sosyal ve saygınlık ihtiyaçları dışsal faktörler içinde yer almaktadır.
ERG Teorisi Alderfer (1969)	Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini uyarlayarak varolma, ait olma ve gelişme olarak ihtiyaçları basitleştirmiştir.	İçsel: Gelişme ihtiyacı içsel faktörler içinde yer almaktadır. Dışsal: Var olma ve ait olma, ihtiyaçları dışsal faktörleri tanımlamaktadır.
X ve Y Teorisi McGregor (1960)	Yöneticilerin, alışanların kişisel olarak farklılıklar gösterdiğini, olumsuz davranış gösterenler için X teorisini olumlu davranış gösterenler için ise Y teorisini geliştirmiştir.	İçsel: Y teorisinde çalışanlar işi algılayışları, sorumluluk, kontrol, yaratıcılık ve yetkinlikleri içsel faktörlerle açıklanabilmektedir. Dışsal: X teorisinde ise içsel harekete geçmeyen çalışanların yöneticiler tarafından gelecek dışsal etkenlerle gdleneceği açıklanmıştır.
Çift Faktör Teorisi Herzberg (1959)	İş tatmini bağlamında işle ilgili yönetim ilişkileri, ücret/maaş, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve fiziki koşulların yeterli olmasını hijyen faktörler olarak açıklamıştır. Güdüleyici faktörleri ise işin kendisi, terfi imknları, sorumluluk, tanınma ve başarı olarak tanımlamıştır.	İçsel: Güdüleyici faktörler işin tatmin olması ve çekiciliği ile alakalı olması nedeniyle içsel faktörler içinde yer almaktadır. Dışsal: Hijyen faktörler işle ilgili tatmin veya tatminsizlik oluşturmayan dışsal faktörleri tanımlamaktadır.
İhtiyaçlar Teorisi McClland (1961)	Başarı, g ve ilişki olmak üzere 3 ihtiyaç üzerinde durmaktadır.	İçsel: Başarı ihtiyacı, sorumluluk, yetkinlik ve özerklik gibi içsel faktörler ile ilişkili olması nedeni ile kısmen içsel olarak nitelendirilmektedir. Dışsal: G ve ilişki ihtiyacı ise dışsal faktörler içinde yer almaktadır.

<p>Hedef Belirleme Teorisi Locke ve Latham (1990)</p>	<p>Zorlu hedeflerin başarılması için daha iyi yapılmasını, daha fazla enerjiye ihtiyaç duyulmasını ve işi etkili bir biçimde yerine getirilmesini konu almaktadır.</p>	<p>İçsel: Çalışanın hedeflere olan inancı, yerine getirme isteği ve bu hedeflerin kendisi tarafından belirlenmesi içsel faktörlere dayanmaktadır.</p> <p>Dışsal: Dışsal faktörlerin etkisi azdır.</p>
<p>Beklenti Teorisi Vroom(1964)</p>	<p>Kişinin seçimi, amacı veya çaba düzeyi olmak üzere üç değişkeni anlatmaktadır. Çalışanın göstereceği performans sonucunda elde edeceği ödülün arzulama derecesi ile göstereceği gayreti açıklamaya ve beklenti içine girmesini ele almaktadır.</p>	<p>İçsel: Çalışanların gösterdikleri çaba sonucu beklenti içinde olmaları ve tutumları içsel nedenlerle açıklanmaktadır.</p> <p>Dışsal: Dışsal faktör ödüle dayalı olarak güdülenmenin ve performansın değiştirilmesi gözlemlenmektedir.</p>
<p>Eşitlik Teorisi Adam (1965)</p>	<p>Kendisinin ve iş arkadaşlarının elde ettiği kazanımları ve performansı kıyaslayarak adalet algısı ile vermiş oldukları tepkinin performanslarına, iş verimliliğine yansımalarını incelemektedir. Eşitliğin sağlanmaması durumunda işe verilen gayretin azalacağı üzerinde durmaktadır.</p>	<p>İçsel: İnsanların adil muamele görmek istemesi içsel bir ihtiyaçtır. Adil muamele, çalışanın işiyle ilgili süreçlerde yetenek, kıdem vb. özelliklerine karşın elde ettiği para, terfi vb. sonuçlar arasındaki dengeden oluşmaktadır.</p> <p>Dışsal: Daha çok dışsal faktörlerden ücret/zam vb. parasal araçlara ve ödüllere dayalıdır. Bunun yanında terfi, farkındalık tanınma gibi diğer dışsal faktörlerin etkisi görülmektedir.</p>
<p>Pekiştirme Teorisi Skinner (1971)</p>	<p>Çalışanların gösterdiği olumlu ve olumsuz davranışlar sonrası karşılaşacağı sonuçları bilmesi ve ona göre hareket etmesidir.</p>	<p>Dışsal: Ödül, ceza ve ortadan kaldırma gibi dışsal etkenlerle çalışanların davranışlarının pekiştirilmesine dayanmaktadır.</p>
<p>İş Dizaynı Hackman ve Oldham (1976)</p>	<p>Bu modele göre herhangi bir işin, yetenek çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olmak üzere beş temel faktör ile tanımlanabileceğini değerlendirmişlerdir</p>	<p>İçsel: Güdülenmede içsel faktörler içerisinde yer alan işin kendisi ile alakalıdır. İşin ilginç ve zor olarak görmesi sevmesi içsel nedenlere dayanmaktadır.</p>
<p>Öz Yetkinlik Teorisi Badura(1994)</p>	<p>Çalışanın, işin yapılması ile alakalı inancının yüksek olması güdülenmeyi artıracaklarını ifade etmiştir. Geçmiş tecrübeler, rol</p>	<p>İçsel: Yaşanmış tecrübeler, rol model kıyaslamaları, içinde bulunduğu algının sözel teşvik ile artırılması ve işi yapma için sahip olduğu yetkinlik</p>

	modellerinin başarıları, sözel teşvik ile ikna edilme ve fizyolojik durum çalışanın inancını artıran faktörlerdir.	tamamen içsel faktörlere dayanmaktadır.
Öz Belirleme Teorisi Ryan & Deci (2000)	Kuramın ilkeleri, yeterlilik, özerklik ve bağlılık ihtiyaçları üzerine odaklanarak, ödüllerin, geribildirim ve diğer dışsal olayların başlangıçtaki güdülenme üzerindeki etkilerinin sonuçlar ile formüle edilmesini amaçlamaktadır	İçsel-Dışsal: İçsel güdülenme ile dışsal güdülenme arasında ayırım yapmaktadır. Güdülenmedeki dış faktörlerin içsel güdülenmeye etkilediğini ve azalttığını vurgulamaktadır. Bu nedenle daha çok içsel bir teori olarak anılmaktadır.
Güdülenme Sinerji Modeli Amabile (1993)	İçsel ve dışsal güdülenmenin pozitif kombinasyonu içermektedir. Dışsal güdülenmenin içsel güdülenme ve kişisel yaratıcılık hedefleri arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği anlatılmaktadır.	İçsel-Dışsal: İçsel ve dışsal güdülenme olumlu bir şekilde birleştirilebilir. Dışsal güdülenme bazı koşullar altında, içsel güdülenmeyi tamamlayabilir. Sinerjik dışsal güdüleyiciler kişinin kendi kaderini tayin etme duygularını baltalamadan ya da doğrudan izin vermeden, kişinin yetkinliği ve ürünün değerini artırmaktadır.

5.3. İŞ PERFORMANSI KONUSUNDA YAPILMIŞ OLAN ÇALIŞMALAR

Örgütsel davranış alanında iş performansının anlamı son 40 yılda değişmektedir. Araştırmalar, işlere ve onların sabit görevlerine odaklanmaktan, dinamik örgütsel bağlamlarda daha geniş iş rolleri anlayışına kaymaktadır (Griffin vd., 2007:327). 1980'lere kadar, kişisel iş performansını bir yapı olarak modellemek için neredeyse hiçbir girişimde bulunulmadı. İş performansı bir kişinin, örgütün hedeflerine toplam katkısının bir göstergesi olarak tanımlandı. 1980'lerde durum değişmeye başladı. Daha sonra, bir yapı olarak çok boyutlu performans modelleri (Borman & Motowidlo (1993), Campbell vd., (1993) ve Murphy (1989)) tanımlandı. Bu kaynaklardan, kişisel iş performansının, kişilerin yaptıklarını, gerçekleştirdikleri eylemleri, örgütün hedeflerine katkıda bulunmasını sağlayarak tanımlanması gerektiği yönünde bir fikir birliği oluştu (Campbell & Wiernik, 2015:47). Tablo 7, mevcut kullanımda olan iş performansına yönelik ana yaklaşımları tanımlamakta ve anahtar yapılarını listelemektedir.

Tablo 7. İş Performansı ile İlgili Görüşler

Yazar	İş Performansı Bakış Açısı
Campbell et al., 1993	İşe özel görev yeterliliği İşe özel olmayan görev yeterliliği Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği Gösterilen çaba Kişisel disiplinin sürdürülmesi Kolaylaştıran akran ve takım performansı Denetim ve liderlik Yönetim ve idare
Borman & Motowidlo, 1993	Görev performansı Bağlamsal performans
Welbourne vd., 1998	İş rolü davranışı Kariyer rolü davranışı Yenilikçi rol davranışı Takım rolü davranışı Örgütsel rol davranışı
Johnson, 2003	Görev performansı - İşe özel görev yeterliliği, İşe özel olmayan görev yeterliliği, Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği, Yönetim ve idare, Denetim, Vicdani girişim Vatandaşlık performansı - Vicdani girişim, Kişisel destek, Örgütsel destek Uyarlanabilir performans - Belirsiz çalışma durumlarıyla uğraşmak
Borman vd., 2001	Vatandaşlık performansı - Vicdani girişim - Kişisel destek - Örgütsel destek
Podsakoff vd., 2000	Yardımcı davranış, Sportmenlik, Örgütsel sadakat, Örgütsel uyum, Kişisel girişim Sivil erdem, Kendini geliştirme
Pulakos vd., 2000	Uyarlanabilirlik Acil durumları veya kriz durumlarını ele alma İş stresi ele alma Problemleri yaratıcı bir şekilde çözme Belirsiz çalışma durumlarıyla uğraşmak Öğrenme görevleri, teknolojiler ve prosedürler Kişilerarası uyumluluk gösterme Kültürel uyumluluk gösterme Fiziksel uyumluluk gösterme
Frese & Fay, 2001	Kişisel Girişim
Crant, 2000	Genel proaktif davranış Bağlam-özellik proaktif davranış
Parker vd., 2006	Proaktif iş davranışı Proaktif problem çözme ve fikir uygulama
Morrison & Phelps, 1999	Ücret almak

Kaynak: Griffin, vd., 2007:328

5.4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK ÇALIŞMALAR

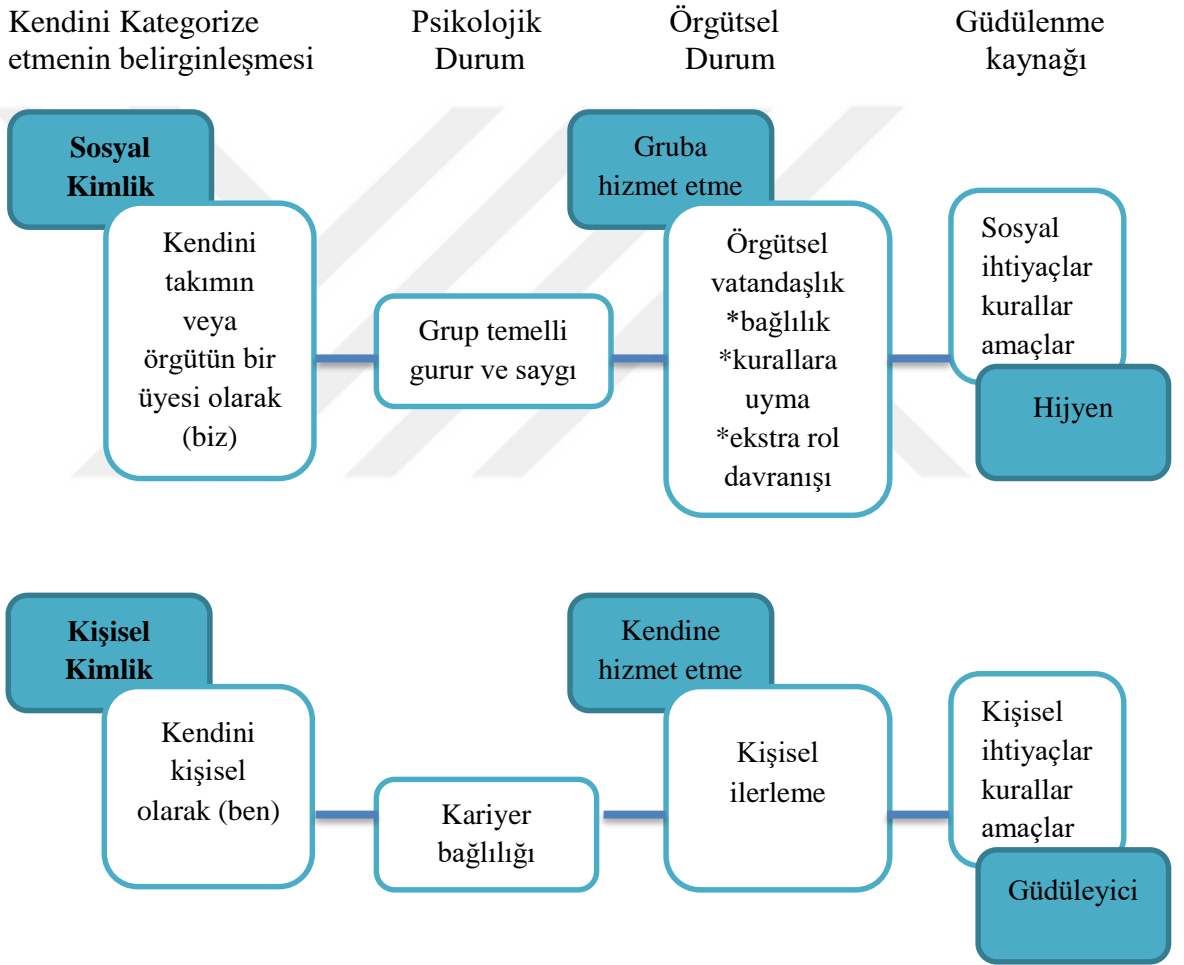
5.4.1. Örgütsel Kimlik ile Güdülenme Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar

Pilegge ve Holtz (1997) yapmış oldukları çalışmada sosyal kimlikle çalışanın benlik saygısı ve hedef belirleme arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Güçlü bir sosyal kimliği ve yüksek benlik saygısı olan kişilerin, kendileri için daha yüksek hedefler koyduğunu anlatmaktadır (Pilegge & Holtz (1997). Yüksek sosyal kimliğe sahip çalışanların düşük benlik saygısı olan kişilere kıyasla daha iyi bir performans elde edeceğini söylemektedir. Yüksek benlik saygısı olan kişilerin amaç ve performanslarındaki artışlar, grup üyelerinde algılanan benzerlikle ilişkilendirilmektedir (Pilegge & Holtz, 1997:17).

Haslam ve arkadaşları (2000)'ın yapmış olduğu analizde, kişinin sosyal kimliğinin belirgin olduğu durumlarda grup temelli ihtiyaçların özellikle önemli bir güdülenme rolü oynayacağını ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda, iş güdülenmesinin hem kişiler hem de grup üyelerinin istekleri tarafından yapılandırılabilmesi bir biçimi değerlendirmişlerdir (Haslam et al., 2000:321). Haslam ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmaya bakıldığında; özellikle kişilerin kendilerini kişisel düzeyde sınıflandırdıklarında, kişisel kimliklerini kişi olarak tanıtan kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için güdülenmekte oldukları görülmektedir. Fakat kendilerini toplumsal düzeyde sınıflandırdıklarında, sosyal kimliklerini grup üyeleri olarak tanıtan sosyal ihtiyaçları tatmin etmek için güdülenmektedir. Dolayısıyla, kişisel kimlik belirleyici olduğunda, kişisel gelişim ve kişisel öz-saygıyı geliştirmeye ihtiyaç duymakta ve büyüme baskın hale gelmektedir. Öte yandan, sosyal kimlik belirginleştğinde, grup temelli benlik saygısı, ilişki, saygı, akran tanıma ve grup hedeflerine ulaşma duygusuyla geliştirmeye duyulan ihtiyaçla ilişkilendirilmektedir (Smith & Tyler, 1997; Tyler, 1999, Akt:Haslam vd., 2000:327). Dolayısıyla, çalışanlar kendilerini ortak bir sosyal kimlik olarak tanımladıkları koşullar altında, paylaştıkları grup normlarını belirlemektedirler ve bunlara uymak için güdülenmektedirler (Haslam vd., 2000:330).

Şekil 13'te bir örgütün üyesi olarak benliğin tanımından doğan gurur ve saygınlık duygularını Tyler (1999), grub ile birlikte örgüte bağlılık gösterme istekliliği (daha iyi bir örgüt için çalışmayı düşünmemek, örgüt için çalışma kararlarından pişman olmamak, yeni bir işe bakmayı düşünmemek) (2) örgüt kurallarına uyma (beklenen

mesai saatleri içerisinde çalışma, yanlış olduğuna inanılsa bile kurallara uyma, denetim otoritesinin politika yönünü izleme) ve (3) ekstra rol davranışlarını ile ilişkilendirmektedir. Öte yandan, kişisel kimliğin ilgisi, Ouwerkerk ve meslektaşlarının “kariyer taahhüdü” olarak adlandırdıkları hedefe tek başına ilerleyen davranış ve faaliyetlerle güçlü ilişkiler oluşturmaktadır (Haslam vd., 2000:331-332). Şekil 13’e bakıldığında sosyal kimlik grubun sosyal ihtiyaçları, kuralları ve amaçları için güdülenme kaynağı olarak hijyen faktörleri görmektedir. Buna karşılık kişisel kimlikte, kişinin ihtiyaçları, kuralları ve amaçları için ise güdüleyici faktörler öne çıkmaktadır.



Şekil 12. Kişisel-Sosyal Kimlik, Örgütsel Davranış ve Güdülenme Arasındaki İlişki.

Kaynak: Haslam, vd., 2000:331.

Haslam ve arkadaşları özetle; çalışanların grup temelli değerleri ve hedefleri içselleştirmesi ve bunları benliğin bir parçası olarak tanımlaması halinde yönetsel politikaların uygulanmasında haksızlığın ve dışsal ödüllerin çalışanlar arasında adaletsiz dağılımının önlenebileceği noktasında iyimser bir beklenti sunmaktadır. Örgütsel veya takım kimliğinin içselleştirilmesi, çalışanların yönetsel müdahaleye duyulan ihtiyacı önemli ölçüde azaltmakta kendi kendini yönetmesine yol açmaktadır. İçselleştirilmiş sosyal kimlikler, kimliğin temel aldığı bu grupların çıkarlarını arttıran davranışları teşvik ediyor gibi görünmektedir (Haslam vd., 2000:335).

Brunstein (2000), başarısızlığın sonraki başarı davranışı üzerindeki etkilerini, kendi kendini tanımlayan hedefler kavramı etrafında inşa edilen teorik bir çerçevede, analiz etmektedir. Göreve özgü hedeflerin aksine (örn., belirli bir görevde belirli bir performans standardını karşılamaya çalışarak), kendi kendini tanımlayan hedefler, istenen bir kimliğin elde edilmesini amaçlayan kalıcı bir gayreti (örn., kalifiye bir hekim olmaya çalışmak) ortaya çıkartmaktadır. Başarısızlığın davranışı teşvik edip etmediğini veya güdülediği davranışı bozup bozmadığının anlaşılmasında üç faktörün temel olduğunu öne sürmektedir; öz tanımlamadaki başarısızlığın önemi, öz-tanımlama çabasıyla görevlerin yerine getirilebilmesi ve kişinin peşinde koşma taahhüdü. Güçlü bir kimlik algısı başarısızlık durumunda kişinin kendini tekrar güdülemesini sağlayarak başarı elde etme peşinde koşmasını sağlamaktadır (Brunstein, 2000:353-355).

Knippenberg ve Schie (2000)'in çalışması örgütsel kimliğe göre iş grubu kimliğinin önemine ilişkin iki hipotezi test etmektedir. İş grubu kimliğinin örgütsel kimlikten daha önemli olduğu sonucu ile iki kimlik karşılaştırıldığında iş tatmini, işten ayrılma niyetleri, işe katılımı ve iş güdülenmesinin iş grubu kimliğinde daha önemli ilişkilere sahip olduğu sonucuna ulaşmaktadır (Knippenberg & Schie, 2000:137).

Wegge ve arkadaşları (2006), çalışanların sosyal kimlikle bağlantılı olarak güdülenme arasındaki ilişkiyi iki çalışmada (çağrı merkezi) analiz etmektedir. İş tatmini, işten ayrılma niyetleri, örgütsel vatandaşlık davranışı, sağlık şikâyetleri ve tükenmişlik, çalışanların iş güdülenmesi ve iyi olma göstergeleri olarak değerlendirilmiştir. Çalışma koşulları, iş güdülenmesinin öznel ölçütleriyle büyük ölçüde ilişkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, işyerinde yüksek güdülenme potansiyeline sahip çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı, daha yüksek iş tatmini ve daha az işten ayrılma niyeti bildirmiştir. Örgütsel kimlik iş tatmini, işten

ayrılma niyetleri, OCB ve iyi olma durumunun etkileyen bir değişken görünümündedir. Yüksek örgütsek kimlik algısına sahip çalışanların, daha yüksek iş güdülenmesi ve daha iyi olma durumunda bulunmaktadır. Buna ek olarak, güdülenme potansiyeli ve örgütsel kimlik arasında etkileşimler olmaktadır. Bununla birlikte, tüm sonuçlar, çağrı merkezlerindeki iş güdülenmesini ve refahını arttırmaya yönelik müdahalelerin, hem işin güdülenme potansiyelini hem de örgütsel kimliğini geliştirmesi gerektiğini göstermektedir (Wegge, Van Dick, Fisher, Wecking, & Moltzen, 2006:60).

Riketta ve Nienaber (2007)'ın çalışması kimlik ve iş güdülenmesinde iç içe geçmiş örgüt birimleri arasındaki algılanan uyumluluğun rolünü incelemektedir. Çalışanların, örgütsel birimlerdeki ağ içerisinde yer alan diğer örgüt birimleri ile kendi birimi arasındaki dört boyutun (geleceği garanti etmek, geleneği korumak, farklılığı korumak ve özerkliği korumak) ne kadar uyumlu olduğunu ortaya çıkartmıştır. Ayrıca, çalışanlar kendi birimleri ve ağ ile kimliklerini ve bu birimler adına çaba gösterme niyetlerini belirtmişlerdir (sırasıyla birim güdülenmesi ve ağ güdülenmesi). Çalışma sonucunda, algılanan uyumluluk hem ağ tanımlama hem de ağ güdülenmesiyle pozitif olarak korelasyon gösterdiği bulunmuştur. Riketta ve Nienaber genel olarak, örgütsel birimler arasındaki algılanan uyumluluğu, işyerinde kimlik ve güdülenmeyi etkileyen çok önemli ancak az araştırılmış bir faktör olarak görmektedir (Riketta & Nienaber, 2007:S61).

Oyserman (2009) kimlik temelli güdülenmenin eylem ve bilişsel prosedürleri nasıl etkilediğine dair örnekler verdiği çalışmasında, kimlik temelli güdülenmeyi, kimliğe uygun eylemde bulunmaya hazır olmak olarak tanımlamaktadır. Kimlik genel bir zihniyettir, çünkü kimliğin eylem üzerindeki etkisi, prosedürel-hazırlık, bilinçli farkındalık dışında sistematik bir işlem olmadan gerçekleşebilme kabiliyetidir. Spesifik olarak, aksiyon hazırlığının tüketicilerin sağlık ve tüketim alanlarındaki seçimlerini ve öğrencilerin akademik performans alanındaki seçimlerini nasıl etkilediğini anlatmaktadır. Kimliğe dayalı güdülenmenin bilişsel süreçleri nasıl etkilediğine, geçici bağlamsal etkilerin bilişsel süreçlerdeki kronik kültürel farklılıkları yansıtılabildiğini gösteren çalışmaları gözden geçirmektedir. Ayrıca kimlik temelli güdülenme, bakış açısını modern hedef teorileriyle bütünleştirerek, gruplar için güdülenmeyi tartışmaktadır (Oyserman, 2009:250,252).

Eccles (2009), çalışmasında kişisel ve sosyal/kolektif kimliklerde başarı ile ilgili beklenti-değer modelini anlatmaktadır. Kimlik ve kimlik oluşumu üzerinde bir beklenti değeri perspektifini özetleyerek, kimliği iki temel benlik algısı açısından kavramsallaştırmaktadır: (a) beceri, özellik ve yeterliliklerle ilgili algılar ve (b) kişisel değerler ve hedeflerle ilgili algılar. Bu iki algı, kişilerin hem başarı beklentilerini hem de çok çeşitli görevlere dâhil olmadaki verdikleri önemi ortaya koymaktadır. Bu bakış açısıyla, kişisel ve kolektif kimliklerin, başarı beklentileri ve öznel görev değerleri üzerindeki etkisiyle güdülenmiş eylemlerde oynayabileceği rol üzerine odaklanmaktadır. Aynı zamanda, kişiliğin ve kolektif kimliklerin zaman içinde nasıl geliştiğini tartışmaktadır (Eccles, 2009:78).

La Guardia'nın (2009) makalesinde, öz-belirleme teorisiyle kimlik süreçleri arasındaki ilişkileri güdülenme süreçleriyle birlikte ele alınmaktadır. Sağlıklı kimlik gelişimi için kişinin potansiyelinin araştırılmasının, değerler, hedefler ve davranışlar dizisine bağlılığın ortaya konmasının, önemli olduğunu çalışmasında belirtmektedir. Öz belirleme teorisinin üç temel psikolojik ihtiyacı ortaya koyan ilkelerinin (özerklik, yetkinlik ve bağlılık), sağlıklı kimliklerin oluşumunu ve kavramsallaştırmaya yönelik bir çerçeve sunan koşulları sağlayabileceğini ifade etmektedir. Üç temel psikolojik ihtiyacın içsel güdülenme ve içselleştirme süreçleri aracılığıyla kimliğin gelişimini yansıtacağını anlatmaktadır. Üç ihtiyacın destek derecesi, kimlik oluşturma yöneliminin veya tarzının türünü ve değerlerin kişinin kimliğine içselleştirilme düzeyini belirlemektedir. Bu ilişkilerin desteklenmesi gereken önemli ilişki ortaklarının akademik ilgi, bağlılık ve başarı gibi sonuçları kolaylaştırabileceğini öne süren kanıtları gözden geçirmektedir. İlişki ortaklarının ihtiyaçlarının nasıl desteklenebileceğini inceleyerek önemli açık ampirik bağları oluşturmaktadır. Bunlar: (a) kişinin kendi potansiyellerini, kimlik potansiyellerine yönelik becerilerini ve hedeflerini sürekli olarak uyarmasını teşvik edebilmesi; (b) doğal değişim dönemlerinde (örn. yeni bir okula geçiş) veya beklenmedik çalkantılarda (örn. iş kaybı) esneklik; kimlik arayış sürecini yeniden başlatabilir ve başarılı bir şekilde araştırabilir; ve (c) zorluklar ortaya çıktığında kimliğe olan bağlılıklarını (hem duygusal hem de araçsal destek yoluyla) korumak veya değiştirmek. La Guardia, sosyal bağlamın rolünü ve daha özel olarak ebeveynler ve öğretmenler gibi önemli diğer kişilerin, üç psikolojik ihtiyaç için destek sağlama ve böylece daha özgün ve sağlıklı kimliklerin oluşumunu vurgulamak için izlemektedir (La Guardia, 2009:90,101).

Derks ve arkadaşları (2007) sosyal kimlik bağlamında sosyal olarak değeri düşük veya damgalanmış grupları incelemişlerdir. Bu grup üyeleri için, iş ve eğitim ortamları, güdülenmeyi azaltıcı ve sosyal kimliği tehdit edici olabilmektedir. Tersine, kadınların ve etnik azınlıkların sosyal kimlikleri için değer ifade eden kuruluşlar, bu grupların üyelerinin, sosyal hiyerarşideki konumlarını iyileştirmek için, başarıya odaklanmalarına ve sosyal statülerini arttıran boyutlardaki performanslarını geliştirmeleri için onları güdüleme olanakları tanımaktadır. Dahası, sosyal kimlik koruma biçimleri, grup üyelerinin kendi gruplarının durumundan duydukları endişeyi ifade ettiğinden, başarılı kolektif eylem fırsatlarını artırmasını nedeniyle performansı olumlu etkilemektedir (Derks, Van Laar, & Ellemers, 2007:217).

Laar ve arkadaşları (2010)'nın, çalışması sosyal kimliğin dikkati dağıtan ve zararlı olan bazı sonuçları ile alakalı olumsuz görüşlere rağmen, sosyal kimliğin değerlendirilmesine ve kabul edilmesinin güdülenme ve performansın sürdürülmesine nasıl olumlu katkıda bulunabileceğini ele almaktadır. Düşük statü gruplarının üyelerini çalışma, eğitim ve vatandaşlığa tam katılım için harekete geçirme çabası içinde, asimile edilmesine yönelik politikalar yoluyla sosyal kimliklerin etkisini en aza indirmekten ziyade, sosyal kimliklere değer vermenin aslında bu sonuçları koruduğunu, düşük statü gruplarında refahı, güdülenmeyi ve performansı artırdığını savunmaktadır (Laar, Derks, Ellemers, & Bleeker, 2010:602-603).

Laar ve arkadaşlarının araştırma programının sonuçları, düşük statü gruplarında yukarı hareketliliğin anlaşılmasını ve sosyal kimliğin önemini vurgulamaktadır. Yüksek statülü dış grup ortamlarının özelliklerinin, düşük statüdeki grupların üyelerinin sosyal kimlikleri için önemli bir tehdit oluşturması, yalnızca düşük refahı değil, aynı zamanda daha düşük (kendi kendini raporlayan) güdülenme ve fiili görev performansını da beraberinde getirmektedir. Düşük statüye sahip grupların kimliklerini ifade etmelerine ve grup içi alanlara odaklanmalarına izin vermek, yalnızca onların sosyal kimliklerini korumalarına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda onlara, daha iyi sonuçlar elde etme arayışında destek sağlamaktadır (Laar vd., 2010:613).

Lewis (2011) iyi bilinen iş güdülenme teorilerinin kişiler için analiz birimi olarak tasarlandığı ve işyerinde gruplara uygulanamayacağı görüşünden bahsederek, grup güdülenmesinin temelleri olarak iki teorinin, sosyal kimliğin ve kolektif etkinliğin esasını eleştirel bir biçimde incelemektedir. Ekip çalışması süreçleriyle ilgili

çalışmaları, grupları organize etmeye hizmet edebilen bir model ışığında anlatmaktadır (Lewis, 2011:963). Lewis çalışmasında; çalışmak için grup güdülenmesinin kişisel güdülenme tarafından yapılması gerektiğini söylemektedir. Eğer bir kişi çalıştığı işi kendisi için ruhsuz bir iş olarak görürse, grup içinde başkalarıyla birlikte çalışması durumunda da işe bakış açısı değişmeyeceğini vurgulamaktadır. Lewis ihtiyaçların gruplar halinde çalışırken değişip değişmediğini sorgulamaktadır. Gruplar içinde kolektif bir sesin her zaman bir hataya meyilli bir ses olacağı, bağlılık gösterip göstermediğini ve örgütsel vatandaşlık davranışı yapıp yapmadıklarını belirleyen iş ve örgütlerin bakış açılarını açıklıkla ifade edebilen ve kişisel bir sesin saflığını asla yakalayamayacağını belirterek çalışmasını tamamlamıştır (Lewis, 2011:976).

Bjerregaard ve arkadaşları (2015) bakım çalışanlarının güdülenmesinin, işyerindeki sosyal ve ilişkisel kimlikleriyle nasıl şekillendiği inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Bakım çalışanları üzerinde, sosyal kimlik yaklaşımının uygulanmasının iki önemli getirisi vardır. Birincisi, bakım işçilerinin hem “aşk” hem de “para” ile güdülenmeleridir. İkincisi, bu iki şeyin, özellikle örgütsel kimlik gibi anlamlı iş temelli kimlikler inşa edip sürdürerek artan güdülenme ve refahla beslendiğini göstermektedir. Dolayısıyla, belirli teşviklerin işte sosyal kimlikleri doğruladığı ölçüde, kişileri yaptıkları işlerle meşgul olmaları ve daha iyi hissetmeleri (hem kendileri hem de yaptıkları işler) konusunda daha fazla güdülenmeleri için hizmet etmektedir. Tersine, teşvikler değerli kimlikleri ortadan kaldırdığında, bunun hem kişi hem de örgüt için zararlı sonuçlara yol açması muhtemel olduğu çalışmada sentezlenmektedir (Bjerregaard, Haslam, Morton, & Ryan, 2015:12).

Rockman ve Ballinger (2017)’ın belirli bir sözleşme fiyatı için belirli görevleri tamamlamaya hazır olan, müşteriler için hizmet sağlayan ve talep üzerine çalışan firmalar üzerinde çalışma yapmıştır. Bu firmalarda çalışan kişiler müşteriden gelen talep doğrultusunda hizmet vermekte (örn. Uber) ve diğer çalışanlarla ağ yapılanması üzerinde birliktelik sağlamaktadır. Çalışmasında, öz belirleme teorisini kullanarak, talep üzerine çalışmanın doğal psikolojik ihtiyaçları yerine getirdiği ölçüde, talep üzerine çalışan işçilerin içsel güdülenmeyi geliştirdiklerini ve bunun da firma ile örgütsel kimliğe yol açacağını savunmaktadır (Rockmann & Ballinger, 2017:1305).

Örgütsel kimliğin güdülenme ile çalışıldığı teze ulusal düzeyde rastlanılmamıştır.

5.4.2. Örgütsel Kimlik ve Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar

Dukerich ve arkadaşları (2002)'nin yapmış olduğu çalışmada algılanan kimlikle örgütün dış imajının, örgüt çalışanlarının kimlik süreçlerine etkisinde pozitif yönlü ilişkiliyi ortaya koymakta, bu ilişkinin işbirlikçi davranışı olumlu yönde etkilediği bir örgütsel kimlik modelini kullanmaktadır. Rol dışı davranışı açıklayan işbirlikçi, davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla birlikte araştırmada analiz edilmektedir. Örgütsel kimliğin gücü ve dış imajın çekiciliği değerlendirmeleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma istekliliği arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği ortaya çıkarılmıştır (Dukerich, Golden, & Shortell, 2002:527-528).

Riketta (2005) örgütsel kimlik araştırmaları ile ilgili yapmış olduğu çalışmada kapsamlı bir meta-analiz sunmaktadır. Sonuçlar, (a) örgütsel kimliğin işle ilgili çeşitli tutumlar, davranışlar ve bağlam değişkenleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. (b) örgütsel kimlik, en yakın kavramsal komşusu, tutumsal örgütsel bağlılığından ampirik olarak farklıdır ve (c) en yaygın iki örgütsel kimlik ölçütü (Mael ölçeği ve Örgütsel Tanımlama Anketi) çok farklı sonuçlar üretmektedir. Riketta çalışmasında örgütsel kimliğin rol içi ve rol dışı performans ile arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken rol dışı performansın daha yüksek düzeyde ilişkisini ortaya çıkarmıştır (Riketta, 2005:372).

Tyler (1999) çalışanları göstermiş oldukları işbirlikçi davranışın, örgütlerde kişilerin sosyal kimliklerini tanımlamada ve sürdürmede oynadıkları rolle bağlantılı olduğunu savunmaktadır. İnsanlar kendilerini tanımlamakta ve en azından, ait oldukları örgütlerle bağlantılı statü yargıları yoluyla kendi değerlerini değerlendirmektedirler. Bir örgüte olan üyelik olumlu kimlik algılarının gelişmesini sağlamakta ise çalışanlar örgütle işbirliği davranışları yaparak yanıt vermektedir. Ayrıca kişiler, bu tür işbirlikçi davranışlarda gönüllü olarak çalışmalarını sağlayan içsel değerler geliştirerek, uygun kimlikle cevap vermektedir. İki kimlikle ilgili yargılar ayırt edilmektedir: gurur ve saygı. Gurur, bir örgütün statüsünün değerlendirmelerini yansıtmaktadır. Saygı, o kuruluştaki diğer kişilerin nasıl değerlendirildiğine dair görüşü yansıtmaktadır. Kimlikle ilgili yargılar, kişilerin işbirlikçi davranışlarda ne ölçüde meşgul olduklarını etkilemektedir (Tyler, 1999:201).

Lee ve arkadaşları (2015)'nin örgütsel kimlik alanında yapılan çalışmalara ait yapmış olduğu meta analiz çerçevesinde teorik ve pratik sonuçları tartışmaktadır.

Örgütsel kimliğin, örgütlerin kişisel tanımlarını ve davranışlarını açıklamada benzersiz bir değere sahip olduğu iddia edilmekte ve kimlikle ilişkili yapının tutumsal / davranışsal yapılar bağlamında nasıl işlediğini inceleyerek araştırmaktadır. Bulgular, ilk olarak, örgütsel kimliğin, örgütlerde kilit tutumlarla (işin katılımı, iş doyumunu ve duygusal örgütsel bağlılık) ve davranışlarla (rol-içi performans ve ekstra rol performansı) önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir. İkincisi, klasik psikolojik tutum-davranış ilişkileri modelinde örgütsel kimlik, tutum ve davranışların genel kümelerinin ortaya çıktığı bir temel olarak konumlandırılmaktadır. Örgütsel kimlik, genel tutumun üzerinde ve ötesinde genel davranış üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Üçüncüsü, örgütsel kimliğin etkileri, ulusal kültür tarafından yönetilmektedir, örgütün gömülü olduğu daha üst düzey bir sosyal bağlamdır, öyle ki etkiler bir kolektivist kültürde kişisel bir kültüre kıyasla daha güçlü olmaktadır (Lee, Park, & Koo, 2015:1049).

Lee ve arkadaşları (2015) örgütsel kimliğin performansı etkilemesi nedeni ile rol içi ve rol dışı olarak konuyu irdelemektedir. Örgütsel kimliklerinin yüksek olduğu kişilerin, örgütsel hedefler uğruna önemli çabalar göstermeleri muhtemeldir ve bu çabalar kişisel işlerinde iyi performans göstermeye yönelik içsel güdülenmeye dönüşür ve bu da iş performansını arttırmaktadır. Örneğin, çalışmalar güçlü kimliğe sahip olanların bilgi paylaşma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Güçlü bir kimliğin varlığı iş arkadaşları ile iletişim kurmayı, kuruluşun stratejik çıkarlarına hizmet eden seçimler yapmayı ve örgütsel etkinliğe etki eden faaliyetlerde bulunma olasılıklarını daha yükseğe çıkaracağı muhtemeldir. Bu gerekçelendirme ve kanıtlara dayanarak, örgütsel tanımlamanın rol içi performansı artıracağını iddia etmektedir. Örgütsel kimliğin dikkate değer başka bir davranışsal sonucu rol dışı performanstır. Güçlü bir örgütsel kimlik için, örgütün amacına ulaşmasına gönüllü olarak yardım etmek (örn., zorunlu olmayan şirket kurallarına uymak, toplantılarına katılmak) önemlidir çünkü kuruluşun hedefi de önemlidir. Buna ek olarak diğer örgütsel üyelere (örneğin, başkalarına yardım etmek için zaman harcamak, iş ile ilgili problemlere yardım etmek, yeni başlayanlara yardımcı olmak için zaman harcamak) yardım etmek rol dışı davranışlar olarak öne çıkmaktadır. Özetle, örgütsel kimlik yoluyla, çalışanlar iyi örgütsel vatandaşlar haline gelmektedir. Bu gerekçelerle örgütsel kimlik rol dışı performansı arttırmaktadır (Lee vd., 2015:1051).

Örgütsel kimlik ile performans konusunun çalışıldığı ulusal düzeyde dört lisansüstü tez, Tablo 8’te elde edilen sonuç ile birlikte açıklanmaktadır.

Tablo 8. Örgütsel Kimlik ve Performans İlişkisine Yönelik Ulusal Tezler

Örgütsel Kimlik ve Performans İlişkisine Yönelik Ulusal Tezler			
Yazar	Çalışma Adı	Kullandığı Ölçekler	Elde Edilen Sonuç
Demirci (2010) Yük.Lis. Tezi	Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi	Mael ve Ashforth (1992) (Tek boyutlu ÖK ölçeği), Performansı ölçmek için performans değerlendirme kriterleri (BalancedScorecard) kullanılmış, ölçek kullanılmamıştır.	Algılanan örgütsel özdeşleşme atıkça performans artmaktadır.
Yaman (2011) Yük.Lis. Tezi	Yöneticilerin Paternalist (babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama	Mael ve Ashforth (1992) (Tek boyutlu ÖK ölçeği), Kirkman ve Rosen (1999) (Rol İçi (görev) Performans Ölçeği)	Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri iş performanslarını pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.
Bulut (2015) Yük.Lis. Tezi	Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Katılım Bankalarında Araştırma	Mael ve Ashforth (1992) (Tek boyutlu ÖK ölçeği), Kirkman ve Rosen (1999) (Rol İçi (görev) Performans Ölçeği)	Örgütsel özdeşleşme, çalışan performansını olumlu olarak etkilemektedir.
Cilasun (2016)	Yükseköğretim Kurumlarında Pozitif Psikoloji ve Örgütsel Özdeşleşmenin Performans Yönetimine Etkisi	Mael ve Ashforth (1992) (Tek boyutlu ÖK ölçeği), Performans Yönetimi adlı kişisel performansa yönelik sorular sorulmuş, ölçek kullanılmamıştır.	Psikolojik iyi oluşun, örgütsel özdeşleşme üzerinden performans yönetimini düşük düzeyde etkilediği vurgulanmış ve bir takım önerilerde bulunulmuştur.

5.4.3. Güdülenme ve Performans Arasındaki İliŖkiye Yönelik alıŖmalar

Mitchell (1982) mevcut güdülenme teorilerin gözden geçirerek, güdülenmenin içsel ve gözlenemeyen yönlerini, güdülenme, davranıŖ ve performans arasındaki ayrıma vurgu yapmaktadır. İŖ performansı, genellikle zorluk derecesi yüksek olan alıŖmalarda güdülenme ile kısmen belirlenmekte ve bu nedenle güdülenme artıŖlarının daha fazla çaba ve daha yüksek performansa neden olması beklenmektedir. Bununla birlikte, güdüleyici bir sistemin etkileri hakkında fikir sahibi olmak için iyi bir performans değerlendirme aracının olması gerekmektedir (Mitchell, 1982:80-81).

Cerasoli ve arkadaşları (2014)'nın yapmıŖ oldukları inceleme ve meta analizde içsel güdülenme, dıŖsal teŖvikler ve performans arasındaki iliŖki üzerine odaklanarak, performansa olan etkisini araŖtırmaktadır. Okul, iŖ ve fiziksel alanlardaki rol içi performansla olumlu iliŖkiler ortaya ıkarılmıŖtır. AraŖtırma teŖviklerin ve içsel güdülenmenin ortak etkisinin performans için kritik olduğunu göstermektedir (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014:980).

Kuvaas ve arkadaşları (2017) içsel ve dıŖsal güdülenmenin, iŖ performansına, duygusal ve devamlılık bağlılığına, iŖten ayrılma niyetine, tkenmiŖlięe ve iŖ-aile atıŖmasını nasıl etkilediğini test eden üç alıŖma yapmıŖtır. Farklı endüstrilerdeki yapılan üç alıŖma sonucunda, içsel güdülenmenin olumlu sonuçlarla (iŖ performansı ve duygusal örgütsel bağlılık) olumlu iliŖkili olduğunu ve olumsuz sonuçlarla (devam bağlılığı, iŖten ayrılma niyeti, tkenmiŖlik ve iŖ-aile atıŖması) olumsuz olarak iliŖkili olduğu ortaya ıkarılmıŖtır. DıŖsal güdülenme ise tersine, olumlu sonuçlarla olumsuz iliŖkili ya da iliŖkisiz ve olumlu sonuçlarla pozitif iliŖkileri ortaya ıkarılmıŖtır. Ayrıca, her üç alıŖmada da içsel güdülenme ve dıŖsal güdülenme arasında orta derecede olumsuz yönde iliŖkili bulunmuŖtur (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017:244).

Makki ve Abid (2017) içsel ve dıŖsal güdülenmenin, alıŖanın görev performansının önemli bir belirleyicisi olarak tanımlamaktadır. YapmıŖ oldukları alıŖmayla içsel ve dıŖsal güdülenmenin alıŖanın görev performansı ile pozitif korelasyona sahip olduğu saptanmaktadır. Bulgular ayrıca kadınların erkeklere kıyasla daha içsel olarak gdlendiğini göstermektedir (Makki & Abid, 2017).

Güdülenme ve performans arasındaki ilişkilere yönelik ulusal yayınlara bakıldığında elde edilen çalışmalara ait özet bilgiler Tablo 9’da sunulmaktadır.

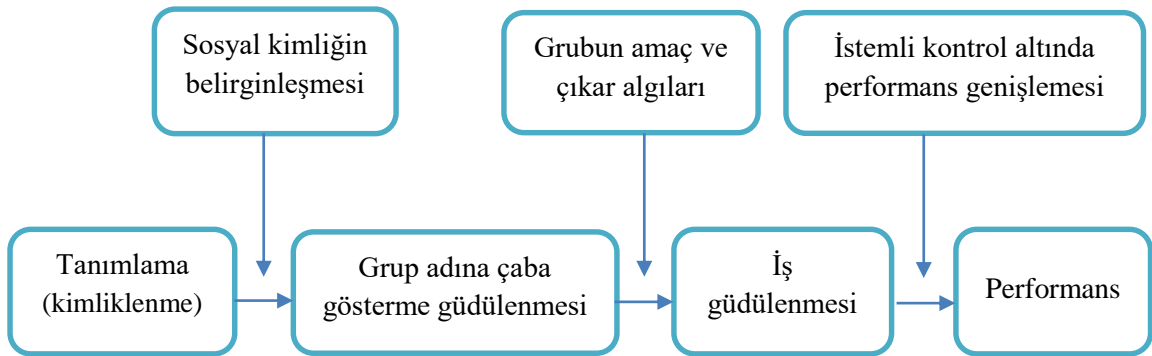
Tablo 9. Güdülenme ve Performans İlişkisine Yönelik Ulusal Yayınlar

Güdülenme ve Performans İlişkisine Yönelik Ulusal Yayınlar		
Yazar	Çalışma Adı	Elde Edilen Sonuç
Kaplan (2007)	Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama	Çalışanların performansının artırılmasında yöneticilerin güdülenme araçlarını kullanmaları üzerine yapılan araştırmada motivasyon ile performansın çok yakından ilişkisi ortaya çıkarılmıştır.
Turunç ve Tabak (2009)	İş Performansının Artırılmasında Prosedür Adaleti, Dağıtım Adaleti, Etkileşim Adaleti ve İçsel Motivasyonun Rolü	İçsel güdülenmenin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.
Onay ve Ergüden (2011)	Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa - Sosyal Güvenlik Kurumu	Örgütsel-yönetmel güdülenme uygulamalarının hem verimlilik hem de performans üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Ayan (2015)	Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uyg.	İçsel güdülenmenin iş performansı üzerinde pozitif etkisi saptanmıştır.

5.4.4. Örgütsel Kimlik, Güdülenme ve Performans Arasındaki İlişkiye Yönelik Çalışmalar

Van Knippenberg (2000), iş güdülenmesi (içsel) ile performansı, sosyal kimlik teorisi ve kendini kategorileştirme teorisi açısından incelemektedir. Çalışmasının merkezinde, örgütsel kimlik, grup adına çaba gösterme ve iş güdülenmesi arasındaki ilişki vardır. Örgütsel kimliğin iş güdülenmesi, görev performansı ve bağlamsal performans ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varmaktadır (Van Knippenberg, 2000:357). Van Knippenberg (2000) çalışmasında irdelediği bulgular şunlardır: Kimlik tanımlaması, grup üyelerinin grubun çıkarları için çalışmaya güdülenmesi nedeniyle performansı etkilemektedir. Grupla (veya örgütlenmeyle) olan psikolojik birliktelik, kişilerin grubun bakış açısını benimsemelerine, grubun hedef ve çıkarlarını kendi başlarına deneyimlemelerine neden olmaktadır. Bu nedenle, grupla tanımlanma, grup hedeflerine ulaşmak ve grubun çıkarları için çalışmak için güdülenmeyle ilişkilendirmektedir. Örgütle veya örgüt içi alt birimle (yani, ekip, çalışma grubu) tanımlanmasının aslında daha yüksek performansla sonuçlanıp sonuçlanmayacağı, bir

dizi başka faktöre bağlı olmaktadır. İlk olarak grup veya örgütle tanımlanma, yalnızca sosyal kimliğin belirgin olduğu ölçüde davranışları etkileyen grup adına çaba gösterme güdülenmesine yol açmaktadır. Tanımlama, grup adına çaba gösterme isteğiyle ilişkilendirilebilmesi, grubun amaç ve çıkarlarının ne olduğuyula ilgilidir. Kimlik doğrulamasının, yüksek performansın grubun çıkarına uygun olarak algılanması halinde, iş güdülenmesiyle pozitif olarak ilişkili olması beklenebilmektedir. Ancak o zaman, iş üzerinde iyi performans gösterme güdüsü grup adına çaba gösterme güdülenmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte, performans standartları, örgütlerde veya işlerde neyin beklendiği veya istenildiği konusunda her zaman açık olmadığı için özellikle yüksek, net veya belirgin olmayabilir veya yüksek performans bir amaç olmayabilir. Ayrıca, performans standartları örgütsel ve alt birimlerde farklı olabilmektedir. Örgüt yüksek performansı desteklediğinde ortaya çıktığı gibi, gayri resmi çalışma grubu normları da iş çabalarının en aza indirilmesini veya kişilerarası ilişkilere odaklanılmasını sağlamaktadır. Ana tanımlama hedefinin yüksek performansa yönelik bir taahhüde sahip olmadığı algılanırsa, tanımlamanın performansı artırma çabasıyla sonuçlanması olası görülmemektedir (Van Knippenberg, 2000:360). Şekil 13'deki modelde tanımlama, sosyal kimliğin belirgin olduğu ölçüde, grup adına çaba gösterme güdülenmesini etkilemektedir ve bu güdülenme, iş güdülenmesini, grubun çıkarlarının performansla ilişkili olarak algılandığı ölçüde etkilemektedir.



Şekil 13. İş Güdülenmesi, Performans ve Sosyal Kimlik Modeli.

Kaynak: Van Knippenberg, 2000:362.

Van Knippenberg (2000) kimlik, güdülenme ve performans arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların sayısını oldukça küçük bulmaktadır. Yaptığı çalışmada önerdiği sosyal kimlik modelinde, güdülenme ve performansı desteklemek için kanıtlar üretmektedir ve tanımlamanın işle olumlu ilişkili olduğu sonucuna varmaktadır.

Güdülenme, görev performansı ve bağlamsal performans, sosyal kimliğin belirgin olduğu ve yüksek performansın, grubun veya kuruluşun çıkarına olduğu ölçüde algılanmaktadır. Bu nedenle, sosyal kimlik süreçlerinin güdülenme ve performans üzerindeki etkilerinin, sadece örgütsel kimlikleri ve örgütsel kimliklerin önemini etkileyen faktörleri incelemekle kalmayıp, aynı zamanda grubun algılarını etkileyen faktörleri, hedefleri ve ilgi alanlarını incelemek çok önemli olmaktadır. Bu nedenle, özellikle grup hedefi, iyi performans göstermek için sosyal kimlik temelli bir güdülenme oluşturabileceğini söylemektedir (Van Knippenberg, 2000:367-369).

Ellemers ve arkadaşları (2004) kendini kategorize etme, sosyal kimlik süreçleri, işle ilgili mevcut anlayışları ve bu süreçlerin işteki kişilerin, grupların güdülenmesini ve davranışlarını nasıl etkilediğini inceleyerek, iş güdülenmesinin daha fazla anlaşılmasının sağlanabileceğini savunmaktadırlar. Farklı benlik tanımlarını belirleyen koşullara odaklanan bu kuramsal bakış açısı, kişisel ve grup süreçlerinin iş güdülenmesini belirlemek için nasıl etkileşimde bulunduğunu ortaya çıkartmaktadır. Bu yaklaşımın katma değerini göstermek için, liderlik ve grup performansının altında yatan güdülenme süreçlerini analiz etmektedir (Ellemers vd., 2004:459).

Ellemers ve arkadaşları sosyal kimlik yaklaşımı ve güdülenme arasındaki ilişkiyi, kişilerin kendilerini bir kolektifin parçası olarak gördükleri zaman, kendilerini farklı kişiler olarak tanımlamalarından dolayı farklı deneyimlere ya da olaylara harekete geçmeleri durumunda oluşmasıyla açıklamaktadır. Yani belirli bir grubun bir üyesi olarak tanımlamanın kişilerin o gruba dâhil olmalarına meydan okuyan durumlar tarafından aktif hale getirildiğini ortaya koymaktadır. Aksine, bir grupla tanımlanmaya daha az eğilimli oldukları ve belirsiz olarak muamele gördükleri zaman kişiler, harekete geçmeleri için daha enerjik duruma geçmektedirler. Örneğin; örgütteki üyelikleriyle gurur duyan yeni üyelerin, tanınmadıkları zaman (örn., iş arkadaşları veya müşterileri tarafından) kolektif kimliklerini doğrulamak için harekete geçmeleri bu nedendir. Bununla birlikte, belirli kişisel başarılar ya da yetenekler açısından kendilerini tanımladıkları ölçüde, yönetimin kişisel ödüller yerine takım ödülleri kurmayı önerdiği durumlarda, bu aynı çalışanlar kişisel kimliklerini harekete geçirme eğiliminde olmaları beklenmektedir. Sonuç olarak, ortaya çıkan çabanın yönünün ve durumunun, grubun kendisinden ya da bir kolektifin bir parçası olarak bir özün tanımını ne ölçüde etkilediğine bağlı olarak, farklı olması beklenmektedir. Çünkü grup tanımlaması kişilerin gruba sadakat göstermelerini ve grup normlarına bağlılık göstermeleri ile

ilişkili iken, kişilerin kendilerini gruptan ayrı olarak algılamaya yönelttikleri durumlar ve davranışlar ise diğer grup üyelerinden nasıl ayrıldıklarını göstermektedir. Grupla kuvvetli bir şekilde bütünleşenler, davranışlarının başkalarının incelemesine açık olup olmadığına bakılmaksızın, grup üyeleri için sürekli olarak çalışmaktadırlar. Kolektif terimlerle yapılan öz-tanımın kişilerin grup hedeflerini içsel olarak güdüleyici etkisi ile içselleştirmesine yardımcı olabilirken, ayrı bir kişi olarak yapılan bir öz-tanımlamanın ise, grup yönelimli davranış göstergelerinin dışsal varlıkların varlığına veya yokluğuna bağlı olarak ortaya çıktığı anlatılmaktadır (Ellemers vd., 2004:464).

Ellemers ve arkadaşları ortak bir kimliğin algılanmasını ve sonuç olarak çalışma grubuyla tanınma duygularını, grup üyelerinin kolektif amaçlara yönelik çalışmaya güdüleyen önemli bir faktör olarak gördüğünü söyleyerek anlatmaktadır. Bununla birlikte, sonuçta ortaya çıkan davranış eyleminin grubun performans tarzını geliştirip geliştirmediği ya da azalttığı, ilgili karşılaştırmalı içeriğe ve grubun farklı kimliğine olan etkilerine bağlıdır. Grup üyeleri grup için farklı hedefler belirleyerek kolektif kimliklerini oluşturduklarında, bu sadece grup ile kimliklenme duygusunu güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda bu grup hedeflerine ulaşma çabalarını da artırmaktadır. Ancak, grup görevindeki en büyük çaba, rakip takımlar birbirine benzediğinde ve üstün bir takım performansı göstererek ayrı bir kimlik oluşturabildiklerinde gözlenmektedir (Ellemers vd., 2004:471). Gerçekten de, belirli bir kimliğin iş güdülenmesiyle ilişkisi, kişinin hedeflemeyi amaçladığı güdülenmenin ve bir kişinin tahmin etmek istediği (ya da uyardığı) davranış biçimlerinin odağına bağlıdır. Amaç, geniş bir grubun neden bir örgütten ayrıldığını ya da onları güdülemenin nedenini araştırmak olduğunda, örgütün tanımlanmasının (ya da eksikliğinin) değerlendirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte amaç, kişilerin belirli bir takım performansına yönelik çabalarını teşvik etmek olduğunda, örgütün bütünü ile değil, bu takımla ne ölçüde benzeştigi odaklanmak gerekli olmaktadır (Ellemers vd., 2004:472).

6. BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

6.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

6.1.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni UNIKOP bölgesindeki devlet ve özel üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarıdır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşmak amaçlanmıştır. Bu amaçla tüm üniversitelerden resmi izin alınması için yazışmalar Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi aracılığıyla yapılmıştır. Yazışma belgeleri Ek-3'te sunulmuştur. İsmi geçmesini istemeyen bir üniversite dışında tüm bölge üniversiteleri araştırmaya olumlu cevap vermiştir. Araştırmaya katılan üniversitelerin listesi Tablo 10'da sunulmuştur. Araştırmada üniversitelerde görev yapan tüm öğretim üyeleri ve öğretim görevlilerine ulaşmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda anket formu biçiminde hazırlanan sorular, gönüllülük ve gizlilik esaslarına uygun olarak araştırmaya katılanlara basılı anket formuyla ve çevrimiçi anket formuyla sorulmuştur. Bu süreçte, bazı katılımcıların çalışma odalarına giderek veya randevu alarak, diğer katılımcılara ise üniversite internet sayfalarındaki veya YÖK akademik internet sitesindeki (<http://akademik.yok.gov.tr>) e-posta adresleri yoluyla basılı veya çevrimiçi anket formu verilerek ulaşılmaya çalışılmıştır. Toplamda 10.343 katılımcıya basılı veya e-posta yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Hazırlanan anket soruları ulaşılabilen toplam 422 katılımcıya basılı verilmiş, 7593 katılımcıya ise e-posta mesajı yoluyla ulaşılmıştır. E-posta mesajı gönderilen katılımcılarda geri dönüş sayısı 295'dir (oranı % 3,89). Ayrıca yapılan inceleme sonrasında hatalı doldurma, baştan savma veya eksik cevaplardan dolayı örneklem 717 katılımcıdan oluşmuştur.

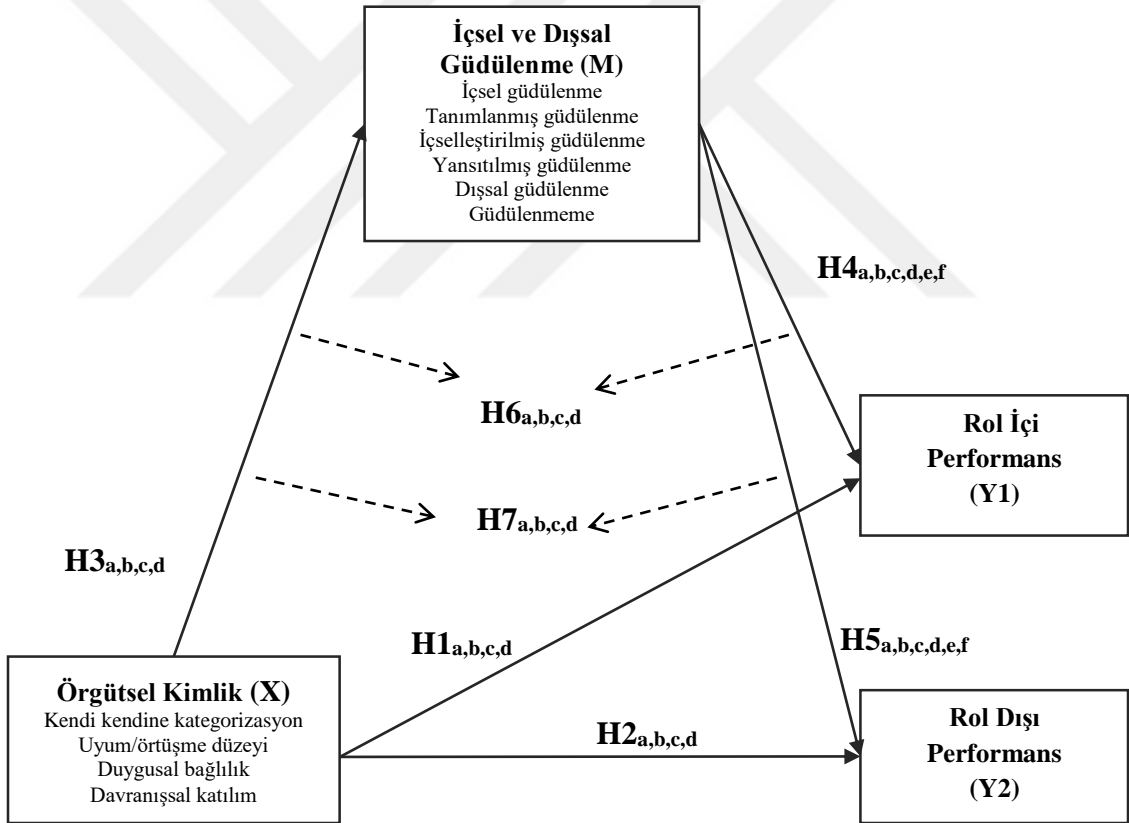
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Üniversiteler

1. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
2. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
3. Selçuk Üniversitesi
4. Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi
5. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

6. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
7. Yozgat Bozok Üniversitesi
8. Kırıkkale Üniversitesi
9. Aksaray Üniversitesi
10. Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi

6.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Rol içi ve rol dışı performansın açıklanmasında örgütsel kimlik ve içsel dışsal güdülenme değişkenlerinin etkilerinin ortaya çıkarılması amacıyla bir model oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan model, Şekil 14’de gösterilmiştir.



Şekil 14. Araştırma Modeli

Araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H1_a= Örgütsel kimliğin kendi kendine kategorizasyon alt boyutu rol içi performansı etkiler.

H1_b= Örgütsel kimliğin uyum/örtüşme düzeyi alt boyutu, rol içi performansı etkiler.

H1_c= Örgütsel kimliğin duygusal bağlılık alt boyutu, rol içi performansı etkiler

H1_d= Örgütsel kimliğin davranışsal katılım alt boyutu, rol içi performansı etkiler.

H2_a= Örgütsel kimliğin kendi kendine kategorizasyon alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.

H2_b= Örgütsel kimliğin uyum/örtüşme düzeyi alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.

H2_c= Örgütsel kimliğin duygusal bağlılık alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.

H2_d= Örgütsel kimliğin davranışsal katılım alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.

H3_a= Örgütsel kimliğin kendi kendine kategorizasyon alt boyutu, içsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarını (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) etkiler.

H3_b= Örgütsel kimliğin uyum/örtüşme düzeyi alt boyutu, içsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarını (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) etkiler.

H3_c= Örgütsel kimliğin duygusal bağlılık alt boyutu, içsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarını (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) etkiler.

H3_d= Örgütsel kimliğin davranışsal katılım alt boyutu, içsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarını (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) etkiler.

H4_a= İçsel ve dışsal güdülenmenin içsel güdülenme alt boyutu, rol içi performansı etkiler.

H4_b= İçsel ve dışsal güdülenmenin tanımlanmış alt boyutu, rol içi performansı etkilemektedir.

H4_c= İçsel ve dışsal güdülenmenin içselleştirilmiş alt boyutu, rol içi performansı etkiler.

H4_d= İçsel ve dışsal güdülenmenin yansıtılmış alt boyutu, rol içi performansı etkiler.

H4_e= İçsel ve dışsal güdülenmenin dışsal alt boyutu, rol içi performansı etkiler.

H4_f= İçsel ve dışsal güdülenmenin güdülenmeme alt boyutu, rol içi performansı etkiler.

H5_a= İçsel ve dışsal güdülenmenin içsel alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.

H5_b= İçsel ve dışsal güdülenmenin tanımlanmış alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.

H5_c= İçsel ve dışsal güdülenmenin içselleştirilmiş alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.

H5_d= İçsel ve dışsal güdülenmenin yansıtılmış alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.

H5_e= İçsel ve dışsal güdülenmenin dışsal alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.

H5_f= İçsel ve dışsal güdülenmenin güdülenmeme alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.

H6_a= Örgütsel kimliğin kendi kendine kategorizasyon alt boyutu-rol içi performans ilişkisinde, güdülenme alt boyutlarının (içsel güdülenme, tanımlanmış

güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) aracılık rolü vardır.

H6_b= Örgütsel kimliğin uyum/örtüşme düzeyi alt boyutu-rol içi performans ilişkisinde, güdülenme alt boyutlarının (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) aracılık rolü vardır.

H6_c= Örgütsel kimliğin duygusal bağlılık alt boyutunun, rol içi performans ilişkisinde, güdülenme alt boyutlarının (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) aracılık rolü vardır.

H6_d= Örgütsel kimliğin davranışsal katılım alt boyutunun, rol içi performans ilişkisinde, güdülenme alt boyutlarının (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) aracılık rolü vardır.

H7_a= Örgütsel kimliğin kendi kendine kategorizasyon alt boyutunun, rol dışı performans ilişkisinde, güdülenme alt boyutlarının (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) aracılık rolü vardır.

H7_b= Örgütsel kimliğin uyum/örtüşme düzeyi alt boyutunun, rol dışı performans ilişkisinde, güdülenme alt boyutlarının (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) aracılık rolü vardır.

H7_c= Örgütsel kimliğin duygusal bağlılık alt boyutunun, rol dışı performans ilişkisinde, güdülenme alt boyutlarının (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) aracılık rolü vardır.

H7_d= Örgütsel kimliğin davranışsal katılım alt boyutunun, rol dışı performans ilişkisinde, güdülenme alt boyutlarının (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) aracılık rolü vardır.

6.1.3. Veri Toplama Araçları

6.1.3.1. Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği

Çok boyutlu örgütsel kimlik ölçeği (Multi-Dimensional Identification Scale), örgütsel kimliğin ölçülmesi amacıyla Stoner, Perrewé ve Hofacker (2011) tarafından geliştirilmiştir (Stoner, Perrewé, & Hofacker, 2011:1658). Araştırmamızda kullandığımız bu ölçek için, yazarlara izin talebinde bulunulmuş, Stone ve Perrewé'nin olumlu yanıt vermesi üzerine ölçek kullanılmıştır (Ek-2). Ölçeğin çeviri çalışmasında Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından geliştirilen yöntem kullanılmıştır. Yöntemde kullanılan çeviri süreci hedef dile ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, kaynak dile geri çeviri, geri çevirinin tekrar değerlendirilmesi ve uzman görüşlerine başvurma adımlarından oluşmaktadır (Brislin, 1986:137). İlk adımda ölçek hedef dili ana dili olarak konuşan İngilizce seviyesi çok iyi durumda olan 2 uzman tarafından orijinalinden Türkçeye birbirinden bağımsız olarak çevrilmiştir. İkinci adımda örgütsel davranış alanındaki bir öğretim görevlisi tarafından bağımsız çeviriler birleştirilmiş teorik anlam ve anlaşılabilirlik yönünden inceleyerek tek bir metine dönüştürmüştür. Üçüncü adımda çevirisi tamamlanan ölçeği iki farklı bağımsız İngilizce seviyesi çok yüksek olan uzman tarafından ayrı ayrı kaynak dile geri çevirisi yapılmıştır. Dördüncü adımda elde edilen geri çeviriler tek bir metinde birleştirilmiş elde edilen ölçek ile orijinal ölçek karşılaştırılıp aynı anlamı sağlayıp sağlamadıkları kontrol edilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Son adımda alanda uzman akademik ve İngilizce diline hâkim bir kişinin görüşüne sunarak genel bir değerlendirme yapması istenmiştir. Değerlendirme sonucunun olumlu olması ile ölçek kullanılmıştır.

Araştırmanın karma yöntem ile yapılması nedeni ile ilk aşaması olan görüşme düzeyinde katılımcılardan, çevirisi yapılan ölçek soruları ile ilgili görüşleri sorulmuş, soruların anlamlı ve anlaşılır olduğunun belirtilmesi ve olumsuz geri dönüş bildirmemeleri nedeni ile veri toplama aşamasının sonuna kadar ilk çeviriyle devam edilmiştir.

Ölçeği geliştirenlerin tam zamanlı çalışanlar üzerinde uyguladığı çok boyutlu örgütsel kimlik ölçeği, örgütsel kimliği 4 boyutta ölçmektedir. 15 maddeden oluşan ölçek, kendi kendine kategorizasyon, uyuşma/örtüşme düzeyi, duygusal bağlılık ve

davranışsal katılım olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Boyutlara maddelerin dağılımı Tablo 11’de gösterilmiştir:

Tablo 11. Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği

Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği		
1	Ben bu üniversitenin öğretim üyesiyim/görevlisiyim.	Kendi Kendine Kategorizasyon
2	Kendimi bu üniversitenin bir öğretim üyesi/görevlisi olarak görüyorum.	
3	Bu üniversiteye bağlılığın var mı diye sorulursa, "Evet" derim.	
4	Kendimi bu üniversitenin bir üyesi/görevlisi olarak görmüyorum.	
5	Üniversitede kendim ile diğer akademisyenlerin benzer olduğunu düşünürüm.	Uyum Derecesi/Örtüşme Düzeyi
6	Bu üniversitede diğer akademisyenlerin sahip olduğu niteliklere, karaktere ve davranışlara sahibim	
7	Bu üniversitenin tipik bir üyesini temsil ediyorum.	
8	Bu üniversitenin diğer öğretim üyeleri/görevlileri gibiyim.	Duygusal Bağlılık
9	Bu üniversitede kötü bir şey olduğunda kendimi üzüntülü/kötü hissederim.	
10	Bu üniversitede can sıkıcı bir durum olduğunda, empati ile yaklaşırım.	
11	Kendimi bu üniversiteye duygusal olarak bağlı olduğumu hissediyorum.	
12	Üniversitenin diğer akademisyenlerine bir şey olduğu zaman kişisel olarak kaygı duyarım.	Davranışsal Katılım
13	Üniversitede, "çalışma alanım" ı bu üniversite ile ilgili resimlerle süslüyorum.	
14	Evimde bu üniversite ile ilgili çok sayıda eşya var.	
15	Bu üniversitenin üyesi olduğumu fark ettiren eşyaları (araba arkası yazıları, rozetler, tişörtler, takvim vb.) görülecek şekilde teşhir ederim.	

Verilerin elde edilmesi için hazırlanan ölçek soruları için katılımcılara bu yargı ifadelerine ne oranda katılıp katılmadıkları sorulmakta, ölçekte yer alan ifadelere “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4) ve “kesinlikle katılıyorum” (5) değerine karşılık gelen 5’li Likert tipi değerlendirme yapmaları istenmektedir.

Çok boyutlu örgütsel kimlik ölçeğinin geçerliliği için SPSS AMOS 23 istatistik programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen değerlerin yorumlanmasında kullanılan uyum indeksleri ve bu indekslere ilişkin mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri Tablo 12’de gösterilmiştir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003:52, Marsh & Hocevar, 1985:567).

Hu ve Bentler (1998) buna göre model iyiliği için referans alınmış uyum indeksleri şunlardır: Ki-karenin Serbestlik Derecesine Oranı (χ^2/df), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA, Root Mean Square Error of Approximation), Normleştirilmiş Uyum İndeksi (NFI, Normed Fit Index), Uyum İyiliği İndeksi (GFI, Goodness of Fit Index), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI, Adjusted Goodness-of-Fit-Index), Tucker Lewis İndeksi (TLI, Tucker Lewis Index) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI, Comparative Fit Index).

Tablo 12. Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İndekslerine Ait Kabul Edilen Temel Değerler

Ölçüm Adı	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$
p value	$.06 < p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .06$
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$ $2 < \chi^2/df \leq 5^*$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$
NNFI (TLI)	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI < .97$
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$ $.90 < CFI^{**}$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$
Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003), *Marsh & Hocevar, (1985), ** Hu & Bentler (1998)		

İlk yapılan DFA analizde ortaya çıkan sonuçlar ($\chi^2 = 529.06$, $p < .001$, $df = 84$, $\chi^2/df = 6.29$, $RMSEA = .095$, $NFI = .883$, $GFI = .892$, $AGFI = .845$, $TLI = .874$, $CFI = .899$) Tablo 10'da yer alan kabul edilebilir uyum değer aralığında olmaması nedeni ile programın tavsiye ettiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. Bu değerler ışığında 3 ve 11, 9 ve 10, 5 ve 6'ncı maddelerin hata varyanslarının birbirleriyle ilişkili olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu durum bu maddeler arasında benzer yapılar olduğuna işaret etmektedir. Örneğin, birbirleri ile arasında korelasyonu değeri .55 olan 3'ncü madde ("*Bu üniversiteye bağlılığın var mı diye sorulursa, "Evet" derim*") ile 11'inci madde ("*Kendimi bu üniversiteye duygusal olarak bağlı olduğumu*")

hissediyorum.”) birlikte incelendiğinde taşıdığı anlam yönünden birbirine benzediği görülmektedir. Yine aralarındaki korelasyon değeri .21 olan 5’nci madde (“*Üniversitede kendim ile diğer akademisyenlerin benzer olduğunu düşünürüm*”) ile 6ncı madde (“*Bu üniversitede diğer akademisyenlerin sahip olduğu niteliklere, karaktere ve davranışlara sahibim*”) arasında katılımcılardan gelen cevaplar, anlam bakımından her ikisinin de akademisyenlerin kendilerini diğer akademisyenlerle karşılaştırması anlamında benzer anlam taşıyabileceği ve birbirine yakın biçimde algılanabileceğini göstermektedir. Son olarak korelasyon değerleri .48 olan 9’uncu madde (“*Bu üniversitede kötü bir şey olduğunda kendimi üzüntülü/kötü hissederim.*”) ile 10’uncu madde (“*Bu üniversitede can sıkıcı bir durum olduğunda, empati ile yaklaşırım.*”) arasında katılımcıların her iki durumda da bir empati duygusuyla hareket etmeleri benzer algılanabileceğine işaret etmektedir. Bu kapsamda bu üç iyileştirme sonrasında elde edilen değerlerle yapılan analiz sonucunda, model uyum değerleri kabul edilebilir seviyeye ulaşmıştır (Tablo 13).

Tablo 13. Örgütsel Kimlik Ölçeği Uyum İndeksleri

χ^2	<i>p</i>	<i>df</i>	χ^2/df	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	TLI	CFI
278,047	.000	81	3.433	.064	.939	.942	.914	.942	.955

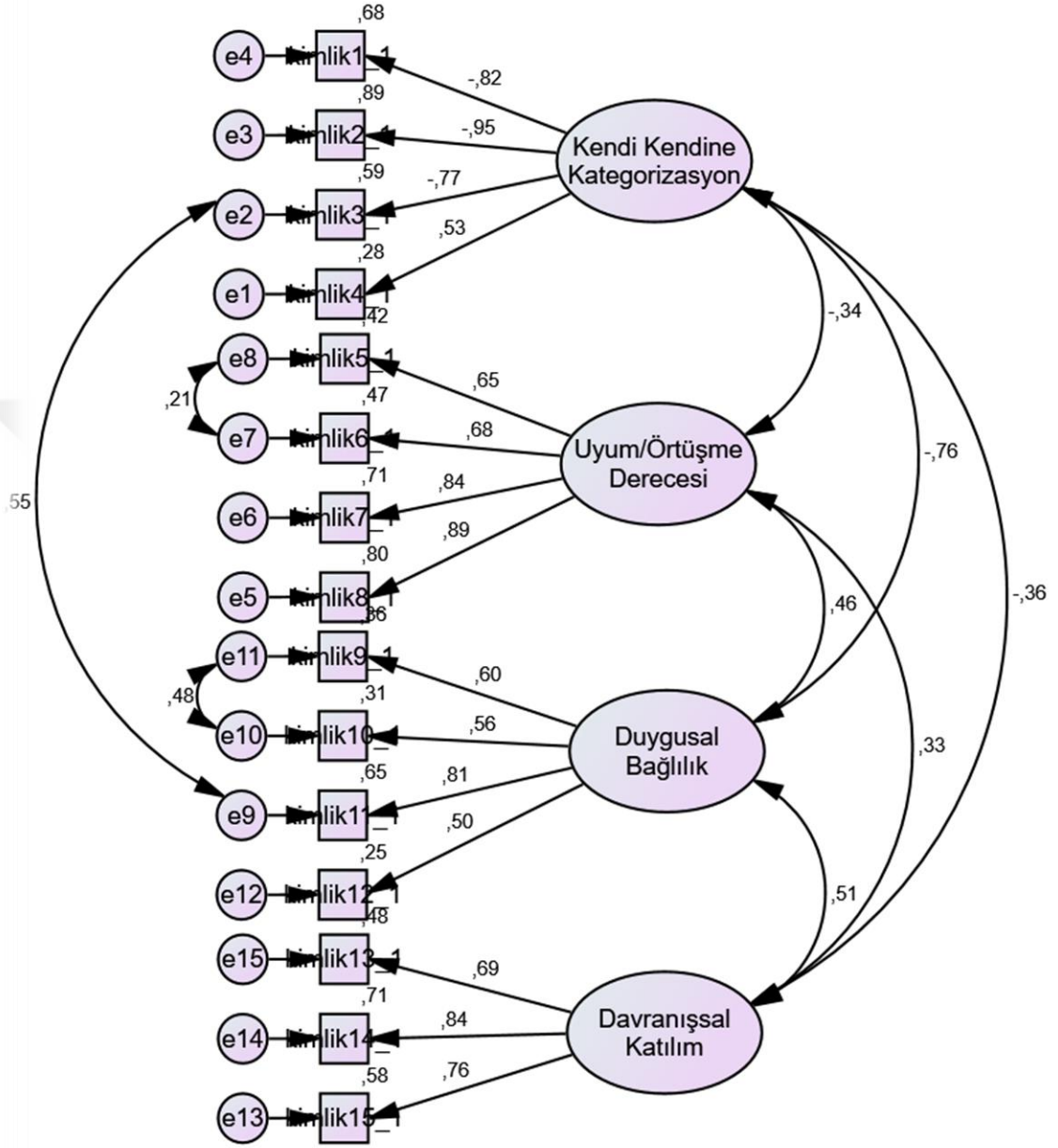
p>.05, χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); *df*=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi), (χ^2/sd)= Ki-karenin Serbestlik Derecesine Oranı, RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI= Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi) AGFI = Adjusted Goodness-of-Fit-Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Tablo 13’de yer alan sonuçların yorumlanmasında ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranın (χ^2/df) 3.433 olarak bulunmuştur. Bu istatistiğin özellikle örneklem sayısının 200’ü geçtiği durumlarda model iyiliği konusunda (Hoe 2008:78), çok sağlıklı referans olmadığına ilişkin tavsiyeler ışığında diğer uyum değerleri incelenmiştir. Buna göre yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) .064; Tucker-Lewis indeksi (TLI) değerinin .942 ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değerinin ise .955 değeri ile kabul edilebilir uyum aralığında olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu değerler incelendiğinde modelin bu haliyle arzu edilen uyum indeks değerlerine ulaştığı Tablo 14’e göre görülmektedir.

Tablo 14. Modelin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İstatistikleri

Ölçüm Adı	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı Sonuçlar	Modelin Uyumu
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$	278.047	✓
p value	$.06 < p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .06$.000	
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$ $2 < \chi^2/df \leq 5$	3.433	✓
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$.064	✓
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$.939	✓
NNFI (TLI)	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI < .97$.942	
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$ $.90 < CFI$.955	✓
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$.942	✓
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$.914	✓

Yapılan analiz sonucunda elde edilen faktör yapısı dikkate alınarak elde edilen modelin faktör yükleri ile faktörler arasındaki korelasyon katsayıları Şekil 15’de görülmektedir. Şekil incelendiğinde, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşan boyutların faktör yüklerinin .25 ile .89 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlar araştırmada elde edilen verilerin çok boyutlu örgütsel kimlik ölçeğinin öngörülen 4 faktörlü yapısını doğruladığını göstermektedir. Böylelikle ölçeğin yapısal geçerliliği için yeterli kanıtın sağlandığı değerlendirilmektedir. Ayrıca, ölçeğin güvenilirliği için SPSS programında yapılan analizde, Cronbach's Alpha katsayısı Kendi Kendine Kategorizasyon alt boyutunda .834, Uyum/örtüşme Derecesinde .858, Duygusal Bağlılıkta .771 ve Davranışsal Katılım alt boyutun da ise .805 olarak çıkmış, ölçeğe genel olarak bakıldığında ise bu katsayı .828 çıkmış, bu değerler kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir.



Not: Şekilde tek taraflı oklar üzerindeki değerler faktör yükleri; çift taraflı oklar üzerindeki değerler korelasyon katsayıları ve kutucukların yanındaki değerler açıklanan madde varyanslarıdır.

Şekil 15. Örgütsel Kimlik Ölçeğinin Faktör Yapısı

6.1.3.2. İçsel ve Dışsal İş Güdülenme Ölçeği

İçsel ve dışsal iş güdülenme ölçeği, Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier ve Villeneuve (2009) tarafından geliştirilmiş olup Türkçeye çevirisi yapılarak kullanılmıştır (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009;226). Araştırmamızda kullandığımız bu ölçek için, yazarlara izin talebinde bulunulmuş Pelletier'in olumlu yanıt vermesi üzerine ölçek kullanılmıştır (Ek-2). Hem asker hem de sivil çalışanlar üzerinde uygulanan ölçek, güdülenmeyi 6 boyutta ölçmektedir. 18 maddeden oluşan ölçek, içsel, tanımlanmış, içselleştirilmiş, yansıtılmış, dışsal ve güdülenmeme olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır. Maddelerin boyutlara dağılımı Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. İçsel-Dışsal İş Güdülenme Ölçeği

İçsel-Dışsal İş Güdülenme Ölçeği		
İşini neden/niçin yaparsın?		
1	Belirli bir yaşam biçimini (standardını) elde etmek amacıyla seçtiğim işimin bir parçası olduğu için	Tanımlanmış
2	Kendi kariyer amaçlarıma ulaşmak için bu işi seçtim	
3	Önemli amaçlara ulaşmak amacıyla seçtiğim işimin bir parçası olduğu için	
4	Yeni şeyler öğrenmekten çok zevk aldığım için	İçsel
5	Karşılaştığım ilgi çekici zorluklarla uğraşmaktan zevk aldığım için	
6	Zorlu görevlerde başarılı olmaktan zevk aldığım için	
7	Kendi seçtiğim yaşam biçiminin bir parçası olduğu için	İçselleştirilmiş
8	Benim yaşamımın bir parçası olduğu için	
9	Benim kim olduğumun önemli bir parçasını oluşturduğu için	
10	Bu işte başarılı olmak isteğim için, aksi halde kendimden utanırdım	Yansıtılmış
11	Bu işte çok iyi olmak istediğim için, aksi halde düş kırıklığı yaşırdım	
12	Yaşamda bir "kazanan" olmak istediğim için	
13	Bana para kazandırdığı için	Dışsal
14	Bana sağladığı gelir/kazanç için	
15	İş güvencesi/garantisi verdiği için	
16	Kendime bu soruyu hep sorarım. İşimde önemli görevler yaptığımı düşünmüyorum	Güdülenmeme
17	Neden/niçin yaptığımı bilmiyorum, çok gerçekçi olmayan iş koşulları içindeyiz	
18	Hiç bilmiyorum. Bizden çok şey istiyorlar	

Ölçeğin çeviri çalışmasında Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından geliştirilen yöntem kullanılmıştır. İlk adımda ölçek hedef dili ana dili olarak konuşan İngilizce seviyesi çok iyi durumda olan 2 uzman tarafından orijinalinden Türkçeye a birbirinden bağımsız olarak çevrilmiştir. İkinci adımda örgütsel davranış alanındaki bir öğretim görevlisi tarafından bağımsız çeviriler birleştirilmiş teorik anlam ve anlaşılabilirlik yönünden inceleyerek tek bir metine dönüştürmüştür. Üçüncü adımda çevirisi tamamlanan ölçeği iki farklı bağımsız İngilizce seviyesi çok yüksek olan uzman tarafından ayrı ayrı kaynak dile geri çevirisi yapılmıştır. Dördüncü adımda elde edilen geri çeviriler tek bir metinde birleştirilmiş elde edilen ölçek ile orijinal ölçek karşılaştırılıp aynı anlamı sağlayıp sağlamadıkları kontrol edilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Son adımda alanda uzman akademik ve İngilizce diline hâkim bir kişinin görüşüne sunarak genel bir değerlendirme yapması istenmiştir. Değerlendirme sonucunun olumlu olması ile ölçek kullanılmıştır.

Araştırmanın ilk aşaması olan görüşme düzeyinde 30 katılımcıdan sorular ile ilgili görüşleri alınmış, soruların anlamlı ve anlaşılır olduğunu söyleyerek cevaplandırmışlardır. Anket verisi 121'e ulaştığında mevcut verilerin analizi yapılarak çalışmanın nasıl gittiği ile ilgili olarak durum tespiti yapılmıştır. Bu analiz sürecinde ölçeğin doğrulayıcı faktör analizinde faktörlerin orjinal ölçekteki gibi oluşmadığı birbiri ile karıştığı soruların tam anlaşılmadığı, farklı algılandığı gerekçesi ile yeniden tercüme edilerek farklı bir çeviri kullanılmış ve toplanan 121 veri analiz dışı bırakılarak yeniden veri toplanmıştır. Bu aşamada tekrar aynı problemin olmaması için anket verisi 167'yi bulduğunda yeniden analizler yapılmış doğrulayıcı faktör analizinde sonuçların daha olumlu çıkması üzerine veri toplama süreci devam ettirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşan değerler Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. İçsel-Dışsal İş Güdülenme Uyum İndeksleri

χ^2	p	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	TLI	CFI
491.988	.000	120	4.100	.072	.083	.916	.881	.914	.932

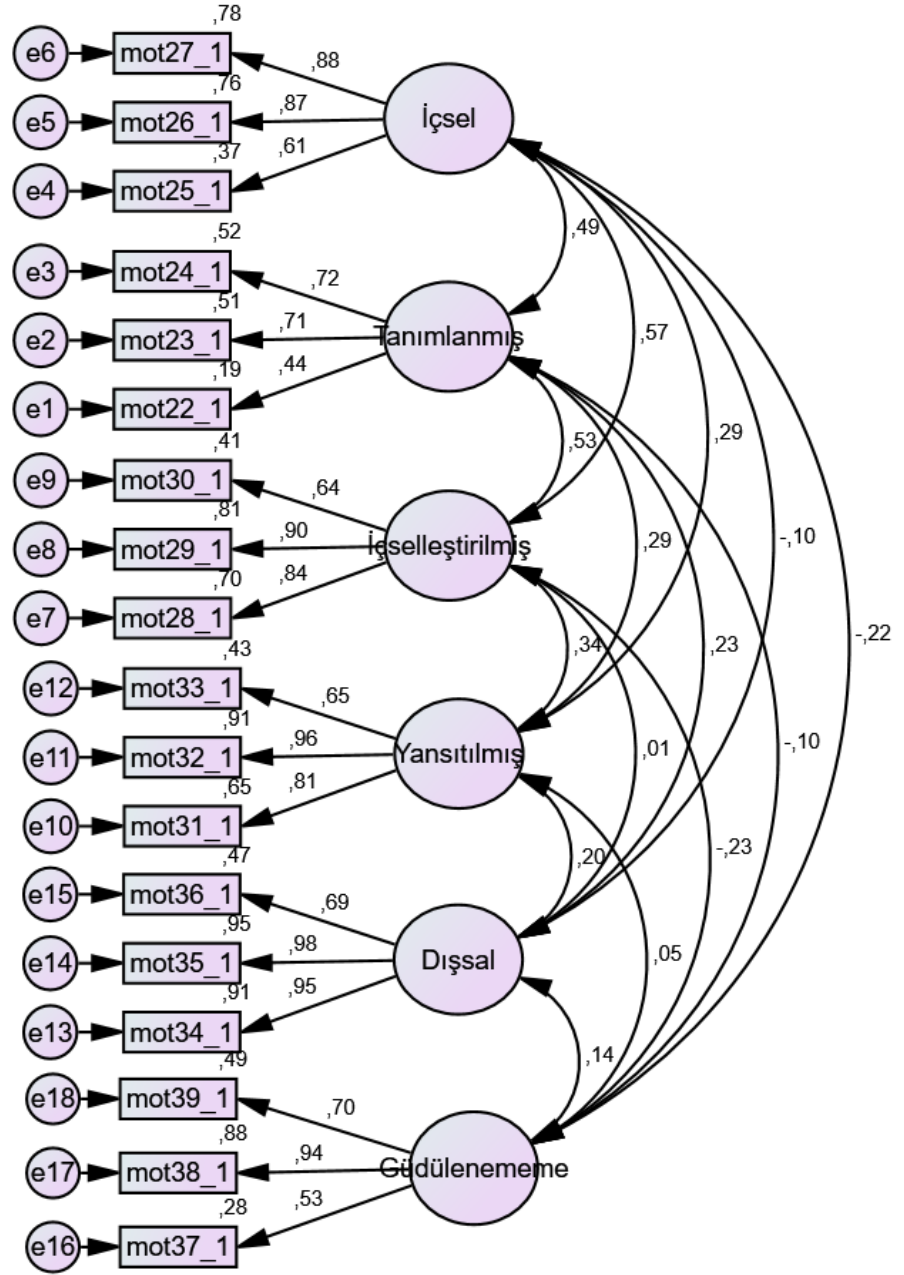
$p > .05$, χ^2 = Chi-Square (Ki-Kare); df = Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi), (χ^2/df) = Ki-karenin Serbestlik Derecesine Oranı, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI = Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi) AGFI = Adjusted Goodness-of-Fit-Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Tablo 16’da yer alan sonuçların yorumlanmasında; ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranının (χ^2/df) 491.988; ile kabul edilebilir uyum derecesinin üzerinde gözüke de yaklaşık hataların ortalama karakökü (RMSEA) .072; Tucker-Lewis indeks (TLI) değerinin .914 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değerinin ise .932 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu değerler incelendiğinde Tablo 17’ye göre modelin bu haliyle arzu edilen uyum indeks değerlerine ulaştığı görülmektedir.

Tablo 17. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonunda Uyum İndeksleri ve Modelin Başarısı

Ölçüm Adı	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı Sonuçlar	Modelin Başarısı
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$	491.988	
p value	$.06 < p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .06$.000	
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$ $2 < \chi^2/df \leq 5$	4.100	✓
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$.072	✓
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$.083	
NNFI (TLI)	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI < .97$.914	✓
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$ $.90 < CFI$.932	✓
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$.916	✓
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$.914	✓

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısı dikkate alınarak elde edilen modelin standartlaştırılmış değerleri ile faktörler arasındaki korelasyon katsayıları Şekil 16’da görülmektedir. İçsel-dışsal iş güdülenme ölçeğinin faktör yapısını incelemek üzere Şekil 16’ya bakıldığında, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşan boyutların faktör yüklerinin .19 ile .95 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlar ile araştırmada elde edilen verilerin içsel-dışsal iş güdülenme ölçeğinin öngörülen 6 faktörlü yapısı ile uyuştuğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliği için SPSS programında yapılan analizde, Cronbach's Alpha katsayısı İçsel Güdülenme alt boyutunda .638, Tanımlanmış Güdülenmede .823, İçselleştirilmiş Güdülenmede .813, Yansıtılmış Güdülenmede .839, Dışsal Güdülenmede .901 ve Güdülenmeme alt boyutun da ise .744 olarak çıkmış, ölçeğe genel olarak bakıldığında ise bu katsayı .778 çıkmış, bu değerler kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir.



Şekil 16. İçsel-Dışsal İş Güdülenme Ölçeğinin Faktör Yapısı

6.1.3.3. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçeği

Rol içi ve rol dışı performansı ölçmek için iki farklı ölçek kullanılmıştır. Rol içi performansı ölçmek için Sigler ve Pearson (2000)'ın, Kirkman ve Rosen (1999)'den uyarlamış olduğu, 4 maddelik ölçeğin araştırmamız için uygun olduğu görülmüştür (Sigler & Pearson, 2000:34). Ölçeği kullanmak gerekli izin Sigler ve Pearson'a izin için mail atılmıştır. Daha sonra Pearson izni kendisinden değil, Kirkman ve Rosen'den alınması noktasında geri dönüş yapmıştır. Kirkman ve Rosen'e izin için mail atıldıktan sonra Kirkman ölçeğin kullanılması hususunda olumlu yanıt vermiştir (Ek 2).

Ölçeğin çeviri çalışmasında diğer ölçeklerde olduğu gibi, Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından geliştirilen yöntem kullanılmıştır. İlk adımda ölçek hedef dili ana dili olarak konuşan İngilizce seviyesi çok iyi durumda olan 2 uzman tarafından orijinalinden Türkçeye a birbirinden bağımsız olarak çevrilmiştir. İkinci adımda örgütsel davranış alanındaki bir öğretim görevlisi tarafından bağımsız çeviriler birleştirilmiş teorik anlam ve anlaşılabilirlik yönünden inceleyerek tek bir metine dönüştürmüştür. Üçüncü adımda çevirisi tamamlanan ölçeği iki farklı bağımsız İngilizce seviyesi çok yüksek olan uzman tarafından ayrı ayrı kaynak dile geri çevirisi yapılmıştır. Dördüncü adımda elde edilen geri çeviriler tek bir metinde birleştirilmiş elde edilen ölçek ile orijinal ölçek karşılaştırılıp aynı anlamı sağlayıp sağlamadıkları kontrol edilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Son adımda alanda uzman akademik ve İngilizce diline hâkim bir kişinin görüşüne sunarak genel bir değerlendirme yapması istenmiştir. Değerlendirme sonucunun olumlu olması ile ölçek kullanılmıştır. Uyarlanan ölçekteki maddelerinin anlaşılabilirliği 30 kişiye tek tek sorularak, katılımcıların maddeleri doğru anlayıp anlamadıkları test edilmiştir. Tek boyuttan oluşan 4 maddelik ölçek, Tablo 18'de gösterilmektedir.

Tablo 18. Rol İçi Performans Ölçeği

Rol İçi Performans Ölçeği	
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım (per40)
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum (per41)
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim (per42)
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim (per43)

Rol dışı performansını ölçmek için örgütsel vatandaşlık ölçeğine başvurulmuştur. Fox ve Spector (2011)'in kullandığı 20 maddelik örgütsel vatandaşlık ölçeği incelenmiştir (Fox & Spector, 2011). Spector'ın internet sitesinden alınan ölçek, sonuçların paylaşılması şartıyla kullanımına izin verdiğini yine sitesinde açıklaması üzerine kullanılmıştır 20 maddenin içinden seçilen 10 madde rol dışı performansı açıklamak üzere uyarlanmıştır. Bu maddeler Tablo 19'da gösterilmektedir.

Ölçeğin çeviri çalışması diğer ölçeklerde olduğu gibi, Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından geliştirilen yöntem kullanılmıştır. İlk adımda ölçek hedef dili ana dili olarak konuşan İngilizce seviyesi çok iyi durumda olan 2 uzman tarafından orijinalinden Türkçe'ye birbirinden bağımsız olarak çevrilmiştir. İkinci adımda örgütsel davranış alanındaki bir öğretim görevlisi tarafından bağımsız çeviriler birleştirilmiş teorik anlam ve anlaşılabilirlik yönünden inceleyerek tek bir metine dönüştürmüştür. Üçüncü adımda çevirisi tamamlanan ölçeği iki farklı bağımsız İngilizce seviyesi çok yüksek olan uzman tarafından ayrı ayrı kaynak dile geri çevirisi yapılmıştır. Dördüncü adımda elde edilen geri çeviriler tek bir metinde birleştirilmiş elde edilen ölçek ile orijinal ölçek karşılaştırılıp aynı anlamı sağlayıp sağlamadıkları kontrol edilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Son adımda alanda uzman akademik ve İngilizce diline hâkim bir kişinin görüşüne sunarak genel bir değerlendirme yapması istenmiştir. Değerlendirme sonucunun olumlu olması ile ölçek kullanılmıştır

Tablo 19. Rol Dışı Performans Ölçeği

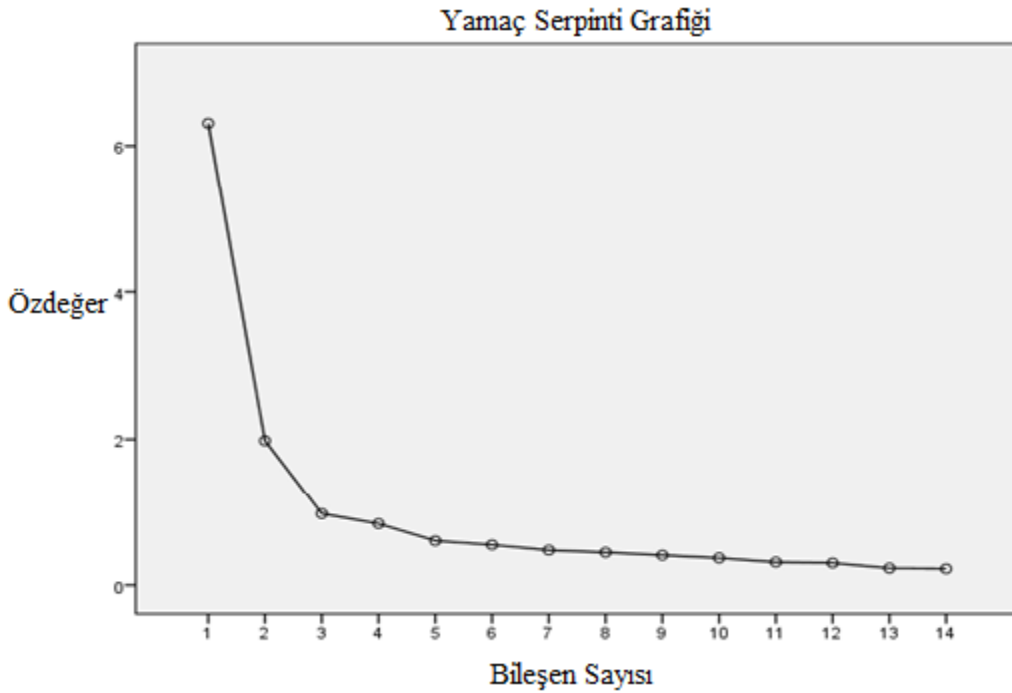
Rol Dışı Performans Ölçeği		
1	Akademisyen Arkadaşımın / Arkadaşım için	İşile ilgili sorunu olduğunda duyarsız kalmam
2		Kişisel bir sorunu olduğunda duyarsız kalmam
3		İhtiyaçları doğrultusunda tatil programımı ve çalışma günlerimi değiştiririm
4		Üniversiteden erken ayrılması durumunda kalan işleri bitiririm
5		Ağır bir kutu veya nesneyi kaldırmada zorlandığımda ona yardım ederim (ocb48)
6		Meşgul veya olmadığı zamanlarda telefonlarına bakarım (ocb49)
7		Yeni beceriler öğrenmelerinde yardımcı olur onunla bilgimi paylaşıyorum (ocb50)
8		Yüklendiği zorlu projelerde ve işlerde ona yardım etmek için gönüllü olurum (ocb51)
9		Cesaretlendirme ve takdir ifadelerini kullanırım (ocb52)
10		Diğer arkadaşlar veya yöneticiler/denetçiler tarafından küçümsendiği durumlarda onu savunurum (ocb53)

Hem rol içi hem de rol dışı performansı ölçmek için hazırlanan bu maddeler doğrulayıcı faktör analizine dâhil edilmeden önce farklı kaynaklardan alındığı için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. SPSS programında yapılan rol içi performans maddeleri için keşfedici analiz sonuçları aşağıdadır. Rol içi ve rol dışı toplamda 14 maddenin birleştirilmesi ile yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 20’de görüleceği üzere Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik değerinin .907 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için $p=.000$ anlam düzeyinde yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçeğinin KMO Değer Tablosu

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	4452.409
	df
	91
	Sig.
	.000

Şekil 17’de keşfedici faktör analizi sonucu oluşan yamaç serpinti grafiği görülmektedir. Şekle bakıldığında plato veya düzleşmeye doğru gitmeye başladığı noktadaki faktörlerin ilk iki noktadan sonra varyansa önemli katkı yapmadığı anlaşılmaktadır. Bu sebeple ölçeğin iki faktörlü yapısının uygun olacağı değerlendirilmiştir.



Şekil 17. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçeğinin Yamaç Serpinti Grafiği

Tablo 21 incelendiğinde tüm maddelerin döndürme işlemi sonrasında beklenen bileşenlere (faktörlere) yüklendiği, maddeler arasında çapraz yüklenme problemi olmadığı ve madde faktör yüklerine bakıldığında .57 değerinin üstünde olduğu görülmektedir. Faktörlerin toplam varyansının %59.21 olduğu ve birinci faktörün %37.41, ikinci faktörün ise %21.80 oranında toplam varyansı açıkladığı görülmüştür.

Tablo 21. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçeğinin İki Faktörlü Yapısı

Rotated Component Matrix^a		
Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçeği Faktör Analizi	Component	
	1	2
Yüklendiği zorlu projelerde ve işlerde ona yardım etmek için gönüllü olurum	.764	
Kişisel bir sorunu olduğunda duyarsız kalmam	.759	
Cesaretlendirme ve takdir ifadelerini kullanırım	.757	.308
Yeni beceriler öğrenmelerinde yardımcı olur onunla bilgimi paylaşıyorum	.754	
Ağır bir kutu veya nesneyi kaldırmada zorlandığında ona yardım ederim	.729	
Diğer arkadaşlar veya yöneticiler/denetçiler tarafından küçümsendiği durumlarda onu savunurum	.724	
İhtiyaçları doğrultusunda tatil programımı ve çalışma günlerimi değiştiririm	.701	
İşle ilgili sorunu olduğunda duyarsız kalmam	.700	.338
Üniversiteden erken ayrılması durumunda kalan işleri bitiririm	.657	
Meşgul veya olmadığı zamanlarda telefonlarına bakarım	.574	
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum		.862
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim		.839
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım		.764
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim		.763
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Keşfedici faktör analizini sonucunda rol içi performans rol dışı performans maddeleri birbirinden ayrılarak iki boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Böylelikle farklı kaynaklardan alınan maddelerin birbirinden ayrıştığı görülmüştür. Bu yapının doğrulanması için ayrıca DFA yapılmıştır. Analizde 10 maddelik rol dışı performans ölçeği ile 4 maddelik rol içi performans faktörleri test edilmiştir. Yapılan analiz sonrasında ortaya çıkan sonuçlar ($\chi^2 = 617.189$, $p = .000$, $df = 76$, $\chi^2/df = 8.121$, $RMSEA = .110$, $NFI = .863$, $GFI = .863$, $AGFI = .811$, $TLI = .853$, $CFI = .877$) kabul edilebilir uyum değerlerinden düşük/yüksek çıkması nedeni ile programın tavsiye ettiği iyileştirme değerleri incelenmiştir. Bu değerler doğrultusunda, 1 ve 2, 3 ve 4, 4 ve 6, 1

ve 8.nci maddelerin hata varyanslarının birbirleriyle ilişkili olması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Rol dışı performans ölçeğinin 1.inci maddesi (*“İşiyile ilgili sorunu olduğunda duyarsız kalmam”*) ile 2’nci maddesi (*“Kişisel bir sorunu olduğunda duyarsız kalmam.”*) arasında anlam bakımından arkadaşının kişisel ya da işi ile ilgili sorunlarına kayıtsız kalamadığını işaret edebileceği ve aralarındaki korelasyon değeri (.47) nedeniyle benzer anlam taşıyabileceği düşünülmüştür. Aralarında korelasyon değeri .38 olan 3’üncü madde (*“İhtiyaçları doğrultusunda tatil programımı ve çalışma günlerimi değiştiririm”*) ile 4’üncü madde (*“Üniversiteden erken ayrılması durumunda kalan işleri bitiririm”*) arasında katılımcılardan gelen cevaplar, akademisyenlerin iş olarak birbirine çok fazla bağımlı olmadıkları, yaptıkları işlerin daha çok kişisel çaba ve özerklik gerektirdiği bu nedenlerle de bu iki maddeyi benzer olarak algıladıkları düşünülmüştür. Yine 4’üncü madde (*“Üniversiteden erken ayrılması durumunda kalan işleri bitiririm”*) ile 6’ncı madde (*“Meşgul veya olmadığı zamanlarda telefonlarına bakarım”*) arasındaki korelasyon değeri .24 çıkmıştır. Bu soru ile özellikle öğretim üyeleri arasında veri toplama sürecinde karşılaşılan “tek başına çalışıyoruz, odada benden başka kimse yok, odadaki telefon bana ait, başka bir odadaki telefona nasıl bakayım?” ifadeleri ile bu soruyu anlamsız olarak nitelendirmiş ve bunu sözlü olarak tarafıma iletmişlerdir. Anket örneklem büyüklüğünün yarısını ne kadar öğretim üyeleri teşkil etse de diğer bir yarısını oluşturan öğretim elemanlarının (öğretim üyesi, araştırma görevlisi ve okutman) birçoğunun odada tek başına çalışmadıkları, birden fazla telefon olduğu veri toplama sürecinde görülmüştür. Bu iki sorunun benzerliği ise 3’üncü ve 4’üncü madde de belirtildiği üzere daha çok akademik personelin kişisel çalışmasını işaret etmekte ve bu neden ile bir benzerliğin olduğu düşünülmektedir.

Son olarak, rol dışı performans ölçeğinin 1’inci maddesi (*“İşiyile ilgili sorunu olduğunda duyarsız kalmam”*) ile 8’inci maddesi (*“Yüklendiği zorlu projelerde ve işlerde ona yardım etmek için gönüllü olurum”*) arasındaki korelasyon değeri (-.20) olarak ortaya çıktığı görülmüştür. Burada iki madde arasında duyarsız kalmayarak arkadaşına yardım etme algısı olabileceği ve bu neden ile iki madde arasında benzerlik olduğu düşünülmüştür.

Yapılan analiz sonucunda oluşan değerler rol içi ve rol dışı performans ölçeği uyum indeksleri Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçeği Uyum İndeksleri

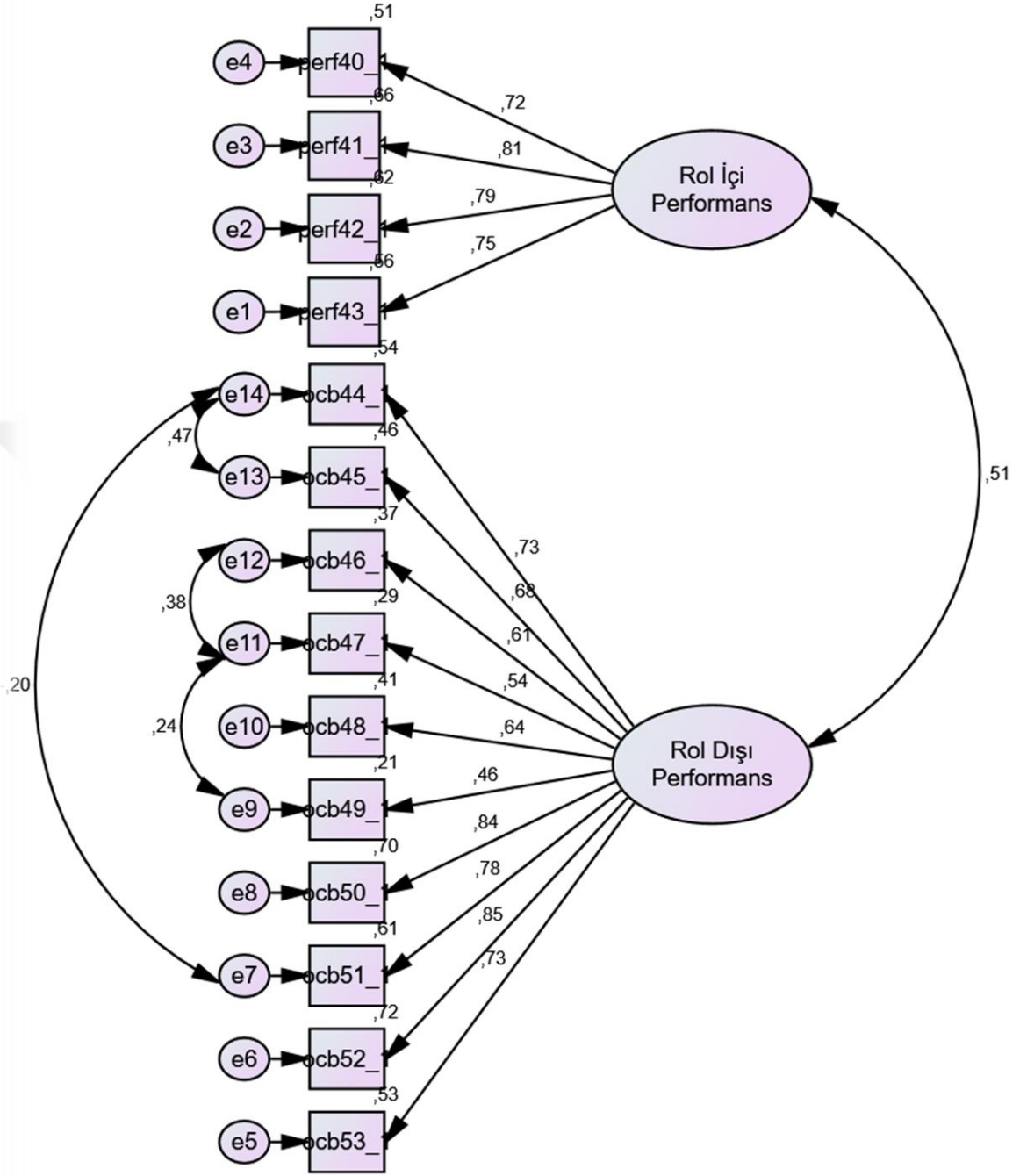
χ^2	p	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	TLI	CFI
329.389	.000	72	4.575	.078	.927	.924	.889	.926	.942

$p > .05$, χ^2 = Chi-Square (Ki-Kare); df = Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi), (χ^2/df) = Ki-karenin Serbestlik Derecesine Oranı, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); NFI = Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); GFI = Goodness-of-Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi) AGFI = Adjusted Goodness-of-Fit-Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi); TLI = Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi); CFI = Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Tablo 22’de yer alan sonuçlara bakıldığında; ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranının (χ^2/df) 329.389; ile kabul edilebilir uyum derecesinin üzerinde gözükse de yaklaşık hataların ortalama karakökünün (RMSEA) .078; Tucker-Lewis indeks (TLI) değerinin .926 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değerinin ise .942 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu değerler incelendiğinde Tablo 23’e göre modelin bu haliyle arzu edilen uyum indeks değerlerine ulaştığı görülmektedir

Tablo 23. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonunda Uyum İndeksleri ve Modelin Başarısı

Ölçüm Adı	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı Sonuçlar	Modelin Başarısı
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$	329.389	
p value	$.06 < p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .06$.000	
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$ $2 < \chi^2/df \leq 5$	4.575	✓
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$.078	✓
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$.927	✓
NNFI (TLI)	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI < .97$.926	
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$ $.90 < CFI$.942	✓
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$.924	✓
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$.889	✓



Şekil 18. Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçeğinin Faktör Yapısı

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yapısı dikkate alınarak elde edilen modelin standartlaştırılmış değerleri ile faktörler arasındaki korelasyon katsayıları Şekil 18’de görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşan boyutlara ait faktör yüklerinin .21 ile .72 arasında değiştiği ölçeğe ait faktör yapısını gösteren Şekil 18’de görülmektedir. Bu sonuçlar ile araştırmada elde edilen verilerin rol içi ve rol dışı olmak üzere ölçülmesi hedeflenen 2 faktörlü yapıya ulaştığını göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliği için SPSS programında yapılan analizde Cronbach's Alpha katsayısı, rol içi performans alt boyutunda .849, rol dışı performans alt boyutunda ise .894 olarak çıkmış ölçeğe genel olarak bakıldığında ise bu katsayı .895 çıkmış bu değerler kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir. Böylelikle diğer ölçekler gibi performans ölçeği için de elde edilen sonuçların, ölçeğin geçerliliği için yeterli kanıtın sağlandığını göstermektedir.

6.2. VERİLERİN ANALİZİ

6.2.1. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymadan önce değişkenlerin dağılımlarının biçimlerini ortaya çıkarmak, normal dağılıp dağılmadığına bakmak verilerin anlaşılması için gereklidir. Veri dağılımının ortaya konması, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin hesaplanması ile ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda SPSS programı ile yapılan analiz sonucunda medeni durum (6.946), bu sürenin ne kadarı bu üniversiteye ait (2.750), kendi kendine kategorizasyon (2.640), rol içi performans (3.192) ve rol dışı performans (4.334) değişkenleri basıklık (kurtosis) değerleri nedeni ile normal dağılmadığı görülmüştür. Normal dağılmayan değişkenlere ait verilerin dönüştürme işlemi yapılmıştır. İlk olarak “medeni durum” ve “bu sürenin ne kadarı bu üniversiteye ait” olmak üzere iki değişkene logaritmik dönüşüm işlemi yapılmıştır. Sonra “kendi kendine kategorizasyon”, “rol içi performans” ve “rol dışı performans” değişkenlerine karesini alma dönüşüm işlemi yapılmıştır. Bu işlemlerden sonra çarpıklık ve basıklık değerleri normal dağılım değerleri içinde yer almıştır. Tablo 24’te araştırmaya ait tüm değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.96 ile +1.96 arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 24. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler: Ortalama, Medyan, Minimum ve Maximum Değerleri, Standart Sapma, Kurtosis ve Skewness Değerleri

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
Cinsiyetiniz	578	1	2	1.42	.493	.345	1.888
Doğum Yılı	578	1945	1994	1980.42	8.619	-.823	.494
Medeni Durum	591	.00	.60	.0871	.14847	1.391	.897
Üniversiteniz	592	1	11	5.41	2.930	.043	-1.299
Ünvanınız	585	1	6	3.88	1.607	-.172	-1.262
Akademik Biriminiz	592	1	28	8.62	6.769	.706	-.584
Akademisyen Olarak Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?	582	0	49	9.69	8.092	1.171	1.234
Bu Sürenin Ne Kadarı Bu Üniversiteye Ait?	573	.00	1.63	.6925	.42628	-.220	-.856
Kendi Kendine Kategorizasyon	592	1.00	5.00	3.5913	.54415	.319	1.788
Uyum/Örtüşme Derecesi	592	1.00	5.00	2.9766	1.00550	-.154	-.724
Duygusal Bağlılık	592	1.00	5.00	3.9748	.69866	-.938	1.621
Davranışsal Katılım	592	1.00	5.00	2.4217	1.01268	.342	-.678
İçsel Güdülenme	592	1.00	5.00	4.0370	.79812	-.934	.982
Tanımlanmış Güdülenme	592	1.00	5.00	3.7868	.78291	-.806	1.029
İçselleştirilmiş Güdülenme	592	1.00	5.00	3.9987	.75454	-.771	1.073
Yansıtılmış Güdülenme	592	1.00	5.00	3.1642	1.02567	-.327	-.616
Dışsal Güdülenme	592	1.00	5.00	3.0321	1.06963	-.275	-.738
Güdülenmeme	592	1.00	5.00	2.0394	.90200	.728	.113
Rol İçi Performans	592	1.00	5.00	4.1774	.64779	-.423	.212
Rol Dışı Performans	592	1.00	5.00	4.1033	.57637	-.157	.540

Normallik testinin ardından, değişkenler arasında ilişki olup olmadığına, ilişki varsa bunun yönünü ve gücünü ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 25’de gösterilmektedir. Tabloya bakıldığında önce bağımsız değişken örgütsel kimliğin kendi boyutları arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu ilişkilerin almış oldukları değerler $r=.301$ ile $r=.676$ arasındadır.

Bağımsız değişken olan örgütsel kimlik ile aracı değişken olan güdülenme alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında: **kendi kendine kategorizasyon** ile içsel güdülenme ($r = .268$, $p<.001$), tanımlanmış güdülenme ($r = .184$, $p<.001$), içselleştirilmiş güdülenme ($r = .216$, $p<.001$), yansıtılmış güdülenme ($r = .154$, $p<.001$), arasında; **Uyum/ örtüşme derecesi** ile içsel güdülenme ($r = .083$, $p<.001$), tanımlanmış

güdülenme ($r = .164, p < .001$), içselleştirilmiş güdülenme ($r = .141, p < .001$), yansıtılmış güdülenme ($r = .170, p < .001$), dışsal güdülenme ($r = .106, p < .001$) arasında; **Duygusal bağlılık** ile içsel güdülenme ($r = .330, p < .001$), tanımlanmış güdülenme ($r = .271, p < .001$), içselleştirilmiş güdülenme ($r = .280, p < .001$), yansıtılmış güdülenme ($r = .143, p < .001$) arasında; **Davranışsal Katılım** ile içsel güdülenme ($r = .186, p < .001$), tanımlanmış güdülenme ($r = .106, p < .001$), içselleştirilmiş güdülenme ($r = .155, p < .001$), yansıtılmış güdülenme ($r = .199, p < .001$) arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Kendi kendine kategorizasyon ile dışsal güdülenme ($r = .047, p < .001$), duygusal bağlılık ile dışsal güdülenme ($r = .018, p < .001$), davranışsal katılım ile dışsal güdülenme ($r = -.035, p < .001$) arasında ilişki bulunmazken, kendi kendine kategorizasyon ile güdülenmeme ($r = -.221, p < .001$), uyum örtüşme derecesi ile güdülenmeme ($r = -.116, p < .001$), duygusal bağlılık ile güdülenmeme ($r = -.324, p < .001$), davranışsal katılım ile güdülenmeme ($r = -.118, p < .001$) arasında negatif ilişki görülmüştür.

Bağımsız değişken olan örgütsel kimlik ile bağımlı değişken olan performans alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında: **kendi kendine kategorizasyon** ile rol içi performans ($r = .227, p < .001$), rol dışı performans ($r = .207, p < .001$), arasında; **Uyum/ örtüşme derecesi** ile rol içi performans ($r = .116, p < .001$), rol dışı performans ($r = .085, p < .001$), arasında; **Duygusal bağlılık** ile rol içi performans ($r = .294, p < .001$), rol dışı performans ($r = .366, p < .001$), arasında; **Davranışsal Katılım** ile rol içi performans ($r = .142, p < .001$), rol dışı performans ($r = .135, p < .001$), arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir.

Aracı değişken olan örgütsel kimlik ile bağımlı değişken olan performans alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında: **İçsel güdülenme** ile rol içi performans ($r = .356, p < .001$), rol dışı performans ($r = .237, p < .001$), arasında; **tanımlanmış güdülenme** ile rol içi performans ($r = .287, p < .001$), rol dışı performans ($r = .268, p < .001$), arasında; **İçselleştirilmiş güdülenme** ile rol içi performans ($r = .400, p < .001$), rol dışı performans ($r = .266, p < .001$), arasında; **Yansıtılmış güdülenme** ile rol içi performans ($r = .133, p < .001$), rol dışı performans ($r = .124, p < .001$), arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. **Dışsal güdülenme** ile rol içi performans ($r = .044, p < .001$), rol dışı performans ($r = .019, p < .001$), arasında ilişki olmazken, **Güdülenmeme** ile rol içi performans ($r = -.220, p < .001$), rol dışı performans ($r = -.174, p < .001$), arasında negatif ilişki görülmektedir.

Tablo 25. Değişkenler Arası Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1 Cinsiyetiniz?	1																		
2 Doğum yılınız?	,157**	1																	
3 Medeni durumunuz	,158**	,226**	1																
4 Üniversiteniz	-,047	-,022	,045	1															
5 Ünvanınız	,107**	,543**	,157**	,052	1														
6 Akademik biriminiz	,032	,017	,011	-,111**	,297**	1													
7 Akademisyen olarak kaç yıldır çalışıyorsunuz?	-,115**	-,681**	-,194**	,021	-,469**	-,055	1												
8 Bu sürenin ne kadarı bu Üniversiteye ait?	-,107**	-,572**	-,232**	-,010	-,325**	,003	,772**	1											
9 Kendi Kendine Kategorizasyon	-,071	-,135**	-,154**	-,075	-,098*	,025	,141**	,151**	1										
10 Uyum/Örtüşme Der	,011	-,091*	-,096*	-,073	,087*	,126**	,028	,032	,337**	1									
11 Duygusal Bağlılık	,001	-,113**	-,118**	-,146**	-,014	,035	,091*	,085*	,676**	,396**	1								
12 Davranışsal Katılım	-,046	-,184**	-,116**	-,075	-,031	,085*	,111**	,123**	,333**	,301**	,401**	1							
13 İçsel güdülenme	,019	,024	,019	-,072	-,025	,028	,022	,005	,268**	,083*	,330**	,186**	1						
14 Tanımlanmış güdülenme	,041	,055	,019	-,101*	,012	,012	-,062	-,061	,184**	,164**	,271**	,106**	,355**	1					
15 İçselleştirilmiş güdülenme	,066	-,009	,049	-,006	-,018	,077	-,019	-,028	,216**	,141**	,280**	,155**	,536**	,391**	1				
16 Yansıtılmış güdülenme	-,028	,021	-,009	,011	,026	,060	-,056	-,005	,154**	,170**	,143**	,199**	,246**	,252**	,380**	1			
17 Dışsal güdülenme	-,028	,008	-,035	,037	,077	,025	,021	-,007	,047	,106*	,018	-,035	-,090*	,288**	,012	,254**	1		
18 Güdülenmeme	-,068	,086*	-,039	,046	,012	,035	-,033	,025	-,221**	-,116**	-,324**	-,118**	-,224**	-,068	-,202**	,081*	,148**	1	
19 Rol-içi performans	,010	-,087*	-,082*	,000	-,027	,127**	,016	,050	,227**	,116**	,294**	,142**	,356**	,287**	,400**	,133**	,044	-,220**	1
20 Rol-dışı performans	-,035	-,004	-,062	-,039	,029	,123**	-,017	,015	,207**	,085*	,366**	,135**	,237**	,268**	,266**	,124**	,019	-,174**	,442**

*p < .05

** p < .01

6.2.2. Regresyon Analizi

6.2.2.1. Hiyerarşik Regresyon Analizleri

Akademik personelin rol içi performansına etki eden değişkenleri belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde bağımsız-bağımlı değişkenlerin bağımsız etkileşimini görmek için öncelikle demografik değişkenlerin etkileri kontrol edilmiştir. Bu amaçla analizde birinci aşamada (Model 1) demografik değişkenlerden cinsiyet, doğum yılı, medeni durum, üniversite, unvan, akademik birim, akademisyen olarak çalışılan süre, çalışılan sürenin ilgili üniversiteye ait olduğu süre analize dahil edilmiştir. İkinci aşamada (Model 2) ise örgütsel kimlik boyutları (kendi kendine kategorizasyon, uyum/örtüşme derecesi, duygusal bağlılık ve davranışsal katılım) analize alınmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen istatistikler Tablo 26'da yer almaktadır. Model ile ilgili kurulan hipotezler şunlardır:

H1_a = Örgütsel kimliğin kendi kendine kategorizasyon alt boyutu rol içi performansı etkiler,

H1_b = Örgütsel kimliğin uyum/örtüşme düzeyi alt boyutu, rol içi performansı etkiler,

H1_c = Örgütsel kimliğin duygusal bağlılık alt boyutu, rol içi performansı etkiler,

H1_d = Örgütsel kimliğin davranışsal katılım alt boyutu, rol içi performansı etkiler.

Tablo 26 incelendiğinde ilk aşamada analize alınan demografik değişkenlerden yalnızca akademik birim değişkeninin rol içi performansta anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür ($\beta = .14$, $p < .01$). Demografik değişkenlerle oluşturulan Model 1 rol içi performansın toplam varyansının %2.2'sini açıkladığı bulunmuştur. İkinci aşamada araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel kimliğin alt boyutları regresyon analizine dahil edildiğinde, demografik değişkenlerden akademik birimin ($\beta = .135$, $p < .01$) ve akademisyen olarak çalışılan sürenin ($\beta = -.144$, $p < .01$), bağımsız değişkenlerden ise yalnızca duygusal bağlılığın ($\beta = .301$, $p < .01$) rol içi performans üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Böylece demografik değişkenlerin kontrol edildiği Model 2 ise rol içi performansın toplam varyansının %10.8'ini açıklamıştır. Buna göre duygusal bağlılığın rol içi performansı aynı yönlü

anlamli biçimde etkilediği ortaya çikarilmıştır. Elde edilen bu sonuç öne sürülen H1_c hipotezini doğrulamış, H1_a, H1_b ve H1_d hipotezlerini doğrulamamıştır.

Tablo 26. Demografik ve Örgütsel Kimlik Değişkenleri ile Rol İçi Performans Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model -1-				Model -2-			
	B	S.H.	β	Sig.	B	S.H.	β	Sig.
Cinsiyet	.035	.045	.034	.434	.031	.043	.029	.479
Doğum Yılı	-.008	.005	-.112	.074	-.006	.005	-.083	.177
Medeni Durum	-.08	.05	-.07	.109	-.044	.048	-.039	.361
Üniversite	.004	.009	.019	.657	.014	.009	.063	.125
Unvan	-.014	.022	-.036	.515	-.021	.022	-.052	.325
Akademik Birim	.013	.004	.14	.002	.013	.004	.135	.002
Akademisyen Olarak Çalışılan Süre	-.009	.006	-.129	.089	-.011	.005	-.144	.047
Sürenin Ne Kadarı İlgili Üniversiteye ait	.005	.006	.056	.403	.005	.006	.055	.393
Kendi Kendine Kateg.					.02	.067	.016	.771
Uyum/Örtüşme Der.					-.018	.029	-.027	.546
Duygusal Bağlılık					.282	.055	.301	.000
Davranışsal Katılım					.012	.029	.018	.682
R			.189				.356	
R ²			.036				.127	
Düz. R ²			.022				.108	
ΔR^2			.036				.091	
F			2.548				6.623	
ANOVA (Sig.)			.010				.000	
Bağımlı Değişken Rol İçi Performans								

Araştırmada rol dışı performansın bağımlı değişken olduğu modele ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçları ise Tablo-27'de sunulmuştur. Modelle ilgili kurulan hipotezler şunlardır:

H2_a = Örgütsel kimliğin kendi kendine kategorizasyon alt boyutu rol dışı performansı etkiler,

H_{2b}= Örgütsel kimliğin uyum/örtüşme düzeyi alt boyutu, rol dışı performansı etkiler,

H_{2c}= Örgütsel kimliğin duygusal bağlılık alt boyutu, rol dışı performansı etkiler,

H_{2a}= Örgütsel kimliğin davranışsal katılım alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.

Analizde aynı şekilde demografik değişkenler ilk aşamada bağımsız değişkenler ikinci aşamada analize alınmıştır. Elde edilen sonuçlara bakıldığında, ilk aşamada demografik değişkenlerden yalnızca akademik birimin ($\beta = .147, p < .01$) rol dışı performansta anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Demografik değişkenlerle oluşturulan Model 1 rol içi performansın toplam varyansının %1.3'ünü açıkladığı bulunmuştur. İkinci aşamada araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel kimliğin alt boyutları regresyon analizine dahil edildiğinde, demografik değişkenlerden akademik birimin ($\beta = .150, p < .01$) ve bağımsız değişkenlerden ise yalnızca duygusal bağlılığın ($\beta = .465, p < .01$) rol dışı performans üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Böylece demografik değişkenlerin kontrol edildiği Model 2 ise rol dışı performansın toplam varyansının %15.7'sini açıklamıştır. Buna göre duygusal bağlılığın rol dışı performansı aynı yönlü anlamlı biçimde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bu sonuç öne sürülen H_{2c} hipotezini doğrulamış, H_{2a}, H_{2b} ve H_{2d} hipotezlerini doğrulamamıştır.

Tablo 27. Demografik ve Örgütsel Kimlik Değişkenleri ile Rol Dışı Performans Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	<i>Model -1-</i>				<i>Model -2-</i>			
	B	S.H.	β	<i>Sig.</i>	B	S.H.	β	<i>Sig.</i>
Cinsiyet	-.024	.040	-.025	.559	-.033	.037	-.036	.373
Doğum Yılı	.000	.004	.007	.908	.002	.004	.036	.545
Medeni Durum	-.058	.044	-.057	.193	-.026	.041	-.026	.531
Üniversite	-.002	.008	-.012	.776	.009	.008	.045	.265
Unvan	-.006	.020	-.018	.746	-.014	.019	-.038	.463
Akademik Birim	.013	.004	.147	.001	.013	.004	.150	.000
Akademisyen Olarak Çalışılan Süre	-.004	.005	-.055	.467	-.005	.005	-.075	.285
Sürenin Ne Kadarı İlgili Üniversiteye Ait	.004	.006	.043	.528	.004	.005	.045	.470
Kendi Kendine Kateg.					-.077	.058	-.072	.184
Uyum/Örtüşme Der.					-.039	.025	-.068	.121
Duygusal Bağlılık					.386	.047	.465	.000
Davranışsal Katılım					-.009	.025	-.016	.714
R		.164				.418		
R ²		.027				.175		
Düz. R ²		.013				.157		
ΔR^2		.027				.148		
F		1.904				9.649		
ANOVA (Sig.)		.057				.000		
<i>Bağımlı Değişken Rol Dışı Performans</i>								

Tablo 28’de analizde birinci aşamada (Model 1) demografik değişkenlerden cinsiyet, doğum yılı, medeni durum, üniversite, unvan, akademik birim, akademisyen olarak çalışılan süre, çalışılan sürenin ilgili üniversiteye ait olduğu süre analize dâhil edilmiştir. İkinci aşamada (Model 2) ise örgütsel kimlik boyutları (kendi kendine kategorizasyon, uyum/örtüşme derecesi, duygusal bağlılık ve davranışsal katılım) analize alınmıştır. Yapılan analiz sonucu elde edilen istatistikler Tablo 28’de yer almaktadır.

Model ile ilgili kurulan hipotezler şunlardır:

H3_a= Örgütsel kimliğin kendi kendine kategorizasyon alt boyutu, içsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarını (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) etkiler.

H3_b= Örgütsel kimliğin uyum/örtüşme düzeyi alt boyutu, içsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarını (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) etkiler.

H3_c= Örgütsel kimliğin duygusal bağlılık alt boyutu, içsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarını (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) etkiler.

H3_d= Örgütsel kimliğin davranışsal katılım alt boyutu, içsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarını (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) etkiler.

Tablo 28 incelendiğinde ilk aşamada oluşturulan Model 1'de anlamlı bir etki bulunamamıştır. İkinci aşamada araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel kimliğin alt boyutları regresyon analizine dâhil edildiğinde, demografik değişkenlerden doğum yılının ($\beta = .12$ $p < .01$), bağımsız değişkenlerden ise yalnızca duygusal bağlılığın ($\beta = .299$, $p < .01$) içsel güdülenme üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Böylece demografik değişkenlerin kontrol edildiği Model 2, içsel güdülenmenin toplam varyansının %12.6'sını açıklamıştır. Buna göre duygusal bağlılığın içsel güdülenmeyi aynı yönlü anlamlı biçimde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bu sonuç öne sürülen H3_c hipotezini kısmen doğrulamış, H3_a, H3_b ve H3_d hipotezlerini kısmen doğrulamamıştır.

Tablo 28. Demografik ve Örgütsel Kimlik Değişkenleri ile Güdülenme Alt Boyutu İçsel Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model -1-				Model -2-			
	B	S.H.	β	Sig.	B	S.H.	β	Sig.
Cinsiyet	.027	.056	.021	.632	.027	.053	.021	.604
Doğum Yılı	.008	.006	.082	.199	.011	.006	.120	.047
Medeni Durum	.049	.062	.035	.430	.106	.058	.076	.070
Üniversite	-.017	.012	-.061	.158	-.003	.011	-.011	.791
Unvan	-.026	.028	-.052	.343	-.033	.026	-.066	.207
Akademik Birim	.005	.005	.044	.339	.004	.005	.035	.412
Akademisyen Olarak Çalışılan Süre	.006	.007	.066	.392	.004	.006	.050	.488
Sürenin Ne Kadarı İlgili Üniversiteye Ait	-.002	.008	-.014	.832	-.003	.007	-.022	.732
Kendi Kendine Kateg.					.115	.082	.078	.160
Uyum/Örtüşme Der.					-.048	.036	-.060	.180
Duygusal Bağlılık					.344	.066	.299	.000
Davranışsal Katılım					.065	.035	.082	.065
R			.108				.381	
R ²			.012				.145	
Düz. R ²			-.003				.126	
ΔR^2			.012				.133	
F			.817				7.705	
ANOVA (Sig.)			.588				.000	
Bağımlı Değişken Güdülenme (İçsel)								

Tablo 29’da ilk aşamada oluşturulan Model 1’de anlamlı bir etki bulunamamıştır. İkinci aşamada araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel kimliğin alt boyutları regresyon analizine dâhil edildiğinde, demografik değişkenlerin tanımlanmış güdülenme üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı, bağımsız değişkenlerden ise yalnızca duygusal bağlılığın ($\beta = .259$, $p < .01$) tanımlanmış güdülenme üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Böylece demografik değişkenlerin kontrol edildiği Model 2, tanımlanmış güdülenmenin toplam varyansının %9’unu açıklamıştır. Buna göre duygusal bağlılığın tanımlanmış güdülenmeyi aynı yönlü anlamlı biçimde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bu sonuç öne sürülen H3_c hipotezini kısmen doğrulamış, H3_a, H3_b ve H3_d hipotezlerini ise kısmen doğrulamamıştır.

Tablo 29. Demografik ve Örgütsel Kimlik Değişkenleri ile Güdülenme Alt Boyutu Tanımlanmış Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model -1-				Model -2-			
	B	S.H.	β	Sig.	B	S.H.	β	Sig.
Cinsiyet	.037	.055	.029	.500	.026	.053	.021	.618
Doğum Yılı	.004	.006	.041	.522	.008	.006	.088	.156
Medeni Durum	.000	.060	.000	.994	.049	.058	.036	.400
Üniversite	-.027	.012	-.100	.021	-.015	.011	-.055	.186
Unvan	-.019	.027	-.038	.490	-.035	.026	-.071	.182
Akademik Birim	.000	.005	.003	.939	-.001	.005	-.008	.852
Akademisyen olarak çalışılan süre	-.002	.007	-.027	.720	-.004	.006	-.040	.582
Sürenin Ne Kadarı İlgili Üniversiteye Ait Kendi Kendine Kateg.	-.003	.008	-.029	.667	-.003	.007	-.024	.712
Uyum/Örtüşme Der.					.003	.082	.002	.970
Duygusal Bağlılık					.068	.036	.087	.056
Davranışsal Katılım					.291	.066	.259	.000
					.010	.035	.014	.765
R		.133				.330		
R ²		.018				.109		
Düz. R ²		.003				.090		
ΔR^2		.018				.092		
F		1.237				5.579		
ANOVA (Sig.)		.275				.000		
Bağımlı Değişken Güdülenme (Tanımlanmış)								

Tablo 30’da bağımsız değişkenlerin analize alındığı regresyon modeli 1’de, bağımlı değişken içselleştirilmiş güdülenmeye anlamlı katkı yaptığı görülmektedir. İkinci aşamada araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel kimliğin alt boyutları regresyon analizine dâhil edildiğinde, demografik değişkenlerin içselleştirilmiş güdülenme üzerinde yalnızca medeni durumun ($\beta = .085$ p < .01), bağımsız değişkenlerden ise yalnızca duygusal bağlılığın ($\beta = .253$, p < .01) içselleştirilmiş güdülenme üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Böylece demografik değişkenlerin kontrol edildiği Model 2, içselleştirilmiş güdülenmenin toplam varyansının %9’unu açıklamıştır. Buna göre duygusal bağlılığın içselleştirilmiş güdülenmeyi aynı yönlü anlamlı biçimde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bu

sonuç öne sürülen H3_c hipotezini kısmen doğrulamış, H3_a, H3_b ve H3_d hipotezlerini ise kısmen doğrulamamıştır.

Tablo 30. Demografik ve Örgütsel Kimlik Değişkenleri ile Güdülenme Alt Boyutu İçselleştirilmiş Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model -1-				Model -2-			
	B	S.H.	β	Sig.	B	S.H.	β	Sig.
Cinsiyet	.076	.053	.063	.149	.070	.051	.057	.166
Doğum Yılı	-.001	.006	-.014	.825	.003	.005	.033	.597
Medeni Durum	.063	.058	.048	.280	.111	.056	.085	.047
Üniversite	0.11	.011	.000	1.000	.011	.011	.045	.284
Unvan	-.028	.026	-.058	.290	-.040	.025	-.085	.110
Akademik Birim	.010	.005	.094	.039	.009	.005	.082	.060
Akademisyen Olarak Çalışılan Süre	-.002	.006	-.025	.749	-.003	.006	-.037	.615
Sürenin Ne Kadarı İlgili Üniversiteye Ait	-.002	.007	-.018	.794	-.002	.007	-.017	.795
Kendi Kendine Kateg.					.032	.079	.023	.684
Uyum/Örtüşme Der.					.030	.034	.040	.383
Duygusal Bağlılık					.274	.064	.253	.000
Davranışsal Katılım					.042	.034	.057	.210
R		.126				.331		
R ²		.016				.109		
Düz. R ²		.002				.090		
ΔR^2		.016				.090		
F		1.112				5.592		
ANOVA (Sig.)		.353				.000		
Bağımlı Değişken Güdülenme (İçselleştirilmiş)								

Tablo 31 incelendiğinde ilk aşamada oluşturulan Model 1’de anlamlı bir etki bulunamamıştır. İkinci aşamada araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel kimliğin alt boyutları regresyon analizine dâhil edildiğinde, demografik değişkenlerin yansıtılmış güdülenme üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı, bağımsız değişkenlerden uyum/örtüşme derecesinin ($\beta = .105$, $p < .01$) ve davranışsal katılımın ($\beta = .164$, $p < .01$) yansıtılmış güdülenme üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Böylece demografik değişkenlerin kontrol edildiği Model 2, yansıtılmış güdülenmenin toplam varyansının %4.8’ini açıklamıştır. Buna göre uyum/örtüşme derecesinin ve davranışsal

katılımın, yansıtılmış güdülenmeyi aynı yönlü anlamlı biçimde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bu sonuç öne sürülen H3_b ve H3_d hipotezini kısmen doğrulamış, H3_a, ve H3_c hipotezlerini ise kısmen doğrulamamıştır.

Tablo 31. Demografik ve Örgütsel Kimlik Değişkenleri ile Güdülenme Alt Boyutu Yansıtılmış Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model -1-				Model -2-			
	B	S.H.	β	Sig.	B	S.H.	β	Sig.
Cinsiyet	-.047	.072	-.029	.511	-.046	.070	-.028	.512
Doğum Yılı	-.002	.008	-.016	.801	.005	.007	.042	.506
Medeni Durum	-.007	.079	-.004	.927	.046	.078	.026	.558
Üniversite	.005	.015	.016	.716	.013	.015	.038	.373
Unvan	-.018	.035	.000	.999	-.018	.035	-.028	.611
Akademik Birim	.009	.007	.058	.205	.005	.007	.036	.427
Akademisyen olarak çalışılan süre	-.014	.009	-.124	.105	-.014	.009	-.124	.099
Sürenin Ne Kadarı İlgili Üniversiteye Ait	.010	.010	.070	.308	.010	.010	.069	.297
Kendi Kendine Kateg.					.098	.109	.052	.369
Uyum/Örtüşme Der.					.107	.048	.105	.025
Duygusal Bağlılık					.015	.089	.010	.865
Davranışsal Katılım					.165	.047	.164	.000
R		.102				.261		
R ²		.010				.068		
Düz. R ²		-.004				.048		
ΔR^2		.010				.058		
F		.717				3.338		
ANOVA (Sig.)		.677				.000		
Bağımlı Değişken Güdülenme (Yansıtılmış)								

Tablo 32’de bağımsız değişkenlerin regresyon modelinde, bağımlı değişken dışsal güdülenmeye anlamlı katkı yaptığı görülmemektedir (F = .927, p =.494). Düzeltilmiş R² değeri, -.001’dir. İkinci model ile birlikte örgütsel kimliğin alt boyutlarının regresyona girmesi % 1,6’lık ilave varyansı açıklamış ve düzeltilmiş R² değerinde .008 ile değişim anlamlı bulunmamıştır (F = 1.389 p =.167). Sonuç olarak analize giren bağımsız değişkenlerin, dışsal güdülenme üzerinde etkisi anlamlı değildir. Elde edilen bu sonuç öne sürülen, H3_a, H3_b H3_c ve H3_d hipotezlerini kısmen doğrulamamıştır

Tablo 32. Demografik ve Örgütsel Kimlik Değişkenleri ile Güdülenme Alt Boyutu Dışsal Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model -1-				Model -2-			
	B	S.H.	β	Sig.	B	S.H.	β	Sig.
Cinsiyet	-.043	.075	-.025	.567	-.045	.075	-.026	.547
Doğum Yılı	-.002	.008	-.016	.803	-.002	.008	-.012	.850
Medeni Durum	-.073	.083	-.039	.376	-.057	.083	-.031	.492
Üniversite	.013	.016	.035	.416	.013	.016	.036	.412
Unvan	.070	.037	.103	.061	.063	.037	.094	.093
Akademik Birim	.001	.007	.005	.913	.001	.007	.000	.996
Akademisyen Olarak Çalışılan Süre	.013	.009	.111	.147	.013	.009	.108	.156
Sürenin Ne Kadarı İlgili Üniversiteye Ait	-.013	.011	-.084	.218	-.013	.011	-.081	.231
Kendi Kendine Kateg.					.154	.117	.077	.190
Uyum/Örtüşme Der.					.121	.051	.113	.019
Duygusal Bağlılık					-.087	.095	-.056	.363
Davranışsal Katılım					-.077	.050	-.072	.127
R		.115				.172		
R ²		.013				.030		
Düz. R ²		-.001				.008		
ΔR^2		.013				.016		
F		.927				1.389		
ANOVA (Sig.)		.494				.167		
Bağımlı Değişken Güdülenme (Dışsal)								

Tablo 33 incelendiğinde ilk aşamada analize alınan demografik değişkenlerden doğum yılının ($\beta = .184$, $p < .01$) ve akademisyen olarak çalışılan sürenin ne kadarı ilgili üniversiteye ait ($\beta = .135$, $p < .01$) değişkenin güdülenmeme üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Demografik değişkenlerle oluşturulan Model 1'in güdülenmemenin toplam varyansının %1.8'ini açıkladığı bulunmuştur. İkinci aşamada araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel kimliğin alt boyutları regresyon analizine dâhil edildiğinde, demografik değişkenlerden doğum yılının ($\beta = .154$, $p < .01$) ve akademisyen olarak çalışılan sürenin ne kadarı ilgili üniversiteye ait ($\beta = .136$, $p < .01$) üzerinde aynı yönlü anlamlı, bağımsız değişkenlerden ise yalnızca duygusal

bağlılığın ($\beta = -.307$, $p < .01$) güdülenmem üzerinde ters yönlü anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 33. Demografik ve Örgütsel Kimlik Değişkenleri ile Güdülenme Alt Boyutu Güdülenmeme Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model -1-				Model -2-			
	B	S.H.	β	Sig.	B	S.H.	β	Sig.
Cinsiyet	-.094	.063	-.065	.133	-.087	.060	-.059	.148
Doğum Yılı	.019	.007	.184	.004	.016	.006	.154	.012
Medeni Durum	-.071	.069	-.045	.303	-.126	.066	-.080	.057
Üniversite	.020	.013	.065	.130	.006	.013	.018	.656
Unvan	-.046	.031	-.082	.134	-.035	.030	-.063	.233
Akademik Birim	.008	.006	.058	.203	.008	.006	.062	.149
Akademisyen Olarak Çalışılan Süre	-.007	.008	-.073	.335	-.006	.007	-.056	.435
Sürenin Ne Kadarı İlgili Üniversiteye Ait	.018	.009	.135	.046	.018	.008	.136	.035
Kendi Kendine Kateg.					-.057	.093	-.034	.537
Uyum/Örtüşme Der.					.120	.041	.000	.999
Duygusal Bağlılık					-.398	.075	-.307	.000
Davranışsal Katılım					.010	.040	.011	.805
R		.178				.365		
R ²		.032				.133		
Düz. R ²		.018				.114		
ΔR^2		.032				.102		
F		2.245				7.007		
ANOVA (Sig.)		.023				.000		
Bağımlı Değişken Güdülenme (Güdülenmeme)								

Böylece demografik değişkenlerin kontrol edildiği Model 2’de, güdülenmeme toplam varyansının %11.4’ünü açıklamıştır. Buna göre duygusal bağlılığın güdülenmeme üzerinde ters yönlü anlamlı biçimde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bu sonuç öne sürülen H3_c hipotezi kısmen doğrulanmış, H3_a, H3_b ve H3_d hipotezlerini kısmen doğrulamamıştır.

Sonuç olarak örgütsel kimliğin alt boyutlarının güdülenme alt boyutlarına etkisinin araştırıldığı regresyon analizi sonucunda hipotezlerin durumu şu şekildedir: H3_b, H3_c, H3_d kısmen doğrulanmış, H3_a hipotezi ise doğrulanmamıştır.

Güdülenme alt boyutlarının rol içi performansı etkilemede kurulan regresyon modeline ait hipotezler şunlardır:

H4_a= İçsel ve dışsal güdülenmenin içsel güdülenme alt boyutu, rol içi performansı etkiler.

H4_b= İçsel ve dışsal güdülenmenin tanımlanmış alt boyutu, rol içi performansı etkilemektedir.

H4_c= İçsel ve dışsal güdülenmenin içselleştirilmiş alt boyutu, rol içi performansı etkiler.

H4_d= İçsel ve dışsal güdülenmenin yansıtılmış alt boyutu, rol içi performansı etkiler.

H4_e= İçsel ve dışsal güdülenmenin dışsal alt boyutu, rol içi performansı etkiler.

H4_f= İçsel ve dışsal güdülenmenin güdülenmeme alt boyutu, rol içi performansı etkiler.

İçsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarının rol içi performansa etkisi Tablo 34 de yer alan regresyon analizi sonuçlarında görülmektedir. Tablo 34 incelendiğinde; ilk aşamada analize alınan demografik değişkenlerden yalnızca akademik birim değişkenin rol içi performansta anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür ($\beta = .14$, $p < .01$). Demografik değişkenlerle oluşturulan Model 1, rol içi performansın toplam varyansının %2.2'sini açıkladığı bulunmuştur. İkinci aşamada araştırmanın bağımsız değişkeni olan güdülenmenin alt boyutları regresyon analizine dâhil edildiğinde, demografik değişkenlerden medeni durumun ($\beta = -.092$, $p < .01$) akademik birimin ($\beta = .118$, $p < .01$) ve akademisyen olarak çalışılan sürenin ($\beta = -.151$, $p < .01$), bağımsız değişkenlerden ise içsel güdülenmenin ($\beta = .182$, $p < .01$), tanımlanmış güdülenmenin ($\beta = .147$, $p < .01$), içselleştirilmiş güdülenmenin ($\beta = .243$, $p < .01$) ve güdülenmemenin ($\beta = -.118$, $p < .01$) rol içi performans üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Böylece demografik değişkenlerin kontrol edildiği Model 2 ise rol içi performansın toplam varyansının %24.7'sini açıklamıştır. Buna göre içsel, tanımlanmış ve içselleştirilmiş güdülenme rol içi performansı aynı yönlü, güdülenmemeyi ise ters yönlü anlamlı biçimde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Elde

edilen bu sonuç öne sürülen H4_a, H4_b, H4_c, H4_f hipotezini doğrulamış, H4_d ve H4_e hipotezlerini doğrulamamıştır.

Tablo 34. Demografik ve Güdülenme Değişkenleri ile Rol İçi Performans Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model -1-				Model -2-			
	B	S.H.	β	Sig.	B	S.H.	β	Sig.
Cinsiyet	.035	.045	.034	.434	.002	.040	.002	.954
Doğum Yılı	-.008	.005	-.112	.074	-.008	.004	-.108	.053
Medeni Durum	-.080	.050	-.070	.109	-.104	.044	-.092	.017
Üniversite	.004	.009	.019	.657	.011	.008	.052	.173
Unvan	-.014	.022	-.036	.515	-.008	.020	-.020	.672
Akademik Birim	.013	.004	.140	.002	.011	.004	.118	.003
Akademisyen Olarak Çalışılan Süre	-.009	.006	-.129	.089	-.011	.005	-.151	.025
Sürenin Ne Kadarı İlgili Üniversiteye Ait	.005	.006	.056	.403	.009	.006	.091	.126
İçsel Tanımlanmış					.148	.038	.182	.000
İçselleştirilmiş					.122	.036	.147	.001
Yansıtılmış					.210	.042	.243	.000
Dışsal					-.036	.027	-.056	.184
Güdülenmeme					.027	.025	.044	.290
					-.085	.028	-.118	.003
R			.189				.516	
R ²			.036				.266	
Düz. R ²			.022				.247	
ΔR^2			.036				.230	
F			2.548				14.065	
ANOVA (Sig.)			.010				.000	
Bağımlı Değişken Rol İçi Performans								

Güdülenme alt boyutlarının rol içi performansı etkilemede kurulan regresyon modeline ait hipotezler şunlardır:

$H5_a =$ İçsel ve dışsal güdülenmenin içsel alt boyutu, rol dışı performansı etkilemektedir.

$H5_b =$ İçsel ve dışsal güdülenmenin tanımlanmış alt boyutu, rol dışı performansı etkilemektedir.

H5_c= İçsel ve dışsal güdülenmenin içselleştirilmiş alt boyutu, rol dışı performansı etkilemektedir.

H5_d= İçsel ve dışsal güdülenmenin yansıtılmış alt boyutu, rol dışı performansı etkilemektedir.

H5_e= İçsel ve dışsal güdülenmenin dışsal alt boyutu, rol dışı performansı etkilemektedir.

H5_f= İçsel ve dışsal güdülenmenin güdülenmem alt boyutu, rol dışı performansı etkilemektedir.

İçsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarının rol dışı performansa etkisi Tablo 35'te yer alan regresyon analizi sonuçlarında görülmektedir. İlk aşamada analize alınan demografik değişkenlerden bağımsız değişkenlerin rol dışı performans değişkeni üzerinde hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarının anlamlı katkı yaptığı görülmemektedir ($F = 1.904$, $p = .057$). İkinci aşamada araştırmanın bağımsız değişkeni olan güdülenmenin alt boyutları regresyon analizine dâhil edildiğinde, demografik değişkenlerden akademik birimin ($\beta = .138$, $p < .01$), bağımsız değişkenlerden ise tanımlanmış güdülenmenin ($\beta = .211$, $p < .01$), içselleştirilmiş güdülenmenin ($\beta = .126$, $p < .01$) ve güdülenmemenin ($\beta = -.128$, $p < .01$) rol dışı performans üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Böylece demografik değişkenlerin kontrol edildiği Model 2, rol dışı performansın toplam varyansının %14'ünü açıklamıştır. Buna göre tanımlanmış ve içselleştirilmiş güdülenme rol dışı performansı aynı yönlü, güdülenmemeyi ise ters yönlü anlamlı biçimde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen bu sonuç öne sürülen H5_b, H5_c, H5_f hipotezini doğrulamış, H5_a, H5_d ve H5_e hipotezlerini doğrulamamıştır.

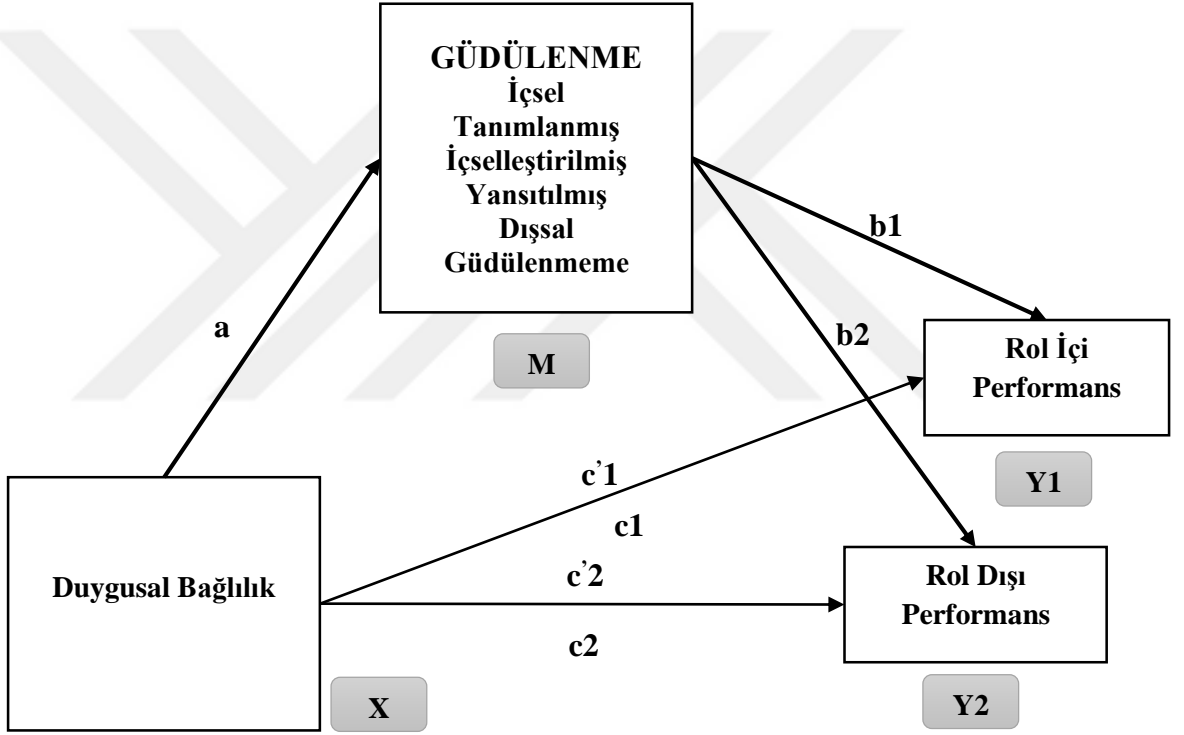
Tablo 35. Demografik ve Güdülenme Değişkenleri ile Rol Dışı Performans Bağımlı Değişkenin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	<i>Model -1-</i>				<i>Model -2-</i>			
	B	S.H.	β	<i>Sig.</i>	B	S.H.	β	<i>Sig.</i>
Cinsiyet	-.024	.040	-.025	.705	-.045	.038	-.049	.230
Doğum Yılı	.000	.004	.007	.559	.001	.004	.019	.748
Medeni Durum	-.058	.044	-.057	.908	-.072	.041	-.072	.081
Üniversite	-.002	.008	-.012	.193	.004	.008	.021	.601
Unvan	-.006	.020	-.018	.776	-.003	.019	-.007	.889
Akademik Birim	.013	.004	.147	.746	.012	.004	.138	.001
Akademisyen Olarak alışılan Süre	-.004	.005	-.055	.001	-.003	.005	-.054	.454
Sürenin Ne Kadarı İlgili niversiteye Ait	.004	.006	.043	.467	.005	.005	.065	.305
İçsel					.043	.036	.059	.239
Tanımlanmış					.156	.035	.211	.000
İçselleştirilmiş					.097	.039	.126	.014
Yansıtılmış					.015	.026	.026	.570
Dışsal					-.013	.024	-.025	.580
Güdülenmeme					-.082	.027	-.128	.003
R		.164				.402		
R ²		.027				.162		
Düz. R ²		.013				.140		
ΔR^2		.027				.135		
F		1.904				7.491		
ANOVA (Sig.)		.057				.000		
<i>Bağımlı Değişken Rol Dışı Performans</i>								

6.2.2.2. Aracılık Etkisi İçin Yapılan Analizler

Aracılık analizlerinde örgütsel kimliğin rol içi ve rol dışı performans üzerine etkileri ve bu etkilerde içsel ve dışsal güdülenmenin aracı rolleri ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Aracılık testlerini yapmak için Hayes tarafından SPSS programı için yazılan PROCESS adlı yol analizi modelleme aracı kullanılmıştır (Hayes & Matthes, 2009). PROCESS değişkenler arasındaki dolaylı ve doğrudan etkileşimlerin nykleme (Bootstrap) tekniğiyle araştırıldığı, (Preacher & Hayes, 2004; Preacher & Hayes, 2008) dolaylı etkilerin anlamlılığının SOBEL testiyle (Sobel, 1982; Hayes, 2012) lldğ ve böylelikle modelde aracılık ilişkilerinin test edildiği bir yazılımdır.

Aracılık testlerinde bağımsız değişken olarak (X) sadece regresyon analizinde anlamlı sonuç veren örgütsel kimliğin alt boyutlarından duygusal bağlılık, aracı değişkenler olarak (M) güdülenmenin alt boyutları ve bağımlı değişkenler olarak (Y) rol içi ve rol dışı performans alınmıştır (Şekil 19). Rol içi ve rol dışı bağımlı değişkenleri için aracılık testleri ayrı ayrı araştırılmıştır. Aracılık ilişkilerinin tespiti için oluşturulan modelde “a” ile duygusal bağlılık ile güdülenme alt boyutları arasında ki etkiyi, “b” ile güdülenme alt boyutları ile performans alt boyutları arasındaki etki, “c” ile duygusal bağlılık ile performans boyutları arasındaki direkt etkiyi, “c’ ” ile duygusal bağlılık ile performans arasındaki dolaylı etkiyi açıklayan değerlerdir.



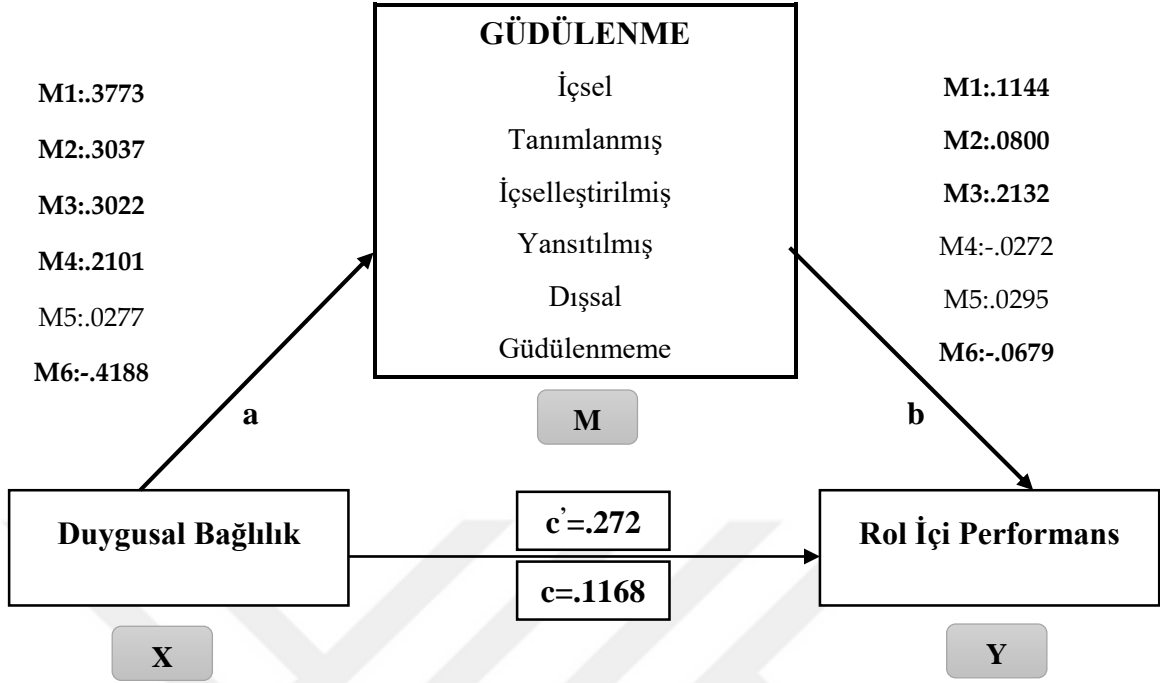
Şekil 19. Aracılık Etki Modeli

Duygusal bağıllık-rol içi performans ilişkisinde güdülenme alt boyutlarının aracılık rollerine ilişkin analiz sonuçları Tablo 36’da sunulmuştur. Elde edilen sonuçlarda duygusal bağıllığın, içsel güdülenme ($\beta=.3773$, $p<.01$), tanımlanmış güdülenme ($\beta=.3037$, $p<.01$), içselleştirilmiş güdülenme ($\beta=.3022$, $p<.01$), tanımlanmış güdülenme ($\beta=.2101$, $p<.01$), üzerinde aynı yönlü; güdülenmeme ($\beta=-.4188$, $p<.01$), üzerinde ters yönlü etkilerinin olduğu saptanmıştır. Anlamli etki bulunmayan tek değişken ise dışsal güdülenme değişkenidir.

Tablo 36. Duygusal Bağıllık-Rol İçi Performans İlişkisinde Güdülenme Alt Boyutlarının Aracılık Rolü

(X) Bağımsız Değişken Duygusal Bağıllık				(Y) Bağımlı Değişken Rol İçi Performans			(Y) Bağımlı Değişken Rol İçi Performans	
a				b			c	
(M) Güdülenme alt boyutları		B	p	(M) Güdülenme alt boyutları	β	P	β	P
X-M1	İçsel	.3773	.00	M1-Y	.1144	.002		
X-M2	Tanımlanmış	.3037	.00	M2-Y	.0800	.025		
X-M3	İçselleştirilmiş	.3022	.00	M3-Y	.2132	.000		
X-M4	Yansıtılmış	.2101	.00	M4-Y	-.0272	.299		
X-M5	Dışsal	.0277	.66	M5-Y	.0295	.227		
X-M6	Güdülenmeme	-.4188	.00	M6-Y	-.0679	.002		
(X) Bağımsız Değişken Duygusal Bağıllık							.11	.002

Duygusal bağıllık ve güdülenme alt boyutlarının rol içi performans üzerindeki ortak etkisi Şekil 20’deki modelde gösterilmiştir. Duygusal bağıllık ($\beta=.1168$), içsel ($\beta=.1144$), tanımlanmış ($\beta=.0800$), içselleştirilmiş ($\beta=.2132$) ve güdülenmeme ($\beta=-.0679$) alt boyutlarının rol içi performans üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. İkinci modelde R^2 değeri .2316 olup; bu oran analize giren değişkenlerin rol içi performans üzerindeki etkinliğini toplam etki içindeki %23.16’lık bir oranı açıklamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda modele etki eden etki oranları Şekil 20’de gösterilmiştir



Şekil 20. Duygusal Bağlılık, Güdülenme Alt Boyutları ve Rol İçi Performans Regresyon Analizi Model ve Sonuçları

Modele ait dolaylı etki hesaplaması ve modelin anlamlılığının tespit edilmek amacıyla yapılan sobel testi değerleri Tablo 37'de verilmiştir. Sobel testinin hesaplanması sonucunda içsel değişkeninin aracılık etkisi ($z = 2.8849$, $p = .0039$), tanımlanmış değişkeninin aracılık etkisi ($z = 2.1119$, $p = .0347$), içselleştirilmiş değişkeninin aracılık etkisi ($z = 4.2142$, $p = .0000$), güdülenmeme değişkeninin aracılık etkisi ($z = 2.2698$, $p = .0232$), istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş, yansıtılmış ve dışsal değişkenlerin ise anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 37. Duygusal Bağlılık, GÜdülenme Alt Boyutları ve Rol İçi Performans Regresyonunda Dolaylı Etkinin Hesaplanması ve Z Testi

Dolaylı Etkinin Hesaplanması ve Z Testi							Güven Aralıkları		
Dolaylı Etki		a	b	a x b (dolaylı etki)	se	Sobel (Z)	p	Alt sınır	Üst sınır
X-M1-Y	İçsel	.3773	.1144	.0431	.0150	2.88	.003	.0156	.0817
X-M2-Y	Tanımlanmış	.3037	.08	.0243	.0115	2.11	.034	.0029	.0540
X-M3-Y	İçselleştirilmiş	.3022	.2132	.0644	.0153	4.21	.000	.0333	.1090
X-M4-Y	Yansıtılmış	.2101	-.0272	-.0057	.0059	-.96	.336	-.0229	.0034
X-M5-Y	Dışsal	.0277	.0295	.0008	.0025	.32	.744	-.0026	.0114
X-M6-Y	Güdülenmeme	-.4188	-.0679	.0285	.0125	2.26	.023	.0016	.0588
Bootstrap 5000 örneklem Güven Aralıkları (GA) %95									

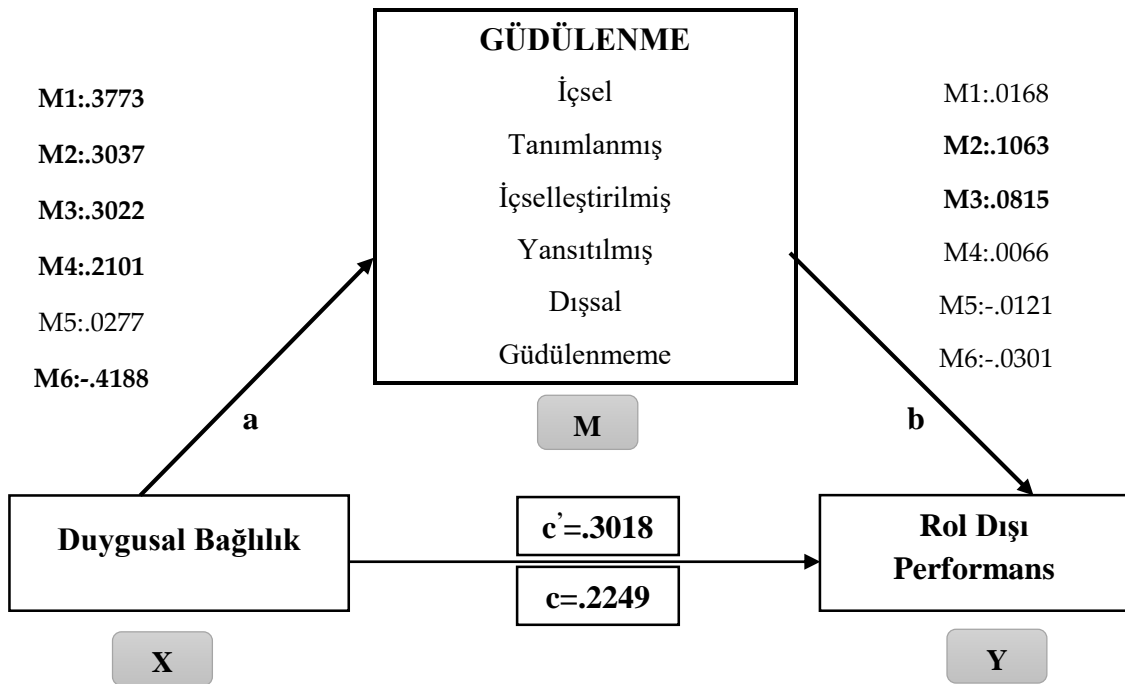
Sonuç olarak duygusal bağlılık ile rol içi performans arasındaki ilişkide güdülenme alt boyutlarından içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme içselleştirilmiş güdülenme ve güdülenmeme alt boyutlarının aracılık rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre; H6c hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H6c= Örgütsel kimliğin duygusal bağlılık alt boyutunun, rol içi performansı etkilemede, içsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarının (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) aracılık rolü vardır.

Duygusal bağlılık-rol dışı performans ilişkisinde güdülenme alt boyutlarının aracılık rollerine ilişkin analiz sonuçları Tablo 38’de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar; Duygusal bağlılık ($\beta=.2249$), tanımlanmış güdülenme ($\beta=.1063$), içselleştirilmiş güdülenme ($\beta=.0815$) rol dışı performans üzerinde anlamlı etkisi bulunmakta, diğer güdülenme alt boyutlarının ise anlamlı etkisi bulunmamaktadır. İkinci modelde R^2 değeri .426 olup; bu oran analize giren değişkenlerin rol dışı performans üzerindeki etkinini toplam etki içindeki %42,6’lık bir oranı açıklamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda modele etki eden etki oranları Şekil 21’de gösterilmiştir.

Tablo 38. Duygusal Bağlılık-Rol Dışı Performans İlişkisinde GÜDÜLENME Alt Boyutlarının Aracılık Rolü

(X) Bağımsız Değişken Duygusal Bağlılık				(Y) Bağımlı Değişken Rol Dışı Performans			(Y) Bağımlı Değişken Rol Dışı Performans	
a				b			c	
(M) GÜDÜLENME alt boyutları	B	p	(M) GÜDÜLENME alt boyutları	β	P	β	P	
X-M1	İçsel	.3773	.00	M1-Y	.1168	.620		
X-M2	Tanımlanmış	.3037	.00	M2-Y	.1063	.001		
X-M3	İçselleştirilmiş	.3022	.00	M3-Y	.0815	.028		
X-M4	Yansıtılmış	.2101	.00	M4-Y	.0066	.782		
X-M5	Dışsal	.0277	.66	M5-Y	-.0121	.558		
X-M6	Güdülenmeme	-.4188	.00	M6-Y	-.0301	.252		
(X) Bağımsız Değişken Duygusal Bağlılık						.22	.000	



Şekil 21. Duygusal Bağlılık, GÜDÜLENME Alt Boyutları ve Rol Dışı Performans Regresyon Analizi Model ve Sonuçları

Modele ait dolaylı etki hesaplaması ve modelin anlamlılığının tespit edilmek amacıyla yapılan sobel testi değerleri Tablo 39'da verilmiştir. Sobel testinin hesaplanması sonucunda, tanımlanmış güdülenme değişkeninin aracılık etkisi ($z=2.9078$, $p=.003$), içselleştirilmiş güdülenme değişkeninin aracılık etkisi ($z=2.0857$, $p=.037$), istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş, içsel güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme ve güdülenmeme değişkenlerin ise anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 39. Duygusal Bağlılık, Güdülenme Alt Boyutları ve Rol Dışı Performans Regresyonunda Dolaylı Etkinin Hesaplanması ve Z Testi

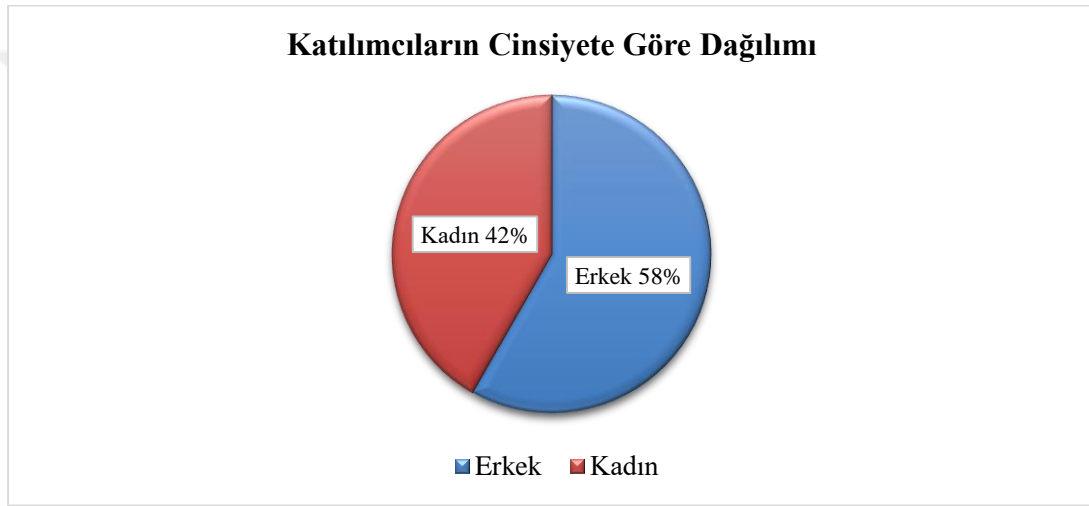
Dolaylı Etkinin Hesaplanması ve Z Testi							Güven Aralıkları		
Dolaylı Etki		a	b	a x b (dolaylı etki)	se	Sobel (Z)	p	Alt sınır	Üst sınır
X-M1-Y	İçsel	.3773	.0168	.0064	.0144	.4908	.623	-.0203	.0817
X-M2-Y	Tanımlanmış	.3037	.1063	.0323	.0141	2.9078	.003	.0085	.0540
X-M3-Y	İçselleştirilmiş	.3022	.0815	.0246	.0130	2.0857	.037	.0029	.1090
X-M4-Y	Yansıtılmış	.2101	.0066	.0014	.0056	.2651	.790	-.0095	.0034
X-M5-Y	Dışsal	.0277	-.0121	-.0003	.0020	-.1952	.845	-.0075	.0114
X-M6-Y	Güdülenmeme	-.4188	-.0301	.0126	.0120	1.1278	.259	-.0090	.0588
Bootstrap 5000 örneklem Güven Aralıkları (GA) %95									

Sonuç olarak duygusal bağlılık ile rol dışı performans arasındaki ilişkide güdülenme alt boyutlarından, tanımlanmış güdülenme ve içselleştirilmiş güdülenme alt boyutlarının aracılık rolü olduğu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre; $H7_c$ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

$H7_c =$ Örgütsel kimliğin duygusal bağlılık alt boyutunun, rol dışı performansı etkilemede, içsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarının (içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş güdülenme, yansıtılmış güdülenme, dışsal güdülenme, güdülenmeme) aracılık rolü vardır.

6.2.3. Demografik Özellikler Anova, T-Testi, Kruskal Wallis ve Independent Sample Median Testi

Katılımcıların demografik özelliklerinin analiz edilmesi amacıyla Anova, T-testi Kruskal-Wallis ve Independent Sample Median testi uygulanmıştır. Bu kapsamda cinsiyet, memleket, medeni durum, üniversite, unvan, akademik birim ve çalışılan süre değişkenleri incelenmiştir. Katılımcılara ait demografik özelliklerden ilk olarak cinsiyet göre dağılım Şekil 22’de gösterilmiştir. 592 katılımcı içinde 14 kişinin cevap vermemesi nedeniyle 578 olan örneklemin % 58’ini erkek, % 42’lik kısmını ise kadınlar oluşturmaktadır.



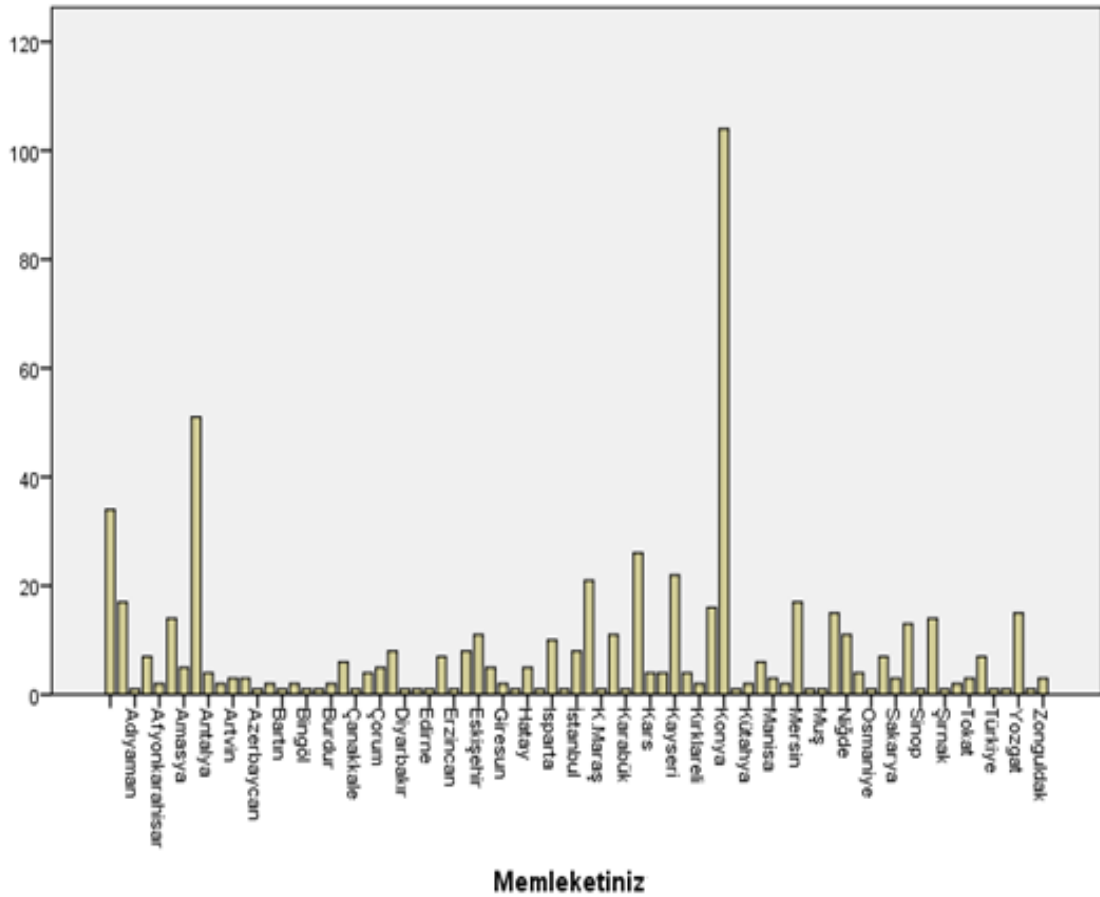
Şekil 22. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Akademik personelin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan t-testi sonuçları Tablo 40’da görülmektedir. Tablo 40’da araştırmaya katılan kişilerin rol içi ve rol dışı performans görüşleri ile cinsiyet durumu arasında bir ilişkinin olup olmadığı $p < .05$ anlam seviyesinde araştırılmıştır. Tabloya göre cinsiyetlere göre rol içi performansın $p = .77$ ve rol dışı performansın $p = .55$ olarak anlam düzeyleri bulunmuştur. Bu değerler $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koymaktadır. Akademik personelin cinsiyetleri itibarıyla verdikleri yanıtlar arasında farklılıklar bulunamamıştır. Bu araştırmada cinsiyetin rol içi ve rol dışı performansı etkilemede bir etkisinin olmadığı sonucunu vermektedir.

Tablo 40. Katılımcıların Rol İçi ve Rol Dışı Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

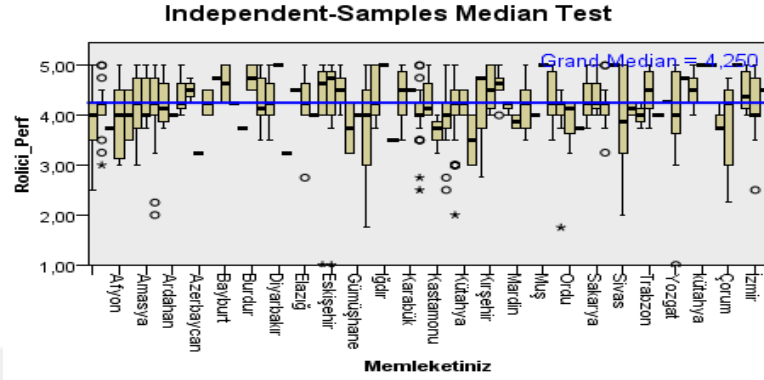
Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Cinsiyet	n	Ort.	S.S.	t	Sig (p)
Rol İçi Performans	Erkek	338	4.1672	.66785	-.292	.77
	Kadın	240	4.1833	.63108		
Rol Dışı Performans	Erkek	338	4.1125	.58077	.592	.55
	Kadın	240	4.0835	.57985		

Katılımcılara memleketleriyle ilgili soru yöneltilmiştir. En fazla Konya ilinden katılım gösterilmiş olması, ilin araştırmaya katılan 3 üniversiteye ev sahipliği yapması ile alakalı olduğu düşünülmektedir. Konya'yı Karaman, İzmir ve Kayseri izlemektedir. Katılımcıların memleketleriyle ilgili bilgiler, Şekil 23'de yer alan grafikte sunulmuştur.

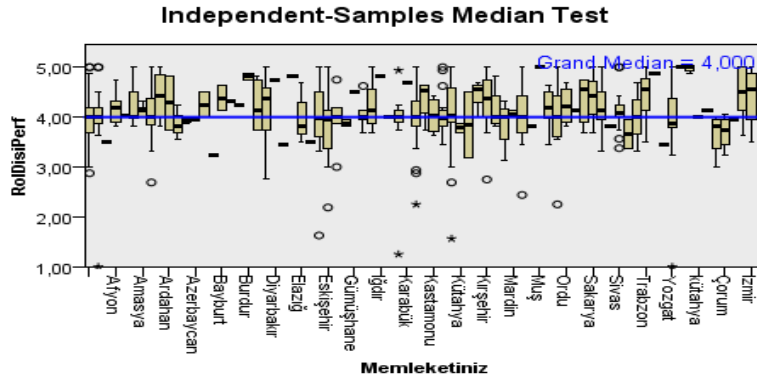


Şekil 23. Katılımcıların Memleket Grafiği

Memleket değişkeniyle rol içi ve rol dışı performans bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için SPSS programında Independent Samples Testi yapılmıştır. Test sonucunda memleket değişkenine göre rol içi ($p=.098$) ve rol dışı ($.462$) performanstaki değişim Şekil 24' te görüleceği üzere anlamlı bulunmamıştır.



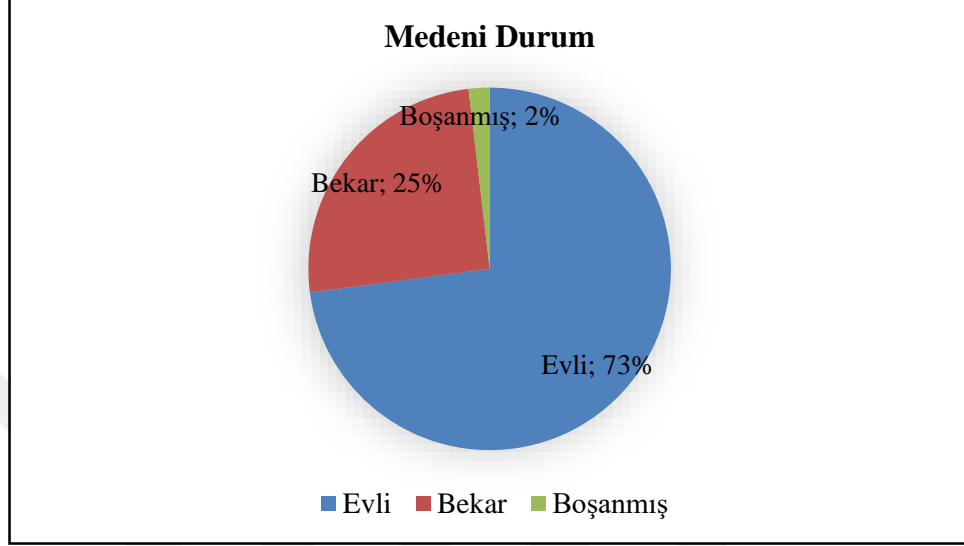
Total N	592
Median	4,250
Test Statistic	92,348
Degrees of Freedom	76
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,098



Total N	592
Median	4,000
Test Statistic	76,521
Degrees of Freedom	76
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,462

Şekil 24. Katılımcıların Rol İçi ve Rol Dışı Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Memleket Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Katılımcılara medeni durumlarıyla ilgili “evli, bekâr, boşanmış ve eşi vefat etmiş” olmak üzere dört cevaplı soru yöneltilmiştir. “Eşi vefat etmiş (dul)” olarak medeni durumunu cevaplayan olmamıştır. Katılımcıların %73’ünü evliler, %25’ini bekârlar ve %2’sini de boşanmış kişilerden oluşmaktadır.



Şekil 25. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

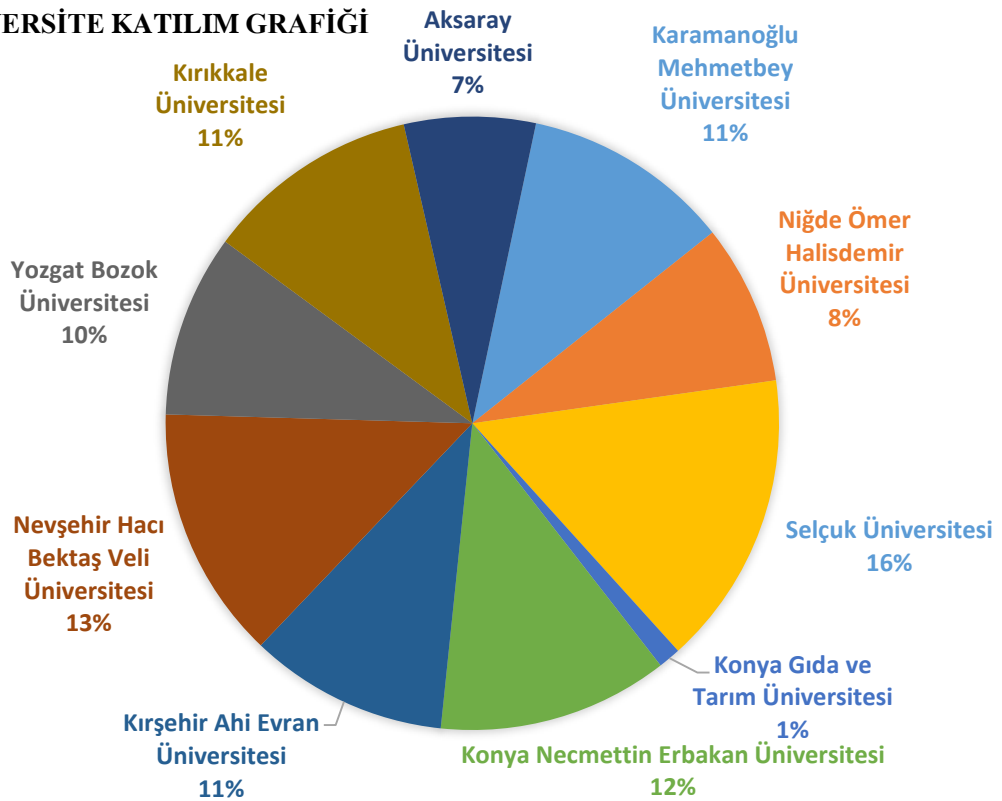
Akademik personelin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 41’de görülmektedir. Tablo 41’de araştırmaya katılan kişilerin performans algılarıyla medeni durum arasında bir ilişkinin olup olmadığı $p < .05$ anlam seviyesinde araştırılmıştır. Tabloya göre medeni duruma göre rol içi performansın $p = .067$, $p > .05$ anlam düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koymaktadır. Rol dışı performans $p = .137$, $p > .05$ anlam düzeyinde medeni durum değişkeniyle arasında anlamlı fark bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 41. Katılımcıların Rol İçi ve Rol Dışı Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Medeni Durum	N	Sıralama Ort.	X ²	df	Sig (p)
Rol İçi Performans	Evli	431	305.63	5.404	2	.067
	Bekâr	149	271.70			
	Boşanmış	11	247.77			
Rol Dışı Performans	Evli	431	294.82	3.981	2	.137
	Bekâr	149	306.41			
	Boşanmış	11	201.32			

Araştırmaya katılan Konya Ovası Projesi içerisinde yer alan üniversitelerinin katılımı ve oranları Şekil 26’da gösterilmektedir. En fazla katılım, akademik personeli diğer üniversitelere göre daha çok olan ve bölgenin en büyük üniversitesi olması özelliğine sahip Selçuk Üniversitesinin % 16’lık katılım oranı ile gerçekleşmiştir. En az katılımda bölgenin yeni üniversitelerinden biri olan Konya Gıda ve Tarım Üniversitesinin % 1’lik katılım oranı ile gerçekleşmiştir.

ÜNİVERSİTE KATILIM GRAFIĞI



Şekil 26. Üniversite Katılım Oranları Grafiği

Akademik personelin rol içi ve rol dışı performans algılarının üniversitelere göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 42’de görülmektedir. Tablo 42’de katılımcıların performans algıları ile üniversite arasında bir ilişkinin olup olmadığı $p < .05$ anlam seviyesinde araştırılmıştır. Tabloya göre üniversite değişkeniyle rol içi performansın $p = .018$, $p > .05$ anlam düzeyinde anlamlı bir fark bulunduğunu ortaya koymaktadır. Rol dışı performans $p = .274$, $p > .05$ anlam düzeyinde üniversite değişkeni ile arasında anlamlı fark bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 42. Katılımcıların Rol İçi ve Rol Dışı Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Üniversitelere Göre Karşılaştırılması

Araştırma Ölçeğine İlişkin Boyutlar	Üniversite	N	Sıralama Ort.	X^2	df	Sig (p)
Rol İçi Performans	Karamanoğlu Mehmetbey Ün.	65	257.48	19.914	9	.018
	Niğde Ömer Halisdemir Ün.	50	260.17			
	Selçuk Üniversitesi	92	344.41			
	Konya Necmettin Erbakan Ün.	72	302.37			
	Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi	62	303.52			
	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Ün.	79	269.35			
	Yozgat Bozok Üniversitesi	57	335.02			
	Kırıkkale Üniversitesi	67	275.81			
	Aksaray Üniversitesi	41	311.50			
	Konya Gıda ve Tarım Ün.	7	268.93			
Rol Dışı Performans	Karamanoğlu Mehmetbey Ün.	65	264.03	11.030	9	.274
	Niğde Ömer Halisdemir Ün.	50	296.74			
	Selçuk Üniversitesi	92	324.81			
	Konya Necmettin Erbakan Ün.	72	307.29			
	Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi	62	291.31			
	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Ün.	79	267.12			
	Yozgat Bozok Üniversitesi	57	329.60			
	Kırıkkale Üniversitesi	67	306.21			
	Aksaray Üniversitesi	41	275.00			
	Konya Gıda ve Tarım Ün.	7	254.29			

Rol içi performansla üniversite değişkeni arasındaki anlamlı farkın hangi üniversiteler arasında olduğunu belirlemek amacıyla Mann-Whitney testi uygulanmıştır. Testin sonuçları Tablo 43’e aktarılmıştır. Tablo incelendiğinde Selçuk

Üniversitesindeki akademisyenlerin, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesindeki akademisyenlere göre rol içi performans algıları 88.89 ile 65.01 sıralı ortalama değerine göre yüksek çıkmıştır (U=2080.500, p>.05). Selçuk Üniversitesindeki akademisyenlerin, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesindeki akademisyenlere göre rol içi performans algıları 78.96 ile 57.77 sıralı ortalama değerine göre yüksek çıkmıştır (U=1613.500, p>.05). Selçuk Üniversitesindeki akademisyenlerin, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesindeki akademisyenlere göre rol içi performans algıları 96.11 ile 74.22 sıralı ortalama değerine göre yüksek çıkmıştır (U=2703.500, p>.05).

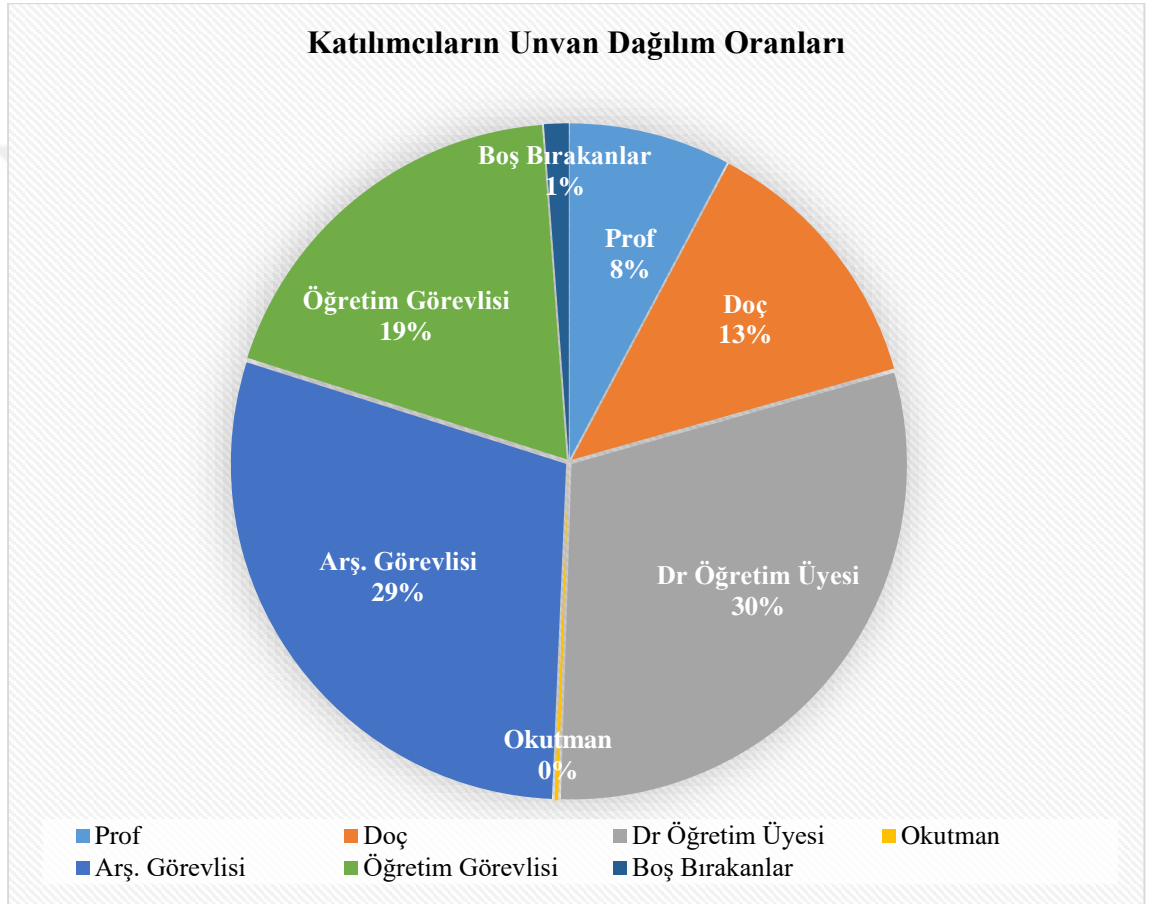
Tablo 43. Katılımcıların Rol İçi Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Üniversitelere Göre Karşılaştırılması

Üniversiteler	N	Sıralama Ort.	Mann-Whitney U Değeri	Sig (p)
Karamanoğlu Mehmetbey Ü. Selçuk Üniversitesi	65 92	65.01 88.89	2080.500	.001
Karamanoğlu Mehmetbey Ü. Yozgat Bozok Üniversitesi	65 57	53.78 70.30	1351.000	.009
Niğde Ömer Halisdemir Ü. Selçuk Üniversitesi	50 92	57.77 78.96	1613.500	.003
Niğde Ömer Halisdemir Ü. Yozgat Bozok Üniversitesi	50 57	46.71 60.39	1060.500	.021
Selçuk Üniversitesi Nevşehir Hacı Bektaş Veli Ü.	92 79	96.11 74.22	2703.500	.003
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Ü Yozgat Bozok Üniversitesi	79 57	87.71 77.39	1745.000	.023
<i>Rol İçi Performans</i>				

Bozok Üniversitesindeki akademisyenlerin, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesindeki akademisyenlere göre rol içi performans algıları ise 70.30 ile 53.78 sıralı ortalama değerine göre yüksek çıkmıştır (U=1351, p>.05). Bozok Üniversitesindeki akademisyenlerin, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesindeki akademisyenlere göre rol içi performans algıları ise 60.39 ile 46.71 sıralı ortalama değerine göre yüksek çıkmıştır (U=1060.500, p>.05). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesindeki akademisyenlerin, Bozok Üniversitesindeki akademisyenlere göre

rol içi performans algıları 87.71 ile 77.39 sıralı ortalama değerine göre yüksek çıkmıştır (U=1745.000, p>.05).

Araştırmaya katılan akademik personelin unvanlarına göre dağılımı Şekil 27’de gösterilmiştir. Katılımcıların %8’ini Profesör, %13’ünü Doçent, %30’unu Dr. Öğretim Üyesi, %29’unu Araştırma Görevlisi ve %19’unu Öğretim Görevlileri oluşturmaktadır. Okutman olarak bir katılımcı cevap vermiştir. Cevap vermeyen 7 katılımcı ise geriye kalan %1’lik kısmı oluşturmaktadır.



Şekil 27. Katılımcıların Unvan Dağılım Oranları

Akademik personelin unvan durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 44’te görülmektedir. Tablo 44’te araştırmaya katılan akademik personelin performans algıları ile unvanları arasında bir ilişkinin olup olmadığı p<.05 anlam seviyesinde araştırılmıştır. Tabloya göre unvanlara göre rol içi performansın p=.012 anlam düzeyi p>.05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunduğunu ortaya koymaktadır. Rol dışı performans bakıldığında ise p=.669, p>.05

anlam düzeyinde unvan değişkeniyle arasında anlamlı fark bulunmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 44. Katılımcıların Rol İçi ve Rol Dışı Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Akademik Unvana Göre Karşılaştırılması

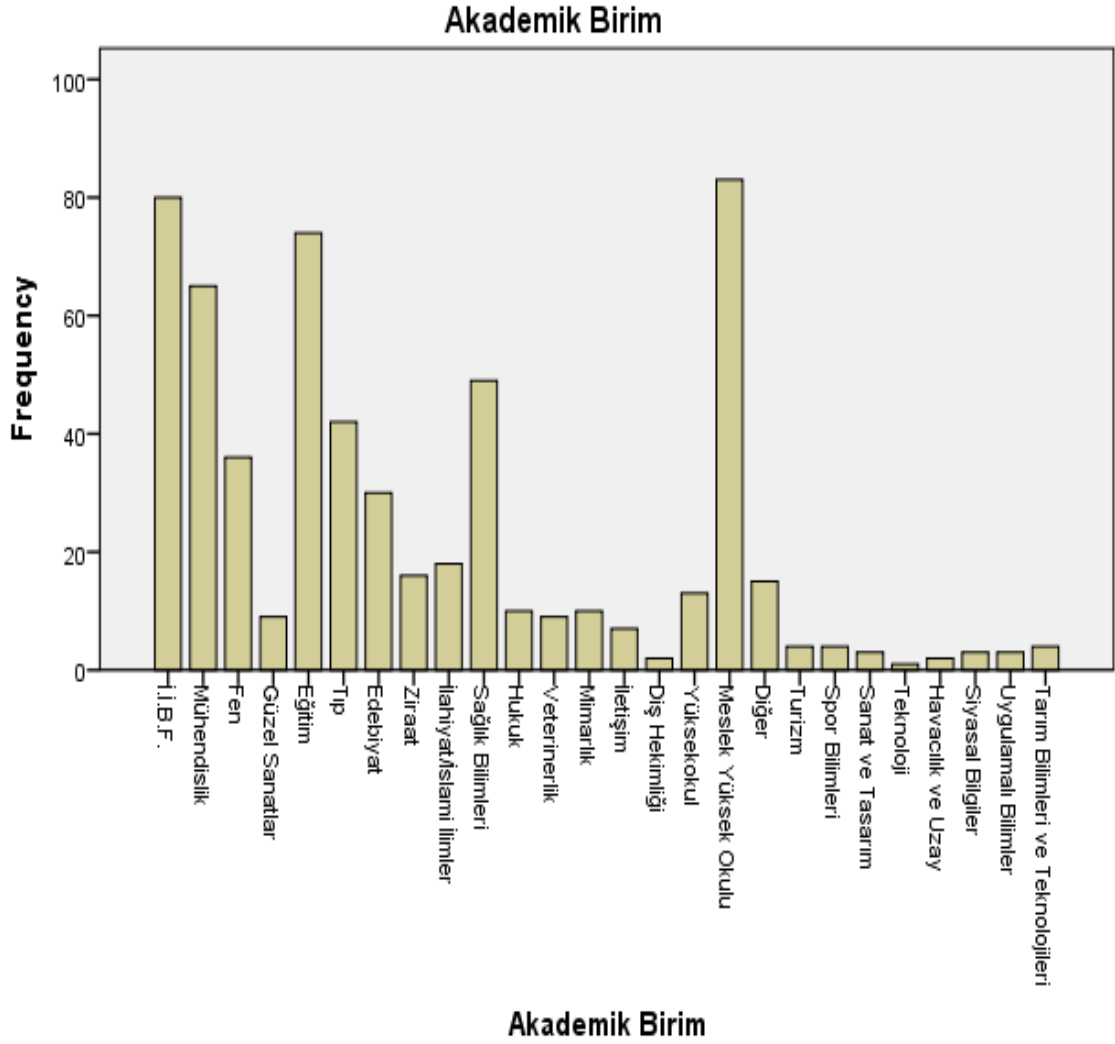
Ölçeğe İlişkin Boyutlar	Unvan	N	Sıralama Ort.	X^2	df	$Sig (p)$
Rol İçi Performans	Profesör	46	283.71	14.611	5	.012
	Doçent	76	315.84			
	Dr.Öğretim Üy.	177	297.67			
	Okutman	1	13.00			
	Arş. Görevlisi	173	261.78			
	Öğrt. Görevlisi	112	324.67			
Rol Dışı Performans	Profesör	46	298.07	3.200	5	.669
	Doçent	76	284.20			
	Dr.Öğretim Üy.	177	277.56			
	Okutman	1	267.00			
	Arş. Görevlisi	173	307.61			
	Öğrt. Görevlisi	112	298.96			

Rol içi performans ile ünvan değişkeni arasındaki anlamlı farkın hangi unvanlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Mann-Whitney testi uygulanmıştır. Testin sonuçları Tablo 45'e aktarılmıştır. Tablo incelendiğinde profesör ile okutman arasındaki rol içi performans algıları 24.49 ile 1.50 sıralı ortalama değerine göre yüksek çıkmıştır ($U=.500$, $p>.05$). Doçent ile araştırma görevlisi arasındaki rol içi performans algıları 141.37 ile 117.81 sıralı ortalama değerine göre yüksek çıkmıştır ($U=5330.000$, $p>.05$). Dr. Öğretim üyesi ile okutman arasındaki rol içi performans algıları 89.98 ile 4.00 sıralı ortalama değerine göre yüksek çıkmıştır ($U=3.000$, $p>.05$). Dr. Öğretim üyesiyle araştırma görevlisi arasındaki rol içi performans algıları 186.40 ile 164.35 sıralı ortalama değerine göre yüksek çıkmıştır ($U=13382.000$, $p>.05$). Öğretim görevlisi ile okutman arasındaki rol içi performans algıları 57.49 ile 2 sıralı ortalama değerine göre yüksek çıkmıştır ($U=1.000$, $p>.05$). Öğretim görevlisi ile araştırma görevlisi arasındaki rol içi performans algıları 160.81 ile 131.47 sıralı ortalama değerine göre yüksek çıkmıştır ($U=7693.500$, $p>.05$).

Tablo 45. Katılımcıların Rol İçi Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Unvanlara Göre Karşılaştırılması

Unvanlar	N	Sıralama Ort.	Mann-Whitney U Değeri	Sig (p)
Profesör	46	24.49	.500	.043
Okutman	1	1.50		
Doçent	76	141.37	5330.000	.016
Araştırma Görevlisi	173	117.81		
Dr. Öğretim Üyesi	177	89.98	3.000	.045
Okutman	1	4.00		
Dr. Öğretim Üyesi	177	186.40	13382.000	.039
Araştırma Görevlisi	173	164.35		
Okutman	1	2	1.000	.035
Öğretim Görevlisi	112	57.49		
Araştırma Görevlisi	173	131.47	7693.500	.003
Öğretim Görevlisi	112	160.81		
<i>Rol İçi Performans</i>				

Araştırmaya katılan akademik personelin akademik birimlere göre dağılımı Şekil 28’de gösterilmektedir. Şekil 28 incelendiğinde akademik birimlerin dağılımında araştırma kapsamındaki üniversitelerde her birinde Turizm, Havacılık ve Uzay, Teknoloji, Siyasal Bilgiler, Uygulamalı Bilimler, Tarım Bilimleri ve Teknolojileri, Spor Bilimleri, Diş Hekimliği ve Sanat ve Tasarım gibi fakültelerin olmayışı bu fakültelerin araştırmaya katılımlarını sınırlı tuttuğu görülmüştür. Buna karşın her üniversitede bulunan İktisadi ve İdari Bilimler, Mühendislik, Eğitim ve Sağlık Bilimleri gibi fakültelerin katılımları yüksek olmuştur. Bu yüksek katılımı Meslek Yüksek Okulları izlemiştir.



Şekil 28. Katılımcıların Akademik Birime Göre Dağılımı

Akademik personelin rol içi performans düzeylerinin akademik birimlere göre karşılaştırılması için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 46’da görülmektedir. Tablo 46’da araştırmaya katılan akademik personelin rol içi performans algıları ile akademik birimleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı $p < .05$ anlam seviyesinde araştırılmıştır. Akademik birim ile rol içi performans arasında $p = .176$, $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 46. Katılımcıların Rol İçi Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Akademik Birime Göre Karşılaştırılması

Ölçeğe İlişkin Boyutlar	Akademik Birim	N	Sıralama Ort.	X^2	<i>df</i>	<i>Sig (p)</i>
Rol İçi Performans	İ.İ.B.F.	80	264.95	31.419	25	.176
	Mühendislik	65	250.40			
	Fen	36	289.85			
	Güzel Sanatlar	9	420.50			
	Eğitim	74	286.07			
	Tıp	42	314.95			
	Edebiyat	30	255.12			
	Ziraat	16	340.28			
	İlahiyat/İslami İlim.	18	291.36			
	Sağlık Bilimleri	49	333.53			
	Hukuk	10	280.60			
	Veterinerlik	9	245.28			
	Mimarlık	10	277.80			
	İletişim	7	246.14			
	Diş Hekimliği	2	183.50			
	Yüksekokul	13	336.81			
	Meslek Yüksek O.	83	341.12			
	Diğer	15	276.80			
	Turizm	4	290.13			
	Spor Bilimleri	4	389.50			
	Sanat ve Tasarım	3	306.67			
	Teknoloji	1	464.50			
	Havacılık ve Uzay	2	255.50			
Siyasal Bilgiler	3	398.00				
Uygulamalı Bilim	3	323.50				
Tarım Bil. ve Tek.	4	312.63				

Rol dışı performans ile akademik birim değişkeni arasındaki Tablo 47 Kruskal-Wallis testi sonuçlarına bakıldığında ise $p=.063$, $p>.05$ anlam düzeyinde, anlamlı fark bulunmadığı ortaya çıkmaktadır. Rol içi ve rol dışı performans değişkeninin akademik birimler açısından her hangi bir farklılığa yol açmadığı görülmüştür.

Tablo 47. Katılımcıların Rol Dışı Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Akademik Birime Göre Karşılaştırılması

Ölçeğe İlişkin Boyutlar	Akademik Birim	N	Sıralama Ort.	X ²	df	Sig (p)
Rol Dışı Performans	İ.İ.B.F.	80	258.33	36.579	25	.063
	Mühendislik	65	245.52			
	Fen	36	281.96			
	Güzel Sanatlar	9	441.56			
	Eğitim	74	287.70			
	Tıp	42	298.86			
	Edebiyat	30	329.40			
	Ziraat	16	341.97			
	İlahiyat/İslami İlim.	18	310.47			
	Sağlık Bilimleri	49	323.38			
	Hukuk	10	352.70			
	Veterinerlik	9	258.78			
	Mimarlık	10	225.35			
	İletişim	7	267.21			
	Diş Hekimliği	2	490.00			
	Yüksekokul	13	304.42			
	Meslek Yüksek O.	83	326.01			
	Diğer	15	268.83			
	Turizm	4	260.38			
	Spor Bilimleri	4	292.00			
	Sanat ve Tasarım	3	391.50			
	Teknoloji	1	518.00			
	Havacılık ve Uzay	2	383.75			
	Siyasal Bilgiler	3	442.83			
Uygulamalı Bilim	3	210.00				
Tarım Bil. ve Tek.	4	378.25				

Akademik personelin rol içi performans düzeylerinin çalışılan süreye göre karşılaştırılması için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 48’de görülmektedir. Tablo 58’de araştırmaya katılan akademik personelin rol içi performans algılarıyla akademik birimleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı $p < .05$ anlam seviyesinde araştırılmıştır. Akademik birim ile rol içi performans arasında $p = .576$, $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 48. Katılımcıların Rol İçi Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Süreye Göre Karşılaştırılması

Ölçeğe İlişkin Boyutlar	Yıl	N	Sıralama Ort.	Yıl	N	Sıralama Ort.	X2	df	Sig (p)
	1	76	271.51	19	10	339.75			
	2	33	298.55	20	20	331.25			
	3	29	277.97	21	12	245.13			
	4	33	288.80	22	3	202.83			
	5	56	285.78	23	6	385.67			
	6	35	308.71	24	9	250.44			
	7	35	305.59	25	12	262.13			
	8	38	322.68	27	7	337.50			
Rol İçi Performans	9	23	250.07	28	2	419.50	32.764	35	.576
	10	30	261.18	29	2	355.00			
	11	12	178.17	30	4	193.25			
	12	9	277.89	31	1	195.00			
	13	8	332.69	32	3	195.00			
	14	9	347.56	33	1	107.50			
	15	14	278.96	35	1	311.50			
	16	12	378.96	39	1	195.00			
	17	13	331.54	43	1	398.50			
	18	18	303.14	49	1	68.00			

Akademik personelin rol dışı performans düzeylerinin çalışılan süreye göre karşılaştırılması için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 59’da görülmektedir. Tablo 49’da araştırmaya katılan akademik personelin rol dışı performans algılarıyla akademik birimleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı $p < .05$ anlam seviyesinde araştırılmıştır. Akademik birim ile rol içi performans arasında $p = .536$, $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 49. Katılımcıların Rol Dışı Performans Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Süreye Göre Karşılaştırılması

Ölçeğe İlişkin Boyutlar	Yıl	N	Sıralama Ort.	Yıl	N	Sıralama Ort.	X ²	df	Sig (p)
	1	76	320.36	19	10	276.60			
	2	33	329.35	20	20	288.28			
	3	29	247.84	21	12	254.42			
	4	33	258.68	22	3	338.67			
	5	56	309.03	23	6	211.67			
	6	35	343.90	24	9	270.33			
	7	35	285.89	25	12	322.75			
	8	38	268.29	27	7	343.14			
Rol Dışı Performans	9	23	213.30	28	2	298.00	33.592	35	.536
	10	30	269.32	29	2	442.50			
	11	12	308.71	30	4	269.25			
	12	9	216.06	31	1	264.50			
	13	8	265.56	32	3	222.17			
	14	9	310.78	33	1	108.50			
	15	14	271.00	35	1	555.50			
	16	12	321.88	39	1	264.50			
	17	13	244.31	43	1	90.00			
	18	18	305.72	49	1	450.00			

6.3. GENEL HİPOTEZ SONUÇLARI VE BULGULAR

6.3.1. Örgütsel Kimlik ile Rol İçi ve Rol Dışı Performans Değişkenleri Arasındaki Bulgulara Yönelik Hipotez Sonuçları

Araştırma modelinde, örgütsel kimliğin alt boyutlarıyla rol içi ve rol dışı performans arasındaki etkiyi ortaya çıkarmak için geliştirilen birinci ve ikinci hipotez kapsamında konu araştırılmıştır. Örgütsel kimliğin, kendi kendine kategorizasyon, uyum/örtüşme düzeyi, duygusal bağlılık ve davranışsal katılım alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkisi korelasyon analizinde, aynı yönde ve anlamlı ilişkiler görülmüştür (Tablo 25). Performans değişkenine ait iki boyutunun (rol içi-dışı) kendi aralarındaki korelasyonlarında ise aynı yönde, anlamlı ilişkiler çıkmıştır (Tablo 25).

Örgütsel kimliğin, kendi kendine kategorizasyon, uyum/örtüşme düzeyi, duygusal bağlılık ve davranışsal katılım alt boyutlarıyla performans değişkeninin alt

boyutları arasında yapılan korelasyonda; yukardaki korelasyonlara bağlı olarak anlamlı ve aynı yönde zayıf ilişkilere rastlanılmıştır (Tablo 25). Bu ilişkinin açıklanmasında örgütsel kimliğin alt boyutlarının etkilerinin rol içi ve rol dışı performansa etkilerini ortaya koymak amacıyla iki performans değişkeni için ayrı ayrı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Rol içi performansa etkisinin hesaplanması için yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel kimliğin alt boyutu olan kendi kendine kategorizasyon, uyum/örtüşme düzeyi ve davranışsal katılım değişkenlerinin rol içi performansa etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna varılmış, duygusal bağlılık değişkeninin ise diğer değişkenlerden sıyrılıp rol içi performansı etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Tablo 24). Rol dışı performansa etkisinin hesaplanması için yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel kimliğin alt boyutu olan kendi kendine kategorizasyon, uyum/örtüşme düzeyi ve davranışsal katılım değişkenlerinin rol dışı performansa etkisinin, rol içi performans da olduğu gibi anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal bağlılık değişkeni rol içi performansta olduğu gibi rol dışı performansı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 25). Örgütsel kimlik alt boyutları ile kurulan hipotezlere ilişkin kabul ve red durumları Tablo 50'ye aktarılmıştır. Tablo 50'ye bakıldığında duygusal bağlılıkla alakalı H1_c ve H2_c hipotezleri kabul edilmiş diğer hipotezler ise reddedilmiştir.

Tablo 50. Örgütsel Kimlik- Rol İçi ve Rol Dışı Performans Etkisi ile İlgili Kurulan Hipotezlerin Kabul veya Red Durumları

HİPOTEZLER	<i>B</i>	<i>p</i>	Kabul veya Red
H1a= Örgütsel kimliğin Kendi Kendine Kategorizasyon alt boyutu rol içi performansı etkiler.	.016	.771	RED
H1b= Örgütsel kimliğin Uyum/örtüşme Düzeyi alt boyutu rol içi performansı etkiler.	-.027	.546	RED
H1c= Örgütsel kimliğin Duygusal Bağlılık alt boyutu rol içi performansı etkiler.	.301	.000	KABUL
H1d= Örgütsel kimliğin Davranışsal Katılım alt boyutu rol içi performansı etkiler.	.018	.682	RED
H2 _a = Örgütsel kimliğin Kendi Kendine Kategorizasyon alt boyutu rol dışı performansı etkiler.	-.072	.184	RED
H2b= Örgütsel kimliğin Uyum/örtüşme Düzeyi alt boyutu rol dışı performansı etkiler.	-.068	.121	RED
H2c= Örgütsel kimliğin Duygusal Bağlılık alt boyutu rol dışı performansı etkiler.	.465	.000	KABUL
H2d= Örgütsel kimliğin Davranışsal Katılım alt boyutu rol dışı performansı etkiler.	-.016	.714	RED

6.3.2. Örgütsel Kimlik ile İçsel ve Dışsal GÜdülenme Değişkenleri Arasındaki Bulgulara Yönelik Hipotez Sonuçları

Örgütsel kimlik ile güdülenme değişkeni arasındaki korelasyona geçmeden önce güdülenme değişkeninin alt boyutları arasındaki ilişkiyi açıklamak gerekmektedir. İçsel ve dışsal güdülenme değişkeninin alt boyutları arasındaki korelasyon analizinde, içsel güdülenme ile tanımlanmış, içselleştirilmiş, yansıtılmış güdülenme ile aynı yönde ve anlamlı ilişkiler, dışsal ve güdülenmeme değişkenlerinde ise ters yönde anlamlı ilişkiler görülmüştür. Tanımlanmış güdülenme, içselleştirilmiş, yansıtılmış ve dışsal güdülenme ile aynı yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğu, güdülenmeme değişkeniyle ise ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. İçselleştirilmiş güdülenmenin, dışsal güdülenme ile ilişkisi olmamasına rağmen, yansıtılmış güdülenme ile aynı yönde, dışsal güdülenme ile ters yönde ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Yansıtılmış güdülenmenin hem dışsal hem de güdülenmeme değişkeni ile aynı yönde anlamlı ilişkileri görülmüştür. Son olarak dışsal güdülenme ise güdülenmeme değişkeniyle aynı yönde anlamlı ilişkisiyle korelasyon sonuçlanmıştır (Tablo 25).

Örgütsel kimliğin alt boyutlarının, içsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarını etkilemesi ile ilgili kurulan hipotez ikinci kısımda ele alınmıştır. Üçüncü hipotez doğrultusunda hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak örgütsel kimlik alt boyutlarının, güdülenme alt boyutu olan içsel güdülenmeye etkisi analiz edilmiştir. Analiz sonucunda örgütsel kimliğin alt boyutu olan kendi kendine kategorizasyon, uyum/örtüşme düzeyi ve davranışsal katılım değişkenlerinin içsel güdülenmeye etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna varılmış, duygusal bağlılık değişkeninin ise diğer değişkenlerden ayrılıp içsel güdülenmeyi etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Tablo 26). Kendi kendine kategorizasyon, uyum/örtüşme düzeyi ve davranışsal katılım değişkenlerinin tanımlanmış güdülenmeye etkisinin anlamlı olmadığı, duygusal bağlılık değişkeninin ise diğer değişkenlerden ayrılıp tanımlanmış güdülenmeyi etkilediği belirlenmiştir (Tablo 27). Kendi kendine kategorizasyon, uyum/örtüşme düzeyi ve davranışsal katılım değişkenlerinin içselleştirilmiş güdülenmeye etkisinin anlamlı olmadığı, duygusal bağlılık değişkeninin ise içselleştirilmiş güdülenmeyi etkilediği belirlenmiştir (Tablo 28). Kendi kendine kategorizasyon, duygusal bağlılık değişkenlerinin yansıtılmış güdülenmeye etkisinin anlamlı olmadığı, uyum/örtüşme düzeyi ve davranışsal katılım değişkenlerinin ise yansıtılmış güdülenmeyi etkilediği

sonucuna varılmıştır (Tablo 29). Örgütsel kimlik alt boyutlarının güdülenme alt boyutu olan dışsal güdülenmeyi etkilemediği ortaya çıkmıştır (Tablo 30). Son olarak, kendi kendine kategorizasyon, uyum/örtüşme düzeyi ve davranışsal katılım değişkenlerinin güdülenmeme değişkenine etkisinin anlamlı olmadığı, duygusal bağlılık değişkeninin ise güdülenmemeyi etkilediği belirlenmiştir (Tablo 28). Bu sonuçlar doğrultusunda kurulan hipotezlere ilişkin kabul ve red durumları Tablo 51'e aktarılmıştır. Tablo 51'e bakıldığında H3_a hipotezinin reddedildiğini diğer hipotezlerin ise kısmen kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 51. Örgütsel Kimlik, İçsel ve Dışsal Güdülenme Etkisi ile İlgili Kurulan Hipotezlerin Kabul veya Red Durumları

HİPOTEZLER	Etki ve Anlam	İçsel	Tanımlanmış	İçselleştirilmiş	Yansıtılmış	Dışsal	Güdülenmeme	Kabul veya Red
H3 _a = Örgütsel kimliğin Kendi Kendine Kategorizasyon alt boyutu İçsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarını (içsel, tanımlanmış, içselleştirilmiş, yansıtılmış, dışsal, güdülenmeme) etkiler.	β	.078	.002	.023	.052	.077	-.034	RED
	p	.160	.970	.684	.369	.190	.537	
		Red	Red	Red	Red	Red	Red	
H3 _b = Örgütsel kimliğin Uyum/örtüşme Düzeyi alt boyutu İçsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarını (içsel, tanımlanmış, içselleştirilmiş, yansıtılmış, dışsal, güdülenmeme) etkiler.	β	-.060	.087	.040	.105	.113	.000	Kısmen Kabul
	p	.180	.056	.383	.025	.019	.999	
		Red	Red	Red	Kabul	Red	Red	
H3 _c = Örgütsel kimliğin Duygusal Bağlılık alt boyutu İçsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarını (içsel, tanımlanmış, içselleştirilmiş, yansıtılmış, dışsal, güdülenmeme) etkiler.	β	.299	.259	.253	.010	-.056	-.307	Kısmen Kabul
	p	.000	.000	.000	.865	.363	.000	
		Kabul	Kabul	Kabul	Red	Red	Kabul	
H3 _d = Örgütsel kimliğin Davranışsal Katılım alt boyutu İçsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarını (içsel, tanımlanmış, içselleştirilmiş, yansıtılmış, dışsal, güdülenmeme) etkiler.	β	.082	.014	.057	.164	-.072	.011	Kısmen Kabul
	p	.065	.765	.210	.000	.127	.805	
		Red	Red	Red	Kabul	Red	Red	

6.3.3. İçsel ve Dışsal GÜdülenme Değişkenleri ile Performans Değişkenleri Arasındaki Bulgulara Yönelik Hipotez Sonuçları

İçsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarının rol içi ve rol dışı performansı etkilemesiyle ilgili dördüncü ve beşinci hipotezler kurulmuştur. Güdülenme değişkenlerinin performans değişkenine olan etkisi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmış ve kabul edilen hipotezler Tablo 52’de gösterilmektedir.

Tablo 52. İçsel-Dışsal Güdülenme ve Rol İçi-Dışı Performans Etkisi ile İlgili Kurulan Hipotezlerin Kabul veya Red Durumları

HİPOTEZLER	β	p	KABUL VEYA RED
H4 _a = İçsel ve dışsal güdülenmenin içsel alt boyutu, rol içi performansı etkiler.	.182	.000	KABUL
H4 _b = İçsel ve dışsal güdülenmenin tanımlanmış alt boyutu, rol içi performansı etkiler.	.147	.001	KABUL
H4 _c = İçsel ve dışsal güdülenmenin içselleştirilmiş alt boyutu, rol içi performansı etkiler.	.243	.000	KABUL
H4 _d = İçsel ve dışsal güdülenmenin yansıtılmış alt boyutu, rol içi performansı etkiler.	-.056	.184	RED
H4 _e = İçsel ve dışsal güdülenmenin dışsal alt boyutu, rol içi performansı etkiler.	.044	.290	RED
H4 _f = İçsel ve dışsal güdülenmenin güdülenmeme alt boyutu, rol içi performansı etkiler.	-.118	.003	KABUL
H5 _a = İçsel ve dışsal güdülenmenin içsel alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.	.059	.239	RED
H5 _b = İçsel ve dışsal güdülenmenin tanımlanmış alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.	.211	.000	KABUL
H5 _c = İçsel ve dışsal güdülenmenin içselleştirilmiş alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.	.126	.014	KABUL
H5 _d = İçsel ve dışsal güdülenmenin yansıtılmış alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.	.026	.570	RED
H5 _e = İçsel ve dışsal güdülenmenin dışsal alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.	-.025	.580	RED
H5 _f = İçsel ve dışsal güdülenmenin güdülenmeme alt boyutu, rol dışı performansı etkiler.	-.128	.003	KABUL

Güdülenme değişkeninin alt boyutu olan içsel, tanımlanmış, içselleştirilmiş değişkenlerinin rol içi performansı etkilediği, yansıtılmış ve dışsal güdülenme değişkenini ise etkilemediği ortaya çıkarılmıştır (Tablo 32). Tanımlanmış, içselleştirilmiş değişkenlerinin rol dışı performansı etkilediği, içsel, yansıtılmış ve dışsal güdülenme değişkenini ise etkilemediği ortaya çıkarılmıştır (Tablo 33). İçsel ve

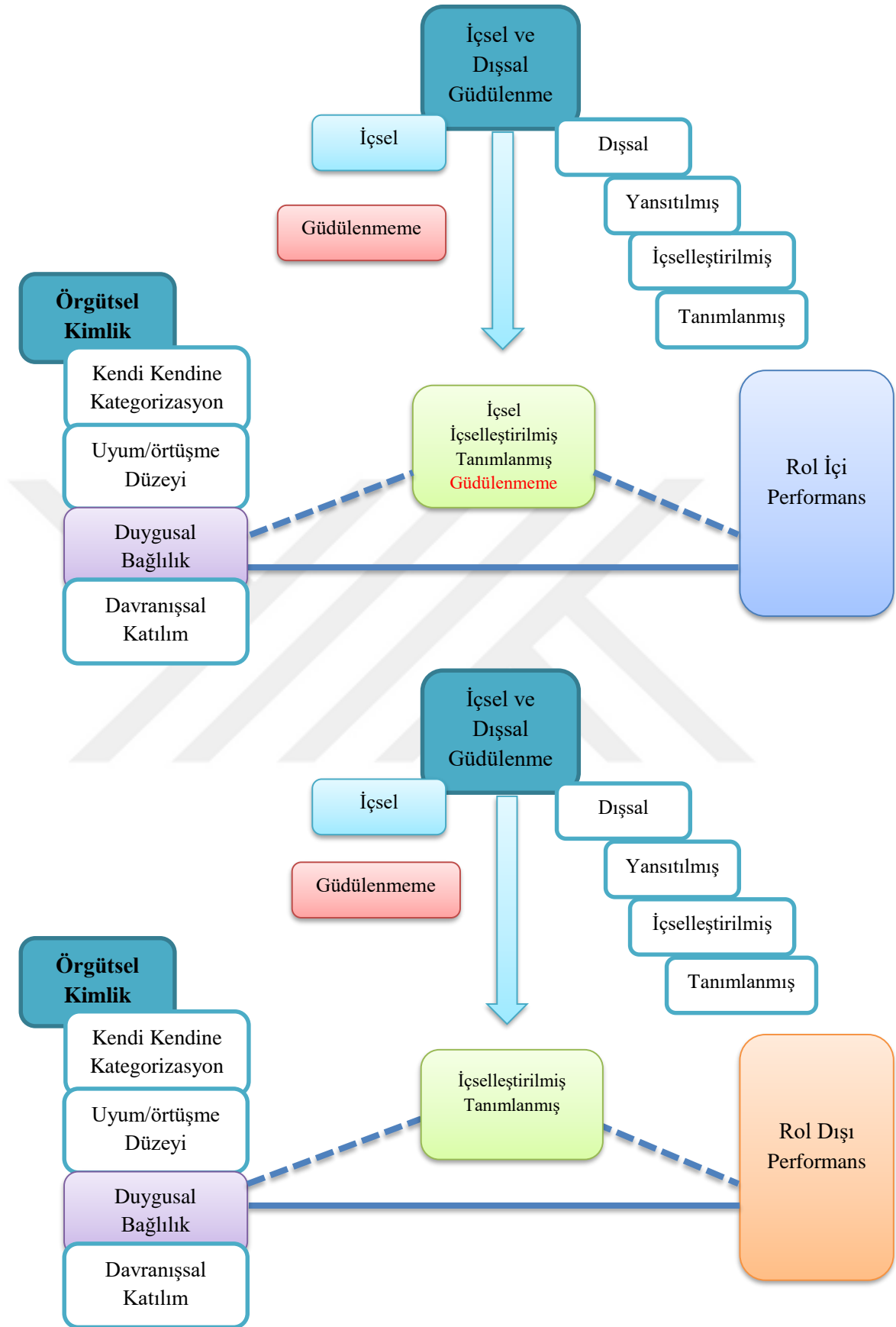
dışsal güdülenmenin alt boyutlarının rol içi ve rol dışı performansı etkilemesi ile ilgili kurulan hipotezler Tablo 52’de ele alınmıştır. Bu hipotezlere ilişkin kabul ve red durumlarının yer aldığı Tablo 52’ye bakıldığında H4_a, H4_b, H4_c, H4_f, H5_b, H5_c, H5_f hipotezlerinin kabul edildiği, diğer hipotezlerin ise reddedildiği görülmektedir.

6.3.4. Örgütsel Kimliğin Rol İçi-Dışı Performansı Etkilemede İçsel-Dışsal Güdülenmenin Aracılık Etkisi ile İlgili Bulgulara Yönelik Hipotez Sonuçları

Örgütsel kimliği alt boyutlarının rol içi ve rol dışı performansı etkilemede içsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarının aracılık etkisi ile ilgili kurulan hipotezler Tablo 53’de ele alınmıştır. Bu hipotezlere ilişkin yapılan regresyon analizinde sadece duygusal bağlılık alt boyutunun anlamlı ilişkisi tespit edildiğinden, duygusal bağlılık alt boyutu için aracılık rolü için analiz yapılmıştır. Bu nedenle H6_c, H7_c hipotezlerinin kabul edildiği, diğer hipotezlerin ise reddedildiği görülmektedir. Araştırma ve hipotez sonucunda elde edilen model Şekil 29’da gösterilmektedir.

Tablo 53. Örgütsel Kimliğin Rol İçi-Dışı Performansı Etkilemede İçsel-Dışsal Güdülenmenin Aracılık Etkisi ile İlgili Kurulan Hipotezlerin Kabul veya Red Durumları

HİPOTEZLER	Etki ve Anlam	İçsel	Tanımlanmış	İçselleştirilmiş	Yansıtılmış	Dışsal	Güdülenme	Kabul veya Red
H6 _c = Örgütsel kimliğin Duygusal Bağlılık alt boyutunun rol içi performansı etkilemede içsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarının (içsel, tanımlanmış, içselleştirilmiş, yansıtılmış, dışsal, güdülenme) aracılık rolü vardır.	β	.1144	.0800	.2132	-.0272	.0295	-0679	KABUL
	p	.002	.025	.000	.299	.227	.002	
	K/R	Kabul	Kabul	Kabul	Red	Red	Kabul	
	<i>Duygusal Bağlılık $\beta=.1168, p=.002$</i>							
H7 _c = Örgütsel kimliğin Duygusal Bağlılık alt boyutunun rol dışı performansı etkilemede içsel ve dışsal güdülenmenin alt boyutlarının (içsel, tanımlanmış, içselleştirilmiş, yansıtılmış, dışsal, güdülenme) aracılık rolü vardır.	β	.1168	.1063	.0815	.0066	-.0121	-.0301	KABUL
	p	.620	.001	.028	.782	.558	.252	
	K/R	Red	Kabul	Kabul	Red	Red	Red	
	<i>Duygusal Bağlılık $\beta=.2249, p=.000$</i>							



Şekil 29. Örgütsel Kimliğin Rol İçi-Dışı Performansı Etkilemede İçsel-Dışsal Güdülenmenin Aracılık Modeli

7. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değerlendirme bölümünde, araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilerek çalışmanın son bölümü tamamlanmaktadır. Araştırma başlarken kurulan hipotezler, değişkenler ile ilişkiler ve analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorusu ve amacı doğrultusunda açıklanmaktadır. Algılanan örgütsel kimliğin rol içi ve rol dışı performans üzerindeki etkileri, aracı değişken içsel-dışsal güdülenme ile açıklanmaktadır. Bu açıklamayı demografik değişkenler ile yapılan analizlerin açıklanması ile devam edilerek bölümün sonunda, elde edilen tüm değerlendirmeler sonucunda bundan sonra yapılacak çalışmalara çeşitli öneriler sunulmaktadır.

7.1. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

7.1.1. Örgütsel Kimlik ile Rol İçi ve Rol Dışı Performans Değişkenleri Arasındaki Bulgulara Yönelik Sonuç ve Değerlendirmeler

Örgütsel kimlik süreci algılama, kendini tanımlama ve kategorize etme süreci ile başlamaktadır. Bu süreci içinde bulunduğu örgütün başarı ya da başarısızlıklarını kabul ettiği uyum/örtüşme düzeyi izlemektedir. Uyum süreci ne kadar başarılı olursa duygusal bağlılık artmaya dolayısı ile kimliklenmeyi artırmaktadır. Kimlikleme sürecinin son aşamasında artık davranışlar devreye girmekte ve kimliğin sahiplenildiğini desteklemektedir.

Araştırmada örgütsel kimlik değişkeninin alt boyutlarından yalnızca duygusal bağlılık değişkeninin rol içi ve rol dışı performans üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmıştır. Dolayısıyla duygusal bağlılık arttıkça rol içi ve rol dışı performansın arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal bağlılığın diğer alt boyutlardan farklı olarak performansı etkilemesi kimliğin duygusal boyutunun irdelenmesini gerektirmektedir. Kimliğin duygusal bağlılık boyutunu Tajfel (1978) kişinin sosyal gruba üyeliğinin, kişinin kendiliğinin bir parçası olan değerleri ile duygularına bağlı olarak gerçekleşmesinin, üyeliğe atfettiği duygusal önem ile açıklamaktadır (Scott & Lane, 2000:46). Duygusal boyut kişinin bir grup hakkında ne kadar olumlu hissettiğini, bu grubun kişinin genel anlamda iyi olma hissi için ne kadar önemli olduğunu ve kişinin kendi kaderini grubun kaderi ile iç içe geçmiş olduğu duygularını içermektedir.

Genel olarak, duygusal bağlanma boyutu, kişilerin gruba duygusal katılımı olarak tanımlanmaktadır (Stoner et al., 2011:1635). Duygusal bağlılık örgüte duygusal bir bağlanma, kimlik belirleme ve buna dâhil olma anlamına gelmektedir (Meyer & Allen 1991:67, Akt:Stinglhamber et al., 2015:2). Duygusal bağlılık ile örgütsel kimliğin geliştirme sürecine ilişkin benzer çalışmalara bakıldığında, mevcut sonuçların daha önce yapılan çalışmalardaki bulgular ile tutarlı olduğu görülmektedir (örn; Dutton vd., 1994; Bergami & Bagozzi (2000), Stinglhamber vd., (2015).

Rol içi performans temel iş sorumluluklarıyla birlikte, işe özgü davranışlardan oluşan, yetenek ve deneyime dayalı rol içi eylemlerden oluşmaktadır. Rol dışı performans ise, iş arkadaşları ile işbirliği yapma ve özveri gösterme gibi işe özgü olmayan davranışlardan oluşmaktadır (Conway, 1999:3). Duygusal bağlılıkla ilişkili kimlik oluşumu arttıkça akademik personelin işinin gerektirdiği iş ve eylemleri yerine getirmesi ve işe özgü olmayan ve örgüte katkı sağlayan davranışları yapması onun hem rol içi hem de rol dışı performansını olumlu etkilemektedir. Sonuçta akademisyenlerin çalıştıkları üniversiteyi ve sosyal çevresini sevmeleri ve ona karşı olumlu duygular hissetmeleri, yani duygusal süreçlerle örgütsel kimlik geliştirmeleri performanslarını da olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Örgütsel kimlik konusunda yapılan çalışmaların kimliği tek boyutlu ölçmesi nedeni ile duygusal bağlılık alt boyutunun önceki çalışmalarla tutarlı olup olmadığı karşılaştırılabileceği bir çalışma bulunmamaktadır. Örgütsel kimliğin duygusal bağlılık alt boyutunun, rol içi ve rol dışı performansı etkilemede elde edilen bulgular, daha önceki yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık konusu ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004:993). Örgütsel kimliği tek boyutlu ölçen çalışmalara bakıldığında örgütsel kimliğin rol içi ve rol dışı performansı etkilediği görülmektedir: (rol içi örn.:Riketta (2005), Lee vd., 2015), Yaman (2011), Bulut (2015), rol dışı örn.; O'Reilly & Chatman, (1986), Tyler (1999). Dukerich vd., (2002), Lee vd., 2015), Wegge vd., 2006) Haslam vd., (2000), Ng & Feldman, (2011).

Araştırmada örgütsel kimliğin diğer alt boyutlarının performans ile ilişkisinin çıkmaması, süreç ve ilişki odaklı eğilimin ağır olduğu ulusal kültürde (dişilik kültürü, Hofstede, 2019) daha çok değer ve duygu süreçlerinin kimlik oluşturmada daha önemli olabileceğini düşündürmektedir. Araştırmada akademisyenlerin görev yaptıkları üniversiteyi sevmeleri, olumlu duygular içerisinde olmaları duygusal bağlılığı

açıklamaktadır. Diğer alt boyutların etkisinin olmaması ise örneklemin çoğunlukla devlet üniversitesi olması itibariyle kimlik geliştirme sürecinin yasal bir zorunluluktan kaynaklanabileceğini akla getirmektedir. Araştırma sürecinde “*istese de istemesem de ben bu üniversitede çalışıyor isem buranın bir üyesiyim*” ifadesi ile sık sık karşılaşılmıştır. Bu da üniversiteye ait kimlik oluşumunun biçimsel bir yapı nedeni ile üyeliği zorunlu kılmasıyla oluşabileceğini akla getirmektedir. Ancak bu sürecin anlaşılması gelecekte yapılacak nitel araştırmalarla mümkün olabilecektir.

7.1.2. Örgütsel Kimlik ile İçsel ve Dışsal Güdülenme Değişkenleri Arasındaki Bulgulara Yönelik Sonuç ve Değerlendirmeler

Çalışmada elde edilen bulgulardan birisi örgütsel kimliğin alt boyutu olan uyum/örtüşme düzeyi, güdülenmenin alt boyutlarından yansıtılmış güdülenme değişkenini olumlu yönde etkilediğidir. Uyum/örtüşme düzeyi değişkeni çalışanın örgütsel kimlik geliştirme sürecinde kimliği kabullendiği, örgütün başarı ve başarısızlıklarını kendisinin başarısı veya başarısızlığı olarak kabul ettiği süreci tanımlamaktadır. Yansıtılmış güdülenme ise kendi kendini kontrol etme ile ilgili süreçleri kapsayan, içsel ödül ve cezanın rol oynadığı güdülenme boyutudur. Bu açıdan uyum örtüşme düzeyi arttıkça yansıtılmış güdülenmenin artması, çalışanların örgütün başarısı ve başarısızlığını içselleştirerek kendi içine yansıtması süreciyle açıklanabilir.

Bir diğer bulgu örgütsel kimliğin diğer bir alt boyutu olan duygusal bağlılığın içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme ve içselleştirilmiş güdülenmeyi artırdığı ve güdülenmemeyi azalttığıdır. Kişisel değer ve duygularla ilişkili olan duygusal bağlılık güdülenme sürecinin birçok yönü ile ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda duygusal bağlılıkla kimlik geliştirmenin güdülenme sürecinin dışsal unsurlarından daha çok kişisel süreçleri etkilediği görülmüştür. Daha açık ifadeyle, duygusal bağlılığın kişinin kendisine verdiği değer, kişisel farkındalık sonrasında ise kişisel tatminle sonuçlanan içsel süreçleri harekete geçirmektedir. Bunun yanında kimlik geliştirmedeki duygusal süreçlerin eylemsizlik, kayıtsızlık veya ihtiyatlılık durumlarıyla ilişkili olan güdülenmemeyi de azalttığı belirlenmiştir. Bu bulgular duygusal süreçlerin güdülenmemeyi azaltarak içsel güdülenme süreçleriyle aynı yönde ve birlikte hareket ettiğini ortaya çıkarmıştır. Literatürdeki bulgular mevcut sonuçlarla paraleldir (Gagne & Deci, 2005:345; Meyer et al., 2004:996).

Son olarak örgütsel kimliğin davranışsal katılım boyutunun sadece yansıtılmış güdülenmeyi artırdığı ortaya çıkarılmıştır. Bu bulgu örgütle birlikte hareket ederek oluşturulan kimliğin, kişisel kontrolü ve katılımı artırarak kısmen dışsal bir güdülenme sürecini harekete geçirdiğini göstermiştir.

Örgütsel kimlik ile güdülenme arasındaki ilişkilere alt boyutlar olmadan bakıldığında anlamlı olumlu ilişkiler ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar mevcut bulguları destekler niteliktedir (Wegge vd., 2006; Knippenberg & Schie, 2000; Tyler, 1999; Haslam vd., 2000).

Örgütsel kimliğin kendi kendine kategorizasyon değişkeninin güdülenmeyi etkilemediği ortaya çıkarılmıştır. Kimlik oluşturma sürecinin ilk aşaması olan kendi kendini kategorize etme aşaması, çevreyi şekillendirme, algılama ve kimliği tanımlama ile geçen bir süreci ifade etmektedir. Bu durum yapılan kesitsel çalışmada kendi kendine kategorizasyon sonrasında gelişen diğer boyutların güdülenme sürecine olan etkilerinin baskınlığıyla açıklanabilir. Ancak bu etkileşimin daha iyi anlaşılması gelecekte daha çok bilişsel süreçlere odaklanan çalışmalarla mümkün olabilecektir.

7.1.3. İçsel ve Dışsal Güdülenme ile Rol İçi ve Rol Dışı Performans Değişkenleri Arasındaki Bulgulara Yönelik Sonuç ve Değerlendirmeler

Güdülenmenin alt boyutlarından içsel güdülenme, tanımlanmış güdülenme ve içselleştirilmiş güdülenmenin rol içi performansı olumlu yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. İçsel güdülenmenin rol içi performansı etkilemesi Deci (1971), Meyer vd., (2004), Cerasoli vd., (2014) Kuvaas vd., (2017) yapmış olduğu çalışmalarda elde edilen bulgular ile tutarlıdır. Dışsal güdülenmenin rol içi performansı olumlu yönde etkilediğine dair Cerasoli vd., (2014) Makki ve Abid (2017) çalışmaları bulunmaktadır. Dışsal güdülenmenin rol içi performansı olumsuz etkilemesini Kuvaas vd., (2017)'nin elde ettiği bulgular ile desteklenmektedir. Bulgular rol içi performansta içsel güdülenme faktörlerinin önemini ortaya çıkarmıştır.

Rol dışı performansta ise güdülenmenin alt boyutlarından, tanımlanmış güdülenme ve içselleştirilmiş güdülenmenin olumlu, güdülenmeme boyutunun ise rol olumsuz etkileri olduğu ortaya çıkarılmıştır. Örgütün sosyal ortamıyla ilişkili olan rol dışı performans bu açıdan kişilerin değerleriyle, farkındalığı ve kendi kendine değerlendirme süreçlerinin bir sonucu olduğu ifade edilebilir. Toplulukçu değerlerin ağır bastığı ulusal kültürde bu bulgu diğerlerine yardım etme ve sosyalleşme

süreçlerinin bir sonucu olabilir. Ayrıca içsel güdülenmenin rol dışı performansı etkilemesi Gagné & Deci, (2005) Makki & Abid (2017)'in elde ettiği bulgular ile tutarlıdır.

7.1.4. Örgütsel Kimliğin Rol İçi-Dışı Performansı Etkilemede İçsel-Dışsal Güdülenmenin Aracılık Etkisi ile İlgili Bulgulara Yönelik Sonuç ve Değerlendirmeler

Örgütsel kimliğin duygusal bağlılık alt boyutuyla rol içi performans arasındaki ilişkide içsel güdülenmenin, tanımlanmış güdülenmenin, içselleştirilmiş güdülenmenin ve güdülenmemenin aracılık rolü oynadığı ortaya çıkarılmıştır. Bu bulgu duygusal bağlılıkla kimlik geliştirme beklenen rol görevlerine ilişkin performansı artırdığını ve bu süreçte kısmen veya tamamen yalnızca içsel güdülenmenin— ayrıca güdülenmemenin— etkileri olduğunu göstermiştir. Bu içsel güdülenme sürecinde işi yapma sürecinde kendi değerlerinden yola çıkmanın, kendisiyle çevresi arasındaki uyumu yakalamanın ve yalnızca işin gereklerini yapmaktan zevk almanın rol performansındaki önemi ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca güdülenmeme durumunun kimlik ile rol performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Bu durum kimliğin duygusal bağlılık yönü arttıkça değer vermeme, eylemsizlik ve yetersizlik durumlarının azaldığı ve sonuçta azalan bu güdülenmeme sürecinin rol içi performansı da azalttığı ortaya çıkarılmıştır.

Diğer yandan örgütsel kimliğin duygusal bağlılık alt boyutu rol dışı performansı arasındaki ilişkide ise etkilemede, tanımlanmış güdülenmenin ve içselleştirilmiş güdülenmenin aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Sosyal ortamla ilişkili olan rol dışı performansın artmasında ise duygusal bağlılık kimlik geliştirmeyle birlikte hem kişinin değerleriyle ilişkili hem de çevresiyle uyum içinde olmasıyla ilişkili içsel güdülenme süreçlerinin etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu durum, örgüt içi sosyal süreçlerin başarısı açısından, örgütle duygusal yolla kimlik geliştirme, kişisel değerlerle ve kişinin kendisi ile çevresi arasındaki uyumla güdülenmenin önemini ortaya çıkarmıştır.

Literatürde örgütsel kimliğin alt boyutları, güdülenmenin alt boyutları ve performansı alt boyutları ile birlikte ilişkileri inceleyen çalışmaya rastlanılmamıştır. Van Knippenberg (2000), iş güdülenmesi (içsel) ile performansı, sosyal kimlik teorisi ve kendini kategorileştirme teorisi açısından incelemektedir. Kimliği örgütsel kimlik

bağlamında incelemeyip sosyal kimlik boyutunda bırakarak güdülenmeyi içsel boyutta performansı ise yine tek bir boyutta irdelemektedir. Ellemers ve arkadaşları (2004)'nin yapmış olduğu çalışmada ise kendini kategorize etme, sosyal kimlik süreçleri, kişilerin, grupların güdülenmesini ve davranışlarını nasıl etkilediğini inceleyerek, grup performansının altında yatan güdülenme süreçlerini analiz etmektedir. Bu farklılıklara rağmen hem Van Knippenberg (2000)'in, hem de Ellemers ve arkadaşları (2004)'nin elde ettiği bulgular araştırma bulguları ile örtüşmektedir.

7.1.5. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmada ortaya çıkan diğer bir bulgu demografik özelliklerin örgütsel kimlik, güdülenme ve performans değişkenlerinin açıklanmasında rolünün olduğudur. Bu bağlamda cinsiyet, doğum yılı, medeni durum, görev yeri (üniversite), unvan, akademik birim, kıdem (akademisyen olarak çalışılan süre), çalışanın sürenin ne kadarı ilgili üniversiteye ait olmak üzere demografik değişkenlerin, örgütsel kimliğin, güdülenmenin ve performansın alt boyutları ile ilişkileri değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin cinsiyet değişkeni ile örgütsel kimliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu kendi kendine kategorizasyon, uyum/örtüşme derecesi, duygusal bağlılık ve davranışsal katılımın cinsiyete göre değişmediğini açıklamaktadır. Bu bulgu örgütsel kimlik algıları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkileri inceleyen van Dick & Wagner (2002), Özgözü vd. (2017), Karataş & Taş (2017), Gün & Turabik (2017) ve Akın & Saruhan (2016) çalışmaları ile tutarlı, Yılmaz (2018), Baran & Taşkın (2017), Çanak & Avcı (2016), Şanlı & Arabacı (2016)'nin çalışmaları ile tutarlı olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Akademisyenlerin doğum yılı demografi değişkenleri ile araştırmadaki boyutların ilişkisine bakıldığında örgütsel kimliğin tüm alt boyutları ile negatif anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Doğum yılı düştükçe örgütsel kimlik algısı artmaktadır. Yani yaş arttıkça örgütsel kimlik algısı artmaktadır. Bu bulgu örgütsel kimlik algıları ile doğum yılı/yaş arasındaki ilişkileri inceleyen Yılmaz (2018), Özgözü vd. (2017), Karataş & Taş (2017), Nartgün & Demirer (2017), Bakan vd. (2017), Baran & Taşkın (2017), Akın & Saruhan (2016) çalışmaları ile tutarlı olduğu anlaşılmaktadır. Aksine van Dick & Wagner (2002)'in çalışmasında elde ettiği bulgular ise yaşın örgütsel kimlik ile ilişkisinin olmadığı yönündedir.

Medeni durum değişkenine bakıldığında ise örgütsel kimliğin tüm alt boyutları ile anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bulgu örgütsel kimlik algıları ile medeni durum arasındaki ilişkileri inceleyen Yılmaz (2018), Nartgün & Demirer (2017), Çanak & Avcı (2016), çalışmaları ile tutarlı, Karataş & Taş (2017) çalışması ile tutarlı olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Akademisyenlerin üniversiteleri ile ilişkin görev yeri bilgisinin örgütsel kimliğin alt boyutları ile ilişkisine bakıldığında yalnızca duygusal bağlılık alt boyutunun anlamlı ilişkiler içinde olduğu görülmektedir. Örgütsel kimlik ile görev yeri değişkenleri arasında ilişkiyi inceleyen önceki çalışmalara bakıldığında; Şanlı & Arabacı (2016) ve Hırlak vd., (2016)'nin yapmış olduğu çalışmada üniversite değişkeninin anlamlı ilişkisinin olmadığı tespit edilmektedir.

Katılımcıların unvanlarının örgütsel kimliğin alt boyutları ile ilişkisinde kendi kendine kategorizasyon ile uyum/örtüşme düzeyi alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Örgütsel kimlik çalışmalarına bakıldığında unvan değişkeni ilişkisinde, Gün & Turabik (2017)'in çalışmasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmektedir.

Akademisyenlerin çalıştıkları akademik birimin örgütsel kimlik ile ilişkisi irdelendiğinde uyum/örtüşme düzeyi ile davranışsal katılım alt boyutlarının anlamlı ilişki içinde olduğu görülmektedir. Örgütsel kimlik ile ilgili çalışmalarda akademik birim değişken yerine okul türü olarak inceleyen Nartgün & Demirer (2017)'in çalışması anlamlı ilişkiler bulunurken, Şanlı & Arabacı (2016)'nin elde ettiği bulgularda ise anlamlı ilişki tespit edilememiştir.

Akademisyen olarak çalışılan süre değişkeninin sadece örgütsel kimliğin alt boyutu olan kendi kendine kategorizasyon boyutu ile ilişkisi anlamlı bulunmaktadır. Örgütsel kimlik araştırmalarında akademisyen olarak çalışılan süre değişkenini daha çok kıdem olarak yer almaktadır. Önceki çalışmalara bakıldığında; Karataş & Taş (2017) Nartgün & Demirer (2017), Özgözü vd. (2017), Bakan vd. (2017), Gün & Turabik (2017), Akın & Saruhan (2016), Çanak & Avcı (2016)'nin çalışmalarının örgütsel kimlik ile kıdem değişkeni arasında anlamlı ilişkiler ortaya koymakta iken, van Dick & Wagner (2002) ve Şanlı & Arabacı (2016)'nin çalışmasında elde ettiği bulgu, anlamlı ilişkinin olmadığına yöneliktir. Çalışılan sürenin ne kadarı bu üniversiteye ait adli değişkenin ise kendi kendine kategorizasyon, duygusal bağlılık ve davranışsal katılım alt boyutları ile anlamlı ilişkisi araştırma elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Güdülenme ile “cinsiyet, medeni durum, unvan, akademik birim, kıdem (akademisyen olarak çalışılan süre), çalışanın sürenin ne kadarı ilgili üniversiteye ait” demografik değişkenlerin ilişkisi irdelendiğinde anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Doğum yılı değişkeninin güdülenmeme alt boyutu ile olumlu, tanımlanmış güdülenme ile de görev yeri (üniversite) değişkeni arasında olumsuz anlamlı ilişkiler olduğu araştırma tespit edilmektedir. Rol içi performans değişkeninin doğum yılı ile olumsuz, medeni durum ve akademik birim ile olumlu ilişkiler ortaya çıkarılmıştır. Rol dışı performans ise demografik değişkenlerden sadece akademik birim ile ilişkisi olumlu olarak gerçekleşmektedir.

Örgütsel kimliğin alt boyutlarından duygusal bağlılığın rol içi performansı etkilemesinde akademik birimin ve akademisyen olarak çalışılan sürenin etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Duygusal bağlılığın rol dışı performansı etkilemesinde ise akademik birim değişkeninde anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmektedir. Örgütsel kimliğin alt boyu duygusal bağlılığın içsel güdülenmeyi etkilemesinde demografik değişkenlerden doğum yılının, içselleştirilmiş güdülenmede medeni durumun, güdülenmeme değişkeninde ise çalışılan sürenin ne kadarı ilgili üniversiteye ait ve doğum yılı değişkenlerinde anlamlı ilişkiler bulunduğu ortaya çıkarılmıştır.

İçsel, tanımlanmış, içselleştirilmiş ve güdülenmeme alt boyutlarının rol içi performansı etkilemesinde medeni durum, akademik birim ve akademisyen olarak çalışılan sürenin etkisi vardır. Tanımlanmış, içselleştirilmiş ve güdülenmeme alt boyutlarının rol dışı performansı etkilemesinde, akademik birim değişkeninin etkisi bulunmaktadır.

7.2. ÇALIŞMANIN POTANSİYEL KATKILARI VE SINIRLAMALARI

Bu çalışmayı örgütsel kimlik araştırmalarından ayıran en önemli gücü, örgütsel kimliği tek boyutta analiz etmeyip kendi kendine kategorizasyon, uyum/örtüşme düzeyi, duygusal bağlılık ve davranışsal katılım olmak üzere dört boyutta analiz etmesidir. Araştırmada kullanılan Çok Boyutlu Kimlik Ölçeği daha önce ulusal literatürde sadece Atakan-Duman vd., (2013)’nin “Örgütsel Kimlik Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı makalesinde 15 madde yerine 10 madde olarak kullanılmıştır. Bu nedenle ölçeğin çevrilerek, 15 maddesi ile birlikte dört boyutta tam

olarak uygulanması ve Türk kültürüne uyarlanması geleceğe yönelik çalışmalara zemin hazırlaması açısından araştırmacılara potansiyel bir katkı sunmaktadır.

Güdülenme konusunda araştırmada kullanılan ölçek “İçsel ve Dışsal Güdülenme Ölçeği” güdülenmeyi altı boyutta ölçmektedir. Güdülenme ile ilgili ulusal araştırmalara bakıldığında içsel ve dışsal boyutta güdülenmenin ölçüldüğü görülmektedir. Ölçeğin Türkçeye çevrilerek, güdülenmeyi altı boyutta ölçerek uygulanması, Türk kültürüne uyarlanması ilerde yapılacak çalışmalar için araştırmacılara yine potansiyel bir katkı sunmaktadır.

Rol içi ve rol dışı performansı ölçmek için kullanılan performans ölçeği ise ulusal alanda çokça kullanılan dört maddelik performans ölçeğinden ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden seçilen sorulardan oluşmaktadır. Bu anlamda rol içi ve rol dışı performansı ölçmek için ikisinin birleştirilmesi ile uygulanabilir bir ölçek geliştirilmesi araştırma için bir diğer önemli unsurdur.

Çalışmanın uygulama kısmının on üniversiteyi kapsayan KOP bölgesinde yapılmış olması ve üniversitede görevli geniş bir yelpazedeki katılımcılara (idari personel hariç) ulaşması bulgularının bölgesel genellenebilirliğini ve örneklem güçlülüğünü artırmaktadır.

Çalışma örgütsel kimliğin alt boyutlarını, güdülenmenin ve performansın alt boyutları ile birlikte ilişkisini ele alan alanındaki ilk araştırma özelliğini barındırmaktadır. Bu nedenle araştırmanın bundan sonraki araştırmacılara ışık tutacağı ümit edilmektedir.

Söz konusu güçlü ve potansiyel katkılarına rağmen çalışmanın sınırlılıkları da mevcuttur. Yaygın yöntem yanlılığı, bu çalışmanın potansiyel bir sınırlılığdır. İkincisi, doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, yaygın yöntem olarak kullanılan önyargı (bias) problemiyle ilgili endişeleri barındırmaktadır. Tek zamanlı veri toplanması araştırmanın başka bir sınırlılığını göstermektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklere uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde bazı maddelerin faktör yüklerinin birleştirilmesi araştırmanın yöntemsel sınırlılığını oluşturmaktadır. Verilerin toplanması için kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler katılımcıların kişisel algılamaları, üniversite yönetim ve uygulamaları, örgütsel kimlik algısının üniversitenin resmi yapısı nedeni ile biçimsel bir zorunluluk olarak görülebileceği düşüncesi ve sonuçların sosyal beğenilirlik etkilerinden ve ortak yöntem varyansından

etkilenebileceği değerlendirilmektedir. Araştırma sonuçları araştırmaya katılan örneklem ve araştırmanın yapıldığı zaman çerçevesinde değerlendirilmelidir.

7.3. GELECEKTE YAPILACAK çALIşMALARLA ÖNERİLER

Ulusal yazında örgütsel kimlik, güdülenme ve performans ilişkisini inceleyen araştırmaların yetersizliği bu konuda daha çok araştırma yapılmasını gerektirmektedir. Özellikle gelecekteki çalışmalarda örgütsel kimliğin alt boyutlarının birbirlerinden farklı sonuçlarının ortaya çıkarılması için ilave çalışmalara ihtiyaç vardır. Elde edilen mevcut ilişkilerin ise daha çok nitel araştırmalarla teyit edilerek sürecin neden ve nasıl olduğuna ilişkin cevapların bulunması örgütsel kimlik, güdülenme ve performans etkileşiminin anlaşılması açısından önemlidir. Ayrıca ulusal kültüre uyarlaması yapılan çok boyutlu örgütsel kimlik ve güdülenme leklerinin geçerliliklerinin testi için farklı örneklemlerde ve farklı sektörlerde araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (2010). Social Identity and Self-Categorization. In J. F. Dovidio M. Hewstone & P. Glick (Ed.), *Social Identity and Self-Categorization. In The SAGE Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination* (pp. 179–193). London: SAGE Publications Ltd.
<http://doi.org/10.4135/9781446200919.n11>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(C), 267–299. [http://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Albert, S., Ashforth, B. E., Barker, J. R., Dukerich, J. M., Elsbach, K. D., Glynn, M. A., ... Parks, J. M. (1998). Identification with Organizations. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations* (pp. 209–272). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452231495.n7>
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *The Academy of Management Review Academy of Management Review*, 25(1), 13–17. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259260>
- Amabile, T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201.
- Ashforth, B. E. (2016). Distinguished Scholar Invited Essay: Exploring Identity and Identification in Organizations: Time for Some Course Corrections. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 361–373. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1548051816667897>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
<http://doi.org/10.1097/EDE.ObO13e31812e5535>
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., & Corley, K. G. (2011). Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics. *Organization Science*, 22(5), 1144–1156. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41303108>
- Bandura, A. (1994). Self-Efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior* (Vol. 4, pp. 71–81). New York: Academic Press (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of Mental Health*. (pp. 1-15) San Diego: Academic Press, 1998). Retrieved from <https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1994EHB.pdf>
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA, US: Harvard University Press.
- Bartel, C. A. (2001). Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379–413. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3094869>

- Bénabou, R., & Tirole, J. (2002). Self-Confidence and Personal Motivation. *Quarterly Journal of Economics*, 117(3), 871–915. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4132491>
- Bergami, M., & Bagozzi, R. 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, 555–777. http://doi.org/10.1057/9781137292254_3
- Bergman, M. E., Donovan, M. A., Drasgow, F., Overton, R. C., & Henning, J. B. (2008). Test of Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 21(3), 227–253. <http://doi.org/10.1080/08959280802137606>
- Bjerregaard, K., Haslam, A. S., Morton, T., & Ryan, M. K. (2015). Social and Relational Identification as Determinants of Care Workers' Motivation and Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 6(1460), 1–14. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01460>
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560–569. <http://doi.org/10.5465/AMR.1982.4285240>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. <http://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Bouchikhi, H., Fiol, M. C., Gioia, D. A., Golden-Biddle, K., Hatch, M. J., “Huggy” Rao, H., ... Thomas, J. B. (1998). The Identity of Organizations. In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Foundations for Organizational Science: A SAGE Publications Series: Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations* (pp. 33-80). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781452231495.n3. <http://doi.org/10.4135/9781452231495>
- Brewer, M. B. (2001). The Many Faces of Social Identity: Implications for Political Psychology. *Political Psychology*, 22(1), 115–125. <http://doi.org/10.1111/0162-895X.00229>
- Brickson, S. (2000). The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings. *The Academy of Management Review*, 25(1), 82–101. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/259264>
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710–725. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/258391>
- Brislin, R. W. (1986). The Wording and Translation of Research Instruments. In J. W. Lonner, W. J., & Berry (Ed.), *Field Methods in Cross-Cultural Research* (pp. 137–164). SAGE Publications, Inc.

- Broedling, L. A. (1977). The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 2(2), 267–276. <http://doi.org/10.5465>
- Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective. *The Academy of Management Review*, 25(1), 102–120. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/259265>
- Brubaker, R., & Cooper, F. (2000). Beyond “ Identity .” *Theory and Society*, 29(1), 1–47. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3108478>
- Brunstein, J. C. (2000). Motivation and Performance Following Failure: The Effortful Pursuit of Self-defining Goals. *Applied Psychology An International Review*, 49(3), 340–356. <http://doi.org/10.1111/1464-0597.00019>
- Burke, P. J., & Stets, J. E. (2009). *Identity Theory* (1st ed.). 198 Madison Avenue, New York: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195388275.001.0001>
- Campbell, J. P. (2012). Behavior, Performance, and Effectiveness– in the Twenty-first Century. In (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume 1* (pp. 1–1426).
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 3(4), 980–1008. <http://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chreim, S. (2002). Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication- Based Perspective. *Human Relations*, 55(9), 1117–1137. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726702055009022>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing Contextual Performance From Task Performance for Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3–13. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.3>
- Cornell, R., & Martin, B. L. (1997). The Role of Motivation in Web-Based Instruction. In B. H. Khan (Ed.), *Web-Based Instruction*. (pp. 93–100). Educational Technology.
- Deaux, K., & Burke, P. (2010). Bridging Identities. *Social Psychology Quarterly*, 73(4), 315–320. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/27896243>

- Deci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115. <http://doi.org/10.1037/h0030644>
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1), 113–120. <http://doi.org/10.1037/h0032355>
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Tsaousis, I., & Bakker, A. B. (2014). Disentangling Task and Contextual performance: A Multitrait-Multimethod Approach. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 59–69. <http://doi.org/10.1027/1866-5888/a000104>
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2007). The Beneficial Effects of Social Identity Protection on the Performance Motivation of Members of Devalued Groups. *Social Issues and Policy Review*, 1(1), 217–256. <http://doi.org/10.1111/j.1751-2409.2007.00008.x>
- Deschamps, J., & Devos, T. (1998). Regarding the Relationship Between Social Identity and Personal Identity. In S. WorcheJ. F. Morales & D. Páez (Eds.), *Social identity: International Perspectives* (pp. 2-12). London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781446279205.n1.
- Donovan, J. J. (2001). Work Motivation. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 53–76). London: SAGE Publications. <http://doi.org/10.4135/9781848608320>
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty Is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507. <http://doi.org/10.2307/3094849>
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554. <http://doi.org/10.2307/256405>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2393235>
- Dyer, L., & Parker, D. F. (1975). Classifying Outcomes in Work Motivation Research: An Examination of the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy. *Journal of Applied Psychology*, 60(4), 455–458. <http://doi.org/10.1037/h0076914>
- Eccles, J. (2009). Who Am I and What Am I Going to Do With My Life? Personal and Collective Identities as Motivators of Action. *Educational Psychologist*, 44(2), 78–89. <http://doi.org/10.1080/00461520902832368>
- Ellemers, N., Gilder, D. De, & Haslam, S. A. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459–478. <http://doi.org/10.2307/20159054>

- Elliot, A. J., & Church, M. A. (1997). A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 218–232. <http://doi.org/10.1037//0022-3514.72.1.218>
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. Author (s): Kimberly D. Elsbach and Roderick M. Kramer. Source: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 3 (Sep., 1996), pp. 41(3), 442–476.
- Fiol, M. C. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191–211.
- Foot, E. (1951). Identification as the Basis for a Theory of Motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14–21. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2087964>
- Ford, R. N., & Borgatta, E. F. (1970). Satisfaction with the Work Itself. *Journal of Applied Psychology*, 54(2), 128–134.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, 13(6), 618–635. <http://doi.org/10.1287/orsc.13.6.618.493>
- Fox, S., & Spector, P. E. (2011). Organizational Citizenship Behavior Checklist (OCB-C). Retrieved from <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/OCB-Cdevelopment.doc>
- Friedlander, F. (1966). Motivations to Work and Organizational Performance. *The Journal of Applied Psychology*, 50(2), 143–152.
- Fukuyama, F. (1989). The End of History? *The National Interest*, 16(Summer), 3–18.
- Fuller, B., & Dornbusch, S. M. (1988). Organizational Construction of Intrinsic Motivation. Author (s): Bruce and Sanford M. Published by: Springer. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/684619> Organizational Construction of Intrinsic. *Sociological Forum*, 3(1), 1–24. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/684619>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329. <http://doi.org/10.1037//0033-2909.112.2.310>
- Gioia, D. A. (1998). From Individual to Organizational Identity. In P. C. G. David A. Whetten (Ed.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations* (pp. 17–32). SAGE Publications. <http://doi.org/10.4135/9781452231495.n2>

- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63–81. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/259263>.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403. <http://doi.org/10.2307/2393936>
- Gleason, P. (1983). Identifying Identity: A Semantic History. *The Journal of American History*, 69(4), 910–931. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1901196>
- Glynn, M. A. (2000). When Cymbals Become Symbols: Conflict over Organizational Identity within a Symphony Orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285–298. <http://doi.org/10.1287/orsc.11.3.285.12496>
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. *Organization Science*, 8(6), 593–611. <http://doi.org/10.1287/orsc.8.6.593>
- Gong, Y., Wu, J., Song, L. J., & Zhang, Z. (2017). Dual Tuning in Creative Processes: Joint Contributions of Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), 829–844. <http://doi.org/10.1037/apl0000185>
- Greenberg, J. (1988). Equity and Workplace Status: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 606–613. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.606>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [http://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](http://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Griffin, M. A., Neal, A., & Neale, M. (2000). The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints. *Applied Psychology An International Review*, 49(3), 517–533. <http://doi.org/10.1111/1464-0597.00029>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *The Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/20159857>
- Gunn, B., Brenner, M. E., & Mjosund, A. (1968). The Dynamic Synthesis Theory of Motivation. *Management Science*, 14(10), B601–B625. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2628819>
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(170), 250–279. [http://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](http://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Haslam, S. A., Postmes, T., & Ellemers, N. (2003). More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible. *British Journal of Management*, 14(4), 357–369. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00384.x>

- Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. C. (2000). Social Identity , Self- categorization , and Work Motivation : Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Group to Positive and Sustainable. *Applied Psychology An International Review*, 49(3), 319–339. <http://doi.org/10.1111/1464-0597.00018>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726702055008181>
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling. *White Paper*, 1–39. <http://doi.org/978-1-60918-230-4>
- Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational Procedures for Probing Interactions in OLS and Logistic Regression: SPSS and SAS Implementations. *Behavior Research Methods*, 41(3), 924–936. <http://doi.org/10.3758/BRM.41.3.924>
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1059601112473815>
- Herzberg, F. (1965). The Motivation to Work Among Finnish Supervisors. *Personnel Psychology*, 18(4), 393–402. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1965.tb00294.x>
- Herzberg, F. (2003). One More Time How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, (2), 18–31. Retrieved from <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Hofstede, G. (2019). Hofstede insights. Retrieved from www.hofstede-insights.com (Erişim Tarihi 10.01.2019)
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121–140. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259266>
- Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly Social Psychology Quarterly*, 58(4), 255–269. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2787127>
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1998). Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Jackson, H. C. (1964). Motivation. *The Arithmetic Teacher*, 11(6), 402–406.
- Jenkins, R. (2008). *Social Identity* (Third Edit). New York: Routledge. <http://doi.org/10.4324/9780203292990>

- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., & Hekman, D. R. (2012). Cognitive and Affective Identification : Exploring Identification and Personality with Work Attitudes and Behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1142–1167. <http://doi.org/10.1002/job.1787>
- Jones, C., & Volpe, E. H. (2011). Organizational Identification: Extending Our Understanding of Social Identities Through Social Networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413–434. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41415676>
- Jovanovic, D., & Matejevic, M. (2014). Relationship between Rewards and Intrinsic Motivation for Learning – Researches Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, 456–460. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.287>
- Kanfer, R. (1990). Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol.1) Theory in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 75–170). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). The Three C's of Work Motivation: Content, Context, and Change. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work Motivation: Past, Present and Future* (pp. 1–16). The Organizational Frontiers Series, New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation Related to Work: A Century of Progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. <http://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). Work Motivation: Theory and Practice. *American Psychologist*, 45(2), 144–153. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.144>
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Knippenberg, D., & Schie, E. C. M. (2000). Foci and Correlates of organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137–147. <http://doi.org/10.1348/096317900166949>
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110–132. <http://doi.org/10.2307/256064>
- Kurz, R. S., Mueller, J. J., Gibbons, J. L., & DiCataldo, F. (1989). Faculty Performance: Suggestions for the Refinement of the Concept and Its Measurement. *The Journal of Higher Education*, 60(1), 43–58. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1982110>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Relate Differently to Employee Outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <http://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>

- La Guardia, J. G. (2009). Developing Who I Am: A Self-Determination Theory Approach to the Establishment of Healthy Identities. *Educational Psychologist*, 44(2), 90–104. <http://doi.org/10.1080/00461520902832350>
- Laar, C. Van, Derks, B., Ellemers, N., & Bleeker, D. (2010). Valuing Social Identity : Consequences for Motivation and Performance in Low-Status Groups. *Journal of Social Issues*, 66(3), 602–617.
- Labianca, G., Fairbank, J. F., Thomas, J. B., Gioia, D. A., & Umphress, E. E. (2001). Emulation in Academia: Balancing Structure and Identity. *Organization Science*, 12(3), 312–330. <http://doi.org/10.1287/orsc.12.3.312.10101>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049–1080. <http://doi.org/10.1037/bul0000012>
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Process. *Human Relations*, 52(8), 969–998. <http://doi.org/https://doi.org/10.1177/001872679905200801>
- Lewis, T. (2011). Assessing Social Identity and Collective Efficacy as Theories of Group Motivation at Work. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 963–980. <http://doi.org/10.1080/09585192.2011.555136>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240–246. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Association for Psychological Science*, 15(5), 265–268. Retrieved from <http://cmaleadershipconsultants.com/wp-content/uploads/2015/02/New-directions-in-goal-setting.pdf>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior, An evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin. Retrieved from <http://web.csulb.edu/~gilsdorf/mba-comm 98 for web.htm>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(13), 103–123. <http://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Makki, A., & Abid, M. (2017). Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance. *Studies in Asian Social Science*, 4(1), 38. <http://doi.org/10.5430/sass.v4n1p38>

- Malone, T. W., & Lepper, M. R. (1987). Making Learning Fun: A Taxonomy of Intrinsic Motivations for Learning. In R. E. Snow & M. J. Farr (Eds.), *Aptitude Learning and Instruction* (Vol. 3, pp. 223–253). London: Lawrence Erlbaum Associates. [http://doi.org/10.1016/S0037-6337\(09\)70509-1](http://doi.org/10.1016/S0037-6337(09)70509-1)
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study of Self-Concept: First-and Higher Order Factor Models and Their Invariance Across Groups. *Psychological Bulletin*, *97*(3), 562–582. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.97.3.562>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370–396.
- McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. In F. H. Maidment (Ed.), *Management 97/98* (Fifth Edit, pp. 204–208). Annual Editions.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 991–1007. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Miller, M. (1968). Understanding Human Behavior and Employee Motivation. *Advanced Management Journal*, (April), 47–52.
- Mitchell, T. R. (1973). Motivation and Participation: An Integration. *Academy of Management Journal*, *16*(4), 670–679. <http://doi.org/10.2307/254699>
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation : New Directions for Theory , Research , and Practice. *The Academy of Management Review*, *7*(1), 80–88. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/257251>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, *10*(2), 71–83. <http://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Motowidlo, S. J., & Scotter, J. R. Van. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, *79*(4), 475–480.
- Mottaz, C. J. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, *26*(3), 365–385. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4106221>
- Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the Workplace: The Neglect of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(7), 801–805. [http://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<801::AID-JOB999>3.0.CO;2-A](http://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<801::AID-JOB999>3.0.CO;2-A)
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2011). Affective Organizational Commitment and Citizenship Behavior: Linear and Non-linear Moderating Effects of Organizational Tenure. *Journal of Vocational Behavior*, *79*(2), 528–537. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.006>

- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. <http://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Owens, T. J., Robinson, D. T., & Smith-Lovin, L. (2010). Three Faces of Identity. *Annual Review of Sociology*, 36(1), 477–499. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25735088>
- Oyserman, D. (2009). Identity-based Motivation: Implications for Action-readiness, Procedural-readiness, and Consumer Behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 19(3), 250–260. <http://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.05.008>
- Parekh, B. (2009). Logic of Identity. *Politics, Philosophy & Economics*, 8(3), 267–287. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1470594X09105387>
- Pergamit, M. R., & Veum, J. R. (1999). What is a Promotion? *ILR Review*, 52(4), 581–601. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/pdf/2525065>
- Pilegge, A. J., & Holtz, R. (1997). The Effects of Social Identity on the Self-Set Goals and Task Performance of High and Low Self-Esteem Individuals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70(1), 17–26. <http://doi.org/10.1006/obhd.1997.2689>
- Pinder, C. C. (1977). Concerning the Application of Human Motivation Theories in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 2(3), 384–397. <http://doi.org/10.2307/257695>
- Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18–42. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/259264>
- Pratt, M. G., & Rafaeli, A. (1997). Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities. *The Academy of Management Journal*, 40(4), 862–898. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/256951>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731. <http://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <http://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>

- Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., & Mullane, J. V. (1994). Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done. *Academy of Management Review*, 19(3), 565–584. <http://doi.org/10.5465/AMR.1994.9412271815>
- Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Riketta, M., & Nienaber, S. (2007). Multiple Identities and Work Motivation: The Role of Perceived Compatibility between Nested Organizational Units. *British Journal of Management*, 18(61–77). <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00526.x>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson.
- Rockmann, K. W., & Ballinger, G. A. (2017). Intrinsic Motivation and Organizational Identification Among On-Demand Workers. *Journal of Applied Psychology*, 102(9), 1305–1316. <http://doi.org/10.1037 / apl0000224>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <http://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74. <http://doi.org/10.1002/0470010940>
- Schneider, B., & Alderfer, C. P. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 489–505. <http://doi.org/10.2307/2392201>
- Scott, C. R., Corman, S. R., & Cheney, G. (1998). Development of a Structural Model of Identification in the Organization. *Communication Theory*, 8(3), 298–336. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1998.tb00223.x>
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43–62. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/259262>
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27–52. [http://doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00011-0](http://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00011-0)
- Skidmore, D. (2006). The Clash Within Reviewed Work (s): Who Are We? The Challenges to American National Identity by Samuel P. Huntington. *International Studies Review*, 8(1), 134–137. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3699751>

- Smith, E. B. (2011). Identities as Lenses: How Organizational Identity Affects Audiences' Evaluation of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 61(56), 61–94. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2189/asqu.2011.56.1.061>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13(1982), 290–312. <http://doi.org/10.2307/270723>
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job Performance. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior Volume One: Micro Approaches* (Vol. 1, pp. 427–447). SAGE Publications Ltd. <http://doi.org/10.4135/9781849200455>
- Spielman, R. M., Dumper, K., Jenkins, W., Lacombe, A., Lovett, M., & Perlmutter, M. (2017). *Psychology*. Houston, Texas: OpenStax, Rice University. Retrieved from <https://openstax.org/details/books/psychology>
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387. <http://doi.org/10.5465/AMR.2004.13670978>
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224–237. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2695870>
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D., & Bertrand, F. (2015). Employees' Organizational Identification and Affective Organizational Commitment: An Integrative Approach. *Plos One*, 10(4), 1–23. <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0123955>
- Stoner, J., Perrewé, P. L., & Hofacker, C. (2011). The Development and Validation of the Multi-Dimensional Identification Scale (MDIS). *Journal of Applied Social Psychology*, 41(7), 1632–1658. <http://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00770.x>
- Stryker, S. (2007). Identity Theory and Personality Theory : Mutual Relevance. *Journal of Personality*, 75:6(December), 1083–1102. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00468.x>
- Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284–297.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. W. & W. G. Austin (Ed.), *Psychology of Intergroup Relations* (Vol. 2nd ed., pp. 7–24). <http://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00066.x>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213–226. <http://doi.org/10.1037/a0015167>

- Tyler, T. R. (1999). Why People Cooperate with Organizations: An Identity-based Perspective. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 21, pp. 201–246). US: Elsevier Science/JAI.
- Vallerand, R. J., & Blssonnette, R. (1992). Intrinsic, Extrinsic, and Amotivational Styles as Predictors of Behavior: A Prospective Study. *Journal of Personality*, 60(3), 599–620. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00922.x>
- van Dick, R., & Wagner, U. (2002). Social Identification Among School Teachers: Dimensions, Foci, and Correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129–149. <http://doi.org/10.1080/13594320143000889>
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575–586. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575>
- Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology An International Review*, 49(3), 357–371. <http://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>
- Voss, Z. G., Cabl, D. M., & Voss, G. B. (2006). Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About “Who We Are?” *Organization Science*, 17(6), 741–755. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25146074>
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work Motivation, Organisational Identification, and Well-being in Call Centre Work. *Work and Stress*, 20(1), 60–83. <http://doi.org/10.1080/02678370600655553>
- Wernimont, P. F. (1966). Intrinsic and Extrinsic Factors in Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 50(1), 41–50. <http://doi.org/10.1037/h0022938>
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234. <http://doi.org/10.1177/1056492606291200>
- Tdk (2017), Büyük Türkçe Sözlük Web: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.594395b2a7ba39.21346263, adresinden 16/06/2017 tarihinde alınmıştır.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;

(UNIKOP-.....)

Bu anket Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İşletme (Yönetim ve Organizasyon Anabilim) ana bilim dalında “Algılanan Örgütsel Kimliğin ve İçsel-Dışsal Güdülenmenin Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkileri: Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde (UNİKOP) Bir Araştırma” konulu **doktora tez araştırması** kapsamında hazırlanmıştır.

Lütfen kimlik bilgilerinizi form içinde kesinlikle belirtmeyiniz. Form için vereceğiniz cevaplar doktora tezimin araştırması kapsamı dışında hiçbir kişisel veya kurumsal amaç için kullanılmayacaktır.

Sorularda doğru veya yanlış cevap yoktur, sizi tanımlayan/açıklayan en uygun ifadelere ne derece katıldığınızı belirtmeniz yeterlidir. İçtenlikle ve doğru doldurmanız bilimsel araştırma açısından büyük önem taşımaktadır.

Göstermiş olduğunuz ilgiye, ayırdığınız zamana saygı duyar, katılımınız için teşekkür ederim.

Doktora Öğrencisi Muhammet Ali ÇELEBİ
muhammetalicebi@gmail.com

Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz	(.....) Erkek	(.....) Kadın		
Doğum Yılıınız			
Memleketiniz			
Medeni Durumunuz	(.....) Evli	(.....) Bekâr	(.....) Dul	(.....) Boşanmış
Akademik Biriminiz	(.....) İ.İ.B.F	(.....) Mühendislik	(.....) Fen	(.....) G.Sanatlar
	(.....) Eğitim	(.....) Tıp	(.....) Edebiyat	(.....) Ziraat
	(.....) İlahiyat	(.....) Eczacılık	(.....) Sağlık Bil.	(.....) Hukuk
	(.....) Veterinerlik	(.....) Mimarlık	(.....) İletişim	(.....) Dış Hek.
	(.....) Yüksekokul	(.....) Meslek Yüksekokulu	(.....) Diğer	
Unvanınız	(.....) Profesör	(.....) Doçent	(.....) Doktor Öğr. Üyesi	
	(.....) Okutman	(.....) Arş. Gör.	(.....) Öğretim Görevlisi	
Akademisyen olarak kaç yıldır çalışıyorsunuz?			Bu sürenin ne kadarı bu Üniversiteye ait?
2017-2018 Yılı Verdiğiniz Ders Sayısı		(.....) Ön Lisans	(.....) Lisans	
		(.....) Yüksek Lis.	(.....) Doktora	
2017 Yılı Yayın Sayısı	Makale	(.....) Uluslararası	(.....) Ulusal	
	Bildiri	(.....) Uluslararası	(.....) Ulusal	
	Kitap	(.....) Uluslararası	(.....) Ulusal	
TÜBİTAK Proje Sayınız		(.....) Biten	(.....) Devam Eden	
Bilimsel Araştırma Proje (BAP) Sayınız		(.....) Biten	(.....) Devam Eden	
Akademik Teşvik Puanınız		(.....) 2016 Yılı İçin	(.....) 2017 Yılı İçin	

Aşağıdaki ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma (X) koyarak belirtiniz		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Ben bu üniversitenin öğretim üyesiyim/görevlisiyim.					
2	Kendimi bu üniversitenin bir öğretim üyesi/görevlisi olarak görüyorum.					
3	Bu üniversiteye bağlılığın var mı diye sorulursa, "Evet" derim.					
4	Kendimi bu üniversitenin bir üyesi/görevlisi olarak görmüyorum.					
5	Üniversitede kendim ile diğer akademisyenlerin benzer olduğunu düşünürüm.					
6	Bu üniversitede diğer akademisyenlerin sahip olduğu niteliklere, karaktere ve davranışlara sahibim					
7	Bu üniversitenin tipik bir üyesini temsil ediyorum.					
8	Bu üniversitenin diğer öğretim üyeleri/görevlileri gibiyim.					
9	Bu üniversitede kötü bir şey olduğunda kendimi üzüntülü/kötü hissederim.					
10	Bu üniversitede can sıkıcı bir durum olduğunda, empati ile yaklaşırım.					
11	Kendimi bu üniversiteye duygusal olarak bağlı olduğumu hissediyorum.					
12	Üniversitede diğer akademisyenlere bir şey olduğu zaman kişisel olarak kaygı duyarım.					
13	Üniversitede, "çalışma alanım" ı bu üniversite ile ilgili resimlerle süslüyorum.					
14	Evimde bu üniversite ile ilgili çok sayıda eşya var.					
15	Bu üniversitenin üyesi olduğumu fark ettiren eşyaları (araba arkası yazıları, rozetler, tişörtler, takvim vb.) görülecek şekilde teşhir ederim.					
Aşağıdaki ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi ilgili kısma (X) koyarak belirtiniz						
İşini neden/niçin yaparsın?		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
22	Belirli bir yaşam biçimini (standardını) elde etmek amacıyla seçtiğim işimin bir parçası olduğu için					
23	Kendi kariyer amaçlarıma ulaşmak için bu işi seçtim					
24	Önemli amaçlara ulaşmak amacıyla seçtiğim işimin bir parçası olduğu için					
25	Yeni şeyler öğrenmekten çok zevk aldığım için					
26	Karşılaştığım ilgi çekici zorluklarla uğraşmaktan zevk aldığım için					
27	Zorlu görevlerde başarılı olmaktan zevk aldığım için					
28	Kendi seçtiğim yaşam biçiminin bir parçası olduğu için					

29	Benim yaşamımın bir parçası olduğu için					
30	Benim kim olduğumun önemli bir parçasını oluşturduğu için					
31	Bu işte başarılı olmak isteğim için, aksi halde kendimden utanırdım					
32	Bu işte çok iyi olmak istediğim için, aksi halde düş kırıklığı yaşırdım					
33	Yaşamda bir “kazanan” olmak istediğim için					
34	Bana para kazandırdığı için					
35	Bana sağladığı gelir/kazanç için					
36	İş güvencesi/garantisini verdiği için					
37	Kendime bu soruyu hep sorarım. İşimde önemli görevler yaptığımı düşünmüyorum					
38	Neden/niçin yaptığımı bilmiyorum, çok gerçekçi olmayan iş koşulları içindeyiz					
39	Hiç bilmiyorum. Bizden çok şey istiyorlar					
Aşağıdaki <i>iş ve iş arkadaşlarınız</i> ile ilgili ifadelere katılım derecenizi ilgili kısma (X) koyarak belirtiniz						
40	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
41	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
42	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
43	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
44	Akademisyen Arkadaşımın / Arkadaşım için	İşle ilgili sorunu olduğunda duyarsız kalmam				
45		Kişisel bir sorunu olduğunda duyarsız kalmam				
46		İhtiyaçları doğrultusunda tatil programımı ve çalışma günlerimi değiştiririm				
47		Üniversiteden erken ayrılması durumunda kalan işleri bitiririm				
48		Ağır bir kutu veya nesneyi kaldırmada zorlandığında ona yardım ederim				
49		Meşgul veya olmadığı zamanlarda telefonlarına bakarım				
50		Yeni beceriler öğrenmelerinde yardımcı olur onunla bilgimi paylaşıyorum				
51		Yüklendiği zorlu projelerde ve işlerde ona yardım etmek için gönüllü olurum				
52		Cesaretlendirme ve takdir ifadelerini kullanırım				
53		Diğer arkadaşlar veya yöneticiler/denetçiler tarafından küçümsendiği durumlarda onu savunurum.				

Ek 2. Anket Ölçek İzinleri

Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeği

Permission ("Multi-Dimensional Identification Scale (MDIS)") Gelen Kutusu x

muhammet ali çelebi 26 Mart Pzt 15:11
Dear Sir/Madam I am PhD student from niğde ömer halisdemir university (Turkey). I currently write my thesis on "The Impact of Perceived Organizational Identity

Pamela Perrewé 26 Mart Pzt 15:20
Yes – you may use our measure. Actually, because it is published, you do not need permission. Good luck with your research. Pam Pamela L. Perrewé The Haywood an

Stoner, Jason <stonerj@ohio.edu> 26 Mart Pzt 16:51
Alıcı: Pamela, ben, Charles

Hi Muhammet -

Thank you for the interest in using the scale. As Dr. Perrewé noted, this is in the public domain, so of course you can use it.

Best of luck.

JS

Jason Stoner, Ph.D.
Associate Professor of Management
302 Copeland Hall
College of Business
Ohio University
Athens, Ohio 45701

İşsel dışsal Güdülenme Ölçeği

Permission ("Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale") Gelen Kutusu x

muhammet ali çelebi Dear Sir/Madam I am PhD student from niğde ömer halisdemir university (Turkey... 17:06 (15)

Luc Pelletier <social@uottawa.ca> 17:15 (19 saat önce)
Alıcı: Céline, bana, mtrem001

İngilizce > Türkçe [İletiyi çevir](#) [İngilizce](#)

Dear Muhammet,
You have my permission use the scale.
Regards,

Rol-İçi Performans Ölçeği

muhammet ali çelebi Hello Sir Yesterday, I sent an email to both Christine Pearson and Tracey Hon... 12

Bradley Kirkman 00:21 (10 saat önce)
Alıcı: bana

İngilizce > Türkçe [İletiyi çevir](#)

Hi Muhammet, yes, you do have my permission to use this scale, thank you for asking!

Brad

Bradley L. Kirkman, Ph.D.
General (Ret.) H. Hugh Shelton Distinguished Professor of Leadership
Chief Operating Officer, OB Division, Academy of Management

Ek 3. Etik Kurul İzin Belgesi

ETİK KURUL İZİN BELGESİ
T.C.
NİĞDE ÖMER HALİDEMİR ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL KARARLARI

Toplantı Tarihi :25/04/2018
Toplantı Sayısı :08

KARAR-2018/08-07: Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora programı öğrencisi Muhammet Ali ÇELEBİ, Doç. Dr. Fatih ÇETİN danışmanlığında "Algılanan Örgütsel Kimliğin ve İçsel-Dışsal Gütülenmenin Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkileri: Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde Bir Araştırma" isimli proje başvurusunun etik açıdan uygunluğuna, oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet ŞENER
Başkan

Prof. Dr. Ayhan CEYHAN
(Üye)

Prof. Dr. Ayten ÖZTÜRK
(Üye)

Prof. Dr. Çiğdem ULUBAŞ SERÇE
(Üye)

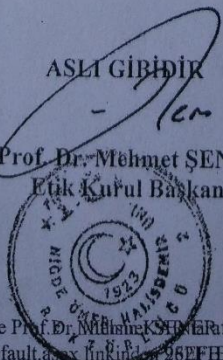
Prof. Dr. Esen GÜRBÜZ
(Üye)

Prof. D. Zeliha YILDIRIM
(Üye)

Dr. Öğr. Üyesi Nalan GÖRDELES BEŞER
(Üye)

Mustafa ÇOLAK
(Üye)

ASLI GİBİDİR
-
Prof. Dr. Mehmet ŞENER
Etik Kurul Başkanı



Bu belge 5070 sayılı e-İmza Kanununa göre Prof. Dr. Mehmet ŞENER tarafından 25/04/2018 tarihinde e-İmza ile onaylanmıştır.
Evrağınızı <http://cimza.ohu.edu.tr/cimza/default.aspx?linkid=26EFBB2X0> kodu ile doğrulayabilirsiniz.

Ek 4. Anket Uygulama İzinleri



E-İmza

T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 69972237-302.08.01-E.641
Konu : Anket Uygulama İzni
(Muhammet Ali ÇELEBİ)

07/05/2018

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 03.05.2018 tarihli ve 88642353/730.08.03-E.357 sayılı yazısı.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora programı öğrencisi Muhammet Ali ÇELEBİ, Doç. Dr. Fatih ÇETİN danışmanlığında "Algılanan Örgütsel Kimliğin ve İçsel-Dışsal Güdülenmenin Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkileri: Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde Bir Araştırma" konulu tez çalışması yapmaktadır.

Adı geçen öğrenci söz konusu anket çalışmasını Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversiteleri öğretim üyeleri ile öğretim elemanlarına uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesi hususunda;

Gereğine arz ederim.

Prof. Dr. İlyas GÖKHAN
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek:
1-İlgi yazı (13 sayfa)

DAĞITIM:

- Ahi Evran Üniversitesi Rektörlüğüne
- Aksaray Üniversitesi Rektörlüğüne
- Bozok Üniversitesi Rektörlüğüne
- Üniversitesi Rektörlüğüne
- Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi Rektörlüğüne
- Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Rektörlüğüne
- Kırıkkale Üniversitesi Rektörlüğüne
- Necmettin Erbakan Üniversitesi Rektörlüğüne
- Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Rektörlüğüne
- Selçuk Üniversitesi Rektörlüğüne

Bu belge 5070 sayılı e-İmza Kanununa göre Prof.Dr. İlyas GOKHAN tarafından 07.05.2018 tarihinde e-imzalanmıştır. Evrağınızı <http://eimza.obu.edu.tr/eimza/default.aspx> linkinden 7D3CBC21XE kodu ile doğrulayabilirsiniz.

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Bşk.Bor Yolu Üzeri Merkez Yerleşke NİĞDE
Telefon : (0388) 225 2707 Faks : (0388) 225 2701 oidb@obu.edu.tr



T.C.
AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Yazı İşleri Müdürlüğü

Tarih: 10.05.2018 16:30
Sayı: 89099308-E.641.E.0000066296



Sayı : 89099308-E.641
Konu : Anket Uygulama İzni (Muhammet
Ali ÇELEBİ)

NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 07.05.2018 tarihli ve E.641 sayılı yazınız

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Muhammet Ali ÇELEBİ, Doç. Dr. Fatih ÇETİN danışmanlığında "Algılanan Örgütsel Kimliğin ve İçsel-Dışsal Güdülenmenin Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkileri : Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde Bir Araştırma" konulu anket çalışmasını Üniversitemizde uygulaması Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Mustafa KURT
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://e-belge.ahievran.edu.tr> adresinden 11968b15-c9d3-46b6-b1db-150694629e8f kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Otomatik Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Ahi Evran Üniversitesi Yaz İşleri Şube Müdürlüğü
ali.alfan@ahievran.edu.tr Faks No:(386) 280 46 77
İnternet Adresi: www.ahievran.edu.tr

Bilgi İçin: Ali Osman Hüseyn
EPLATUN
Uyvan: Memar (S)
(386) 280 41 81



UYDUĞUNUZ HER TRAFİK KURALLI, SİGORTA SİZİ DUYDUĞUNUZ SAYGININ İZDESİBİR



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Aksaray Üniversitesi - Genel Sekreterlik - Öğrenci İşleri
Daire Başkanlığı
25.05.2018 10:00
Sayı: 45333631-300-E.00000281633



Sayı : 45333631
Konu : Anket Çalışması

NİĞDE ÖMER HALİDEMİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi: 07.05.2018 tarih ve E.641 sayılı yazımız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı 142206604 numaralı öğrencisi Muhammet Ali ÇELEBLİ'nin, Doç.Dr. Fatih ÇETİN danışmanlığında "Algılanan Örgütsel ve İçsel-Dışsal Güdülenmenin Rol İçeri ve Rol Dışı Performansa Etkileri" konulu anket çalışmasını Üniversitemiz öğretim üyesi ve öğretim elemanlarına uygulayabilmesi uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

e-izmalıdır

Prof. Dr. Ayhan ÖZÇİFÇİ
Rektör a.
Rektör Yrd.

BELGENİN ASLI
ELEKTRONİK İMZALIDIR
28/05/2018

Emine KULMAZ
Bilgisayar İşletmeni

Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü
Adres:Adana yolu üzeri e-90 karayolu 7. km merkez Kampüsü:80000Aksaray
Tel:03822883128

Bilgi için: Mehmet Emin SATIN
Fax:03822883139
WEB: www.aksaray.edu.tr

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://e-belge.aksaray.edu.tr> adresinden 0809a098-fc37-4ce5-bf1e-f73a93842774 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu Belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
BOZOK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı



Sayı : 85529762-903.99-E.2183
Konu : Anket Çalışması

16/05/2018

NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 07/05/2018 tarihli ve E.641 sayılı yazımız.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Muhammet Ali ÇELEBİ'nin Doç. Dr. Fatih ÇETİN danışmanlığında "Algılanan Örgütsel Kimlik ve İçsel-Dışsal Gündülenmenin Rol İçeri ve Rol Dışı Performansa Etkileri: Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde Bir Araştırma" konulu tez çalışmasını Üniversitemiz öğretim elemanlarına uygulayabilmeleri için gerekli izin verilmesi ilgi yazımızla talep edilmiştir.

Adı geçen söz konusu anket çalışmasının Üniversitemizde yapılması uygun görülmüştür.
Bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır

Prof.Dr. Salih KARACABEY
Rektör

Adres: Bozok Üniversitesi Erikoğlan Akademi Kampüsü Rektörlük
ve İdari Birimler Binası, Atatürk Yolu 7. Km 66900 Yazgat

Bilgi için: Demet ÇETİK

Telefon: 3542421085 Faks: 3542421089

Elektronik

Ad: <http://www.bozok.edu.tr/>

bozokuniversitesi@hs01.bop.tr

5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Görsel Elektronik İmza ile oluşturulmuştur.
Evrak teyidi <http://ebysa.org.tr> adresinden 0D8H-UTEV-8H7G kodu ile yapılabilir.



Sayı : 36184345-044-E.190

Konu : Anket Uygulama İzni

28/05/2018

NIĞDE ÖMER HALİDEMİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

İlgi : 07/05/2018 tarih ve E.641 sayılı yazınız.

İlgide kayıtlı yazınızda yer alan Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora programı öğrencisi Muhammet Ali ÇELEBİ'nin tez çalışması kapsamında Üniversitemizde anket çalışması uygulaması Rektörlüğümüzce uygun bulunmaktadır.

Bilgilerinize saygılarımla arz ederim.

e-İmza

Prof.Dr. Cumhur ÇÖKMÜŞ
Rektör V.



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı



Sayı : 97863528-302.08.01-E.13577
Konu: Anket Uygulama İzni (Muhammet
Ali Çelebi)

10/05/2018

NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)
NİĞDE

İlgi: 07/05/2018 tarihli ve 69972237-302.08.01-E.641 sayılı yazı.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora programı öğrencisi Muhammet Ali ÇELEBİ'nin "Algılanan Örgütsel Kimliğin ve İçsel-Dışsal Güdülenmenin Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkileri: Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde Bir Araştırma" konulu anket çalışmasını Üniversitemiz öğretim üyeleri ile öğretim elemanlarına uygulayabilmesi uygun görülmüştür.
Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Birol ÜNER
Rektör V.

Evrakı Doğrulamak İçin : http://dogrulama.kmu.edu.tr/enVision-Sorgula/validate_doc.aspx?V=BEA533B4S

Yunus Emre Yerleşkesi 70100/KARAMAN
Tel:0338 226 20 42 Belgegeçer :0338 226 20 40
E-Posta :personel@kmu.edu.tr Elektronik Ağ :<https://kmu.edu.tr/personel>

Ayrıntılı Bilgi için İrtibat: Fikriye Öztürk
Bilgisayar İşletmeni
Telefon No: 0 338 226 20 00-3360



T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik



Sayı : 76250085-302.08.01-
Konu : Anket Çalışması (Muhammet Ali
ÇELEBİ)

ÖMER HALİS DEMİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 07/05/2018 tarihli ve 641 sayılı yazı.

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı Öğrencisi Muhammet Ali ÇELEBİ'nin, Doç. Dr. Fatih ÇETİN danışmanlığında "Algılanan Örgütsel Kimliğin ve İçsel-Dışsal Gündelenme Rol İçi ve Dışı Performansa Etkileri: Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde Bir Araştırma" başlıklı tez çalışması kapsamında anket uygulaması yapma talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır

Prof.Dr.Ekrem YILDIZ
Rektör

DAĞITIM

Gereği:
Ömer Halis Demir Üniversitesi Rektörlüğüne

Bilgi:
Diş Hekimliği Fakültesi Dekanlığına
Eğitim Fakültesi Dekanlığına
Fen Edebiyat Fakültesi Dekanlığına
Görsel Sanatlar Fakültesi Dekanlığına
Hukuk Fakültesi Dekanlığına
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığına
İslami İlimler Fakültesi Dekanlığına
Mühendislik Fakültesi Dekanlığına
Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanlığına
Spor Bilimleri Fakültesi Dekanlığına
Tıp Fakültesi Dekanlığına
Veteriner Fakültesi Dekanlığına
Adalet Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Delice Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Fatma Şenses Sosyal Bilimler Meslek
Yüksekokulu Müdürlüğüne
Hacılar Hüseyin Aytamiz Meslek Yüksekokulu
Müdürlüğüne
Koskin Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Kırıkkale Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
Müdürlüğüne
Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürlüğüne

Orsali Doğrulamak İçin : <http://dogrulama.kku.edu.tr/envtelon.sorgula/belgedogrulama.aspx?VvBEL53F10K>

Merkez Yerleşke 71450 Yahşhan/Kırıkkale
Telefon No: 0 (318) 357 42 42 Faks: 0 (318) 357 30 41
E-Posta: genelsekretar@kku.edu.tr İnternet
Adresi: www.kku.edu.tr

Bilgi İçin: Zahir DİNÇİR
Uzman Memur
Telefon No: 1628





T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 48178250-300-E.7995
Konu : Araştırma İzni (Muhammet Ali
ÇELEBİ)

08/06/2018

NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 07/05/2018 tarihli ve 35121374-641 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Muhammet Ali ÇELEBİ'nin "Algılanan Örgütsel Kimliğin İçsel-Dışsal Güdülenmenin Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkileri: Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde Bir Araştırma" adlı tezi kapsamında uygulama yapma isteğini ekte belirtilen birimlerimizde yapması uygun görülmüştür. Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır

Prof.Dr. Önder KUTLU
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Liste (1 Adet)

Akademik Birim	Durumu
Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi	Bizzat uygulamanız şartıyla uygun görülmüştür.
Ahmet Keleşoğlu İlahiyat Fakültesi	Uygun görülmüştür.
Diş Hekimliği Fakültesi	Uygun görülmemiştir.
Ereğli Eğitim Fakültesi	Uygun görülmüştür.
Ereğli Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi	Uygun görülmüştür.
Fen Fakültesi	Tüm iş ve işlemleri üstlenmeniz şartıyla uygun görülmüştür.
Güzel Sanatlar Fakültesi	Uygun görülmüştür.
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi	Uygun görülmüştür.
Hukuk Fakültesi	Uygun görülmüştür.
Meram Tıp Fakültesi	Uygun görülmüştür.
Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi	Bizzat uygulamanız şartıyla uygun görülmüştür.
Sağlık Bilimleri Fakültesi	Uygun görülmüştür.
Seydişehir Ahmet Cengiz Mühendislik Fakültesi	Anket çıktılarının analiz ve yorumlarının paylaşılması koşuluyla uygun görülmüştür.
Siyasal Bilgiler Fakültesi	Uygun görülmüştür.
Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi	Dil Bilimi
	Türk Dili ve Edebiyatı
	Psikoloji
	Tarih
Sosyoloji	
Turizm Fakültesi	Uygun görülmüştür.
Uygulamalı Bilimler Fakültesi	Uygun görülmüştür.
Adalet Meslek Yüksekokulu	Uygun görülmüştür.
Ereğli Adalet Meslek Yüksekokulu	Uygun görülmüştür.
Ereğli Kemal Akman Meslek Yüksekokulu	Uygun görülmüştür.
Meram Meslek Yüksekokulu	Uygun görülmüştür.
Seydişehir Meslek Yüksekokulu	Anket çıktılarının analiz ve yorumlarının paylaşılması koşuluyla uygun görülmüştür.
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü	Gönüllülük ilkesine bağlı kalmak koşuluyla uygun görülmüştür.



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
Personel Daire Başkanlığı



Sayı : 44520654-200-E.2771
Konu : Anket Uygulama İzni

15/05/2018

NIĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 07/05/2018 tarihli ve 69972237-641 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora programı öğrencisi Muhammet Ali ÇELEBİ'nin Doç. Dr. Fatih ÇETİN danışmanlığında yürüttüğü "Algılanan Örgütsel Kimliğin ve İçsel-Dışsal Güdülenmenin Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkileri: Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde Bir Araştırma" konulu tez çalışması için Üniversitemiz öğretim üyeleri ve Öğretim Elemanlarına anket çalışmasını uygulaması Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür. Bilgilerinize arz ederim.

e-İmzalıdır

Prof. Dr. Mazhar BAĞLI
Rektör

BELGENİN ASLI
ELEKTRONİK İMZALIDIR

15.05.2018

Orhan ŞİŞİ
Bkn. Mazhar

Adres: 2000 EVLER MAH. ZÜBEYDE HANIM CAD. 50300 NEVŞEHİR
Telefon: +90 (384) 228 10 00 Faks: +90 (384) 228 10 54
-10002

Sofrat Hilmi UÇAR

Elektronik Ağı: <https://www.neveshir.edu.tr/persozluarxivizasyonu/inf21.kcp.tr>

5078 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile üretilmiştir.

Evrak teyidi <https://ebys.neveshir.edu.tr/sorgu/sorgula.aspx> adresinden 9KOL-LB19-8ZYK kodu ile yapılabılır



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 25669789-044/
Konu : Anket İzni (Muhammet Ali
ÇELEBİ)

NİĞDE ÖMER HALİDEMİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 07/05/2018 tarihli, 641 sayılı yazı

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora programı öğrencisi Muhammet Ali ÇELEBİ'nin "Algılanan Örgütsel Kimliğin ve İçsel-Dışsal Güdülenmenin Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkileri:Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında Üniversitemiz öğretim üyeleri ve öğretim elemanlarına anket yapma isteği Rektörlüğünüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

e-İmzadır
Prof. Dr. Özdemir KOÇAK
Rektör V.

ÖZGEÇMİŞ

MUHAMMET ALİ ÇELEBİ

Yunuskent Mah. Alparslan Türkeş Bulvarı No:74/3

Merkez, KARAMAN

(0505) 395 04 96

E-mail : muhammetalicelebi@gmail.com



KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi 1982
Doğum Yeri KONYA
Medeni Durum Evli
Çocuk Durumu 3 Çocuk (1 Kız, 2 Erkek)

İŞ BİLGİSİ

MALİYE BAKANLIĞI (Defterdarlık Uzmanı)
2005-2007 Bitlis Defterdarlığı Güroymak Malmüdürlüğü (Muhasebe Memuru)
2007-2010 Karaman Defterdarlığı Muhasebe Müdürlüğü (Muhasebe Memuru)
2010-2018 Karaman Defterdarlığı
Kurumlar Döner Sermaye Saymanlık Müd. (Defterdarlık Uzmanı)
2018-..... Karaman Defterdarlığı
Kurumlar Döner Sermaye Saymanlık Müd. (Sayman Müdür Vekili)

EĞİTİM BİLGİLERİ

1999-2003 SELÇUK ÜNİVERSİTESİ, KONYA
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Lisans, İşletme

2006-2009 KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans, Kamu Yönetimi
Tez Konusu: Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında
Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme

2014- 2019 NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora, İşletme, Yönetim Organizasyon ABD.
Tez Konusu: Algılanan Örgütsel Kimliğin ve İçsel-Dışsal
Güdülenmenin Rol İç ve Rol Dışı Performansa Etkileri: Konya Ovası
Projesi Bölgesi Üniversitelerinde Bir Araştırma

Yabancı Dil

2014 YDS 61,25 (İngilizce)
2017 YÖKDİL 70,00 (İngilizce)