



*Araştırma Makalesi / Research Article*

**ÖRGÜTSEL KİMLİK-ROL İÇİ VE ROL DIŞI PERFORMANS İLİŞKİSİNDE İÇSEL  
GÜDÜLENMENİN ARACILIK ROLÜ\***

**Muhammet Ali ÇELEBİ<sup>1\*</sup>  
Fatih ÇETİN<sup>2</sup>**

**Öz**

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel kimliğin rol içi ve rol dışı performansa olan etkisini incelemek ve bu süreçte içsel güdülenmenin rolünü araştırmaktır. Anket yöntemiyle 592 akademik personelden veri toplanan araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler için korelasyon analizi ve hipotez testleri için yapısal eşitlik modelleri kurulmuştur. Ayrıca değişkenler arasındaki dolaylı etkilerin belirlenmesi için aracılık testi yapılmıştır. Bulgular, örgüte duygusal bağlılığın hem rol içi hem de rol dışı performansı artırdığını göstermiştir. Diğer örgütsel kimlik alt boyutları olan kendi kendine kategorizasyon, uyum/örtüşme düzeyi ve davranışsal katılım alt boyutlarının performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bunun ötesinde örgüte duygusal bağlılık-rol içi performans ilişkisine içsel güdülenmenin aracılık ettiği tespit edilmiştir. Tüm bulgular teorik ve kültürel bağlamda tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Kimlik, İçsel Güdülenme, Rol-İçerisi Performans, Rol-Dışerisi Performans, Akademik Personel

**JEL Kodları:** M10, M19

**THE MEDIATING ROLE OF INTRINSIC MOTIVATION IN THE  
ORGANIZATIONAL IDENTITY-IN ROLE AND EXTRA ROLE PERFORMANCE  
RELATIONSHIP**

**Abstract**

The main purpose of the study is to examine the effects of organizational identity on in-role and extra-role performance, and to explore the possible mediating role of intrinsic motivation in this process. The data were collected from 592 academic staff using the survey method. The relationship between study variables was investigated by correlation and structural equation modeling analyses. Moreover, the mediation tests were conducted for determining the indirect effects among variables. The results showed that merely the affective-attachment to organization increases in-role and extra-role performance. We couldn't find any significant effects of other sub-dimensions i.e. self-categorization, the goodness of fit, and behavioral involvement on in-role and extra-role performance. What's more it was found that the relationship between affective-attachment and in-role performance is mediated by intrinsic motivation. All these findings were discussed based on theoretical and cultural context.

**Keywords:** Organizational Identity, Intrinsic Motivation In-Role Performance, Extra-Role Performance, Academic Staff

**JEL Codes:** M10, M19

\* Bu çalışma; birinci yazarın "Algılanan Örgütsel Kimliğin ve İçsel-Dışsal Güdülenmenin Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkileri: Konya Ovası Projesi Bölgesi Üniversitelerinde Bir Araştırma" adlı doktora tezinden üretilmiş olup 18-20 Nisan 2019 tarihlerinde düzenlenen 27.Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiriden bağımsız değildir. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 2018/8 karar nolu yazılı izin alınmıştır.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ORCID: 0000-0003-3892-1879.

\* **Sorumlu yazar** (Corresponding Author): muhammetalicelebi@gmail.com

<sup>2</sup> Prof. Dr. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 51240, Merkez Yerleşke, Niğde, ORCID: 0000-0002-2487-9553.

**Başvuru Tarihi** (Received): 28.12.2021 **Kabul Tarihi** (Accepted): 29.07.2021

## Giriş

Örgütsel kimliğin açıklanmasında yaygın olarak kullanılan Tajfel'in (1972) Sosyal Kimlik Teorisi ve Turner ve arkadaşlarının (1987) Benlik-kategorizasyonu (Self-categorization) Teorisi, kimliğin nasıl kişisel ve sosyal kimlik olarak ayrıldığını açıklamaktadır. Kişisel kimlik kişiyi diğer kişilerden ayırmakla ilişkiliyken; sosyal kimlik sosyal gruplara dâhil olmakla ilişkilidir. Kişiler aynı zamanda eşsiz olma ve sosyal bir gruba ait olma konusunda temel bir ihtiyaca da sahip olduklarından, kişisel kimlik eşsiz olma, sosyal kimlik ise ait olma ihtiyacını harekete geçirmektedir (Brewer, 1991). Bu çerçevede sosyal kimliğin bir biçimi olan örgütsel kimlik, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, temel özelliklerini ortaya koyan ve örgütün geçmişi ile geleceği arasında bağ kuran kalıcı nitelikleri ifade etmektedir (Albert & Whetten, 1985). Örgütsel kimlik bu yönüyle üyeler tarafından paylaşılan ortak değerleri ve düşünceleri (Riketta & Van Dick, 2005) açıklamakta ve kişilerin ait olma ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Kişiler kişisel ve sosyal kimliklerine uygun biçimde güdülendiklerinden (Brewer, 2010), kendilerini kişisel seviyede kategorize ettiklerinde kişisel ihtiyaçlarını tatmin ederek; sosyal seviyede kategorize ettiklerinde ise grup amaçlarını yerine getirerek güdülenmektedirler. Böylece sosyal kimlik kişilerin grup amaçlarını içselleştirmelerine katkı sunabilmektedir. Örneğin grupla kimlik geliştirmeyen birisi grup amaçlarını yerine getirirken yalnızca dışsal (ödül, ceza, vb.), grupla kimlik geliştiren kişi ise içsel olarak (gelişme, öğrenme, vb.) güdülenecektir. Sonuçta grup çıkarları veya amaçlarıyla ilişkili örgütsel kimliği yüksek kişilerin, ait olma ihtiyaçlarına bağlı olarak içsel güdüleri harekete geçebilecektir. Kişiler, kendilerini kişi seviyesinde kategorize ettiklerinde kişisel kimliklerini destekleyen işleri yapmakla; sosyal seviyede kategorize ettiklerinde ise grup üyesi olarak sosyal kimliklerini destekleyen işleri yapmakla güdülendikleri görülmektedir (Van Knippenberg, 2000; Haslam, 2004).

Literatürde çalışanın rol içi ve rol dışı performansını ayrı ayrı ele alarak, çoklu örgütsel kimliği içsel güdülenme süreçleriyle birlikte araştıran ve bu ilişkileri kısmen toplulukçu bir kültürde test eden bir araştırmanın olmayışı bu araştırmanın yapılmasındaki temel gerekçedir. Ulusal kültürümüzün kısmen toplulukçu bir ülke olarak sınıflandırıldığı çalışmalara (Hofstede 1980, Ayçiçeği-Dinn & Harris 2011) bakıldığında örgütle kimlik oluşturma toplulukçu kültürün bir özelliği olduğu görülmektedir (Triandis 1995, 2001). Buradan hareketle çalışan performansının farklı boyutlarına örgütsel kimliğin hangi alt boyutlarının etki ettiği ve bu süreçte içsel motivasyonun rolünün ne olduğu ortaya çıkarılabilecektir. Ayrıca bu etkileşimlerin kısmen toplulukçuluk değerleri ve ilişkisel kimliğe (Kağıtçıbaşı, 1996) sahip bir kültürde test edilmesi özellikle örgütsel kimlik oluşturma ve sonuçlarına ilişkin süreçlere ışık tutabilecektir.

## 1. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

### 1.1.Örgütsel Kimlik

Sosyal kimlik ve grup sadakati, aynı anda bir aidiyet duygusu ile bir ayırt edicilik duygusu sağlayan kendi kendini kategorilere ayırma konusunda öne çıkan bir yaklaşımdır (Brewer, 1991). Sosyal kimlik teorisi çalışmaları, örgütlerle ilgili olarak üç genel sonucu önermektedir (Ashforth & Mael, 1989): Birincisi, kişiler kimliklerinin göze çarpan özellikleriyle uyumlu aktiviteleri seçme eğilimindedir ve bu kimlikleri temsil eden örgütleri desteklemektedirler. Bu nedenle, bir örgüt ile kimlik geliştirme, örgüt için muhtemel destek ve taahhüdü artırmaktadır. İkincisi sosyal kimliğin grup içi uyum, iş birliği, fedakârlık gösterme gibi geleneksel olarak grup oluşumu ile ilişkili süreçleri ve grupla ilgili pozitif değerlendirmeleri etkilemesidir. Grup oluşumunda grup içi benzerliğin kişilerarası veya karşılıklı etkileşime dayalı olması gerekmektedir. Kişinin aynı anda kişisel olarak hoşlanmadığı kimselerden grup üyesi olarak hoşlanabileceği durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durumlar, benliğin kişiselleştirilmesine, diğer grup üyeleriyle algılanan benzerliğe ve grup normlarına uyma olasılığını artırmaktadır. Üçüncü sonuç ise sosyal kimliğin

grubun değer ve uygulamalarının ayırt edici özellikleri ile prestijini vurgulaması, dış gruplarla olan rekabete dikkat çekmesi ve grup oluşumundaki geleneksel nedenleri desteklemesidir. Kişinin grupla örtüşmesi arttıkça grup içi değerler ve uygulamalar daha sade hale gelmekte grup üyeliği benzersiz olarak algılanmaktadır.

Örgüt sosyal bir kategori olarak kişilerin benlik saygılarını artırmasına neden olan ilişkisel ve karşılaştırmalı bir yapıdır (Ashforth & Mael, 1989). Örgütsel kimlik üyelerin kendilerini ve diğerlerini rollerine, bir örgüte veya iş birimine üyeliğe dayalı olarak kategorize ettiği bir sosyal kimliğe vurgu yapmaktadır (Jones & Volpe, 2011). Örgütlerde sosyal kimlik kişinin sahip olduğu ilişkiler ve karşılaştırmalar yoluyla grubun başarıları ile statüsüne katılmasını ifade etmektedir (Ashforth & Mael, 1989). Sosyal kimliğin bir biçimi olan örgütsel kimlik kavramı örgütün merkezi, ayırt edici ve temel niteliklerine atıfta bulunan ve diğer örgütlerden ayrılmasını konu edinen bir kavramdır (Albert & Whetten, 1985; Gioia, Schultz, & Corley, 2000).

Örgütsel kimliğin açıklanmasında bilişsel, duygusal, değerlendirme ve davranışsal olmak üzere dört farklı alt boyut olduğu öne sürülmektedir (Van Dick & Wagner, 2002). Dutton ve arkadaşları (1994) örgütsel kimliği kişinin kendisiyle örgüt arasında oluşan bilişsel bağ olarak tanımlayarak sosyal kimliğin *bilişsel* boyutuna vurgu yapmaktadır (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Bir sosyal grup biçimi olan örgütlerde sosyal kimliğin bilişsel yönü kendi kendine kategorize etme süreçleri içerisinde belirginleşmektedir. Tajfel (1972) kendi kendine kategorize etmeyi kişileri, grupları, nesnelere, olayları ve çevreyi sınıflandıran psikolojik süreçler olarak tanımlamaktadır (Deschamps & Devos, 1998). Örgütsel kimlikle ilişkili bir diğer boyut, kişinin örgüte karşı hissettiği duyguları tanımlayan, *duygusal* boyuttur. Örgüte olan duygusal bağlılık, üyeliğe atfettiği duygusal önem (Tajfel 1978), üyelik arzusuna dayalı katılım (Kelman, 1961) ve örgüt üyeleriyle ilişkiler kurma, onlarla birlikte olmaktan mutlu olma, onlarla kendini bir ailenin parçası gibi hissetmeye ilişkin duyguları ifade etmektedir (Meyer & Allen, 1991; Burke, 1991). Wharton (1992), örgütsel kimliğin *değerlendirme* boyutunu, örgütsel üyelerin ortaya çıkan durumlarla ilgili değerlendirmeleri ve tepkileri olarak ifade ederek, bu boyutum sosyal çevrenin algılanmasında temel oluşturan kriterlerini sağladığını iddia etmektedir (Haslam, 2004). Son olarak örgütsel kimliğin davranışsal yönünü ortaya koyan *davranışsal katılım* ise kişinin örgütsel kimliği doğrudan etkileyen eylemlere ne ölçüde katıldığını ve örgütü adına hareket etmesini açıklamaktadır (Van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004).

## 1.2. İçsel Güdülenme

Kişiler bir aktiviteye zevk, ilgi ve merak duydukları ve kendini ifade etme ihtiyacını hissettikleri zaman içsel olarak güdülenmektedirler (Amabile, 1993). İçsel güdülenme, ilginç ve yeniliklerle uğraşan ve zorlukları aşmak için mücadele eden ve aktivitelere özgürce katılan kişilerin eylemlerinde görülmektedir (Deci & Ryan 2000). İşyerinde ortaya çıkan kişisel mücadelenin tatmin edilmesinde kişilerin içsel güdüledikleri görülmektedir (Amabile, 1993). İçsel güdülenme, bir görevle ilişkili tutum veya değer olarak görülmektedir. Bu nedenle bir göreve yüklenen anlam çalışanın onunla ilişkilendirdiği içsel ödüllerle şekillenmektedir (Fuller & Dornbusch, 1988).

Deci içsel güdülenmeyi, kişinin kendi içsel tatmini için bir faaliyetin yürütülmesi biçiminde tanımlanmaktadır. İçsel güdülenmede, dışsal etkiler, baskılar veya ödüller nedeniyle değil, eğlence ya da mücadele etmek için kişi harekete geçmektedir (Ryan & Deci, 2000a). Deci (1975) içsel güdülenmeyi açıklarken, davranışları iki kategoriye ayırmaktadır. Birinci kategori kişilerin zorlayıcı durumlar bulmak için çaba göstermesidir. Kişilerin kendilerini geliştirmek amacıyla aradıkları bu zorlayıcı durumlar karşılaşılanlar ile standartlar arasındaki uyumsuzluğu ifade etmektedir. İkinci kategori ise; bu uyumsuzluğu azaltmaya yönelik davranışları yani zorlukların üstesinden gelmeyi (mücadele etmeyi) içermektedir. Dolayısıyla içsel olarak güdülenmiş kişide, zorlukları arama ve engelleri aşma arzusu görülmektedir (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999). Herzberg ise işin ilgi çekiciliği, mücadele etmeye fırsat vermesi ve artan sorumluluk nedeniyle

içsel güdülenmenin ortaya çıktığını savunarak, içsel faktörlerin kapsamlı bir gelişme ve başarıma ihtiyacına cevap verdiğini ifade etmektedir (Herzberg, 2003).

İçsel güdülenme konusunda öne sürülen Öz Belirleme Teorisi (Self Determination Theory) güdülenmenin “doğasına”, yani “davranış nedenine” odaklanmaktadır (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009). Kişilerin var olma ve gelişme ihtiyacından hareket eden öz belirleme teorisi, tatmin edilmesi gereken güdülenmeye dönük ihtiyaçlarını yetkinlik, özerklik ve ilişkililik olarak üçe ayırmaktadır (Ryan & Deci, 2000b). Yetkinlik çevreyle mücadelede kişilerin etkili ve başarılı olma ihtiyacını; özerklik kişilerin faaliyetlerde karar serbestliği ve kontrol etme ihtiyacını; ilişkililik ise diğerleriyle yakın ve samimi sosyal ilişkiler kurma ihtiyacını ifade etmektedir.

Yetkinlik ihtiyacı kişinin kişisel kapasitesini artırması ve yaşamı boyunca keyif ve canlılık kaynağının temsil eden içsel doğal bir eğilim içinde olmasını ifade eden, yenilikleri araştırma, öğrenme, yaratıcılığını geliştirme, zorlukların üstesinden gelme gibi süreçlerle ilişkilidir (Ryan & Deci, 2000b). Gönüllülük anlamına gelen özerklik ihtiyacı irade duygusuyla hareket etmeyi ve seçim deneyimine sahip olmayı içermektedir. İlişkililik ihtiyacı ise başkalarına bağlı hissetmek, sevmek ve ilgi göstermek ve başkaları tarafından sevilme ve ilgi görmek arzusunu ifade etmektedir. Teoriye göre yetkinlik, özerklik ve ilişkililik doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçlar olup, insan ruhunun derin yapısını ilgilendirmekte, etkinlik, bağlılık ve tutarlılık sağlama yönündeki doğuştan gelen ve yaşam boyu süren eğilimleri ifade etmektedir (Deci & Ryan 2000).

### 1.3. Rol İçi Performans

İşveren ve çalışan arasındaki sözleşmenin bir parçası olan gereksinimler (Sonnentag, Volmer, & Sychala, 2008), “yapmakla görevlendirildiniz” ifadesi ile doğrudan verilen talimatlar, (Van Knippenberg, 2000) ve örgütlerde ortaya konan prosedürler (Borman & Motowidlo, 1997), rol içi performans tanımlamaktadır. Rol içi performans kişinin örgüt performansına olan katkısını kapsamakta, resmi ödül sisteminin bir parçası olan eylemlere (yani teknik çekirdeğe) atıfta bulunmakta ve iş tanımlarında belirtilen gereksinimleri ele almaktadır (Sonnentag vd., 2008).

İki tür rol içi performans bulunmaktadır. 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 rol içi performans, 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, kuruluşun teknik çekirdeğiyle doğrudan ilişki kurulan eylemleri kapsamaktadır (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997).

### 1.4. Rol Dışı Performansı

Rol dışı performans görev etkinliklerine ile süreçlerine katalizör görevi gören, örgütsel etkililiğe katkıda bulunan, örgütsel, sosyal ve psikolojik süreçleri şekillendiren eylemleri tanımlamaktadır (Borman & Motowidlo, 1997). Rol içi performansın aksine rol dışı performans örgüt kültürüne, ortak değerlere ve örgütsel iklime olumlu katkılar sunmakta, işin gerektirdiği doğrudan eylemleri içermemektedir. Borman ve Motowidlo (1993) rol dışı performans beş farklı biçimde ifade etmektedir. Bunlar (a) işin biçimsel 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 dezavantajlı olsa bile örgütsel kural ve prosedürleri takip etmek ve (e) örgütsel hedefleri desteklemek ve savunmak (Motowidlo & Scotter, 1994). Örgütün sosyal ve psikolojik ortamını destekleyen rol dışı davranışlardan bazıları: iş arkadaşlarına ilgili konularda yardımcı olmak, müşterilere örgütsel

hizmetler veya ürünlerle ilgili olmayan kişisel konularda yardımcı olmak, örgütsel değerlere, politikalara ve yönetmeliklere uymak, işe gönüllü olarak fazladan çaba harcamak, örgütü dışarıda olumlu yönde temsil etmektir (Brief & Motowidlo, 1986).

### 1.5. Araştırma Hipotezleri

Yukarıdaki açıklamalar ışığında mevcut çalışmada, örgütsel kimlik, içsel güdülenme ve rol performansı arasında Sosyal Kimlik Teorisi, Benlik-kategorizasyonu Teorisi ve Öz Belirleme Teorisi çerçevesinde bir etkileşim olabileceği öne sürülebilir. Her ne kadar bazı çalışmalarda (Ellemers, Gilder, & Haslam, 2004; Knippenberg, 2000) anılan değişkenler arasında kısmi ilişkiler ele alınmışsa da örgütsel kimliğin bilişsel, değerlendirme, duygusal ve davranışsal yönlerini araştıran çok yönlü bir çalışmaya rastlanmamıştır.

İş tanımlarının gerektirdiği eylemlerin ve doğrudan kuruluşun amaçlarına hizmet eden davranışların başarılı bir şekilde iş süreçlerine aktarılmasında örgütsel kimliğin rol içi performans üzerindeki etkisinden bahsedilebilir (Van Knippenberg, 2000). Örgütsel kimliği kişisel kimliklerinin bir parçası gibi görerek sahiplenen kişiler, tüm örgüte yarar sağlayacak eylemlere yönelmekte ve ortak hedeflere katkıda bulunabilmektedir (Haslam & Ellemers, 2005). Bu düşünceyle yapılan bazı araştırmalarda örgütsel kimliğin rol içi performansı artırdığı görülmektedir (Riketta, 2005, Cicero & Pierro, 2007, Lee, Park, & Koo, 2015, Ma, Liu, Liu, & Wang, 2016). Bu bulgulardan yola çıkarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**Hipotez 1:** Örgütsel kimlik (*Kendi kendine kategorizasyon, Uyum/örtüşme düzeyi, Duygusal bağlılık ve Davranışsal katılım*) rol içi performansını pozitif yönlü etkiler.

Kişinin kimliği ile örgütsel kimliğin yüksek oranda örtüşmesi durumunda, kişinin grup sonuçlarını geliştirmeye katkıda bulunması ve yüksek düzeyde rol dışı davranışı göstermesi beklenmektedir (Van Dick & Wagner, 2002). Rol dışı performans, rol içi performansın “üstüne ve ötesine” geçen ve herhangi bir örgütün etkili işleyişi için kritik olan davranışlardır. Yapılan çalışmalarda örgüt kimliğiyle gurur duyan örgütü kendisiyle birlikte tanımlayan kişilerin daha fazla rol dışı performans gösterdikleri ortaya çıkarılmıştır (Van Knippenberg, 2000, Riketta, 2005, Blader & Tyler, 2009, Kane, Magnusen, & Perrewé, 2012, Lee vd., 2015, Ma vd., 2016). Bu sonuçlar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**Hipotez 2:** Örgütsel kimlik (*Kendi kendine kategorizasyon, Uyum/örtüşme düzeyi, Duygusal bağlılık ve Davranışsal katılım*) rol dışı performansını pozitif yönlü etkiler.

Kişiler belirli bir görevi keyifli bulduklarında veya benlikleriyle birlikte tanımlanabilir gördüklerinde göreve tam olarak destek olabilmekte ve daha fazla katılabilirler (Patall, Cooper, & Robinson, 2008). Böylece kişilerin kendi kendilerine güdülenme süreçlerini ifade eden içsel güdülenme, kişilerin biliş davranış ve duygularını düzenleyerek rol içi performanslarını etkileyebilmektedir (Li, Wei, Ren, & Di, 2015; Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017). Yaratıcılık, bilişsel esneklik, kavramsal anlayış gerektiren görevlerde içsel olarak güdülenenlerin, daha yüksek kararlılık ve çaba gösterdikleri, işlerinden tatmin oldukları, işle ilgili olumlu tutumlar besledikleri, psikolojik uyumu sağladıkları ve rol içi performanslarının daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000b, Grant, 2008, Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014, Yousaf, Yang, & Sanders, 2015). Bu bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**Hipotez 3:** İçsel güdülenme rol içi performansı pozitif yönlü etkiler.

Örgütün, kişinin ihtiyaçlarını karşılayarak (özerklik, yetkinlik ve ilişkililik) refah ve iyi oluşunu önemseydiğini ve kişisel gelişimine katkı sağlandığını algılayan kişilerin içsel güdülenmeye sahip olabileceği öne sürülmektedir (Deci, L., Ryan, 2000, Gagné & Deci, 2005, Kuvaas & Dysvik, 2009). Bu anlayışla, içsel olarak güdülenen kişilerin meslektaşlarına yardımcı oldukları (Li vd., 2015) ve gönüllü olarak rol dışı davranışlarda buldukları (Battistelli, Galletta, Portoghese, Pohl,

& Odoardi, 2013) öne sürülmüştür. Bunlara ek olarak içsel güdülenmenin azaldığı durumlarda rol dışı performans üzerinde olumsuz sonuçlara yol açtığı da ileri sürülmektedir (Gagné & Deci, 2005). Bu çalışmaların yanı sıra içsel güdülenmeyle rol dışı performans arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını öne süren çalışmalar da bulunmaktadır (Yousaf vd., 2015). Bu açıklamalar ışığında örgütün sosyal ortamıyla ilişkili olan rol dışı performansın kişilerin değerleriyle, farkındalıklarıyla ve içsel olarak kendi kendine değerlendirme süreçlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkabileceği düşüncesiyle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

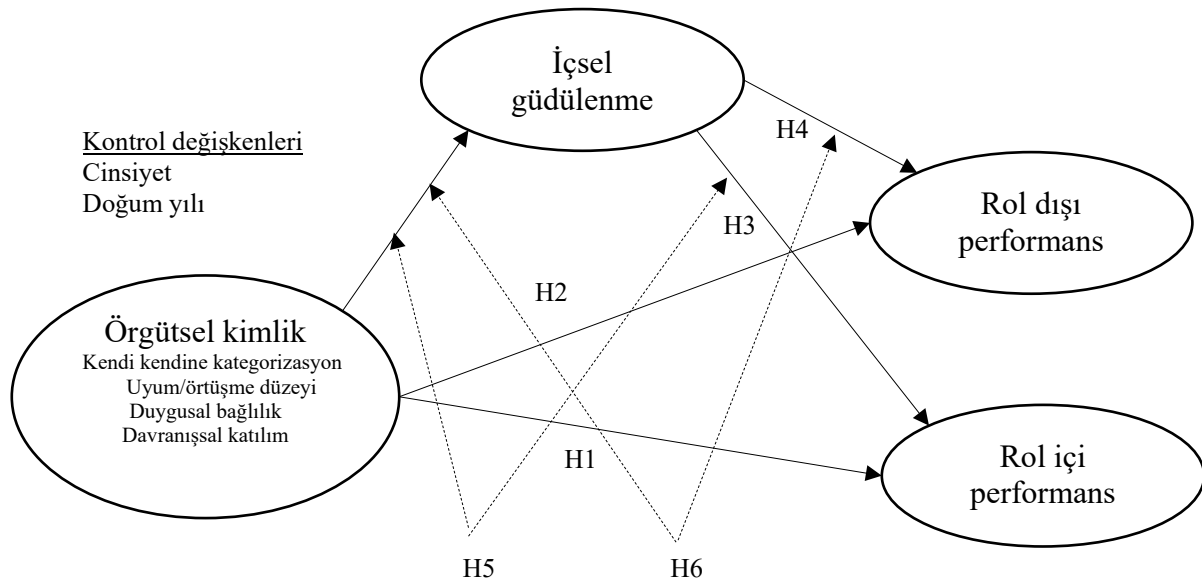
**Hipotez 4:** İçsel güdülenme rol dışı performansı pozitif yönlü etkiler.

Kişiler kişisel seviyede kategorize ettiklerinde kişisel ihtiyaçlarını tatmin ederek; sosyal seviyede kategorize ettiklerinde ise grup amaçlarını yerine getirerek güdülenmektedirler (Brewer, 2010). Örgütsel kimliği sahiplenen kişiler örgüt amaçlarını içselleştirdiklerinden içsel olarak (gelişme, öğrenme, vb.) güdülenmektedirler. Bu güdülenme özellikle kişilerin ait olma ve başarıma ihtiyacından hareketle ortaya çıkabilmektedir. Öz belirleme teorisi, kişilerin güdülenmesinde önemli rol oynayan ihtiyaçlardan birisi sosyal ilişkiler kurma ihtiyacından ortaya çıkan ilişkililik ihtiyacı, diğeri ise kişilerin başarıma ve etkili olma ihtiyacından ortaya çıkan yetkinlik ihtiyacı olduğunu öne sürmektedir (Ryan & Deci, 2000b). Buradan hareketle örgütsel kimlik, kişilerin örgüt amaçlarını kendi amaçları gibi algılamasına ve kendilerini grubun bir parçası gibi düşünmesine neden olarak ait olma ve başarıma ihtiyaçlarını harekete geçirebilmektedir. Bu durum kişilerin örgütsel amaçları yerine getirmede daha fazla kişisel çaba ve performans göstermesiyle sonuçlanabilmektedir (Van Knippenberg, 2000). Buradan hareketle, örgütsel kimlik algısı yüksek olan kişilerin grup amaçlarını içselleştirdiği ve kişilerin özellikle ait olma ve başarıma ihtiyacının rol içi ve rol dışı performansı olumlu etkilediği varsayımıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**Hipotez 5:** Örgütsel kimlik (Kendi kendine kategorizasyon, Uyum/örtüşme düzeyi, Duygusal bağlılık ve Davranışsal katılım) ile rol içi performans arasındaki ilişkide içsel güdülenme aracılık rolü oynar.

**Hipotez 6:** Örgütsel kimlik (Kendi kendine kategorizasyon, Uyum/örtüşme düzeyi, Duygusal bağlılık ve Davranışsal katılım) ile rol dışı performans arasındaki ilişkide içsel güdülenme aracılık rolü oynar.

**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli



## 2. Yöntem

### 2.1. Katılımcılar

Araştırmaya başlamadan önce Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Etik Kurulu'ndan (Karar no: 2018/08-07) yazılı izin alınmıştır. Araştırmaya katılan KOP Bölgesindeki 10 üniversitenin (Ahi Evran Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi, Bozok Üniversitesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kırıkkale Üniversitesi, Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi) senatosundan gerekli izinler alınmıştır.

Araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amaçlı kolayda örneklem kullanılmıştır. Örneklem seçiminde üniversitelerin sürekli kadrolarında görev yapan öğretim elemanları seçilmiş, gerekli idari izinler resmi yazıyla alındıktan sonra katılım gönüllülüğü ve verilerin gizliliği esaslarına göre veri toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini devlet ve özel üniversitelerde çalışan 592 akademisyen oluşturmaktadır. Örneklemin %42'si kadın (n= 240) %58'i erkektir (n = 338). Ayrıca katılımcıların %73'ü evli (n = 431), %25'i bekar (n = 149) ve %2'si ise boşanmıştır (n = 11).

### 2.2. Ölçüm Araçları

**2.2.1. Örgütsel Kimlik:** Katılımcıların örgütsel kimlik algısı Stoner, Perrewé, ve Hofacker, (2011) tarafından geliştirilen ve ulusal kültüre yazarlar tarafından uyarlanan Çok Boyutlu Örgütsel Kimlik Ölçeğiyle (Multi-Dimensional Identification Scale) ölçülmüştür (Çelebi, 2019; Çetin & Çelebi 2021). Örgütsel kimliği Kendi kendine kategorizasyon, Uyum/örtüşme düzeyi, Duygusal bağlılık ve Davranışsal katılım olmak üzere dört boyutta ölçen ölçek 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .82 olarak, alt boyutların güvenilirlik katsayıları Kendi kendine kategorizasyon için .83, Uyum/örtüşme düzeyi için .85, Duygusal bağlılık için .77 ve Davranışsal katılım için .80 bulunmuştur.

**2.2.2. İçsel Güdülenme Ölçeği:** Katılımcıların içsel güdülenme düzeyleri ölçmek için Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier ve Villeneuve (2009) tarafından geliştirilen ve ulusal kültüre uyarlanan içsel ve dışsal iş güdülenme ölçeği kullanılmıştır (Çelebi, 2019). 18 maddeden oluşan ölçeğin içerisinde içsel güdülenmeyi ölçen üç madde ölçüm için kullanılmıştır (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009). Üç maddelik ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .64 olarak bulunmuştur.

**2.2.3. Rol İçi Performans Ölçeği:** Katılımcıların algıladıkları rol içi performansları Sigler ve Pearson (2000)'ın, Kirkman ve Rosen (1999) den uyarlanmış olduğu ve ulusal kültüre çevirisi yapılan dört maddelik ölçek kullanılmıştır (Sigler & Pearson, 2000; Çelebi 2019). Ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .85 olarak bulunmuştur.

**2.2.4. Rol Dışı Performans Ölçeği:** Araştırmada katılımcıların algıladıkları rol dışı performans düzeylerini ölçmek için Çelebi (2019)'nin, örgütsel vatandaşlık ölçeğinden geliştirdiği ölçek kullanılmıştır (Fox & Spector, 2011; Çelebi 2019). 20 madde içinden seçilen 10 madde rol dışı performansı açıklamaktadır. Ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .89 olarak bulunmuştur.

### 2.3. İstatistiksel analiz

Araştırmada kullanılan ölçeklerin seçilen örnekleme geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz Amos 23.0 programında en yüksek olabilirlik (maximum likelihood) kestirim yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar için  $\chi^2/df$  (Chi Square/degrees of freedom, Ki-kare/serbestlik derecesi oranı, İyi uyum için  $\chi^2/df > 3$ ,  $p < .01$ ), *CFI* (Comparative Fit Index, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, iyi uyum için  $CFI > .90$ ,  $p < .01$ ), *TLI* (Tucker Lewis indices, Tucker Lewis indeksi, İyi uyum için  $TLI > .90$ ,  $p < .01$ ) ve *RMSEA* (Root Mean Square of Approximation, Yaklaşık hataların ortalama karekökü, İyi uyum için  $RMSEA < .08$ ,  $p < .01$ ) uyum

indeksleri ve ilgili kabul edilebilir değerler referans alınmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler için Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Araştırma hipotezlerinin testi için yapısal eşitlik modeli kurulmuş (Her bir hipotez için ayrı model kurulmuştur) ve modellerin değerlendirilmesinde DFA’da kullanılan uyum indeks ve değerleri referans alınmıştır. Ayrıca aracılık testi için Monte Carlo tekniğiyle 2000 önyükleme örnekleme oluşturulmuş (önyükleme güven aralığı %95 olarak alınmıştır) ve modelde dolaylı etkilerin anlamlılığı test edilmiştir (Preacher & Hayes, 2008).

### 3. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek üzere yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur. Elde edilen uyum iyilik değerlerine göre incelenen ölçek yapılarının veri ile iyi uyum gösterdikleri değerlendirilmiştir (referans için Hu ve Bentler, 1999). Rol içi ve rol dışı performansı ölçen maddelerden oluşan performans ölçeği için keşfedici faktör analizi uygulanmış maddelerin birbirinden ayrıldığı görülerek iki boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Performans ölçeğine DFA sonucunda elde edilen bazı ölçüm değerlerinin, kabul edilebilir sınırlar dışında kaldığı için ( $\chi^2 = 617.18$ , RMSEA=.110, TLI=.85, CFI=.87), hata varyansı eşleştirmesi yapılmıştır. Performans ölçeği için tekrar yapılan DFA sonucunda oluşan değerlerin kabul edilebilir değer aralığında olduğu görülmüştür. Son olarak tüm ölçüm araçlarının yer aldığı DFA ölçüm modelinin de kabul edilebilir değerlere ulaşılmıştır.

**Tablo 1: Ölçüm Araçları DFA Sonuçları**

	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA
1. Örgütsel Kimlik*	3.43	.96	.94	.064
2. İçsel Güdülenme**	4.10	.93	.91	.072
3. Performans Ölçeği*** (Rol içi ve Rol dışı boyutlarıyla)	4.57	.94	.93	.078
4. Ölçüm Modeli	2.49	.94	.93	.050

\* Aynı faktör içinde iki hata varyansı eşleştirmesi yapılmıştır. Ayrıca birbiri arasında çok yüksek korelasyon (.54) olan farklı boyutlarda yer alan iki madde içinde hata varyansı eşleştirmesi yapılmıştır, \*\*Tüm güdülenme ölçeği kullanılarak DFA yapılmıştır (Altı alt boyuttan birisi kullanılmıştır), \*\*\* Aynı faktör içinde üç hata varyansı eşleştirmesi yapılmıştır.

Çalışmada değişkenlerin ortalama skorları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo-2’de sunulmuştur. Buna göre katılımcıların örgütsel kimlik alt boyutlarından duygusal katılım kimlik geliştirme ortalamalarının en yüksek (Ort.= 3.97, SS= .69), davranışsal katılım ortalamasının en düşük (Ort.= 2.42, SS= 1.01) olduğu görülmüştür. Ayrıca içsel güdülenme (Ort.= 4.04, SS= .79), rol içi performans (Ort.= 4.17, SS= .64) ve rol dışı performans (Ort.= 4.10, SS= .57) skor ortalamaları da ortalama değerden yüksektir. Ayrıca tüm değişkenler arasında düşük ve orta seviyede ilişkiler bulunmuştur.



**Tablo 2:** Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

	Ort.	SS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1. Cinsiyet	1.40	.62	1							
2. Doğum Yılı	1980	8.62	.157**	1						
3. Kendi Kendine Kategorizasyon	3.59	.56	-.071	-.135**	1					
4. Uyum/örtüşme Düzeyi	2.98	1.01	.011	-.091*	.337**	1				
5. Duygusal Bağlılık	3.97	.69	.001	-.113**	.676**	.396**	1			
6. Davranışsal Katılım	2.42	1.01	-.046	-.184**	.333**	.301**	.401**	1		
7. İçsel Güdülenme	4.04	.79	.019	.024	.268**	.083*	.330**	.186**	1	
8. Rol İçi Performans	4.17	.64	.010	-.087*	.227**	.116**	.294**	.142**	.356**	1
9. Rol Dışı Performans	4.10	.57	-.035	-.004	.207**	.085*	.366**	.135**	.237**	.442**

\*\*p<.01, \*p<.05

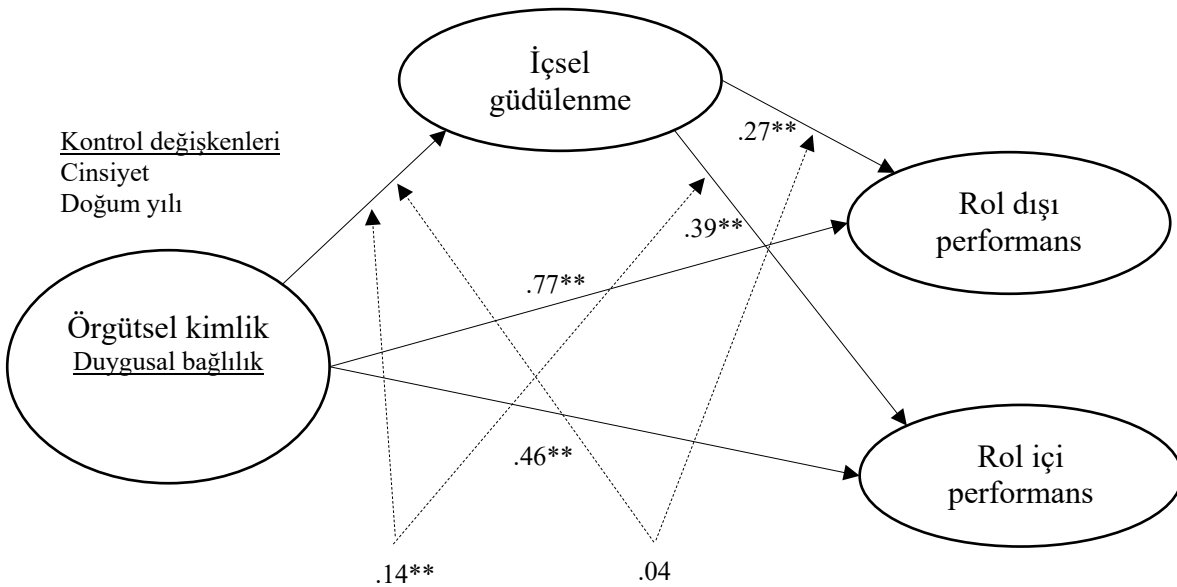
Araştırmada öne sürülen hipotezlerin testi için AMOS programı kullanılarak, yapısal eşitlik modelleri oluşturulmuştur (Tablo 3). Birinci hipotezi test eden birinci modelde örgütsel kimliğin birbiri ile ilişkili alt boyutları ve demografik değişkenler (cinsiyet ve doğum yılı) bağımsız değişken, rol içi performans ise bağımlı değişken olarak yapılandırılmıştır. İkinci hipotez için kurulan modelde örgütsel kimliğin birbiri ile ilişkili alt boyutları ve demografik değişkenler bağımsız değişken, rol dışı performans ise bağımlı değişken olarak yapılandırılmıştır. Üçüncü hipotez için kurulan üçüncü modelde içsel güdülenme ve demografik değişkenler bağımsız değişken, rol içi performans ise bağımlı değişken olarak yapılandırılmıştır. Dördüncü hipotezin test edildiği modelde içsel güdülenme ve demografik değişkenler bağımsız değişken, rol dışı performans ise bağımlı değişken olarak yapılandırılmıştır. Beşinci hipotezin test edildiği modelde örgütsel kimliğin birbiri ile ilişkili alt boyutları ve demografik değişkenler bağımsız değişken, içsel güdülenme aracı değişken, rol içi performans ise bağımlı değişken olarak yapılandırılmıştır. Altıncı hipotez modelinde ise örgütsel kimliğin birbiri ile ilişkili alt boyutları ve demografik değişkenler bağımsız değişken, içsel güdülenme aracı değişken, rol dışı performans ise bağımlı değişken olarak yapılandırılmıştır. Tüm modellerin kabul edilir uyum değerleri aralığında olduğu Tablo 3'e bakıldığında görülmektedir.

**Tablo 3:** Modeller ve Uyum Değerleri

Model	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA
Model 1	457.17	167	2.74	.95	.93	.054
Model 2	841.19	298	2.82	.93	.91	.056
Model 3	80.27	23	3.49	.97	.94	.065
Model 4	295.06	82	3.60	.95	.92	.066
Model 5	560,20	223	2.51	.95	.93	.051
Model 6	975.78	372	2.62	.93	.91	.052

Çalışmanın birinci hipotezine ilişkin birinci modelden elde edilen sonuç, örgütsel kimliğin alt boyutlarından kendi kendine kategorizasyon ( $\beta = .06$ ,  $p < .01$ ), uyum/örtüşme derecesi ( $\beta = .06$ ,  $p < .01$ ) ve davranışsal katılımın ( $\beta = -.01$ ,  $p < .01$ ) doğrudan rol içi performansına etkisinin olmadığı, yalnızca örgütsel kimliğin alt boyutlarından duygusal bağlılığın etkili olduğudur ( $\beta = .46$ ,  $p < .01$ ). Elde edilen bulgular duygusal bağlılık arttıkça rol içi performansının arttığını göstermiş ve araştırmanın birinci hipotezini kısmen doğrulamıştır. İkinci modelde, örgütsel kimliğin alt boyutlarından kendi kendine kategorizasyon ( $\beta = .21$ ,  $p > .01$ ), uyum/örtüşme derecesi ( $\beta = -.17$ ,  $p > .01$ ) ve davranışsal katılımın ( $\beta = -.11$ ,  $p > .01$ ) doğrudan rol dışı performansa etkisinin olmadığı, yalnızca örgütsel kimliğin alt boyutlarından duygusal bağlılığın etkili olduğu ( $\beta = .77$ ,  $p < .01$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde duygusal bağlılık arttıkça rol dışı performansın arttığını göstermiş ve araştırmanın ikinci hipotezini kısmen doğrulamıştır. Üçüncü modelde çalışmanın üçüncü hipotezi test edilmiş ve içsel güdülenmenin doğrudan rol içi performansa etkisinin olduğu görülmüş ( $\beta = .39$ ,  $p < .01$ ) ve üçüncü hipotez doğrulanmıştır. Dördüncü modelde içsel güdülenmenin doğrudan rol dışı performansı etkisinin olduğu görülmüş ( $\beta = .27$ ,  $p < .01$ ) ve dördüncü hipotez doğrulanmıştır. Ayrıca çalışmanın beşinci ve altıncı hipotezi için örgütsel kimlik alt boyutlarından daha önceki hipotezlerde etkileri bulunan sadece duygusal bağlılık ile rol içi ve rol dışı performans arasındaki dolaylı etkilere bakılmıştır. Bunun için öncelikle Monte Carlo tekniğiyle 2000 önyükleme örnekleme oluşturulmuş (önyükleme güven aralığı %95 olarak alınmıştır) ve dolaylı etkilerin anlamlılığı test edilmiştir (Preacher & Hayes, 2008). Elde edilen sonuçlar duygusal bağlılık ( $a \times b = .14$ ,  $p < .01$ , GA [.07:.23]) boyutunun rol içi performans üzerindeki dolaylı etkilerinin anlamlı olduğunu göstermiştir. Sonuçta elde edilen bulgular içsel güdülenmenin duygusal bağlılıkla rol içi performans arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolü olduğunu göstermiş ve beşinci hipotez kısmen doğrulanmıştır. Altıncı hipotez için duygusal bağlılık ile rol dışı performans arasındaki dolaylı etkilerin anlamlı olmadığı görülmüştür ( $a \times b = .04$ ,  $p = .14$ , GA [-.02:.1]). Bu sonuç ile araştırmanın son hipotezi doğrulanmamıştır. Yapılan analiz sonucunda içsel güdülenmenin örgütsel kimliğin alt boyutları ile rol içi performans arasındaki aracılık rolüne ait ölçüm modeli Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: Hipotez Sonuçları



#### 4. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada örgütsel kimliğin rol içi ve rol dışı performansı etkileyip etkilemediğinin ve bu süreçte içsel güdülenmenin bir aracılık rolü olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Elde edilen temel bulgu örgütsel kimliğin yalnızca örgüte duygusal bağlılıkla kimlik geliştirmenin, doğrudan rol içi performansı ve rol dışı performansı anlamlı biçimde etkilediğidir. Ayrıca aracılık testi sonucunda, içsel güdülenmenin örgüte duygusal bağlılıkla kimlik geliştirme ile rol içi performans ilişkisine aracılık ettiği ortaya çıkarılmıştır.

Örgütsel kimlik oluşturma psikolojik açıdan bilişsel (*kendi kendine kategorizasyon ve uyum/örtüşme düzeyi*), duygusal (*duygusal bağlılık*) ve davranışsal (*davranışsal katılım*) süreçlerden oluşmaktadır. Bilişsel süreç, kişinin kendisini örgüt kimliğiyle birlikte tanımlamasıyla başlamakta ve kimliğinin örgüt kimliğiyle ne derece örtüştüğüne ilişkin algılarını kapsamaktadır. Bu süreçte yüksek derece uyum ve örtüşme kişinin örgüte ait süreçleri daha kolay benimsemesini ve sahiplenmesini beraberinde getirmektedir. Bu bilişsel olumlu yöndeki düşünce ve değerlendirmeler kişide sevgi ve mutluluk gibi olumlu duygularla birlikte örgütle duygusal bir bağ kurmasına yol açmaktadır. Sonrasında bu olumlu bilişsel ve duygusal süreçler kişinin iş birliğiyle daha çok gayret gösterme, örgüte ilave katkılarda bulunma ve örgütü sahiplenerek diğerlerine karşı savunma davranışlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu süreç özetle bilişsel, duygusal ve davranışsal yönleriyle örgütsel kimliğin kişisel yönden ne derecede ve ne aşamada geliştiğini açıklamaktadır.

Bu araştırmada elde edilen temel sonuçlardan birisi, rol içi ve rol dışı performansta örgütsel kimlik alt boyutlarından yalnızca örgüte duygusal olarak bağlanma yoluyla kimlik geliştirme süreçlerinin doğrudan olumlu yönde etkileri olduğudur. Bu durum hem rol içi hem de rol dışı performans sergilemede kişilerin duygusal bağlılıkla örgütsel kimlik oluşturmalarını ön plana çıkarmıştır. 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). Bu çerçevede, örgüte duygusal bağlılık göstererek kimlik geliştirme, kişinin örgüt hakkında ne derece olumlu hissettiğini, örgütün kişinin genel anlamda iyi olma hissi için ne derece önemli olduğunu ve kişinin kendi kaderini örgütün kaderiyle iç içe geçmiş olduğu duygularını barındırmaktadır. Bu kişisel olumlu duygular, kişinin örgütle ve diğer çalışanlarla duygusal bir bağ kurarak, doğrudan örgüte katkılar sunan davranışlar yanında örgüt çalışanları ile örgütü desteklemeye yönelik dolaylı katkılar sağlayan davranışların da ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ancak duygusal bağlılıkla kimlik geliştirme öncesinde bilişsel süreçlerin ve sonrasında davranışsal süreçlerin performans boyutlarıyla anlamlı ilişkilerinin bulunmaması hem kişisel ve toplumsal açıdan iki yönden yorumlanabilir. Birincisi kişisel kimlik oluşturma sürecinde duygusal süreçlerin bilişsel ve davranışsal süreçlerden çok daha güçlü olmasıdır. Bu durum içinde bulunulan durumlarda kişinin benliğiyle ilişkili anlamlar bulmasıyla olumlu duygular yaşamayı; benliğiyle ilişkili anlamlar bulamadığında olumsuz duygular yaşamayı ilişkilendirilebilir (Burke, 1991). Seçilen akademisyen örneklem açısından düşünüldüğünde, üniversite ortamı akademisyenlerin kişiliklerine uygun anlamlar taşıyan bir ortam olması dolayısıyla olumlu duygusal süreçler seçilen örnekte daha fazla yaşanmış ve raporlanmış olabilir (Tablo 2 incelendiğinde duygusal bağlılık alt boyutu en yüksek ortalamaya sahiptir). İkinci açıklama ise ulusal kültürümüzde benlik oluşturma süreçlerinde duygusal ve değersel yoğunluğun daha ağır basmasıdır. Ulusal kültürümüzün bireyci veya toplulukçu ülke olarak sınıflandırılmasında öne çıkan çalışmalara (Hofstede 1980, Dinn & Harris 2011) bakıldığında bireyci-toplulukçu grubun ortasında bir ülke olarak gösterildiği kısmen toplulukçu bir ülke olduğu anlaşılmaktadır. Grup tarafından sevilme için daha fazla çaba harcama, gruptan onay alma, grubun değerlerini koruma, grup hedeflerine öncelik verme ve kendini grup ile tanımlama toplulukçu kültürün özellikleri arasında sayılmaktadır (Triandis 1995, 2001). Toplulukçu kültürde bireylerin üyesi oldukları gruplara aidiyet ve sadakatın söz konusu olduğu iddia edilmektedir (Hofstede, 1980). Bu bağlamda

kısmen toplulukçu bir kültür yapısı olan ülkemizde kimlik oluşturmada aileden gelen duygusal bağıntılılık daha fazla ilişkisel benlik gelişmesine neden olabilmektedir (Kağıtçıbaşı, 1996). İtaatkar anlayışla gelişen bu ilişkisel benliğe sahip kişiler, içinde bulunulan sosyal bağlama yönelik daha duygusal bağ oluşturma eğilimine girebilmektedir. Bu durum seçilen örneklemin sosyal kimlik ile kişisel kimlik etkileşimi sürecine daha duygusal veya değersel yaklaşmış olabileceğini göstermektedir. Ancak her iki yoruma dayalı açıklamanın geçerliliği, gelecekte bunlara ilişkin ölçümlerden ve araştırmalardan elde edilecek kanıtlara dayalı sonuçlara bağlıdır.

Araştırmada elde edilen diğer temel sonuç ise içsel güdülenmenin örgüte duygusal bağlılıkla kimlik geliştirme ile rol içi performans ilişkisine aracılık ettiğinin ortaya çıkarılmasıdır. Kişiler kendilerini kişisel seviyede kategorize ettiklerinde kişisel ihtiyaçlarını tatmin ederek; sosyal seviyede kategorize ettiklerinde ise grup amaçlarını yerine getirerek güdülenmektedirler. Bu açıdan kişilerin sosyal bir grup ile kimlik geliştirmesi, bir taraftan iş birliği ile kişisel amaçlarını başarmasını sağlarken, diğer taraftan kişilerin ait olma ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Her iki durum birlikte ele alınır ve araştırmada elde edilen sonuçla ilişkilendirilirse, kişilerin örgüt amaçlarına katkı sunan rol içi performansının artmasında çoğunlukla ilişkisel ve ait olma süreçleriyle ilişkili örgüte duygusal bağlılıkla kimlik geliştirmenin etkili olduğu görülmektedir. Bu etkileşime ise kişilerin kendi amaçlarını örgüt amaçlarıyla bütünleştirerek içselleştirdiği ve verilen görevleri kişisel gelişim veya öğrenme gibi kişinin kendi isteğini ifade eden içsel olarak güdülenmenin aracılık ettiği bulunmuştur. Bu süreçte ise kişilerin görev sorumluluğu almasıyla ilişkili özerklik ihtiyacının, diğerleri tarafından kabul görme ve onaylanma konusunda ilişkililik ihtiyacının ve başarı için bilgi, beceri ve yeteneklerine güvenmesiyle ilişkili yetkinlik ihtiyacının rolü olduğu ifade edilebilir. Örgüte duygusal bağlılıkla kimlik geliştirmenin çoğunlukla sosyal ilişkilerle ve kişinin ait olma ihtiyacıyla birlikte geliştiği düşünülürse rol içi performansa giden süreçte özellikle içsel güdülenmenin bir kaynağı olan ilişkililik ihtiyacının bu süreçte önemli rol oynadığı öne sürülebilir. Bu önermenin ilişkisel benliği yüksek kültürümüz açısından gelecek çalışmalarda test edilmesi kimlik oluşturma ve güdülenme süreçlerinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Son olarak mevcut çalışmada ulaşılan tüm sonuçların genellenebilirliği için seçilen örneklem, tek kaynaktan kesitsel veri toplama yöntemi, sosyal beğenilirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı gibi kısıtların göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

**Teşekkür :** Veri toplama sürecinde, izin veren KOP Bölgesindeki 10 üniversitenin (Ahi Evran Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi, Bozok Üniversitesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kırıkkale Üniversitesi, Konya Gıda ve Tarım Üniversitesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi) senatosuna ve akademik personeline teşekkür ederiz.

**Yazarlık Katkıları (Authorship Contributions):** Fatih Çetin, Muhammet Ali Çelebi

### **Kaynakça**

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- 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., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.1097/EDE.ObO13e31812e5535>
- Ayçiçeği-Dinn, A., & Caldwell-Harris, C. L. (2011). Individualism–collectivism among Americans, Turks and Turkish immigrants to the US. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(1), 9-16.

- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I., Pohl, S., & Odoardi, C. (2013). Promoting organizational citizenship behaviors : The mediating role of intrinsic work motivation, *Le Travail Humain*, 76(3), 205–226.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445–464. <https://doi.org/10.1037/a0013935>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475–482.
- Brewer, M. B. (2010). *Intergroup relations*. Oxford University Press.
- 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>
- Burke, P. J. (1991). Identity processes and social stress. *American Sociological Review*, 56(6), 836–849.
- Çelebi, M. A. (2019). *Algılanan örgütsel kimliğin ve içsel-dışsal güdülenmenin rol içi ve rol dışı performans etkileri: Konya Ovası Projesi Bölgesi üniversitelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi.
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0035661>.
- Çetin, F., & Çelebi, M. A. (2021). Çok boyutlu örgütsel kimlik ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 228–243.
- Cicero, L., & Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification. *International Journal of Psychology*, 42(5), 297–306. <https://doi.org/10.1080/00207590701248495>
- Deci, L., & Ryan, M. (2000). The " what " and " why " of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deschamps, J., & Devos, T. (1998). Regarding the relationship between social identity and personal identity. In In S. WorcheJ. F. Morales & D. Páez (Eds.), *Social identity: International Perspectives* (pp. 2-12). London: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781446279205.n1.
- 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>
- 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.

- Fox, S., & Spector, P. E. (2011). Organizational citizenship behavior checklist (OCB-C). Retrieved from <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/OCB-Cdevelopment.doc>
- Fuller, B., & Dornbusch, S. M. (1988). Organizational construction of intrinsic motivation *Sociological Forum*, 3(1), 1–24. Kluwer Academic Publishers. 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.
- 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>.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Haslam, S. A. (2004). Psychology in organizations the social identity approach. In *Society* (Second Edi). London: SAGE Publications.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). International review of industrial and organizational psychology. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1002/0470029307>
- 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. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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>
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). Özerk-ilişkisel benlik: Yeni bir sentez. *Türk Psikoloji Dergisi*, 11(37), 36–43.
- Kane, R. E., Magnusen, M. J., & Perrewé, P. L. (2012). Differential effects of identification on extra-role behavior. *Career Development International*, 17(1), 25–42.
- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *The Public Opinion Quarterly*, 25(1), 57–78.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217–236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- 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. <https://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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001872679905200801>

- Li, Y., Wei, F., Ren, S., & Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 422–438. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2012-0318>
- Ma, B., Liu, S., Liu, D., & Wang, H. (2016). Job security and work performance in Chinese employees: The mediating role of organisational identification. *International Journal of Psychology*, 51(2), 123–129. <https://doi.org/10.1002/ijop.12137>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- 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. <https://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.
- Patall, E. A., Cooper, H., & Robinson, J. C. (2008). The effects of choice on intrinsic motivation and related outcomes: A meta-analysis of research findings. *Psychological Bulletin*, 134(2), 270–300. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.2.270>
- 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. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Riketta, M., & Dick, R. Van. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.06.001>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://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. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- 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>
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala, 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). <https://doi.org/10.4135/9781849200455>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00770.x>
- Tajfel, H. (1972). Social categorization. English manuscript of ‘La catégorisation sociale’. In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la psychologie sociale* (Vol. 1, pp. 272–302). Paris: Larousse.
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0015167>

Triandis, H. C. (1995). Individualism and collectivism. Boulder, CO: Westview Press

Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of personality*, 69(6), 907-924.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. New York: Blackwell

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. <https://doi.org/10.1080/13594320143000889>

Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171–191. <https://doi.org/10.1348/096317904774202135>

Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology An International Review*, 49(3), 357–371. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>

Wharton, A. S. (1992). The social construction of gender and race in organizations: A social identity and group mobilization perspective. *Research in the Sociology of Organizations*, 10(1992), 55-84.

Yousaf, A., Yang, H., & Sanders, K. (2015). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 133–150. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2012-0277>



## Ek 1: Çalışmada Kullanılan Ölçekler

### Örgütsel Kimlik Ölçek Maddeleri

#### Kendi Kendine Kategorizasyon

- 1-Ben bu .....üyeyim.
- 2-Kendimi bu ..... bir üyesi olarak görüyorum.
- 3-Bu .....'a bağlılığın var mı diye sorulursa, "Evet" derim.
- 4-Kendimi bu ..... bir üyesi/görevlisi olarak görmüyorum.

#### Uyum Derecesi/Örtüşme Düzeyi

- 5-Bu ..... 'da kendim ile diğer üyelerin benzer olduğunu düşünürüm.
- 6-Bu ..... 'da diğer üyelerin sahip olduğu niteliklere, karaktere ve davranışlara sahibim.
- 7-Bu ..... tipik bir üyesini temsil ediyorum.
- 8-Bu .....un diğer üyeleri gibiyim.

#### Duygusal Bağlılık

- 9-Bu ..... 'da kötü bir şey olduğunda kendimi üzüntülü/kötü hissedirim.
- 10-Bu ..... 'da can sıkıcı bir durum olduğunda empati ile yaklaşırım.
- 11-Kendimi bu ..... 'a duygusal olarak bağlı olduğumu hissediyorum.
- 12-..... diğer üyelerine bir şey olduğu zaman kişisel olarak kaygı duyarım.

#### Davranışsal Katılım

- 13-.....de "çalışma alanım"ı bu ..... ile ilgili resimlerle süslüyorum.
- 14-Evimde bu ..... ile ilgili çok sayıda eşya var.
- 15-Bu ..... üyesi olduğumu fark ettiren eşyaları (araba arkası yazıları, rozetler, tişörtler, takvim vb.) görülecek şekilde teşhir ederim.

### İçsel Güdülenme Ölçek Maddeleri

- 1-Yeni şeyler öğrenmekten çok zevk aldığım için
- 2-Karşılaştığım ilgi çekici zorluklarla uğraşmaktan zevk aldığım için
- 3-Zorlu görevlerde başarılı olmaktan zevk aldığım için

### Rol İçi ve Rol Dışı Performans Ölçek Maddeleri.

#### Rol İçi Performans Ölçeği

- 1 Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.
- 2 İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.
- 3 Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.
- 4 Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.

#### Rol Dışı Performans Ölçeği

- 1 İşiyile ilgili sorunu olduğunda duyarsız kalmam.
- 2 Kişisel bir sorunu olduğunda duyarsız kalmam.
- 3 İş Arkadaşımın İhtiyaçları doğrultusunda tatil programımı ve çalışma günlerimi değiştiririm.
- 4 İş Arkadaşım İşten/kurumdan erken ayrılması durumunda kalan işleri bitiririm.
- 5 Ağır bir kutu veya nesneyi kaldırmada zorlandığında ona yardım ederim.
- 6 Meşgul veya olmadığı zamanlarda telefonlarına bakarım.

- 7 Yeni beceriler öğrenmelerinde yardımcı olur onunla bilgimi paylaşıyorum.
- 8 Yüklendiği zorlu projelerde ve işlerde ona yardım etmek için gönüllü olurum.
- 9 Cesaretlendirme ve takdir ifadelerini kullanırım.
- 10 Diğer arkadaşlar veya yöneticiler/denetçiler tarafından küçümsendiği durumlarda onu savunurum.