

Araştırma Makale

Liderin Fedâkarlık Davranışları: Çalışanların Ekstra-Rol Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Açısından İncelenmesi

Leader's Self-Sacrifice: An Investigation in Terms of Employees' Extra-Role Behavior and Organizational Identification

Haşim CÜCE Dr., Milli Savunma Bakanlığı hasim293@hotmail.com https://orcid.org/0000-0003-3927-1855	Semra GÜNEY Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi semguney@hacettepe.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-8809-8983	Selin Metin CAMGÖZ Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi selinm@hacettepe.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-3304-7177	Eren Miski AYDIN Dr., Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi erenma@hacettepe.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-2316-2398
---	---	--	--

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
22.02.2024	15.03.2024

Öz

Bu çalışmanın amacı, liderin kendisinden fedakârlık yapmasının çalışanların ekstra-rol davranışları üzerindeki etkisini ve örgütsel özdeşleşmenin bu etkideki aracı rolünü araştırmaktır. Çalışmada liderin kendisinden fedakârlık etme davranışının çalışanların benlik algılarını etkileyerek, bir başka deyişle örgütle özdeşleşmelerini sağlayarak örgüt için ekstra çaba, performans göstermelerini sağlayacağı varsayılmıştır. Bu amaçla veriler gıda sektöründe faaliyet gösteren bir zincir işletmede çalışan 211 kişiden elde edilmiştir. Araştırmanın modeli yol analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları, liderin kendisinden fedakârlık etmesinin ekstra-rol davranışını pozitif yönde tahmin edebildiğini ve örgütsel özdeşleşmenin liderin kendisinden fedakârlık etmesi ile çalışanların ekstra-rol davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Aracılık testi, liderin kendisinden fedakârlık etmesinin hem doğrudan hem de örgütsel özdeşleşme aracılığıyla dolaylı olarak çalışanların ekstra-rol davranışlarını pozitif yönde tahmin edebildiğini ortaya koymuştur.

Anahtar kelimeler: Ekstra rol davranışları, lider, kendisinden fedakârlık etme davranışı, örgütsel özdeşleşme

Abstract

This study investigates the effect of leader self-sacrifice on employees' extra-role behaviors and the mediating role of organizational identification in this effect. In this study, it was assumed that the leader's self-sacrifice, one of the group-oriented leader behaviors, would affect the employees' self-perception and ensure their identification with the organization, enabling them to show extra effort and performance for the organization. To this end, the data were collected from 211 employees working in a chain business operating in the food industry. The model of the research was tested with path analysis. The findings demonstrate that the leader's self-sacrifice could positively predict extra-role behavior and that organizational identification mediates the relationship between leader self-sacrifice and employees' extra-role behavior. Additionally, the instrumentality test revealed that leader self-sacrifice enhancement could positively predict employees' extra-role behavior directly and indirectly through organizational identification.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Cüce, H., Güney, S., Camgöz, S.M. & Aydın, E.M., 2024, Liderin Fedâkarlık Davranışları: Çalışanların Ekstra-Rol Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Açısından İncelenmesi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 59(1), 596-616.

Keywords: *Extra-role behavior, leader, self-sacrificing behavior, organizational identification*

1. Giriş

19. yüzyılda sanayi devrimi ve kitle üretiminin sonucu olarak makineleşme ve kayar bantların ortaya çıkmasıyla beraber işletmelerde verimlilik artmış ancak çalışanlar arasındaki etkileşim azalmıştır. Özellikle 21'nci yüzyıldan itibaren işlerin yapılma biçimleri ve işletmelerin içerisinde yaşam sürdürdüğü iş çevresi büyük ölçüde değişim göstermiştir.

Her gün teknolojiye, yasalarda, hükümet düzenlemelerinde, rakiplerin faaliyetlerinde, tedarikçilerin davranışlarında, finansal kuruluşların uygulamalarında işletmeleri yakından etkileyen çok sayıda yenilik ve değişim gözlenmektedir. Bunun yanı sıra işletmelerin içerisinde yaşadığı sosyal çevre eskiye kıyasla çok daha fazla çeşitliliğin barındığı bir mecra haline gelmiş, iş gücünde daha fazla sayıda kadın, engelli, göçmen ve azınlık vb. gruplar yer almaya başlamıştır. Sosyal yapıdaki bu çeşitlilik tüketici pazarını etkilediği gibi işletmelerin insan kaynakları politikalarını da geniş ölçüde etkiler hale gelmiştir. Dijitalleşme ve sosyal medya iş süreçlerini derinden etkileyen faktörler arasındaki yerini almış ve etkisini her geçen gün daha da artırmıştır.

İşletmeler çevrede meydana gelen bu değişimlere ayak uydurmak adına kendi içsel unsurlarını yani çalışanlarını, örgüt yapılarını, kullandıkları teknolojiyi ve tüm süreçlerini sürekli gözden geçirmek ve yenilemek zorunda kalmıştır. Eskinin çok fazla hiyerarşik kademedan oluşan bürokratik yapılar günümüz iş yaşamının hızlı değişimlerine uyumu neredeyse imkânsız hale getirdiğinden işletmeler daha küçük, yatay ve esnek örgüt yapılarına yönelmeye başlamış, küçülmeye, örgütteki kademe sayısını azaltmaya ve böylelikle yeniden yapılanmaya doğru bir yönelim sergilemeye başlamıştır.

Kısaca söylemek gerekirse, örgütlerin içerisinde yaşadığı içsel ve dışsal çevresi son derece dinamik ve devingen bir karaktere büründüğünden yaşam sürdürme amacını gerçekleştirmek isteyen işletmeler rekabetçi avantajlarını sürdürebilmek için değişip dönüşmek ve uyum sağlamak durumunda kalmıştır. Hem yerel hem de global anlamda yeni bakış açıları öne çıkmış ve bu bağlamda hız, verimlilik, kalite, sosyal sorumluluk, çeşitlilik, sürdürülebilirlik, ekip çalışması, güven, örgüt kültürü ve bilgi teknolojileri gibi kavramlar iş yaşamının yükselen değerleri haline gelmiştir. En rekabetçi şirketlerin bile uzun vadeli planlar yapması ve stratejiler geliştirmesinin imkânsız hale geldiği günümüz iş yaşamında katı kurallar, standartlar, hiyerarşik iletişim kanalları ve net iş tanımları örgütlerin değişen çevresel koşullara uyumunu zorlaştırmıştır.

Zira, değişken ve belirsiz çevrede, örgütsel etkililik ve verimlilik için gerekli olan bütün davranışların resmî olarak belirlenip, tanımlanması mümkün olamamaktadır. Hatta, zaman esasına göre çalışan ve sadece işini yapan çalışanlara sahip olmak yerine, çalışanlardan resmi iş tanımlarının ötesinde inisiyatif almaları ve gönüllü olarak örgüt yararına çalışmaları beklenir hale gelmiştir. Bu yüzden de, örgütlerin çalışanların ekstra rol davranışında bulunmalarını sağlayacak etkenlerin bilincinde olmaları ve bu şekilde davranışları örgütlerin yararına olduğu görüşü önem kazanmıştır.

Bu sebeple, araştırmalar, çalışanların resmi görev tanımları haricinde, organizasyonlardaki ne tür tutum ve davranışların çalışanları ekstra rol davranışına yönelttiğini anlamaya yoğunlaşmıştır. Başka bir deyişle Günümüzde "çalışanları ekstra çaba göstermeye iten unsurlar nelerdir?" ve "bireyleri başkalarının başarısı ya da iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakmaya iten koşullar nelerdir?" sorularına cevap aranmaya başlanmıştır.

Çalışanların ekstra rol davranışında bulunmasını sağlayan unsurlardan birisi lider ve liderin davranışlarıdır (McNeeley & Meglino, 1994; Podsakoff vd., 2000). Liderliğin özü diğer kişileri belli bir yönde harekete geçirebilecek şekilde etkileyebilmesidir. Bu çerçevede liderlik genel olarak, ne yapılması gerektiği ve bunun nasıl daha etkili yapılacağı konusunda diğer kişileri etkileme süreci ve aynı zamanda paylaşılan hedeflere ulaşmak için bireysel ve ortak çabaların yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Yukl, 2002). Liderlik, ortak çabaların nasıl organize edileceği, nasıl yönlendirileceği sorularına cevap aramaktadır. Bu kapsamda liderliğin örgütsel etkililik için kilit öneme sahip bir kavram olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Genellikle örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişki, örgütün temsilcisi olarak görülen liderler ve yöneticiler vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Liderin çalışanlara yönelik olumlu tutum ve yaklaşımları çalışanların bu yönde tutum ve davranış sergileme eğilimlerini etkilemektedir. Ekstra rol davranışı da çalışanların örgüt

içerisinde sergilediği olumlu davranışlarından birisidir. Ekstra rol davranışları resmi ödül sisteminin bir parçası olmayan ve bu nedenle resmi olarak ödüllendirilmeyen davranışlardır. Örgütsel etkililik için ekstra rol davranışında bulunanlar, bir anlamda örgütün temsilcisi olarak gördükleri lider ve yöneticilerine, görevleri olmadıkları halde, yardımcı olmak istemektedirler. Bunu lider ve yöneticilerin kendilerine olan destek ve ilgisine bir çeşit karşılık verme yolu olarak görürler.

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

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

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

Bu araştırmada da, liderlerin kendinden fedakârlık etmesi, çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ve çalışanların ekstra rol davranışında bulunmaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Mevcut çalışmadaki temel varsayım, liderin örgüt ve çalışanlar için fedakârlıkta bulunması gibi grup/örgüte yönelik davranışlarının çalışanların özdeşleşmelerini artıracak ve bu sayede örgütleriyle özdeşleşen çalışanların da kendilerini örgütleriyle bir hissetmesinden dolayı örgütlerinin başarısı için gönüllü olarak ekstra rol davranışı sergileyecekleri yönündedir. Çalışmanın bulgularının ilgili yazına katkıda bulunacağı, pratik anlamda yöneticilere yol göstereceğine inanılmaktadır.

Bu kapsamda, çalışmanın alan yazına şu açılardan katkı sağlaması beklenmektedir. İlk olarak, uygulama ve teori açısından bakıldığında liderin kendisinden fedakârlık etmesi önemli bir liderlik tarzı ve lider davranışı olmasına rağmen konu hakkındaki çalışmalar ise oldukça sınırlıdır (Zhang & Ye, 2016). Choi-Mai & Dalton (1999) da farklı ülke ve kültürlerden katılımcıların liderin kendisinden fedakârlık etmesine farklı tepkiler verebileceğini, bu yüzden liderin kendisinden fedakârlık etmesine yönelik farklı ülke ve kültürlerde bu çalışmaların yapılmasını önermiştir. Bu çalışmaların liderin kendisinden fedakârlık etmesinin etkileri üzerindeki bilgi ve anlayışımızı genişletebileceğini ifade etmişlerdir. Bu çerçevede yazına bakıldığında liderin kendisinden fedakârlık etmesinin ülkemizde incelenmediği ve bu çalışmanın, bu alanda ilk çalışma olacağı görülmektedir. İkinci olarak, liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarının hangi mekanizmalar aracılığıyla takipçilerini etkilediği konusunda yetersiz bilgi ve açıklama sağladığı için eleştirilmiştir (De Cremer & Van Knippenberg, 2004; Dirks & Ferrin, 2002; Podsakoff vd., 2000). Bu çalışmanın özdeşleşmeyi aracı değişken olarak alarak bu çağrıya katkı yapacağı düşünülmektedir. Lider davranışlarının özdeşleşme üzerindeki etkisine yönelik araştırmalar da oldukça azdır. Van Knippenberg vd. (2004), liderliğin takipçilerin benlik algılarına ilişkin rolünde yapılan çalışmaların da genellikle dönüşümsel ve karizmatik liderlik ile sınırlı kaldığını diğer liderlik tarzlarına ilişkin çalışmalar yapılmasına ihtiyaç olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kapsamda, diğer liderlik tarzlarından liderin kendinden fedakârlık etmesini ele almakta ve örgütsel özdeşleşme ve çalışanların

benlik algısı vasıtasıyla liderliğin takipçilerin performansını nasıl etkilediğinin anlaşılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma, liderin kendisinden fedakârlık etmesi, örgütsel özdeşleşme ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkilerin modelde ifade edildiği şekilde bir arada ele alındığı ilk çalışma olması açısından da önemlidir.

2. Literatür Özeti

2.1. Liderin Kendisinden Fedakârlık Etmesi

Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda, liderlerin çıkarlarından vazgeçmelerinin ve kişisel risk almalarının astları motive ettiği ve onlara grup, örgüt için çalışmaları konusunda ilham verdiği belirtilmektedir (Conger & Kanungo, 1987; Li vd., 2016; Shamir vd., 1993; Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005).

Tarih boyunca da takipçilerinde olağandışı saygı ve güven uyandıran Atatürk gibi liderlerin karşılaştıkları krizleri kişisel fedakârlıkta bulunarak aştıkları görülmektedir. Örneğin, Mustafa Kemal Atatürk Sakarya Muharebesi öncesi keşif yaparken atından düşmesine ve kaburga kemiği kırılmasına rağmen üstlendiği görevi bırakmamış ve savaşı bu şekilde idare etmiştir. Yine çok büyük riskler barındıran Büyük Taarruzun harekât planına yapılan itirazlara göğüs germiş; tüm riski ve sorumluluğu üzerine almıştır. Tüm bunlar Atatürk'ün kendinden fedakârlık etme davranışlarına birer örnek teşkil etmektedir. Onun büyük bir lider olmasında bu özellikleri öne çıkmaktadır. Gerçekten de fedakârlık etme; liderlerin, grubun çıkarlarının kendi şahsi çıkarlarından önemli olduğunu göstermelerinin doğrudan yollarından birisidir (Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005). Bu çerçevede liderlerin kendisinden fedakârlık etmesi, son yıllarda etkili liderlik formlarından birisi olarak değerlendirilerek incelenmiştir (Choi & Mai-Dalton, 1998, 1999; De Cremer & Van Knippenberg, 2002, 2004; Yorges vd., 1999). Ancak, tarihte büyük liderlerde sıklıkla görülen fedakârlık davranışı konusunda hala daha fazla araştırma ve çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Araştırmacıların liderliğin duygusal ve sembolik boyutlarıyla ilgilenmeye başlamasıyla birlikte liderlerin, takipçilerini fedakârlık etmeye, örgütün ve görevin ihtiyaçlarını kendi şahsi çıkarlarının önüne koymaya ikna ettiğini anlamaya yönelik çabaları da artmıştır. Bu kapsamda kendisinden fedakârlık etme ya da kendisinden fedakârlık eden liderlik de dönüşümsel ya da karizmatik liderlik yazınının içinde önemli, ancak dolaylı bir ilgi çekmiştir. Burns (1978) ve Bass (1998), dönüşümsel liderliğin takipçilerin ihtiyaçlarındaki değişim için kendisinden fedakârlık etme davranışında bulunabileceğini belirtmişlerdir. Conger ve Kanungo (1987), kendisinden fedakârlık etme davranışının karizmatik liderlerin temel özelliklerinden birisi olduğunu ifade etmişlerdir. Karizmatik liderlik teorilerinde karizmatik liderlerin takipçilerin güvenini kazanmak, rol model olarak kabul edilmek, şirkete, örgüte bağlılığını ve adanmışlığını göstermek için kendisinden fedakârlık etme davranışını sergileyebilecekleri ileri sürülmektedir. Kendisinden fedakârlık eden, kişisel riskler alan, benimsedikleri vizyon için yüksek bedel ödeyen liderler daha yüksek olasılıkla karizmatik lider olarak algılanmaktadır.

Kendisinden fedakârlık etme kavramına, davranış ve özellik olmak üzere iki açıdan yaklaşmak mümkündür (Zhang & Ye, 2016). Davranış açısından, liderin örgüt yönetiminde şahsi fedakârlık davranışı sergilemesidir. Bu kapsamda, Choi ve Mai-Dalton (1998), örgütsel ortamı iş bölümü, ödüllerin dağıtımı ve güç kullanımı olacak şekilde üç karşılıklı bağımlı örgütsel süreçte ele almışlardır. Kendisinden fedakârlık etmeyi de bu üç örgütsel süreçte incelemiş ve tanımlamışlardır. Bu üç kendisinden fedakârlık etme şekli; "İş bölümü, ödüllerin dağılımı ve güç kullanımında kişisel refah, rahatlık, kariyer başarısı, güç, otorite ve güvenilirlik, ayrıcalık ve çıkarlardan tamamen ya da kısmen vazgeçilmesi; sürekli ya da geçici olarak ertelenmesi ve kovulma, kıdem, rütbe, mevki kaybetme riskini alma" şeklinde tanımlanabilir (Choi & Mai-Dalton, 1998; Yorges vd., 1999).

Kısaca, kendinden fedakârlık etme; kişinin güç kullanımı, ödüllerin dağıtımı ve iş bölümü açısından şahsi ayrıcalık, refah ya da çıkarlarının tamamını ya da bir kısmını geçici ya da sürekli olarak ertelemesi ya da onlardan vazgeçmesidir (Choi & Mai-Dalton, 1998, 1999). Aynı zamanda, liderin kendisinden fedakârlık etmesi örgüt/grubun çıkarlarına hizmet etmeyi amaçlayan prososyal bir davranış olarak da görülebilir. Kendisinden fedakârlık eden liderler, güçlü amaç ve değerlere sahip olmaları, örgüt/grubun faydası için kendi şahsi çıkarlarını feda edebilmeleri ve ahlaki görevleri yerine getirmek için etik davranışları ile bilinmektedirler.

Özellik açısından, kendinden fedakârlık etme, kişinin kişisel değer ve inançlarını sürdürebilmek için birtakım kayıplara katlanabilme isteğidir. Yorges ve arkadaşları (1999) fedakârlığı, sahip olunan ya da sahip olunması beklenen değerli bir şeyden vazgeçme olarak tanımlamışlar.

Overvold (1980), kendisinden fedakârlık etmeyi ahlaki açıdan incelemiş ve gerçek bir kendisinden fedakârlık etmenin oluşması için bazı koşulların olması gerektiğini belirtmiştir. Bu koşullardan ilki kişinin refahından bilinçli bir kaybın olması gerekliliğidir. İkinci olarak, bu kaybın gönüllü olarak gerçekleşmesi ve son olarak ise kendisine daha fazla çıkar sağlayan en az bir alternatifin daha mevcut olmasıdır. Kişi bu alternatife rağmen kaybı seçmelidir.

De Cremer ve Van Knippenberg (2004), kendisinden fedakârlık eden liderlerin ortak amaç ve vizyonun gerçekleştirilmeye değer olduğu mesajını net şekilde verdiğini, bu sayede de çalışanların lidere bağlanmaya ve onunla çalışmaya yüksek derecede motive olduklarını ifade etmişlerdir.

2.2. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda son yıllarda üzerinde durulan kavramlardan bir diğeri de örgütsel özdeşleşmedir. Örgüt ile birey arasında bir çeşit psikolojik köprü kurmaya yarayan bir yapı olan özdeşleşme, kısaca “bireyin örgütle arasında kurmak istediği bağ” olarak tanımlanmıştır (Kreiner & Ashforth, 2004). Bu yüzden, özdeşleşmenin çalışanların örgüte karşı pek çok tutum ve davranışını açıklama ve öngörme potansiyeli olduğu düşünülmektedir (Edwards, 2005).

Yukarıda da ifade edildiği üzere günümüzde örgütler eskiye kıyasla küçülmüş ve çalışan ile örgüt arasındaki uzun dönemli ilişki, yerini kısa dönemli ekonomik bir mübadeleye bırakmıştır. Çalışanların sadece bir işverene, gruba ya da örgüte kendiliğinden bağlı olmasını beklemek çok gerçekçi değildir. Bu sebeple örgütle çalışanların kimlikleri arasında bir bağ kurulması şarttır (Albert vd., 2000). İnsanlar kimliklerinin ve benlik algılarının bir kısmını ait oldukları iş gruplarından ya da örgütlerden alarak bu bağları oluşturmaktadırlar. Gerçekten de pek çok kişi için profesyonel, örgütsel kimlikleri bireysel kimliklerinin önüne geçebilmektedir. Örgütün niçin var olduğu, nereye doğru gittiği kısaca sosyal kimlik algısı çalışanlarca daha önemli hale gelmiştir. Bu yüzden örgütü ve örgüt üyeliğini, çalışanlar için benlik kavramlarının bir parçası haline getirmek, sürdürülebilir rekabetin kilit unsuru olarak görülen insan faktörünü örgütte tutabilmek, örgüt amaçları doğrultusunda motive olmaları açısından oldukça önemlidir. Çalışanların örgütleri ile gurur duymaları uzun dönemde bunları başarabilmenin yollarından birisidir. Çalışanların da örgütleriyle gurur duymaları ve örgütlerini benlik kavramlarının bir parçası haline getirmeleri, örgütleriyle özdeşleşmeleri ile sağlanabilmektedir.

Özdeşleşme ile ilgili en yaygın ve kabul gören tanım olan Ashforth ve Mael'in (1989) tanımında özdeşleşme, “bir gruba ait olma ya da grupla bir olma algısı” olarak tanımlanmıştır. Özdeşleşmede kişi kendisini üyesi olduğu örgüt ya da grup açısından tanımlamaktadır.

Dutton vd. (1994) özdeşleşmeyi, kişinin örgütü tanımladığına inandığı özellikler ile kendisini tanımladığına inandığı özelliklerinin benzerlik derecesi, bunlar arasındaki bilişsel bağlantı olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle özdeşleşme kısaca, örgüt kimliği ile bireyin kendisini tanımlama derecesi olarak ifade edilebilmektedir. Örgüt kimliği diğer sosyal kimliklerden daha belirgin, ayırt edici olduğunda ve kişinin sosyal bir grup olarak örgütü tanımladığına inandığı özellikler kişinin benlik algısının özellikleri ile örtüştüğünde kişi örgütü ile güçlü şekilde özdeşleşmektedir. Kişi örgüte atfettiği özelliklere kendi benlik algısında da sahip olduğu durumda örgütüne bağlı olmaktadır.

Özdeşleşme kavramı, 1900'lü yılların başında kullanılmaya başlansa da esas olarak Sosyal Kimlik Teorisi (Social Identity Theory) (Blake & Fred, 1989)'nin gelişimiyle birlikte kavramsal olarak incelenmeye başlandığı görülmektedir. Özdeşleşme, Sosyal Kimlik Yaklaşımına göre örgüt üyeliğinin kişi açısından öz tanımlayıcı olması ve örgütün, kişinin benliğinin bir parçası olarak algılanmasıdır. Ayrıca özdeşleşme, örgütsel ve bireysel değerlerin örtüştüğü bilişsel bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton vd, 1994).

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

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

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

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

Örgütsel özdeşleşmeyle örgütün amaç ve hedefleri aynı zamanda bireylerin de amaç ve hedefleri olmakta, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba gösterme yönünde motive olmaktadır (Edwards, 2005). Yüksek seviyede özdeşleşmiş kişiler grubun başarısını kendi başarısı gibi görmekte ve grubun, örgütün başarısı için ekstra çaba harcamaktadır. Worchel vd. (1998) Sosyal Kimlik Teorisine göre örgüt ya da grup üyeliğinin kişinin benlik algısının önemli ve belirgin bir parçası olduğunda kişilerin üretkenliğini artırarak örgüt ya da grup için daha fazla kişisel çaba ortaya koyacağını belirtmişlerdir.

2.3. Ekstra Rol Davranışı

Örgütler doğaları itibariyle çalışanların, müşterilerin ve paydaşların etkileşim içinde oldukları açık ve esnek sosyal sistemlerdir. Özellikle çevre ve müşterilerin taleplerinin sürekli değişim gösterdiği bir ortamda rekabet avantajı kazanabilmek ve bunu sürdürebilmek için çalışanların sadece biçimsel iş tanımlarında belirtilen görevleri yerine getirmeleri yeterli olmamaktadır. Bunlar dışında çalışanların herhangi bir kontrol ya da denetime tabi olmadan gönüllü olarak iş tanımlarında belirtilmeyen faaliyetleri yerine getirmeleri de beklenmektedir. Örgütler de çalışanların resmi rol tanımlarının ötesine geçerek örgüt için ekstra çaba göstermelerini sağlayabilmenin yollarını aramaktadırlar. Çalışanların örgüt yararına resmi rol tanımlarının ötesinde ekstra çaba göstermeleri literatürde prososyal davranış, ekstra rol davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramlarla ifade edilmektedir.

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

Van Dyne ve arkadaşları (1995) ekstra rol davranışını, "örgüte fayda sağlayan ve/veya fayda sağlama niyetiyle yapılan isteğe bağlı ve mevcut rol beklentilerinin ötesindeki davranışlar" olarak tanımlamışlardır. Bu tanımda ekstra rol davranışının örgütte rol beklentilerinin ötesinde ortaya çıkan basit bir davranış olmadığı vurgulanmıştır. Bu davranış örgüte yönelik olmalı ya da örgüte fayda sağlayan bir davranış olarak görülmelidir. Bu yüzden bu tanımda örgüte yönelik belli bir pozitif davranış vurgulanmaktadır. Bunun dışında davranışın isteğe bağlı, gönüllü olarak yapılan bir davranış olması da gerekmektedir. Kişi bu davranışı yaparken kendisine fayda sağlama niyetiyle yapmamalıdır. Resmî iş gerekliliklerinin bir parçası olmamalı ve resmî olarak ödüllendirilmemeli ya da yapılmaması durumunda bir ceza ya da yaptırım uygulanmamalıdır.

Örgütsel ortamda, örgütün etkililiği ve verimliliği için gerekli olan bütün davranışların resmî olarak belirlenip, tanımlanması mümkün değildir. Bu sebeple çalışanların ekstra rol davranışları, resmi görev ve sorumlulukları dışındaki çabaları örgütlerin etkililiği ve verimliliği için oldukça önemlidir (Lee, 2001). Ekstra rol davranışı, çalışanların örgütsel işleyişe kendi inisiyatifleri ile gönüllü olarak katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Organ ve arkadaşları (2006) ekstra rol davranışı ya da örgütsel vatandaşlık davranışının birlikte çalışan bireylerin performansını ve verimliliğini; buna bağlı olarak da örgütün de performans ve verimliliğini artırdığını, kıt kaynakların daha verimli kullanılmasını sağladığını belirtmişlerdir.

Ekstra rol davranışları, çalışanların iş yerinde iyi bir çalışma ortamı yaratan yöneticileri ödüllendirme biçimi olarak da değerlendirilmektedir (Vey & Campbell, 2004). Organ (1988) geleneksel rol performansı yerine içten gelen ekstra rol performansı üzerinde durulması gerektiğini iş tutumlarının bununla daha ilgili olduğunu belirtmiştir.

2.4. Liderin Kendisinden Fedakârlık Etmesi, Ekstra-Rol Davranışı İlişkisi

Örgütler çalışanlardan ekstra çaba göstermelerini ve ekstra rol davranışı sergilemelerini beklemekte ve istemektedirler. Ekstra rol davranışları, resmî olarak örgüt tarafından ödüllendirilmediğinden, çalışanların sosyal mübadele ilişkisi gereği ekstra rol davranışında bulunacakları ileri sürülmektedir (Morrison, 1996). Liderler ve lider davranışları çalışanların ekstra rol davranışlarını etkileyebilmektedir. Yapılan çalışmalarla da liderliğin ekstra rol davranışına olumlu etkisi ise doğrulanmıştır. Örneğin, dönüşümsel liderler takipçilerini görev ve iş tanımlarının ötesinde çaba göstermeye, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmeye ve örgüte faydalı faaliyetlerde bulunmaya teşvik edebilmektedirler (Bass, 1998). Ekstra rol davranışının teorik temeli, Sosyal Mübadele Teorisine (Social Exchange Theory) (Blau, 1964) dayanmaktadır.

Sosyal Mübadele Teorisi sıklıkla lider davranışları ile çalışan tutum ve davranışlarını ilişkilendirmede teorik bir çerçeve olarak kullanılmaktadır. Blau (1964) sosyal mübadeleyi, genel anlamda kişilerin diğer kişilerden elde etmeyi bekledikleri geri dönüşler aracılığıyla motive oldukları gönüllü bireysel eylemler olarak tanımlamıştır. Bir başka deyişle, bir bireyin bir başka bireye iyilik ya da faydalı hizmet sağlaması neticesinde o kişinin de kendisini borçlu hissetmesi ve karşılık verme zorunda hissetmesidir. Bu kapsamda Sosyal Mübadele Teorisi karşılık verme normuna (Norm of Reciprocity) dayanmaktadır. Karşılık verme normu da mal ve hizmetlerin mübadelesinden karşılıklı olarak tatmin olma durumudur (Gouldner, 1960). Karşılık verme normuna göre, insanlar kendilerine yardım eden kişilere yardım etmelidirler. Böylece yardım edilen kişilerde de yardım edene karşı yardım etme yönünde bir zorunluluk oluşmaktadır. Kişi kendisini bu zorunluluk, borçtan kurtarmak için iyilik yapan kişiye fayda, yarar sağlayıcı eylemde bulunmalıdır. Eğer iki tarafta bu alışverişi değerli, faydalı bulursa karşı tarafa hizmet, fayda sağlamaya ve bu sayede borçlu kalmaktan kaçınma niyetinde olmaya devam etmektedirler (Blau, 1964). Teorik temelleri ile uyumlu olarak kendisinden fedakârlık eden lider ile çalışanların ekstra rol davranışı arasındaki ilişki de Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Buna göre örgütün temsilcisi olarak görülen liderlerin çalışanların menfaatine, çıkarına yönelik davranışlarına, çalışanların da daha fazla prososyal davranışta bulunarak karşılık vereceği beklenmektedir (McNeeley & Meglino, 1994).

İnsanların diğer kişiler hakkındaki onay, sevgi, saygı gibi olumlu duygu ve değerlendirmeleri mübadele işlemlerine girmelerini sağlayan ödül, kazançlardır (Blau, 1964). Konovsky ve Pugh (1994), da kendilerine ilgi gösteren liderlere çalışanlarının arzu edilen davranışlarda bulunarak karşılık vereceğini ve iş tanımlarının ötesinde çaba göstermeye ve zaman harcamaya istekli olacaklarını ifade etmişlerdir. Bu açıdan kendinden fedakârlık eden liderlerin yakın ilgisi ve fedakârlığı sosyal mübadele ilişkisinin başlamasını tetikleyebilmektedir. Bir başka deyişle, örgütün etkililik ve verimliliği için ekstra rol davranışında bulunanlar, bir anlamda örgütün temsilcisi olarak gördükleri lider ve yöneticilerine yardımcı olmak istemektedirler. Bunu lider ve yöneticilerin kendilerine olan destek ve ilgisine bir çeşit karşılık verme yolu olarak görmektedirler.

Kendisinden fedakârlık eden liderler özgecidirler ve çalışanların ihtiyaçları ve gelişmeleri ile yakından ilgilenmektedirler. Çalışanların çıkar ve refahları için gerektiğinde kendi çıkar ve imtiyazlarından fedakârlık edebilmektedirler. Liderler astları ile uzun dönemli ilişki geliştirmektedir. Bu sayede liderler, astlara sosyal bir mübadele ilişkisi içinde olduğu mesajını iletebilmektedirler. Çalışanlar da örgütün bir temsilcisi olarak gördükleri liderlerin bu fedakârlığına iş tanımlarının ötesinde bir performans göstererek karşılık verebilmektedirler. Buradan hareketle çalışmanın ilk hipotezini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

H1: Liderin kendisinden fedakârlık etmesi çalışanların ekstra rol davranışı algılarını anlamlı ve olumlu şekilde etkiler.

2.5. Liderin Kendisinden Fedakârlık Etmesi, Örgütsel Özdeşleşme, Ekstra-Rol Davranışı İlişkisi

Sosyal Kimlik Yaklaşımı çerçevesinde, kişinin benlik algısı, liderin çalışan tutum ve davranışları üzerinde etkisini açıklamakta oldukça önemlidir. Özellikle sosyal benlik algısı çalışanlarda kolektif çıktı ve sonuçların önemini vurgulamakta ve onları bu sonuçlara ulaşmak için motive etmektedir (He vd., 2019). Örgütsel özdeşleşme de benlik algısının sosyal yönüyle ilişkilidir ve kişinin sosyal kimliğine katkı sağlamaktadır. Bu yüzden benlik algısı ya da özdeşleşme liderin, çalışan davranış ve tutumlarına

etkisi açısından önemli bir aracı mekanizma, katalizör rolü görebilmektedir (Lord vd., 1999; Shamir vd., 1993; Li vd., 2016).

Sosyal Kimlik Yaklaşımı çerçevesinde örgütsel özdeşleşme, kendinden fedakârlık eden liderliğin çalışanların ekstra rol davranışı sergilemelerini sağlamada önemli ve temel aracı değişken olabilir. Sosyal Kimlik Teorisine göre kişinin benlik kavramı bireysel ve pek çok sosyal kimlikten oluşmaktadır. İnsanlar, kimliklerinin ve benlik kavramlarının bir kısmını ait oldukları örgüt ya da çalışma grubundan almaktadırlar. Bu sosyal kimlikler de belirli sosyal gruplara üyeliğinden kaynaklanmaktadır. Grup üyeliği yanında liderlerin de sosyal kimlik üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Liderler, sosyal kimliği ve değerleri takipçilerin benlik algılarında daha belirgin, daha çarpıcı hale getirerek, amaç ve davranışları bu kimliklerle ve değerlerle ilişkilendirmekte ve onların fedakârlık etme, grup odaklı davranışta bulunma olasılıklarını artırmaktadırlar (Shamir vd., 1993). Özellikle karizmatik liderler derin sosyal kimlik geliştirilerek ve bireysel ve sosyal öz yeterliliklerini artırarak takipçilerin benlik algıları ile örgütün amaç ve değerlerini ilişkilendirmekte (Conger & Kanungo, 1998), takipçilerin kişisel özdeşleşmelerini güçlendirmektedirler (Yukl, 2002). Alanyazında, liderlik türlerinden karizmatik lider davranışlarının takipçilerin benlik algıları üzerinde ve tutum, davranışlarında önemli bir etkisi bulunduğu ifade edilmiştir. Örneğin Shamir ve arkadaşları (1993) benlik algısına dayalı motivasyonel modellerinde karizmatik liderliğin takipçilerin tutum ve davranışları üzerindeki etkisini vurgulamaktadırlar. Bu kapsamda takipçilerin özdeşleşme, sosyal aidiyet gibi bilişsel tepkiler göstermelerini sağlama, liderin kendinden fedakârlık etmesinin altında yatan ana mekanizma olarak görülebilir (De Cremer & Van Knippenberg, 2004; 2005; Zhou vd., 2016).

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

Lider, grubun amaçlarına ulaşması için zaman, emek, para, kişisel maliyetlere katlanma gibi grup için kendinden fedakârlık ettiğinde çalışanlara gruba bağlı olduğu ve daha genel olarak grubun çıkarlarını kendi şahsi çıkarlarının önünde tuttuğu mesajını iletmektedir (Hogg & Van Knippenberg, 2003). Verilen mesaj astların bu değer ve hedefleri içselleştirmesi açısından önemlidir (Li vd., 2016; Shamir vd., 1993). Bu da, grup üyelerinin özdeşleşmesini güçlendirmektedir. Örgütsel özdeşleşme de kişinin örgütle olan psikolojik bağını güçlendirmekte ve örgütün ayrılmaz bir parçası olduklarını anlamalarını sağlamaktadır (Ashforth & Mael, 1989). Örgüt üyeliği kimliği kişinin kendi benlik algısının da bir parçası olduğundan örgütün yararına olan davranışların aynı zamanda kendi yararına da olduğu düşüncesi oluşmaktadır. Örgütün başarısı neticesinde olumlu örgüt kimliği algısı aynı zamanda kişinin özsaygısını artırmakta ve kişi, grup lehine davranmaya başlamaktadır (Dukerich vd., 2002). Bu yüzden örgütün başarısı için rol tanımlarının ve kendisinden beklenilenin ötesinde çaba sarf etmektedir.

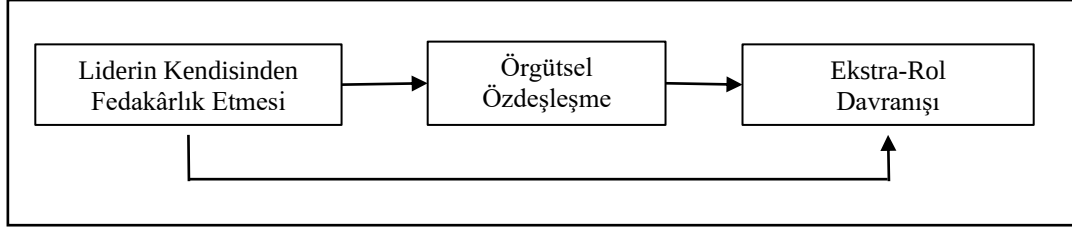
Bir başka deyişle, liderin örgütün amaç ve değerlerini vurgulayan fedakârlığı, çalışanların örgütün değer ve hedeflerini benimseyerek örgütsel kimliklerini benlik algısının bir parçası haline getirip örgütleriyle özdeşleşmelerini güçlendirmektedir. Bu sayede de bu sosyal kimliklerine yatırım yapmak için örgüt yararına davranışta bulunabilmektedirler.

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

Sonuç olarak, örgüt için fedakârlıkta bulunan liderlerin çalışanlara örgüt üyesi sosyal kimliğinin değerli olduğu mesajını vererek çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini artıracak, örgütsel özdeşleşmesi artan çalışanların da kendilerini örgütle bir hissettiklerinden ve örgütün başarısını kendi başarıları olarak gördüklerinden ekstra rol davranışında bulunacakları beklenmektedir. Buradan hareketle çalışmanın ikinci hipotezini şu şekilde ifade etmek mümkündür:

H2: Çalışanların örgütsel özdeşleşme algıları, liderin kendinden fedakârlık etmesi ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Yukarıda yer alan kuramsal açıklamaların ışığında tasarlanan olan araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Örneklem

Araştırmaya konu olan veriler, Manisa ilinde gıda sektöründe faaliyet gösteren ve farklı şubeleri bulunan bir zincir işletmeden toplanmıştır. Esas olarak kurumda çalışan bütün çalışanlara ulaşmak amaçlanmıştır. Ancak 211 çalışandan cevap alınabilmekmiştir.

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

Yaklaşık %62’si erkeklerden, %38’i kadınlardan oluşan katılımcıların %22’si 25 yaş ve altı, %25’i 26 ile 30 yaş, %25’i 31 ile 35 yaş, %13’ü 36 ile 45 yaş arasında ve %15’i 46 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların sadece %2’si de lisansüstü derecesine sahipken, %12’si lisans, %46’sı lise, %40’ı ise ilköğretim mezunudur. İşyerindeki kıdemleri incelendiğinde ise katılımcıların %27’sinin 1 yıldan az, %49’unun 1 ile 5 yıl arası, %17’sinin 6 ile 10 yıl arası, %7’sinin 11 yıl ve daha fazla kurumda iş tecrübesine sahip oldukları görülmüştür.

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

3.2. Ölçekler

Bu araştırmada, liderin kendisinden fedakârlık etmesi, örgütsel özdeşleşme ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmek için, katılımcılara dört bölümden oluşan bir soru formu dağıtılmıştır. Birinci bölümde katılımcılardan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal gibi demografik değişkenler ile kaç yıldan beri kurumda çalıştıkları ile ilgili maddelere yanıt vermeleri istenmiştir. İkinci bölümde liderin kendinden fedakârlık etmesi, üçüncü bölümde örgütsel özdeşleşme ve dördüncü bölümde ekstra rol davranışıyla ilgili sorulara yer verilmiştir. Soruların kolay anlaşılıp anlaşılmadığını anlamak için pilot çalışma yapılmıştır.

Liderin Kendinden Fedakarlık Etme Ölçeği: Liderin kendisinden fedakârlık etmesini ölçmek için, daha önce yaygın bir şekilde De Cremer ve Van Knippenberg (2004)’in çalışmalarında da kullanılan ve esasen Conger ve Kanungo’nun (1998)’un geliştirdiği Karizmatik Liderlik Ölçeğinin kişisel risk boyutundaki 5 maddeli ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Liderin Kendisinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği, 1 ile 5 arası puanlanan (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) Likert tipi bir ölçektir. Liderin kendisinden fedakârlık etmesi, “Yöneticim, örgütün çıkarları için kişisel fedakârlık yapmaya isteklidir.”, “Yöneticim kendi kişisel çıkarları pahasına olsa bile örgütün çıkarlarını savunmaya isteklidir.” gibi maddeler kullanılarak ölçülmüştür. Liderin Kendisinden Fedakârlık Etmesi Ölçeği, çeviri ve ters çeviri metodu (Brislin, 1986) kullanılarak Türkçe’ye çevrilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,88$ olarak bulunmuştur.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği: Araştırmada örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek için Mael ve Ashforth’ın (1992) geliştirdiği tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Özdeşleşme konusundaki ölçeklerden en yaygın

kullanılanı Mael ve Ashforth'un (1992) kısa "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği"dir. Ayrıca örgütsel bağlılık, örgütsel bağlanma gibi yapılardan da ampirik olarak farklıdır (Dutton vd., 1994). Riketta (2005) aynı zamanda Mael ve Ashforth'un ölçeğinin araştırmadaki gereksiz bulguları azalttığı, kısa, kolay uygulanabilir olduğu, yaygın olarak kullanıldığı ve yapılan araştırmalar ölçeğin yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğunu gösterdiğinden örgütsel özdeşleşmeyi en iyi temsil eden ölçek olduğunu ifade etmiştir. Ölçek altı maddeden oluşmaktadır ve 1 ile 5 arası puanlanan (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) Likert tipi bir ölçektir. Örgütsel Özdeşleşme, "Çalıştığım işyeri hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım.", "Çalıştığım işyerinin başarısını kendi başarım gibi hissederim." gibi maddeler kullanılarak ölçülmüştür. Mael ve Ashforth (1992) çalışmalarında ölçeğin güvenilirliğini, 0,87 olarak tespit etmişlerdir. Ölçeği Türkçe'ye uyarlanmış hali Polat'ın (2009) çalışmasından alınmış ve ölçeğin güvenilirliği 0,84 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirliği $\alpha=0,90$, olarak hesaplanmıştır.

Ekstra Rol Davranışı Ölçeği: Ekstra Rol Davranışını ölçmek için Spector ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen 36 maddelik örgütsel vatandaşlık davranışı kontrol listesinin 10 maddelik kısa formu kullanılmıştır. Spector ve arkadaşları (2010), genellikle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgüte Karşı Zarar Verici Davranışların (Counterproductive Work Behavior) birbirinin zıttı gibi, bir doğrunun iki ucu gibi görüldüğünü, bunun da ölçme yanlışlarından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Ekstra rol davranışı ya da örgütsel vatandaşlık davranışı günümüz modern tanımında gerekli görev performansı dışında örgütsel fonksiyonları destekleyen davranışlar olarak görülmektedir. Bu da örgüte zarar veren davranışlardan kaçınmanın örgütsel vatandaşlık davranışı ya da ekstra rol davranışı olmadığını göstermektedir (Spector vd., 2010). Spector ve arkadaşları (2010)'nın kısa ölçeği zıtlık içeren ifadeleri içermediğinden ekstra rol davranışını ölçmek için daha uygun bir ölçek olarak kabul edilmektedir. "Ekstra Rol Davranışı Ölçeği" 1 ile 5 arası puanlanan (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) Likert tipi bir ölçektir. Ekstra Rol Davranışı, "İş yükü ağır olan iş arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.", "Fazladan, ekstra iş ya da görevler için gönüllü olurum." gibi maddeler kullanılarak ölçülmüştür. Ekstra Rol Davranışı Ölçeği, çeviri ve ters çeviri metodu (Brislin, 1986) kullanılarak Türkçeye çevrilmiştir. Spector ve arkadaşları (2010), çalışmalarında ölçeğin güvenilirliği $\alpha=0,80$ olarak hesaplamışlardır. Bu çalışmada ise Ekstra Rol Davranışı Ölçeğinin güvenilirliği $\alpha=0,894$ olarak bulunmuştur.

3.3. Kullanılan Analizler

İstatistiki analizlere başlamadan önce veri setinin doğruluğu, eksik veri analizi, aykırı değer analizi, normallik testi ve çoklu doğrusallık testlerine bakılmıştır. Testler sonucunda veri setinin analize uygun olduğu görülmüştür.

Araştırma çerçevesinde liderin kendinden fedakârlık etmesinin ekstra-rol davranışı üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Aracı etkiye yönelik hipotez ise, örtük değişkenlerle yol analizi (path analysis with latent variable / full-latent variable model) tekniği kullanılarak test edilmiştir. Söz konusu analizde, hem doğrulayıcı faktör analizi (DFA) hem de yol analizi bir arada gerçekleştirilmekte; böylece değişkenler ve onları ölçen maddeler arasındaki ilişkiyi test etmek için ayrı ölçüm modelleri geliştirmeye gerek kalmamaktadır. Bir başka deyişle ölçeklerde yer alan maddelerin liderin kendinden fedakârlık etmesi, örgütsel özdeşleşme ve ekstra rol davranışı değişkenleriyle ilişkileri ile liderin kendinden fedakârlık etmesi-örgütsel özdeşleşme-ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler aynı anda test edilmiştir. Ölçek maddeleriyle değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlılığı standart ve standart olmayan regresyon katsayıları incelenerek tespit edilmiştir. Yol analizinde hipotezlerin desteklenip desteklenmediği değerlendirilirken sadece regresyon katsayılarının anlamlı olup olmadığına bakılmamış, modelin veri setine uyumunu gösteren istatistikler de (Karşılaştırılabilir Uyum Endeksi [CFI], Uyum İyiilik Endeksi [GFI] ve kök ortalama kare yaklaşım hatası [RMSEA]) dikkate alınmıştır. Ayrıca aracı etkinin istatistiksel olarak anlamlılığı Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre belirlenmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü görebilmek için liderin kendinden fedakârlık etmesi, örgütsel özdeşleşme ve ekstra-rol davranışı için toplam puan hesap edilmiş, söz konusu toplam puanlar arasındaki korelasyonlar da incelenmiştir.

Çalışma kapsamında yer alan değişkenleri ölçen maddelere verilen cevapların ortalamaları ve toplamaları hesaplanmış, hesaplanan bu değerler kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır.

3.4. Korelasyon Analizleri

Tablo-1’de de görüldüğü gibi liderin kendisinden fedakârlık etmesi ile örgütsel özdeşleşme ($r=0,535$, $p<0,01$), liderin kendinden fedakârlık etmesi ile ekstra rol davranışı ($r=0,408$, $p<0,01$) ve örgütsel özdeşleşme ekstra rol davranışı ($r=0,518$, $p<0,01$) arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı ve beklenen yöndedir. Liderin kendinden fedakârlık etmesi, örgütsel özdeşleşme ve ekstra rol davranışı arasında güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Cinsiyet	1							
2. Yaş	-0,75	1						
3. ED	-0,034	-0,123	1					
4. Tecrübe	-0,85	0,262**	-0,89	1				
5. POZ	-0,055	-0,067	0,53**	0,057	1			
6. KFE	0,22	-0,28	0,97	0,26	-0,035	1		
7. ÖÖ	0,28	0,005	0,42	-0,43	-0,059	0,535**	1	
8. ERD	0,74	-0,88	-0,008	-0,009	-0,107	0,408**	0,518**	1
Ort.						3,28	3,64	3,73
SS.						1,00	0,99	1,11

NOT: KFE=Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi; ÖÖ=Örgütsel Özdeşleşme; ERD=Ekstra Rol Davranışı; ED=Eğitim Durumu; POZ=İş Pozisyonu; * $p<0,05$ Çift Yönlü; ** $p<0,01$ Çift Yönlü. Cinsiyet (Erkek =1, Kadın=0), pozisyon (Mavi yaka=1, Beyaz yaka=0)

3.5. Hipotez Testleri

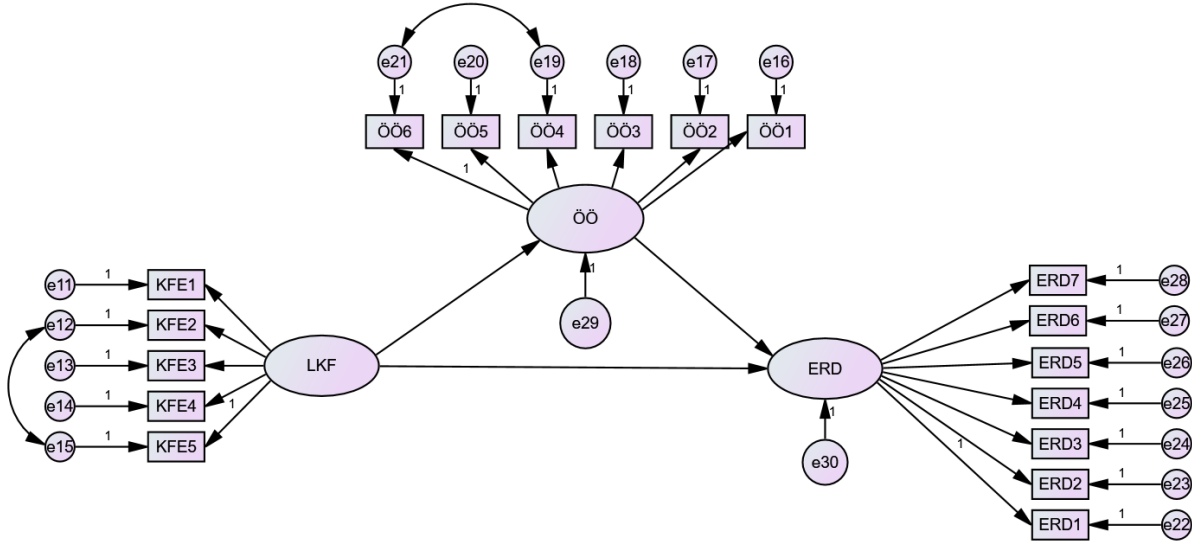
Tablo-2’de gösterilen liderin kendinden fedakârlık etmesinin ekstra-rol davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, liderin kendisinden fedakârlık etmesi ekstra-rol davranışını pozitif yönde tahmin etmektedir ($b=0,184$; $p<0,001$).

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	t	p
KFE	0,184	0,077	2,661	0,00**
ÖÖ	0,420	0,077	6,083	0,00**

NOT: KFE=Liderin Kendisinden Fedakârlık Etmesi; ÖÖ=Örgütsel Özdeşleşme

Daha önce belirtildiği gibi, bu çalışmada örtük değişkenlerle yol analizi yapılarak, ölçek maddeleriyle liderin kendisinden fedakârlık etmesi, örgütsel özdeşleşme ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiler ve hipotezler aynı anda test edilmiştir. İlk önce ölçek maddelerinin, değişkenleri ölçüp ölçemediği değerlendirilmiştir. Yapılan analizlerde, değişkenleri ölçtüğü varsayılan maddeler değişkenler ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptirler. Sonuçlar anket formunda yer alan maddelerin değişkenleri ölçebildiğini göstermektedir. Ölçüm modelinin değerlendirilmesinden sonra, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Liderin kendinden fedakârlık etmesinin ekstra rol davranışı üzerindeki etkisinde ve örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal regresyon modeli Şekil2’de görülmektedir.



Şekil 2: Liderin Kendisinden Fedakârlık Etmesinin Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Modeli (Standardize Edilmemiş)

Araştırmadaki hipotez testlerine ilişkin oluşturulan modelin uyum indekslerine göre ($\chi^2=243,849$, $\chi^2/sd=1,876$, $p=0,00$, $GFI=0,891$, $IFI=0,95$, $CFI=0,949$, $RMSEA=0,065$) geçerli ve toplanan veri ile uyumlu olduğu söylenebilir. Liderin kendisinden fedakârlık etmesinin, bağımlı değişken olan ekstra rol davranışı üzerindeki etkisine ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisine ilişkin yapısal regresyon analizi sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 3: Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesinin Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Etkisine Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları

Yol	b	P
KFE ---> ÖÖ	0,582	0,001*
ÖÖ ---> ERD	0,564	0,001*
KFE ---> ERD	0,104	0,245

NOT: KFE=Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi; ÖÖ=Örgütsel Özdeşleşme, ERD= Ekstra Rol Davranışı

Tablo 4: Liderin Kendisinden Fedakârlık Etmesinin Ekstra Rol Davranışı Üzerindeki Dolaylı Etkisi Bootstrap Değerleri

Dolaylı Etki	Boot b	Boot(SE)	BootLLCI	BootULCI
KFE ---> ERD	0,328	0,099	0,169	0,554

NOT: KFE=Liderin Kendinden Fedakârlık Etmesi; ERD= Ekstra Rol Davranışı

Liderin kendisinden fedakârlık etmesinin ekstra rol davranışı üzerindeki dolaylı etkilerinin anlamlı olup olmadığını test etmek için bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Tablo-5'de de görüldüğü gibi kendisinden fedakârlık eden liderliğin ekstra rol davranışı üzerindeki dolaylı etkisi anlamlıdır.

Yapısal Eşitlik Modeli bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilerek yapılan analiz neticesinde liderin kendinden fedakârlık etmesinin ekstra rol davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin liderin kendisinden fedakârlık etmesi ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiye ($b=0,328$, %95 BCA CI [0,169, 0,554]) aracılık ettiği tespit

edilmiştir. Zira, Bootstrap analizi neticesinde dolaylı etkide güven aralığı değerleri (BCA CI) 0 (sıfır) değerini içermemektedir.

4. Tartışma ve Sonuç

Günümüzün hızlı ve sürekli değişen örgütsel ortamında, örgütsel etkililik ve verimlilik için gerekli olan bütün davranışların resmî rol tanımları çerçevesinde belirlenip, tanımlanması mümkün değildir. Bu sebeple çalışanların ekstra rol davranışları, resmi görev ve sorumlulukları dışındaki çabaları örgütsel etkililik ve verimlilik için oldukça önemlidir (Lee, 2001). Katz (1964) da sadece yazılı olarak tanımlanmış davranışlara dayanan örgütlerin oldukça kırılğan sosyal sistemler “olduğunu belirtmiştir. Çalışanların ekstra rol davranışları özellikle beklenmedik durumların üstesinden gelmede oldukça faydalıdır. Bu sebeple yöneticiler tarafından çalışanların hangi durumlarda inisiyatif alarak, gönüllü olarak örgüt yararına çalışacaklarını bilmek oldukça önemlidir. Çalışanların ekstra rol davranışında bulunmalarını sağlayan unsurlardan birisi de örgütün temsilcisi olarak görülen liderler ve lider davranışlarıdır. Ancak liderlik araştırmaları lider davranışlarının hangi mekanizmalar vasıtasıyla takipçilerini etkilediği konusunda yetersiz kaldığı konusunda eleştirilmiştir (Dirks & Ferrin, 2002; Podsakoff vd. 2000; De Cremer & Van Knippenberg, 2004). Bu çalışmada da grup odaklı lider davranışlarından olan liderin kendisinden fedakârlık etmesinin çalışanların benlik algılarını etkileyerek, bir başka deyişle örgütle özdeşleşmelerini sağlayarak örgüt için ekstra çaba, performans göstermelerini sağlayıp sağlamadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla gıda sektöründe faaliyet gösteren ve farklı şubeleri bulunan bir zincir işletmede çalışan 211 kişiden toplanan veriler ile ampirik bir çalışma yapılmıştır. Toplanan veriler üzerinde yapılan güvenilirlik testleri ve faktör analizleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin asıl biçimleri ile büyük ölçüde paralellik gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu yüzden bu ölçeklerin gelecekte yapılacak çalışmalarda da kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmanın ilk hipotezinde liderlerin örgüt, çalışanlar için kendilerinden fedakârlık etmelerinin, lider ile çalışanlar arasında sosyal mübadele ilişkisi geliştirebileceği, çalışanların da liderlerin bu fedakârlığına iş tanımlarının ötesinde bir performans göstererek karşılık verebileceği varsayılmıştır. Regresyon analizi sonuçları da liderin kendisinden fedakârlık etme seviyesi arttıkça çalışanların ekstra rol davranışında bulunma seviyelerinin arttığını göstermektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezinde liderin kendisinden fedakârlık etmesinin doğrudan çalışanların ekstra rol davranışına etkisinin yanında çalışanların benlik algılarını etkileyerek ve örgütle özdeşleşmelerini sağlayarak dolaylı olarak da çalışanların ekstra rol davranışında bulunmalarını sağlayacağı varsayılmıştır. Yol analizi sonuçları örgütsel özdeşleşmenin kendisinden fedakârlık eden liderlik ile ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini doğrulamıştır. Bu kapsamda çalışanların benlik algısı ve özdeşleşmelerinin liderin davranış ve tutumlarını çalışan davranış ve tutumlarına dönüştürmede önemli ve işlevsel bir mekanizma olduğuna işaret etmektedir.

Pratik açıdan araştırma sonuçları, liderin kendisinden fedakârlık etmesi gibi liderlerin grup odaklı davranışlarının çalışanların iş tanımlarının ötesinde proaktif davranışta bulunmalarını sağlamada faydalı olabileceğini, ayrıca bunu çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayarak da yapabileceğini göstermesi açısından önemlidir.

Araştırma sonuçlarına göre kendisinden fedakârlık eden liderliğin ülkemizde genellikle kabul gören babacan liderlik gibi Türkiye’de etkili ve kabul gören bir liderlik tarzı olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca liderin kendisinden fedakârlık etmesi ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış halinin güvenilirlik testleri ve faktör analizleri, ölçeğin asıl biçimi ile büyük ölçüde paralellik göstermiştir. Bu yüzden ölçeğin ileride konu hakkında yapılacak çalışmalarda da kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

4.1. Yöneticilere Öneriler

Ekstra rol davranışı doğası gereği ortaya çıkarılması ve yönetilmesi zor bir kavramdır. Bu kapsamda yöneticiler çalışanlara ekstra rol davranışlarının iş performansına katkı sağlayan, örgütçe istenen davranışlar olduğu mesajını doğru şekilde iletmelidirler. Örgütlerde çalışanların ekstra rol davranışı sergilemelerinde insan kaynakları uygulamaları belirleyici olabilmektedir. Örgütlerin personel, seçimi, sosyalleşme, ödül ve değerlendirme uygulamaları bu kapsamda oldukça önemlidir. Her ne kadar ekstra rol davranışı doğrudan ödüllendirilmeyen davranışlar diye tanımlansa da örgüt bu tip davranışları dolaylı olarak cesaretlendirecek bir ödül sistemi kurabilir. Benzer şekilde işe alımlarda ekstra rol davranışında

bulunmaya yatkın özgeciliği yüksek çalışanların tercih edilmesi de değerlendirilebilir. Bu uygulamalar ekstra rol davranışlarını destekleyici ortamı yaratabilir.

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

Bu çalışma çalışanların örgütleri için ekstra çaba göstermelerinin bir sebebinin de örgütlerini kendi benlik algılarının bir parçası olarak görmelerinden kaynaklandığını göstermektedir. Bu yüzden örgütler de çalışanların özdeşleşmelerine yönelik mekanizmalar geliştirme çabasında olmalıdırlar. Bu kapsamda örgütün sosyalleşme süreci, kişinin örgütteki rolüne yönelik kimlik gelişimine katkı sağlayabilir (Van Dick vd., 2006).

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

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

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

4.2. Çalışmanın Sınırlılıkları

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

İkinci kısıt veri toplama tekniği ile ilgilidir. Bütün veriler farklı zaman dilimlerinde değil tek bir seferde (cross-sectional) ve tek bir kaynaktan (çalışanlardan) toplanmıştır. Çalışanlar hem kendi özdeşleşme ve ekstra rol davranışlarını hem de liderlerinin kendinden fedakârlık etme davranışlarını

değerlendirmişlerdir. Bu durum ortak yöntem varyansına sebep olabileceğinden dikkate alınmalıdır. Bu sebeple gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı kaynaklardan (yönetici ve liderler) farklı yöntemler kullanılarak verilerin toplanması önerilmektedir. Ayrıca kesitsel bir çalışma olmamasından dolayı sebep sonuç ilişkisini ifade eden nedensellik hakkında çıkarımlar yapılmasından kaçınılmalıdır. Ekstra rol davranışı ve örgütsel özdeşleşmeye sebep olabilecek alternatif açıklamalar göz ardı edilmemelidir.

Yukarıdaki kısıtlara rağmen, bu çalışmanın liderin kendisinden fedakârlık etmesinin çalışanların proaktif davranışta bulunmalarını sağlamada faydalı olabileceğini, ayrıca bunu çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayarak da yapabileceğini göstermesi açısından ve kendisinden fedakârlık eden liderliğe yönelik ülkemizde yapılan ilk çalışma olmasından dolayı önemli olduğuna inanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- 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*, 25(1), 13-17. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791600>
- Bass, B. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Blake, A. E., & Fred, M. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Brislin, R. W. (1986). The Wording and Translation of Research Instruments. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field Methods in Cross-Cultural Research* (pp. 137-164). Sage Publications, Inc.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On The Leadership Function of Self-Sacrifice. *The Leadership Quarterly*, 9, 475-501. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90012-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90012-1)
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1999). The Model of Followers' Responses to Self-Sacrificial Leadership: An Empirical Test. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00025-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00025-9)
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2002). How Do Leaders Promote Cooperation? The Effects of Charisma and Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 858-866. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.858>
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2004). Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Self-Confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95, 140-155. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.04.002>
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2005). Cooperation As A Function of Leader Self-Sacrifice, Trust and Identification. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(5), 355-369. <https://doi.org/10.1108/01437730510607853>
- De Cremer, D., Mayer, D. M., Van Dijke, M., Schouten, B. C., & Bardes, M. (2009). When Does Self-Sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 887-899. <https://doi.org/10.1037/a0014782>
- De Cremer, D., Van Knippenberg, D., Van Dijke, M., & Bos, A. E. R. (2006). Self-Sacrificial Leadership and Follower Self-Esteem: When Collective Identification Matters. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(3), 233-245. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.10.3.233>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in The Eye of The Beholder: The Organizational Identification, Identity, and Image on The Cooperative Behaviors of Physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, 507-533. <https://doi.org/10.2307/3094849>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Edwards, M. R. (2005). Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Halverson, S. K., Holladay, C. L., Kazama, S. M., & Quinones, M. A. (2004). Self-Sacrificial Behaviour in Crisis Situations: The Competing Roles of Behavioral and Situational Factors. *The Leadership Quarterly*, 15, 263-275. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.001>
- He, G., An, R., & Hewlin, P. F. (2019). Paternalistic Leadership and Employee Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Chinese Management Studies*, 13(3), 645-663. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2018-0724>
- Hogg, M. A., & Van Knippenberg, D. (2003). Social Identity and Leadership Processes in Groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 35, 1-52.
- Kanten, P. (2014). Effect of Quality of Work Life (QWL) on Proactive and Prosocial Organizational Behaviors: A Research on Health Sector Employees. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 251-274.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. <https://doi.org/10.5465/256704>
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27. <https://doi.org/10.1002/job.234>
- Lee, H-J. (2001). Willingness and Capacity: The Determinants of Prosocial Organizational Behavior Among Nurses in The UK. *International Journal of Human Resources Management*, 12(6), 1029-1048.
- Li, R., Zhang, Z-Y., & Tian, X-M. (2016). Can Self-Sacrificial Leadership Promote Subordinate Taking Charge? The Mediating Role of Organizational Identification and The Moderating Role of Risk Aversion. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 758-781. <https://doi.org/10.1002/job.2068>
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding The Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in The Leader/Follower Relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3), 167-203. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2832>
- 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, 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of The Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.6.836>
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567. <https://doi.org/10.5465/256798>

- Morrison, E. W. (1996). Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link Between HRM Practices and Service Quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199624\)35:4<493::AID-HRM4>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199624)35:4<493::AID-HRM4>3.0.CO;2-R)
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences. *Sage Publications*.
- Overvold, M. C. (1980). Self-Interest and The Concept of Self-Sacrifice. *Canadian Journal of Philosophy*, 10, 105-118. <https://doi.org/10.1080/00455091.1980.10716285>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Polat, M. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerinde Bir Saha Çalışması. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement Artifacts in The Assessment of Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Do We Know What We Think We Know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781-790. <https://doi.org/10.1037/a0019477>
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieske, J. (2006). Identity and Extra Mile: Relationships Between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management*, 17, 283-301. 10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2005a). Category Salience and Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 273-285. <https://doi.org/10.1348/096317905X25779>
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O., & Tislington, P. A. (2005b). To Be(long) or Not to Be(long): Social Identification in Organizational Contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(3), 189-218.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2005). Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25-37. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.25>
- Van Knippenberg, B., Van Knippenberg, D., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2005). Research in Leadership, Self, and Identity: A Sample of The Present and A Glimpse of The Future. *The Leadership Quarterly*, 16, 495-499. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.006>
- Van Knippenberg, D. (2011). Embodying Who We Are: Leader Group Prototypicality and Leadership Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 22, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.004>
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25006-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25006-1)

- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and Correlates of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147. <https://doi.org/10.1348/096317900166949>
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, Self, and Identity: A Review and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825-856. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>
- Vey, M., & Campbell, J. P. (2004). In-Role or Extra-role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring? *Human Performance*, 17(1), 119-135. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701_6
- Worchel, S., Rothgerber, H., Day, A., Hart, D., & Butemeyer, J. (1998). Social Identity and Individual Productivity Within Groups. *British Journal of Social Psychology*, 37, 389-413. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1998.tb01181.x>
- Yorges, S. L., Weiss, H. M., & Strickland, O. J. (1999). The Effect of Leader Outcome on Influence, Attributions, and Perceptions of Charisma. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 428-436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.428>
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zhang, H., & Ye, M. (2016). A Literature Review of Self-Sacrificial Leadership. *Psychology*, 7, 1205-1210. [10.4236/psych.2016.79121](https://doi.org/10.4236/psych.2016.79121)
- Zhou, R., Long, L., & Hao, P. (2016). Positive Affect, Environmental Uncertainty, And Self-Sacrificial Leadership Influence Followers' Self-Sacrificial Behavior. *Social Behavior and Personality*, 44(9), 1515-1524. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.9.1515>

Research Article**Liderin Fedâkarlık Davranışları: Çalışanların Ekstra-Rol Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Açısından İncelenmesi***Leader's Self-Sacrifice: An Investigation in Terms of Employees' Extra-Role Behavior and Organizational Identification*

Haşim CÜCE Dr., Milli Savunma Bakanlığı hasim293@hotmail.com https://orcid.org/0000-0003-3927-1855	Semra GÜNEY Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi semguney@hacettepe.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-8809-8983	Selin Metin CAMGÖZ Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi selinm@hacettepe.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-3304-7177	Eren Miski AYDIN Dr., Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi erenma@hacettepe.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-2316-2398
---	---	--	--

Extensive Summary**Introduction**

The research on today's contemporary organizations have been witnessing the effect of employees voluntarily and extra-role behaviors on organizations performance. Extra-role behaviors refer to the extra behaviors that employees exhibit voluntarily and willingly outside of their official duties, show extra attention and effort, and are beneficial for the organization. Furthermore, most of the earlier studies focuses on the role of leadership, and indicate that leaders' self-sacrifice and taking personal risks motivates the subordinates and inspires them alleviate the performance of the task group and the organization. In this regard, self-sacrifice is defined as to the temporary or permanent procrastination or giving up all or part of one's personal privileges, welfare, or interests in terms of the use of power, distribution of rewards, and division of labor.

This study examines the effect of leaders' self-sacrifice on employees' extra-role behavior and further explores the mediating effect of organizational identification on this relationship. Organizational identification, which can be described as the bond the individual wants to establish with the organization, is considered as a kind of a psychological bridge between the organization and the individual. Building on social exchange theory and social identity theory, we propose that the leader's behaviors towards the group/organization, such as making sacrifices for the organization and the employees, would increase the identification of the employees, and thus, the employees who identify with their organization will voluntarily exhibit extra role behavior for the success of their organization, as they feel one with their organization. Based on the literature review the study hypothesis were proposed accordingly

H1: The leader's self-sacrifice positively affects employees' perceptions of extra-role behavior

H2: Employees' perceptions of organizational identification mediate the relationship between leader self-sacrifice and extra-role behavior.

It is believed that the findings of the study will contribute to the relevant literature and guide managers in a practical sense.

Method

Participants

The study's sample includes 211 full-time employees working in the food industry in Manisa, Turkey. Among 211 participants, 62% were men and 38% were women, 22% were 25 years old and under, 25% were 26 to 30 years old, 25% were 31 to 35 years old, 13% were 36 to 45 years old and 15% were aged 46 and over. In terms of education, %2 of the participants hold master's degrees, %12 of them have bachelor's degrees, 46% have completed high school degrees and 40% have primary school education. When their seniority in the workplace was examined, it was seen that 27% of the participants had less than 1 year of work experience, 49% had 1 to 5 years of work experience, 17% had 6 to 10 years of work experience, and 7% had 11 years or more of work experience in the company.

Measures

The study's questionnaire included the scales of leader self-sacrifice, organizational identification, and extra-role behaviors as well as demographics (gender, age, tenure, education, position, marital status, etc.).

Leader Self-sacrifice: The follower's perception of leader self-sacrifice was assessed by the 5 items of Conger and Kanungo (1998) which is commonly used in De Cremer and Van Knippenberg (2004)'s studies. The sample item included '*My supervisor is willing to stand up for the team's interest, even at the expense of his/her interest*'. All items had response alternatives ranging from strongly disagree (1) to strongly agree (5). The authors applied the back-translation technique for the Turkish translation of the scale items (Brislin, 1986). The Cronbach alpha reliability scale was found .88.

Organizational Identification: The organizational identification was measured with the 6 items of Mael & Ashforth's (1992) scale using a 5-point format scale of strongly disagree (1) to strongly agree (5). The sample items included '*When someone criticizes my organization, it feels like a personal insult*' and '*When I talk about this organization, I usually say we, rather than they.*' The Cronbach alpha reliability coefficient was .90. The Turkish translation of the scale was conducted by Polat (2009).

Extra-role behaviors: To assess employees' extra-role behavior, we used a 10-item short form of the Organizational Citizenship Behavior (OCB) Shortlist Scale developed by Spector et al. (2010). The response format was ranged from strongly disagree (1) to strongly agree (5). The sample item included '*Helped a co-worker who had too much to do*' and '*Volunteered for extra work assignments*'. The authors applied the back-translation technique for the Turkish translation of the scale items (Brislin, 1986). The Cronbach alpha reliability scale was found as .89.

Findings

Table 1 displays the study variables' means, SDs, and correlations. The relationships between the variables initially support the hypotheses. As seen in Table 1, the leader's self-sacrifice is significantly and positively correlated with the extra-role behavior ($r=0.408$, $p<0,01$) and with organizational identification ($r = 0.535$; $p<.00$). The demographic variables did not significantly correlate with extra-role behavior.

Table 1. Correlations among study variables

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Gender	1							
2. Age	-0.75	1						
3. Education	-0.034	-0.123	1					
4. Tenure	-0.85	0.262**	-0.89	1				
5. Position	-0.055	-0.067	0.53**	0.057	1			
6. Self-Sacrifice	0.22	-0.28	0.97	0.26	-0.035	1		

7. Organizational Identification	0.28	0.005	0.42	-0.43	-0.059	0.535**	1	
8. Extra-Role behavior	0.74	-0.88	-0.008	-0.009	-0.107	0.408**	0.518**	1
Mean						3.28	3.64	3.73
SD						1.00	0.99	1.11

Note. * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$; Gender (0: Women, 1: Men); Position (Blue-Collar:1, White-Collar:0)

The hypotheses of the study were tested by using Structural Equation Modeling (SEM). The SEM tested the measurement model and the structural model simultaneously. The indirect effects were calculated with 95% confidence intervals based on 5,000 bootstrapped samples. The chi-square test of the model was significant and the investigation of the fit indices suggested that the data fit the model well ($\chi^2=243.849$, $\chi^2/sd = 1.876$, GFI=0.891, IFI=0.95, CFI=0.949, RMSEA=0.065). In terms of direct effects, the paths from the leader's self-sacrifice to organizational identification ($b = .58$, $p < 0.01$) and the path from organizational identification to extra-role behavior ($b = 0.564$, $p < 0.01$) were significant. However, the direct path from the leader's self-sacrifice to extra-role behavior was not significant. Furthermore, the indirect effect of the leader's self-sacrifice on extra-role behavior via organizational identification was significant (indirect effect = 0.328, 95% CI = [.069, .554]). Thus, Hypothesis 2 specifying the mediating effect of organizational identification on extra-role behavior was supported.

The findings of the current study provide substantial information in predicting and shaping the extra-role behaviors of employees, which remains largely an unexplored area at workplace. Specifically, the results have highlighted the leaders' behaviors, such as leader self-sacrifice, could be useful in ensuring that employees engage in proactive behavior beyond their job descriptions, and could also contribute to ensuring that employees identify with their organizations.