



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**PARADOKSAL LİDER DAVRANIŞI VE FARKLI PROAKTİF DAVRANIŞLARIN
ROLE DAYALI PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ALGILANAN
MOTİVASYON İKLİMİNİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Burcu MARAŞLIOĞLU

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

NEVŞEHİR

OCAK, 2023

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Burcu MARAŞLIOĞLU



TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Paradoksal Lider Davranışı ve Farklı Proaktif Davranışların Role Dayalı Performans Üzerindeki Etkileri: Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Rolü” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Burcu MARAŞLIOĞLU

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Suzan ÇOBAN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Burcu MARAŞLIOĞLU tarafından hazırlanan “**Paradoksal Lider Davranışı ve Farklı Proaktif Davranışların Role Dayalı Performans Üzerindeki Etkileri: Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Rolü**”adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

.../.../20...

Jüri

İMZA

Başkan (Danışman) : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Üye : Doç. Dr. Emine KALE

Üye : Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih vesayılı kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisansım süresince ve tez konumun seçimi konusunda bana yol gösteren danışmanım Sayın Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e, yüksek lisans eğitimim süresince benimle kıymetli bilgilerini paylaşan değerli hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca beni sürekli destekleyerek yanımda olan arkadaşım Sinem ile hayatımın her evresinde ve yüksek lisans eğitimim boyunca benden maddi manevi desteğini esirgemeyen kıymetli eşim Hanifi MARAŐLİOĐLU'na ve en büyük destekçilerim olan kızlarım Ela ve Ece MARAŐLİOĐLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Burcu MARAŐLİOĐLU

Nevşehir, 2023

ÖZET

PARADOKSAL LİDER DAVRANIŞI VE FARKLI PROAKTİF DAVRANIŞLARIN ROLE DAYALI PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİNİN ARACI ROLÜ

Burcu MARAŞLIOĞLU

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Ocak 2023

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Rekabetçi koşullar ve çağın getirdiği karmaşıklık liderlerin bir takım çelişkili durumlar ve gerginliklerle karşılaşmalarına neden olmuştur. Bu karmaşık ortamlarda çelişkilerin ve gerginliklerin nasıl yönetilmesi gerektiği, çalışanların proaktif davranmaya nasıl teşvik edileceği gibi konular ile liderlere büyük sorumluluklar yüklenmektedir. Bu çalışmanın amacı, paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların, role dayalı performans üzerindeki etkilerinin incelenerek, bu etkiye algılanan motivasyon ikliminin nasıl aracılık ettiğinin belirlenmesidir. Araştırmanın örneklemini Kayseri ili imalat sanayinde faaliyet gösteren işletme çalışanları oluşturmaktadır (n=693). Veriler, Zhang vd. (2015)'nin tasarladığı paradoksal liderlik ölçeği, Wu vd. (2018) tarafından tasarlanan proaktif davranış ölçeği, Nerstad vd. (2013) tarafından tasarlanan algılanan motivasyon iklimi ölçeği ve Welbourne vd. (1998)'nin tasarladığı role dayalı performans ölçeğinden oluşan bir anket yardımıyla elde edilmiştir.

Araştırmanın model ve hipotezlerini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi ile ölçüm modeli oluşturulduktan sonra yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre paradoksal liderliğin role dayalı performans üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Buna karşın proaktif davranışlardan sadece inisiyatif alma ve özerkliğin role dayalı performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca algılanan motivasyon ikliminin role dayalı performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Öte yandan algılanan motivasyon ikliminin paradoksal liderlik ile role dayalı performans ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte algılanan motivasyon ikliminin sadece farklı proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerklik ile role dayalı performans arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Ayrıca hem paradoksal liderliğin hem de proaktif davranışın boyutlarından biri olan inisiyatif alma ve özerkliğin algılanan motivasyon iklimini negatif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Son olarak çalışmaya ilişkin bazı çıkarımlarda bulunmuş ve çalışmanın kısıtları olduğu belirtilmiş; imalat sanayi çalışanlarına ve gelecekte araştırma yapacaklara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Paradoksal Lider Davranışı, Proaktif Davranışlar, Role Dayalı Performans, Algılanan Motivasyon İklimi

ABSTRACT

THE EFFECTS OF PARADOXICAL LEADER BEHAVIOR AND DIFFERENT FORMS OF PROACTIVE BEHAVIOR ON THE ROLE-BASED PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED MOTIVATIONAL CLIMATE.

Burcu MARAŞLIOĞLU

Neşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences Department of
Business Administration, January 2023

Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Competitive conditions and the complexity of the age have caused leaders to encounter some contradictory situations and tensions. In these complex environments, leaders are burdened with great responsibilities with issues such as how to manage contradictions and tensions and how to encourage employees to act proactively. The aim of this study is to examine the effects of paradoxical leader behavior and different proactive behaviors on role-based performance and to determine how this effect is mediated by the perceived motivational climate. The sample of the study consists of enterprise employees operating in the manufacturing industry of Kayseri (n=693). Data, the paradoxical leadership scale designed by Zhang et al. (2015), the proactive behavior scale designed by Wu et al. (2018), the perceived motivation climate scale designed by Nerstad, etc. (2013) and designed by Welbourne et al. (1998) was obtained through a survey of the role-based performance scale. After the measurement model was created with confirmatory factor analysis to test the models and hypotheses of the research, structural equation modeling was performed.

According to the research findings, it determined that paradoxical leadership had a negative and significant effect on role-based performance. Nevertheless, it determined that only initiative and autonomy as a proactive behaviors positively and significantly affected role-based performance. In addition, it revealed that the perceived motivational climate had a positive and significant effect on role-based performance. On the other hand, it determined that perceived motivational climate had a mediating effect on the relationship between paradoxical leadership and role-based performance. However, it observed that the perceived motivational climate only had a mediating effect on the relationship between initiative and autonomy as a proactive behaviors and role-based performance. In addition, it was determined that both paradoxical leadership and initiative and autonomy which is one of the dimensions of proactive behavior, negatively and significantly affect the perceived motivational climate. Finally, some implications were made regarding the study and it was stated that there were limitations of the study, some suggestions for manufacturing industry workers and future research were made.

Keywords: Paradoxical Leader Behavior, Proactive Behavior, Role-Based Performance, Perceived Motivational Climate.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KLAUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
KISALTMALAR.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK ARKA PLAN VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1. PARADOKSAL LİDERLİK.....	4
1.1.1. Paradoks Kavramı.....	4
1.1.2. Paradoksal Liderlik	5
1.1.2.1. Sosyal Bilişsel Bakış Açısı.....	6
1.1.2.2. Motivasyonel Bakış Açısı	7
1.1.2.3. Süreç Perspektifi.....	8
1.1.2.4. Sosyal Ağ Perspektifi	8
1.1.3. Paradoksal Liderliğin Boyutları	10
1.1.3.1. Benmerkezciliği Diğer Merkezlilik ile Birleştirmek.....	10
1.1.3.2. Takipçilere Karşı Hem Mesafeyi Korumak Hem De Yakın Olmak	10
1.1.3.3. Bireyselliğe İzin Verirken Takipçilere Eşit (Tekdüze) Davranmak	11

1.1.3.4.	Özerkliği Teşvik Ederken Karar Kontrolünü Sürdürme	12
1.1.3.5.	Esnekliğe İzin Verirken Aynı Zamanda İş Kurallarını Uygulamak ...	12
1.1.4.	Paradoksal Lider Davranışı ile İlgili Çalışmalar	13
1.2.1.	Proaktivite Kavramı	16
1.2.2.	Proaktif Birey	17
1.2.3.	Proaktif Kişilik	18
1.2.4.	Proaktif Davranış.....	19
1.2.5.	Proaktif Davranışın Aşamaları	21
1.2.5.1.	Beklenti	22
1.2.5.2.	Planlama	22
1.2.5.3.	Eylem.....	22
1.2.6.	Proaktifliğin Boyutları.....	24
1.2.6.1.	Kariyer Odaklı Proaktif Davranışlar	24
1.2.6.2.	İş Birimi Odaklı Proaktif Davranış	25
1.2.6.3.	İnisiyatif Alma ve Özerklik.....	25
1.2.7.	Proaktif Davranış Türleri.....	25
1.2.7.1.	Ses Davranışı.....	26
1.2.7.2.	İnovasyon Davranışı	26
1.2.7.3.	Kariyer Yönetimi	27
1.2.7.4.	Sorumluluk Üstlenmek	28
1.2.7.5.	İnisiyatif Alma	28
1.2.7.6.	Aşkın Davranış.....	29
1.2.8.	Farklı Proaktif Davranışlar İle İlgili Çalışmalar.....	29
1.3.	ROLE DAYALI PERFORMANS.....	31
1.3.1.	Performans Kavramı.....	31
1.3.2.	Rol Kavramı	31
1.3.3.	Role Dayalı Performans	33

1.3.4.	Role Dayalı Performans Boyutları	35
1.3.4.1.	İş Rolü	36
1.3.4.2.	Kariyer Rolü	36
1.3.4.3.	Yenilikçilik rolü	37
1.3.4.4.	Takım Üyesi Rolü	38
1.3.4.5.	Organizasyon Rolü	38
1.3.5.	Role Dayalı Performans ile İlgili Çalışmalar	39
1.4.	ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİ.....	41
1.4.1.	Motivasyon Kavramı	41
1.4.2.	Motivasyon İklimi	42
1.4.3.	Motivasyon İklimi Boyutları	43
1.4.3.1.	Uсталık İklimi	43
1.4.3.2.	Performans iklimi	44
1.4.4.	Başarı Hedef Teorisi	45
1.4.5.	Algılanan Motivasyon İkliminin İmalat Sanayisi İçin Önemi	47
1.4.6.	Algılanan Motivasyon İklimi İle İlgili Çalışmalar	47
1.4.7.	Paradoksal Liderlik, Proaktif Davranışlar, Role Dayalı Performans ve Algılanan Motivasyon İklimi İlişkisi	49

İKİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ ve BULGULAR

2.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	52
2.2.	ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	54
2.2.1.	Evren ve Örneklem	54
2.2.2.	Ölçekler	56
2.2.3.	Model ve Hipotezler	57
2.2.4.	Veri Seti ve Analiz Yöntemleri	61
2.3.	ARAŞTIRMA BULGULARI	61

2.3.1. Ölçekleri Türkçe Yazına Uyarlamaya Yönelik Ölçüm Modeli Bulguları ...	61
2.3.2. İçsel Modelin Araştırma Bulguları.....	68
KAYNAKÇA.....	81
EKLER	97
Ek 1- ANKET FORMU	97
Ek 2- ETİK KURUL İZİNİ.....	101



KISALTMALAR

PL	: Paradoksal Liderlik Davranışı
FPD	: Farklı Proaktif Davranış
RDP	: Role Dayalı Performans
MİK	: Algılanan Motivasyon İklimi
İBOPD	: İş Birimi Odaklı Proaktif Davranış
İNVOZ	: İnisiyatif Alma ve Özerklik
KOPD	: Kariyer Odaklı Proaktif Davranış
BHT	: Başarı Hedef Teorisi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi.
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (the Comparative Fit Index).
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index).
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index).
TLI	: Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index).
RFI	: Bağlı Uyum İndeksi (Relative Fit Index).
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Approximation).
SRMR	: Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual).
χ^2/df	: Ki-kare/Serbestlik Derecesi.
OAV	: Ortalama Açıklanan Varyans.
BYG	: Bileşik Yapı Güvenilirliği.
BC	: Yanlılığı Düzeltilmiş (Bias-Corrected; BC) Önyükleme Yöntemi.
IFI	: Artırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI)

KEKK-YEM : Kısmi En Küçük Kareler – Yapısal Eşitlik Modeli



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1 Örneklemin Özellikleri	55
Tablo 2. 2 Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri	63
Tablo 2. 3 Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları	66
Tablo 2. 4 Ölçüm Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	67
Tablo 2. 5 Değişkenler Arasındaki Direkt Etkilere Dair Bulgular	69
Tablo 2. 6 Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Etkilerinin Test Edilmesi	70



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1 Araştırma Modeli	58
-----------------------------------	----



GİRİŞ

Küreselleşme sürecinin yoğunlaşması ve büyük veri çağının ortaya çıkmasıyla birlikte, kuruluşlar basit, istikrarlı ve rekabetçi bir biçimden karmaşık, dinamik ve iş birliğine dayalı bir biçime dönüşüyor. İşletmelerdeki çelişen gereksinimler giderek daha belirgin, kalıcı ve daha önemli hale geldi. İşletmeler hem mevcut işleri kullanmalı hem de yeni işler keşfetmelidir. Aynı zamanda işletmeler hem çalışanların bağımsız çalışmasını ister hem de ekip çalışmasını güçlendirecek beklentileri vardır; her iki durumda da yöneticinin daha fazla yetkiye ihtiyacı vardır ve kontrolü güçlendirmeleri gerekiyor. Bu karmaşık paradoksal sorunlar karşısında, tek, eşi benzeri olmayan bir geleneksel yönetim anlayışı fayda sağlamazken, birbirine zıt unsurların uyumlu bir şekilde bir arada var oluşunu vurgulayan paradoksal bir lider, "Ya/Ya da" yerine "Hem/Ve" stratejisini kullanarak kişisel özelliklere ve bilişeye dayalı örgütsel paradoksları çözmektedir. Böylelikle işletmeler, küresel çağın gerektirdiği tepkileri hızlıca ve doğru bir şekilde verebilmektedirler.

Küresel ekonomide rekabet avantajı elde etmek için işletmeler, çalışan katılımından ve çalışan performansından üst düzeyde yararlanmak için performans sistemleri gibi çeşitli girişimlerden faydalanmışlardır. Bu faaliyetlerle amaç, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için çalışanların aktif katılım gerçekleştirmelerini sağlamaktır. Performans sadece işletmeler için değil aynı zamanda çalışanların kendileri için de büyük öneme sahiptir. Yüksek performans sergileyen bireyler kariyerleri için önemli adımlar atmaktadırlar.

Çeşitli alanlardan çok sayıda araştırmacı, rollerin sosyal yapıda önemli bir rol oynadığı sonucuna varmıştır ve roller, organizasyonlarda çalışan davranışını anlamada merkez olarak kabul edilmiştir. En dar anlamıyla roller, sosyal bir çerçevede içinde onları işgal eden kişiler tarafından tanımlanan konumlardır. Rol teorisine göre, bireylerin rol beklentileri hem kişisel özelliklerinden hem de içinde

buldukları bağlamdan etkilenir. Bu nedenle, rol teorisi, çalışan performansının hem bireyin hem de örgütün bir işlevi olacağını öne sürer. Rol teorisi, psikolojik ve sosyolojik bakış açılarını birleştirdiği için performansı açıklamada büyük bir ilerlemeyi temsil eder (Welbourne vd. 1998: 541-542). Role dayalı performans ise çalışanların üstlendikleri farklı iş rollerini etkin bir biçimde gerçekleştirebilmesini ifade etmektedir. Çalışanlar, iş rolü, kariyer rolü, yenilikçilik rolü, takım üyesi rolü ve organizasyon rolü gibi rolleri üstlenmektedirler.

Literatürde yer alan araştırmaların örgüt kültürü (Aftab vd. 2012), dönüşümcü liderlik (Akinbobola ve Dalyop, 2019), meydan okuma stresörleri ile engel stresörlerinin (Wallace vd., 2009) role dayalı performansa etkileri incelenmiş ancak paradoksal liderlik ve proaktif davranışların role dayalı performansa etkileri üzerine çalışmaların ihmal edildiği düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada algılanan motivasyon ikliminin, paradoksal liderlik ve proaktif davranışların role dayalı performansa etkisinde aracı role sahip olduğu bir araştırma modeli amaçlanmıştır.

Paradoksal liderlik ile ilişkili olduğu düşünülen, sınırlı sayıda çalışmaya konu olan proaktif davranışların (Kim, 2021: 168) role dayalı performansa etkileri de inceleme beklemektedir. Proaktif davranışlar, mevcut koşulları iyileştirmek amacıyla çalışanların inisiyatif alması ya da yeni çözüm arayışları bularak faydalı davranışlar sergilemesi şeklinde tanımlanabilir (Crant, 2000: 436). Proaktif davranışların role dayalı performansla ilişkili olduğu öne sürülse de bu ilişkiyi doğrulamak için çok az doğrudan ampirik kanıt mevcuttur. Bu çalışmada hem proaktif davranışların role dayalı performansa etkisini hem de algılanan motivasyon ikliminin etkilerini ne ölçüde şekillendirdiğini anlamaya çabalamaktayız.

Yüksek performansa sahip işletmeler, değişen koşullarda rakip davranışlarına karşı hızlı dönüşler yapabilmektedirler. Performans, sadece çalıştıkları işletme için değil, aynı zamanda kariyerleri ve özel yaşamları için önemli kazanımlar elde etmeyi amaçlayan çalışanlar için de hayati öneme sahiptir. Aynı zamanda imalat sanayi işletmelerinin sürdürülebilir rekabetçi avantaja sahip olmasında etkili faktörlerden biri işgörenlerin role dayalı performansı olmaktadır. Çünkü Türkiye'deki imalat sanayi işletmeleri çalışanlarının role dayalı performansı çok düşüktür. Dolayısıyla bu

işletmelerde çalışanların role dayalı performansını artırmaya yönelik arayışlar devam etmektedir. Bu arayışlardan biri olarak çalışmada daha önce role dayalı performansa etkileri sınırlı sayıda çalışmada dolaylı incelenen paradoksal liderlik davranışı ve proaktif davranışların bu performansın bir öncülü olup olmadığı incelenmektedir.

Bu araştırmada algılanan motivasyon iklimi ile birlikte paradoksal liderlik davranışı ve proaktif davranışlar role dayalı performansa katkıda bulunmakta mıdır? sorusuna yanıt aranmaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, algılanan motivasyon ikliminin aracı olduğu bir modelde paradoksal liderlik ve proaktif davranışların role dayalı performansı etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır.

Bu alışma, öncelikle hem paradoksal liderlik yazınına katkı sunmayı hem de gelişmekte olan ülkelerdeki imalat sanayi çalışanları açısından paradoksal liderliğin, algılanan motivasyon iklimi ve role dayalı performansa etkileriyle ilgili bulgu eksikliğini dolduracak niteliktedir. Bununla birlikte paradoksal liderlik ölçeğini ve farklı proaktif davranışlar ölçeklerini Türkçe yönetim yazınına uyarlayan ilk çalışmalardan biridir. Son olarak algılanan motivasyon iklimi aracılığıyla paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların role dayalı performansa etkilerini ortaya koyan ilk çalışma olması nedeniyle çalışmanın tespitleri yönetim literatürüne katkı sağlayabilecek niteliktedir.

Bu alışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde paradoksal liderlik, farklı proaktif davranışlar, role dayalı performans, algılanan motivasyon iklimi değişkenleri teorik olarak açıklanmış olup, ikinci bölümde ise alan araştırmasından elde edilen bulgular analiz edilerek araştırma sonuçlarına yer verilmiştir

BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK ARKA PLAN VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1. PARADOKSAL LİDERLİK

Bu kısımda paradoks, paradoksal liderlik ve bu kavramla ilgili araştırma bulguları ele alınmaktadır.

1.1.1. Paradoks Kavramı

Çağdaş örgütler ve çevreleri giderek karmaşıklaştıkça, çalkantılı ve belirsiz hale geldikçe, liderler kaçınılmaz olarak daha çelişkili zorluklar ve gerginliklerle karşı karşıya kalacaklardır. Liderlerin iç ve dış kaynakları nasıl bütünleştirdiği, karmaşık ve belirsiz ortamlar altında çelişkileri ve krizleri nasıl yönettiği liderlik etkinliğinin temel göstergelerinden biri haline gelmektedir. Çevrenin belirsizliği altında, liderlerin bu çelişki ve gerginliklerle etkili bir şekilde nasıl başa çıkabilecekleri, örgütün hayatta kalması ve gelişmesi için çok önemlidir ve araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından çözülmesi gereken önemli bir sorun haline gelmiştir (Le vd., 2020: 63). Bu sorun ile başa çıkmanın teorik çerçevelerinden biri paradokstur (Peri vd., 2021: 10). Paradoks organizasyon işleyişi ve gelişim süreçlerinde her yerde bulunması (Zhang ve Han, 2019: 42) ve örgüt içinde çeşitli çıkar gruplarının birbirleriyle rekabet etmesi ve çalışanların eşit derecede geçerli taleplerinin olması paradoksun daha da dikkat çekici olmasına neden olmaktadır (Peri vd., 2021;10).

Paradoks teorisinin kökleri Doğu ve Batı felsefesine aittir (Chen, 2002; 182). Örneğin Doğu kültürlerinde Budist ve Hindu felsefeleri, karşıt unsurlar arasındaki karşılıklı bağlılığı göz önünde bulundurarak sistemin bütünlüğünü vurgulamaktadır. Onların bakış açısından, gerilimi veya paradoksu çözmeye gerek yoktur, aksine olduğu gibi kabul edilmelidir (Peri vd., 2021; 10). Paradoks, birbirine bağımlı unsurlar arasında kalıcı bir çelişki olarak tanımlanır (Schad vd., 2016; 6). Mevcut

teorileri tamamlayan ve önceki uygulamalı teoriler arasında köprüler kuran, örgüt yönetimi ve liderlik araştırmalarının meta teorisi olarak kabul edilen paradokslar, farklı bağlamlardaki gerginlikleri ve yönetimlerini ifade eder (Le vd., 2020; 73). Bu tutuma göre, "ya da" yerine "hem de" bakış açısını benimsemek gerekir (Lewis & Smith, 2014; 128). Paradoks ilk olarak felsefe alanında bir kavram olarak ortaya çıkmış olup son zamanlarda örgüt yönetimine uygulanmıştır. Örgütler giderek daha karmaşık ve değişken ortamlarla karşı karşıya kaldıkça, liderler kaçınılmaz olarak daha çelişkili görünen ancak birbiriyle ilişkili ihtiyaçlarla karşı karşıya kalmışlardır. Bu sebeple meydana gelen gerginlik ve paradoksların ortaya çıkardığı zorlukların etkili bir şekilde nasıl ele alınacağı, organizasyonun hayatta kalması ve gelişmesi için kritik öneme sahiptir. Çelişkili süreçleri yönetmek için bütüncül ve dinamik bir liderlik tarzı daha uygun görünmektedir. Liderlik araştırmalarının en önemli konularından biri haline gelen çelişkilerin kabulü ve entegrasyonu ile rakip talepleri etkili bir şekilde yönetme fırsatlarını vurgulamaktadır. Paradoksların getirdiğı zorlukları daha iyi ele almak için, liderlerin birden fazla rol oynamaları ve paradoks davranışını benimsemeleri gerekmektedir. Bu noktadan hareketle paradoks perspektifini liderlik araştırması ile birleştiren Zhang ve arkadaşları (2015), Çin'deki Yin ve Yang felsefe teorisine dayanan "paradoks liderliğı" kavramını ortaya koymuşlardır (Le vd., 2020: 64-65). Paradoksal Liderlik Davranışı son zamanlarda yenilikçi bağlamda umut verici bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkmaktadır (Kooten, 2019: 6).

1.1.2. Paradoksal Liderlik

Paradoksal liderlik hem yapısal hem de bireysel tatmin için birbirine zıt, birbirine bağımlı ve tamamlayıcı iki davranışı aynı anda kullanan liderleri ifade etmektedir. Liderler kısa ve uzun vadeli hedeflerin dengelenmesiyle ilgili örgütsel paradokslarla uğraştığında en etkili liderlik türü olmaktadır (Chen vd., 2021: 3505).

Paradoksal liderlik literatürü, paradoksun entegrasyonuna odaklanır ve daha iyi hayatta kalmak için yaratıcı ve uzun vadeli strateji oluşturur (Kim, 2021: 168). Paradoksal liderlik, hem Yin-Yang hem de Taoizm felsefelerinin temel olduğı Çin kültüründe yaygın olan bütünsel ve bütünleştirici düşünmeyi içermektedir. Paradoksal liderlik hakkındaki ilk düşünceler, liderliğı, görünüşte rakip davranışlar ve işlevler

açısından tanımlamaya çalışmıştır. Liderliğin paradokslarının tanınması 1960-1970'li yıllara kadar uzanabilir (Shi, 2018: 10-18). Paradoksal liderlik, hem yapısal hem de bireysel tatmin için birbirine zıt, birbirine bağımlı ve tamamlayıcı iki davranışı aynı anda kullanan liderleri ifade eder. Görünüşte rakip, ancak birbiriyle ilişkili davranışların zaman içinde yapısal ve takipçi taleplerine aynı anda yanıt vermek için kullanılması olarak da tanımlanmaktadır. Yani bir lider paradoksun arkasındaki amaçtan kazanç sağlamak için aynı anda zıt talepleri bütünleştiren ve kabul eden "hem/hem de" davranışlarını benimsemektedir (Chen vd., 2021: 3508). Hem/hem de davranışlarını benimseyen yöneticiler, zıtlıkların bir arada olabileceğini ve aynı anda "çelişkili" ancak "birbiriyle ilişkili" unsurları bilişsel ve davranışsal entegrasyon yoluyla ele alabileceğini varsaymaktadırlar. Bilişsel stratejiler, yan yana yerleştirme ve zıtlıkları göz önünde bulundurarak aynı anda kabul etmenin bilişsel yeteneklerini yansıtır. Davranışsal yaklaşımlar belirsizliği vurgulamaktadır. Paradoksal lider davranış çalışmaları, liderlerin izleme, yönetim ve yenilik gibi birden fazla, çelişkili, karmaşık davranış gerçekleştirebileceğini göstermektedir (Zhang ve Han, 2019: 43-44).

Yapılan literatür taramalarında paradoksal liderlik, aracı bir değişken olarak ele alındığında sosyal bilişsel bakış açısı, motivasyonel bakış açısı, süreç perspektifi ve sosyal ağ üzerine kuruludur. Bu bakış açılarını kısaca özetlediğimizde (Le vd., 2020: 71);

1.1.2.1. Sosyal Bilişsel Bakış Açısı

Liderlik için sosyal-bilişsel yaklaşımlar geliştirme uygulaması hem liderler hem de takipçiler için liderlik süreçlerini ve sonuçlarını nasıl yorumladıklarının liderleri ve takipçileri birbirine bağlayan kritik bir arabulucu süreci olduğunu göstermektedir (Lord vd., 2016: 124). Paradoks kavramının arkasında bilişsel bir model vardır, bu nedenle çoğu çalışma, paradoks rehberliğinin nasıl bir rol oynadığına dair sosyal biliş perspektifinden incelenmiştir (Le vd., 2020: 71). Sosyal bilişsel teoriye göre, insanlar nesnel, öz etkinliklerini ve diğer faktörleri etkileyerek davranışlarını etkileyen bir ortamı gözlemlemekte ve incelemektedir. Ayrıca çalışanların algılanan tutumları davranışlarını etkilemektedir. Paradoksal liderlik, bir organizasyondaki tüm tarafların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmakta ve çalışanları zorluğu çözmeye motive

edebilmektedir. Paradoksal liderlik davranışlarını inceleyerek, çalışanlar doğru ve zamanında karar verebilir, öz etkinliklerini arttırabilir ve bu nedenle tavsiyelerde bulunabilirler. Ayrıca organizasyonel ve çalışan gelişimi arasındaki çatışmaları dengeler ve çalışanın desteklendiğini, özerk ve sorumlu hissetmesini sağlamaktadır (Li vd., 2020: 4). Bireysel bilişsel mekanizmalar açısından paradoks liderleri, çalışanların iş refahı duygusu aracılığıyla astların davranışlarını etkiler, çalışanların psikolojik güçlenmesi, çalışanların psikolojik güvenliği ve hanedan liderliği, astların psikolojik güvenlik ve iş refahının paradoksal liderlik ve çalışan ikili davranışı arasındaki ilişkide senkronize ve sürekli bir aracı rol oynadığını daha da keşfeder (Le vd., 2020: 71).

1.1.2.2. Motivasyonel Bakış Açısı

Bazı çalışmalar, paradoksal liderliğin çalışanların "soğuk" ve "sıcak" motivasyonlarını etkileyerek iş davranışlarını ve performanslarını etkilediğini ve motivasyonel bakış açılarına dayanan aracı değişkenlerin yaratıcı öz etkinliği, iş tutkusunu ve takım dinamiklerini içerdiğini ortaya koymuştur. Parker ve Collins (2010), motivasyonunu bireyin öz yeterlilik duygusundan ve diğer bilişsel yönlerden türetilen "yapabilir" motivasyon ve "yapmalı" motivasyonunu içeren "soğuk" ve "sıcak" motivasyonlara bölmüştür. Bu sınıflandırmaya dayanarak, yaratıcı öz etkinlik bilişsel olarak yönlendirilen bir "soğuk" motivasyondur, iş tutkusu ve takım dinamikleri ise duygusal olarak "sıcak" motivasyonlar olarak adlandırılmaktadır (Le vd., 2020: 72). Ryan ve Deci (2000)'na göre yöneticilerin, çatışmaları yapıcı bir şekilde ele alarak ve astlarına özerk bir ortam yaratmaları için destek sağlayarak çalışanların içsel motivasyonunu güçlendirmeleri gerekmektedir. Bu sayede inovasyon sürecindeki baskıyı azaltarak, çalışanların yaratıcı öz-yeterliliklerini geliştirmelerine destek olurlar. Ayrıca bu durum çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarını da teşvik etmektedir. Duygusal olarak yönlendirilen "sıcak" bir motivasyon olarak, iş tutkusu, bireyin işin kendisini güçlü bir şekilde sevme konusundaki duygusal eğilimini ifade etmektedir ve ekip canlılığı, ekip üyelerinin ekipten duydukları memnuniyeti ve takımda kalma isteklerini yansıtır; bu, takımın hayatta kalması ve gelişiminin temel duygusal itici güçlerini oluşturmaktadır. Buna ek olarak, içsel olarak motive edilmiş davranış, insan doğasının önemli bir özelliğidir ve gelişmede önemli bir rol oynamaktadır. Performansa göre ödül sistemi, gözetim, değerlendirme ve rekabetin kullanılması içsel motivasyon ve değerlerin

içselleştirilmesini zayıflatabilmektedir. Bunun aksine algılanan özerkliği destekleyen olaylar ve yeterlilik içsel motivasyonu arttırmaktadır (Ryan ve Deci, 2000: 17-41).

1.1.2.3. Süreç Perspektifi

Sosyal biliş ve motivasyon mekanizmalarına ek olarak, paradoks liderliği, ekibin inovasyon sürecini (bilgi oluşturma ve bilgi entegrasyonu) ve işletmenin bilgi yönetimi sürecini (bilgi paylaşımı) etkileyerek ekibi ve organizasyonel inovasyonu etkiler. İşletmenin bilgi yönetimi sürecinin bir parçası olarak, bilgi paylaşımı, departman veya işletme genelinde çalışan bilgisi, deneyimi ve teknolojisinin alışverişini, başkalarına yardım etmeyi ve sorunları çözmek için başkalarıyla çalışmayı ve yeni fikirler geliştirmeyi ifade etmektedir (Le vd., 2020: 72). Bilgi paylaşımı, bir ürün veya prosedürle ilgili görev bilgilerinin, bilgi birikiminin ve geri bildirim sağlanması veya alınması olarak tanımlanmaktadır. Çalışma gruplarında bilgi paylaşımı, bir müşteriye görev bilgisi sağlamayı veya üst düzey yöneticilerden bir proje hakkında geri bildirim almayı gerektirebilir. Herhangi bir çalışma grubu için bilgi kaynakları, müşterilerden örgütsel uzmanlara ve üyelerin kendilerine kadar değişebilir (Cummings, 2004: 352).

1.1.2.4. Sosyal Ağ Perspektifi

Paradoks liderliğinin görünüşte karşıt ama birbiriyle ilişkili davranışları dikkate alarak (uyumlu bir atmosfer yaratmak, ekip üyelerini etkileşimi ve iletişimi geliştirmeye teşvik etmek, ekip üyeleriyle ve hatta ekip dışında bir dereceye kadar istekli, yetenekli ve organik olmak, çalışanları proaktif davranışlar sergilemeye teşvik etmek ve takım yaratıcılığını artırmak gibi) takımda bir model olarak hareket ettiği görülmektedir (Le vd., 2020: 72). Burt (1992)'a göre, bilgi erişimi ve kontrol avantajlarının, gruplar arasındaki ilişkiler arasında köprü kurulduğunda oluştuğudur. İki grup arasındaki köprü bağlantısı, çeşitli bilgi tabanlarına erişimi ve dolayısıyla radikal olarak yeni çözümlerin geliştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Farklı gruplar arasında köprü kuran bir sosyal ağa sahip aktörler bilgiyi daha etkili bir şekilde izler ve bilgiyi daha hızlı alırlar. Zayıf bağlantılı ağlarda akan bilgi daha az gereksiz olma eğilimindedir ve bu nedenle yeni bilgi arayan bireyler için daha değerli olma eğilimindedir. Zayıf bir bağın iyi fikirleri ve yeni fırsatları görme şansı daha yüksektir. Ayrıca sosyal bir yapıdaki deliklerin yakınında duran insanlar iyi fikirlere sahip olma konusunda daha büyük bir

eğilime sahiptir. Gruplar arasında bağlantı kuran insanlar alternatif düşünme ve davranış biçimlerine daha aşınadır, bu da onlara seçim yapmak, yorumlamak ve sentezlemek için daha fazla seçenek sunmaktadır. Buna ek olarak gruplar arasında köprü kuran insanlar, ödüllendirici fırsatları tespit etme ve geliştirmede avantajlıdırlar (Kratzer ve Lettl, 2008: 27-28).

Liderlik davranışı üzerine yapılan araştırmaların, şimdiye kadar sadece "ya da" gibi bir stratejiyi onaylayan liderlik stillerini incelemeleri şaşırtıcıdır. Bu, liderlerin duruma bağlı olarak uygun bir davranış seçtikleri anlamına gelir. Ancak, yenilikçi davranışın oldukça çelişkili süreçlerini yönetmek için bütüncül ve dinamik bir liderlik tarzı daha uygun görünmektedir. Paradoksal Lider Davranışı (PLD) son zamanlarda yenilikçi bağlamda umut verici bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkan oldukça yeni bir liderlik kavramıdır. Zhang ve arkadaşları (2015), Paradoksal Lider Davranışı'nı "rakip işyeri taleplerini aynı anda ve zaman içinde karşılamak için görünüşte rekabet eden, ancak birbiriyle ilişkili davranışlar" olarak tanımlıyor. Başka bir deyişle, paradoksal liderler, en uygun organizasyonel işleyişi sağlamak için, örgüt içindeki çelişkileri daha etkili bir şekilde ele almak için paradoksal davranışlarda bulunabilirler. PLD'nin bu birbiriyle ilişkili doğası, yenilikçi davranışlara giden çelişkili süreçlerin ihtiyaçlarına uyan bir ortam yaratarak takipçinin yenilikçiliğini teşvik edebilir. Yani, çalışanlara yeni fikirler ve çözümler keşfetmelerini sağlamak için özerklik ve özgürlük sağlamak, aynı zamanda bu fikirleri istenen ve yararlı organizasyon sonuçlarına yönlendirmek için pratik ve net bir çerçeveyi kontrol altında tutmaktır (Kooten, 2019: 6). Bir liderin paradoksal olmasının nedenlerinden biri çevresel değişikliklerle, yani değişim süreci ve farklı kültürlerle ilgilidir, bu da kendilerinin paradoksal görünebileceği veya olabileceği, gerginliği artırabileceği ve liderliğin zorluklarına katkıda bulunduğu çok sayıda seçenekle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Yang ve arkadaşları (2019) kültürler arasındaki farklılıkların, endüstri içindeki zorlukların, uzun ve kısa vadeli zamanların ve farklı başarı önlemlerinin liderlerin paradoksal davranışlarını etkilediğini belirtmektedir (Al Hasnawi ve Abbas, 2020: 166). Paradoksal liderlik davranışı, yöneticilerin bütünsel düşünceye katılımını ifade ederken, rakip taleplerin aynı anda var olmasını sağlamaktadır. (Peri vd., 2021: 11). Örneğin, liderlerin ödül ve promosyon sistemi vermek için çalışanların başarısını kontrol etmesi gerekir. Öte yandan, yüksek iş performanslarını teşvik etmek için çalışanların özerkliği gereklidir.

Bu nedenle, çalışanların iş rollerinde özerklik sağlamak için güçlendirmeye ihtiyaç vardır. Paradoksal liderler, zaman içinde kontrol ve özerklikle ilişkili gerginlikleri bütünleştirmekte ve dengelemektedir (Kim, 2021: 168). Paradoksal liderlik diğer liderlik tarzlarına göre daha soyut ve daha az öngörülebilir olduğundan, bu tür bir lider, kritik başarı faktörlerini etkileyen bağlamsal paradoksu ne ölçüde yöneteceği şimdiye kadar göz ardı edilmiştir. Bununla birlikte, liderlerin bu tür davranışlara girişerek nasıl etkilendikleri hakkında çok az şey bilinmektedir (Chen vd., 2021: 3505).

1.1.3. Paradoksal Liderliğin Boyutları

Zhang ve arkadaşları (2015: 541), Paradoksal Lider Davranışı'nı beş ayırt edici paradoksal davranışla ele almakta olup bu davranışlar aşağıda açıklanmıştır.

1.1.3.1. Benmerkezciliği Diğer Merkezlilik ile Birleştirmek

"Benmerkezcilik", dünyayı sadece ve aşırı bir şekilde kendi bakış açısından görmek anlamına gelir. Çinli bilgin-resmi Wang Yangming'in (1472-1529) ahlak psikolojisi sunduğu vizyona göre benmerkezciliğe farklı bir yorum getirmektedir. Buna göre benmerkezcilik, dünyayı aşırı ve münhasıran kişinin kendi bakış açısından almasına ve kendini açıkça ayrı olarak görmesi olarak tanımlanmaktadır (Tien, 2012: 53). Lider arzuları olan, özgüveni yüksek ve dikkat çekici bireylerdir. Ancak liderler sadece kendi benlikleri için yaşamamalıdır. Aynı zamanda kendisini takip eden bireylerin de çıkarlarını, isteklerini gözetmelidir (Zhang vd., 2015: 541). Liderin, narsistik özelliklerini ve alçak gönüllü davranışlarını eş zamanlı sergileyerek ikisi arasında dengeyi kurması "benmerkezciliği diğer merkezlilik ile birleştirmek" boyutunun temel savıdır (Akça ve Tuna, 2019: 2977).

1.1.3.2. Takipçilere Karşı Hem Mesafeyi Korumak Hem De Yakın Olmak

Liderlik alanındaki sosyal mesafeyi, takipçiler ve liderleri arasında gelişen yakınlık ve sosyal temas derecesini algılanan farklılıklar olan statü, rütbe, otorite, sosyal duruş ve güç etkilemektedir. Sosyal mesafenin, liderin belirli bir alanda olağanüstü başarılar için takipçiler tarafından tanınması nedeniyle yaratıldığı düşünülmektedir. Bu nedenle, tanımı gereği liderliğe sosyal mesafe eşlik eder (Antonakis ve Atwater 2002: 682). Güç mesafesinin korunması hiyerarşik yapının varlığını gösterir ve ilişki yönelimi

uyumlu ve yakın sosyal ilişkileri vurgulamaktadır. Bireyler uyumlu bir ilişki sürdürmeye yatkın olmakla birlikte bu uyumlu ilişkiyi sürdürürken, fikirlerini ifade ederler ve liderlerinin bakış açılarını da dikkate alırlar, bu da açıkça yaratıcılığın geliştirilmesine elverişli olmaktadır (Yang vd., 2019: 1913). Liderlerin etkisi ve komuta ettikleri saygı, sosyal mesafe azaldıkça azalır. Takipçiler bir liderin zayıflıklarını daha kolay görebildikleri için onlarla takipçileri arasındaki ilişki azalır (Antonakis ve Atwater, 2002: 682). Liderlerin takipçilerini etkileyebilecek davranış türleri göstermeleri ve davranışların nasıl etkili olacağı takipçilere ne kadar yakın veya uzak olduğuyla ilişkilidir (Howell vd., 2005: 274). Takipçilerin uzak liderleri daha prototipik, yetkili ve karizmatik olarak algılamalarına rağmen lider-üye değişimi, yakın ilişkilerin takipçilerin olumlu iş tutum ve davranışlarını artırdığını öne sürmektedir. Bu nedenle, liderler aynı anda kişilerarası bağlar oluştururken mesafeyi koruma ihtiyacı ile karşılanırlar (Zhang vd., 2015: 542). Bununla birlikte, liderlerin çalışanla çok fazla yakınlığı zararlı olabilir, liderleri çatışmalardan ve takipçilerle ilgili zor kararlardan kaçınmaya zor hale getirebilir. Bu nedenle paradoksal lider yaklaşımı'nın rolü hem mesafeyi hem de yakınlığı vurgulamaktadır, çünkü bu liderin otoritesini ve etkisini korumaya yardımcı olacaktır. Paradoksal liderlik davranışı kutuplarının bir arada yaşaması, aynı anda kişilerarası bağlar kurarken mesafeyi koruyabilir- bu, yerleşik kusurların üstesinden gelebilir ve çalışan yaratıcılığını artırabilir (Yang vd., 2019: 1913).

1.1.3.3. Bireyselliğe İzin Verirken Takipçilere Eşit (Tekdüze) Davranmak

Paradoksal davranışlarda bulunan liderler, bireyselleşmeye izin verirken astlara eşit davranırlar. Bu, görev atarken çalışanların ilgi alanlarını ve becerilerini dikkate almayı mümkün kılmaktadır. Bu düzenlemeye göre, çalışanlar büyük olasılıkla kapasiteleri ve ilgi alanlarıyla tutarlı bir görev alacak ve böylece çıkarlarına uygun bilgi ve beceri setleri geliştirme fırsatı sağlayacaktır. Böylelikle çalışan yaratıcılığı artırılabilecektir. Bununla birlikte, liderler her bir çalışana odaklanırsa ve özel ilgi alanlarının ve becerilerinin diğer çalışanlar arasında daha geniş bir şekilde dağılıp dağılmadığını sorgulamazlarsa, yaratıcılık engellenir (Yang vd., 2019: 1913). Liderlerin, astlara benzersiz veya kişisel olarak muamele etmesi önemlidir. Liderler tekdüzelik ve bireyselleşmeyi uyumlu hale getirebilirler. Bir liderin astlarına grup ve şirket için yaptıkları çalışmalar için teşekkür etmek için her şirket yıldönümünde benzer fiyatlı

hediyeler verdiğini, ancak her hediye bireysel astlara uyacak şekilde seçtiğini ortaya koymaktadır. Her bireye eşit davranmak tekdüzelik, her bireye özelliklerine göre davranmak bireyselleştirmeye örnek verilebilir (Zhang vd., 2015: 542). Bireyselleşme yaratıcılığı artırmayı zorlaştırabilir. Bu bağlamda, Paradoksal Lider Davranışı karşı tarafın, kayırmacılık göstermeden aynı haklara ve statüye sahip homojen pozisyonlar atayarak çalışanlara eşit davranma gereğini vurgulanmaktadır. Bu bireyselleştirme ve tekdüzeliğin, iki unsurun, zaman içinde ayrı noktalarda ve farklı ölçülerde, çalışan yaratıcılığına elverişli olduğunu göstermektedir (Yang vd., 2019: 1913).

1.1.3.4. Özerkliği Teşvik Ederken Karar Kontrolünü Sürdürme

Ouchi (1978)'e göre kontrolü sağlamak için ast davranışları düzenlemek için disiplin ve gereksinimleri kullanan "davranış kontrolü" ve ast iş sonuçlarını sağlamak için karar vermede yetkiyi kullanan "çıkıtı kontrolü" olmak üzere 2 kategori bulunmaktadır. Bu nedenle, iki paradoks önerilmiştir. İlki esnekliğe izin verirken iş gereksinimlerini zorlamak (davranışsal kontrolle ilgili) ve ikincisi özerkliğe izin verirken karar kontrolünü korumak (çıkıtı kontrolüyle ilgili). Başka bir deyişle, liderler iş süreçlerinde ast davranışlarını ve karar vermeyi kontrol edebilirken, çalışanlara esnek ve özerk hareket etme konusunda takdir yetkisi verebilmelerini ifade etmektedir (Zhang vd., 2015: 542). Liderler, çalışanlarının iş yerinde davranışlarını ve kararlarını kontrol edebilirken, çalışanlara esneklik ve özerklikle hareket etme özgürlüğü verebilir. Güçlendirme, özerkliği ve esnekliği teşvik ederek çalışanların çıkarlarını koruyor ve işverenlerin aktif sorun çözme stratejileri geliştirmelerini de sağlayabilmektedir. Çalışanlara, yaratıcılığa elverişli olan farklı düşünmeyi gösterecektir. Genellikle problem çözme ve risk almanın yaratıcılığa elverişli olması beklenmektedir (Yang vd., 2019: 1913).

1.1.3.5. Esnekliğe İzin Verirken Aynı Zamanda İş Kurallarını Uygulamak

Paradoksal davranışlarda bulunan liderler, zaman içinde kontrol ve güçlendirme ile ilgili doğal gerginlikleri entegre etmeye veya uyumlu hale sokmaya çalışırlar. Yapılan araştırmalar yöneticilerin, astlarını beklentilerin ötesinde performans göstermeye zorlamak için aşırı zorlu hedefler belirlediklerinde esneklik sağlarken, iş

gereksinimlerini zorlamanın bir örneğini ortaya koymuşlardır (Zhang vd., 2015: 543). Buna göre liderler; görev performansında uygunluğu vurgularken, istisnalara da izin vermektedirler. İş gereksinimlerini netleştirirken işi mikro düzeyde yönetmezler. İş performansı konusunda oldukça talepkar olmakla birlikte aşırı eleştirel değildirler. Yüksek gereksinimlere ihtiyaç duyarken astlarının hata yapmalarına izin vermektedirler (Chen vd., 2021: 3506).

Paradoksal liderlik davranışının beş boyutu, çalışanların özerklik, yetkinlik ve sosyal bağlılık olmak üzere üç temel ihtiyacı olduğunu ortaya çıkarır ve bu üç temel ihtiyacın gereksinimlerini karşılayarak canlılığı arttırabilir. İlk ihtiyaç (özerklik), bireylerin kendi seçimlerine uygun ve kendi kaderini tayin etme hakkına sahip olduğu gerçeğini ifade eder; Bu, çalışanın özerklik ihtiyacını karşılar ve işletmenin hedeflerini savunur. İkinci ihtiyaç (yetkinlik), istenen bir davranışla ilişkili talepleri karşılayabilecek kapasitede hissetme ihtiyacını ifade eder; işverenlerin 'uygun' bir mesafeyi koruma ihtiyacını yineler ve çalışanların sosyal bağlantı ihtiyacını karşılar aynı zamanda liderlerin otoritesini de koruyabilir. Son ihtiyaç (sosyal bağlılık), önemli diğer kişilere bağlı hissetme ve değer verme ihtiyacını ifade eder. Çalışanların kendi kapasitelerine eşdeğer olan eşit muamele ve görevleri genişletme gereksinimini yinelenerek çalışanlara eşit davranma ve çalışan yetkinliğini karşılama gereksinimlerini nasıl karşılayabilir olduğunu göstermektedir. Doğuştan gelen bu üç ihtiyaç karşılanırsa, birey canlılık hissi yaşayacaktır. Organizasyon hedeflerini aynı anda ele alırken üç ihtiyacı karşılayabilir ve böylece canlılığı teşvik etmeye yardımcı olabilir (Yang vd., 2019: 1914).

1.1.4. Paradoksal Lider Davranışı ile İlgili Çalışmalar

Paradoks teorisi köklerini Doğu ve Batı felsefesinden almaktadır. Doğu kültürlerinde Budist ve Hindu felsefelerine göre sistem bütünlüğü önemlidir. Sistemde meydana gelen paradoksların ve gerilimlerin çözülmesi gerek yoktur ve olduğu gibi kabul edilmelidir. Zhang ve arkadaşları paradoks teorisini liderlik teorisi ile birleştirmiş ve Çin'deki Yin ve Yang felsefe teorisine dayanan "paradoks liderliği" kavramını ortaya koymuşlardır (Le vd., 2020: 65). Buna göre paradoksal liderlik hem yapısal hem de bireysel tatmin için birbirine karşıt, birbirine bağımlı ve tamamlayıcı iki davranışı aynı anda kullanan liderleri ifade etmektedir (Chen vd., 2021: 3505). Literatür

incelendiğinde paradoksal lider davranışının role dayalı performans üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu nedenle aşağıda paradoksal liderlik ile ilgili yapılan diğer çalışmalara yer verilmiştir.

Yi vd. (2019)'nin paradoksal liderlik ve çok yönlü inovasyon arasındaki ilişkiyi, emici kapasite ve örgütsel atalet perspektiflerinden incelemek amacıyla Çin'deki yüksek teknoloji şirketlerinde çalışan üst düzey veya orta düzey yöneticiler üzerinde çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, paradoksal liderlik ile hem keşifçi hem de sömürücü inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak, bilgi paylaşımı bu pozitif ilişkiyi geliştirmiş olsa da, dinamik bir örgütsel ortamda yalnızca keşifsel yeniliklerle pozitif bir şekilde ilişkilidi ve sömürüyü doğrudan etkilemediğini göstermiştir.

Al Hasnawi ve Abbas (2020)'nin paradoksal lider davranışlarının örgütsel atalet üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini, işyeri dışlamacılığının aracılık rolü üzerinden incelemek amacıyla Irak'taki Tekstil ve Deri Endüstrisi Devlet Şirketi'nin fabrikalarındaki çalışan bireyler üzerinde çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, paradoksal lider davranışlarının işyerinde dışlanma ve örgütsel atalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca işyeri dışlamacılığının paradoksal lider davranışları ile örgütsel atalet arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini ampirik olarak desteklediği görülmektedir. Buna ek olarak bir örgütün liderlerinin davranışlarında paradoksal davranışlar ortaya çıktığında, çalışanlar arasında işyeri dışlanmasının ortaya çıkması, dolayısıyla çalışma ortamında genel olarak örgütsel ataletin ortaya çıkması üzerinde bir etkisi olduğu düşünülmektedir.

Fürstenberg vd. (2021)'in paradoksal liderliğin iş katılımına nasıl ve ne zaman fayda sağladığı, buna ek olarak hedef netliği ve iş özerkliğinin rolünü belirlemek amacıyla Alman sivil toplum kuruluşu koruma organizasyonunda çalışan 411 gönüllü üzerinde çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, paradoksal lider davranışının takipçi hedef netliği ve iş özerkliği ile pozitif ve anlamlı ilişkili olduğunu ve paradoksal lider davranışının bu değişkenler aracılığıyla iş katılımı üzerinde dolaylı bir etki yarattığını göstermektedir. Ayrıca takipçilerin iş katılımını tahmin etmek için

hedef netliği ve iş özerkliğinin varsayımsal bir etkileşim etkisini ve paradoksal lider davranışının etkileşimli etki yoluyla iş katılımı üzerindeki koşullu dolaylı etkisini desteklediği görölmektedir.

Zhang vd. (2021b)'in anlamlandırma teorisine dayanarak, paradoksal liderliğin çalışan uyumluluğunu artırarak çalışan performans sonuçlarını nasıl etkilediğini ve çalışan Zhong Yong düşüncesinin ve örgütsel özdeşleşmenin paradoksal liderliğin etkinliğini nasıl etkilediğini incelemek amacıyla Güney Çin'deki 10 şirkette çalışanlar ve onların ilk amirleri de dâhil olmak üzere tam zamanlı çalışanlar üzerinde inceleme yapmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, paradoksal liderliğin uygulanabilirlik ve görev performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak paradoksal liderliğin çalışanların uyarlanabilirliğini desteklediğini ve böylece takipçilerin performans sonuçlarını iyileştirdiği sonucu görölmüştür. Ayrıca sonuçlar, paradoksal liderliğin görev performansı üzerindeki koşullu dolaylı etkilerini desteklediğini göstermiştir.

Ren ve Yang (2021)'in belirsizlik yönetimi teorisine dayanarak, paradoksal lider davranışları ile takipçilerin genel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları arasındaki ilişkilerin yanı sıra, takipçilerin renqing algılarının iki bileşeninin aracılık edici rolünü (duygusal etkileşim ve isteğe bağlı düşünce) ve özellik uyumluluğunun ılımlı rolünü araştırmak amacıyla Çin'de bulunan yedi işletme çalışanları üzerinde çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, paradoksal lider davranışlarının takipçilerin genel adalet algılarıyla ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (isteğe bağlı değerlendirme × uyumluluk teriminin anlamlı olmadığını). Takipçilerin renqing algılarının iki bileşeni, paradoksal lider davranışı ve genel adalet arasındaki ilişkiye önemli ölçüde aracılık ettiği görölmektedir. Ayrıca, teslimiyet ve genel adalet algılarının iki bileşeni, paradoksal lider davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde seri bir aracılık etkisi göstermektedir.

Meng vd. (2021)'nin Jinan ve Yantai'de ağırlıklı olarak internet, doğal gaz ve çelik işleriyle uğraşan 2 özel işletme ve 2 büyük devlete ait işletmeden oluşun özel ekipte çalışan 329 kişi üzerinde, paradoksal liderlik ile çalışanların zorunlu örgütsel

vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek, iş baskısı algısı ile liderlik üye değişimi farklılaşmasının aracı ve düzenleyici etkilerini araştırmışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, paradoksal liderlik, çalışanların zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir; paradoksal liderlik ile çalışanın zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı arasında iş baskısı algısı aracılık rolü oynamaktadır; liderlik üye değişimi farklılaşması paradoksal liderlik ve iş baskısı algısı arasında düzenleyici bir rol oynamaktadır.

1.2. FARKLI PROAKTİF DAVRANIŞLAR

Bu kısımda proaktivite, proaktif birey, proaktif kişilik ve proaktif davranış kavramları, proaktif davranışın aşamaları, proaktif davranışın boyutları ve proaktif davranış ile ilgili araştırma bulguları üzerinde durulmuştur.

1.2.1. Proaktivite Kavramı

Günümüz artan rekabet koşullarında ve artan baskıların görüldüğü merkezi olmayan iş yerlerinde inovasyon için proaktivitenin çok önemli olduğu ifade edilebilir. Proaktif bireylerin temel görevlerini daha iyi yerine getirdikleri görülmektedir (Parker ve Collins 2010: 633). Son dönemlerde proaktif kelimesi yönetim literatüründe sık sık kullanılmaya başlamıştır. Hamel ve Prahalad (1994)'ın metaforuna göre geleceğe giden yolda, sürücüler, yolcular ve sonu getirenler vardır. Bu ayrımlar arasında temel farklılaştırıcı olan şey ise insanların ve işletmelerin davranışlarının ne ölçüde proaktif olduğudur (Bateman ve Crant, 1999: 63). Proaktivite, genel olarak anlamlı kişisel ve/veya çevresel değişimin aktif bir kolaylaştırılması olarak nitelendirilebilir (Thomas ve Whitman, 2010: 276). Literatürde proaktiflikle ilgili farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Bateman ve Crant (1993)' a göre proaktiflik, fırsatları belirleyen ve onlara göre hareket eden inisiyatif olarak harekete geçen ve anlamlı bir değişiklik olana kadar sebat göstermeyi ifade eden bir kavramdır (Ruder, 2003: 16). Webster (1991)'in Dokuzuncu Yeni Üniversite Sözlüğü'ndeki tanıma göre proaktiflik, "gelecekteki sorunlar, ihtiyaçlar veya değişiklikler beklentisiyle hareket etmek" olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 146). Proaktivite, bir etki yaratmak için tahmin etme, planlama ve çabalama yoluyla herhangi bir eylem kümesine uygulanabilecek bir süreçtir. Proaktivite, çalışanların rollerinin sınırları içinde veya

ötesinde gerçekleşebilecek belirli bir eylem sürecini tanımlar (Grant ve Asforth, 2008: 9).

1.2.2. Proaktif Birey

İnsanlar değişim getirebilecek birçok eyleme katılmaktadırlar. Ama hepsi gerçekten proaktif değildir (Bateman ve Crant, 1999: 63). Proaktif bireyler kendilerini her zaman görevleri tamamlamanın daha iyi yollarını arayan, fikirlerini gerçeğe dönüştürerek heyecanlanan ve kişisel değişim de dâhil olmak üzere yapıcı değişim için bir güç olduklarına inanan bireyler olarak tanımlarlar (Chiaburu vd., 2006: 622). Proaktif bireylerin, "bireyler' işlerinde veya kariyerlerinde onlara yardımcı olma potansiyeline sahip başkalarıyla ilişki geliştirme ve sürdürme girişimleri" olarak tanımlanan ağ iletişimine girmeleri de muhtemeldir" (Fuller ve Marler, 2009: 331). Proaktif bireyler olumlu değişim için bu fırsatları yakalamakta ve yaratmaktadır. Proaktif olmak, yeni meseleleri betimlemeyi, yeni çözüm alternatifleri geliştirmeyi ve belirsiz bir gelecekle aktif bir lider olmayı kapsamaktadır (Bateman ve Crant, 1999: 65). Proaktif olmayan bireyler nispeten pasiftir, uyum sağlarlar ve ortamlarına göre şekillenirler. Proaktif bireyler fırsatları tarar, inisiyatif gösterir, harekete geçer ve değişimi getirerek kapanışa ulaşana kadar sebat etmektedirler (Bateman ve Crant, 1993: 105). Proaktif bireyler aktif olarak bir şeyleri iyileştirmek için bilgi ve fırsatlar ararlar; pasif olarak kendilerine bilgi ve fırsatların gelmesini beklemeyiz. Bateman ve Crant (1993), proaktif bireylerin aktif olarak çevresel değişim yarattığını, daha az proaktif insanların ise işlerine karşı daha tepkisel bir yaklaşım benimsediklerini savunmuşlardır (Crant, 2000: 437). Proaktif bireyler organizasyonlarının misyonunu değiştiren veya sorunları bulup çözen yol buluculardır. Çevrelerindeki dünya üzerinde bir etki yaratmayı kendilerine görev edinirler (Bateman ve Crant, 1993: 105). Proaktif bireyler çabalarında devam eder. Engellerden geri durmazlar, hayır cevap olarak kabul etmezler, daha aزیyla yetinmezler ve yenilgiden sonra "En azından denedim" diyebilmekle kalmazlar. Bunu tutuma ve davranışa yansıtmaktadırlar (Bateman ve Crant, 1999: 64). Proaktif olmayan bireyler tam tersi kalıplar sergilerler - bir şeyleri değiştirme fırsatlarını ele geçirmek için bir şey yapmanın yanı sıra, tanımlamayı bile başaramayacak durumdadırlar. Çok az inisiyatif gösterirler ve değişim için güçlü olmaları için başkalarına güvenmektedirler. Pasif olarak koşullarına uyum sağlamaktadırlar (Bateman ve Crant, 1993: 105). Proaktif bireylerin temel görevlerini

daha iyi yerine getirdiği görülmektedir (Parker ve Collins, 2010: 633). Araştırmalar, proaktif bireylerin yaşam boyu öğrenme içinde olduklarını ve bu nedenle anlamlı bir değişim getiren fırsatları belirleme ve bundan yararlanma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca proaktiflik kişinin kariyer gelişimi ve kişisel ağların gelişimi için sorumluluk olarak sürekli değişen çalışma koşullarına uyum sağlama yeteneğini etkilemektedir (Chiaburu vd., 2006: 621).

1.2.3. Proaktif Kişilik

Proaktif davranışın temel öncüllerinden biri proaktif kişiliktir. Proaktif kişilik istikrarlı bir eğilimdir (Chiaburu vd., 2006: 621). Proaktif kişilik, durumsal güçler tarafından nispeten kısıtlanmış ve çevresel değişimi etkileyen kişidir (Bateman ve Crant, 1993: 105). Ayrıca proaktif kişiliklere sahip bireylerin, yeni şeyler öğrenmeye motive oldukları ve durumları iyileştirmekten kişisel olarak sorumlu hissetme eğiliminde olmaları yaratıcı faaliyetlerde bulunmalarına da imkân sağlamaktadır (Fuller ve Marler, 2009: 331). Proaktif kişilik, çok çeşitli faaliyet ve durumlarda kişisel inisiyatif almak için istikrarlı bir eğilim olarak kabul edilmektedir (Seibert vd., 2001: 847). Proaktif kişiliğe sahip kişiler başarı ihtiyacı ve öğrenme motivasyonu nedeniyle kariyer geliştirme faaliyetlerinde bulunurlar. Araştırmalar proaktif kişiliğin objektif kariyer başarı sonuçlarıyla olumlu ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir (Fuller ve Marler, 2009: 331). Proaktif kişilik, diğer bireysel faktörlerle birlikte kişinin öğrenme motivasyonunu, çalışanların gelişimsel faaliyetlerde bulunma derecesini ve kariyer yönetim stratejilerini olumlu yönde etkiler (Chiaburu vd., 2006: 622). Proaktif kişiliğin kariyer başarısı ile neden olumlu ilişki içerisinde olduğuna dair temel bir açıklama, proaktif kişiliklere sahip kişilerin proaktif davranışlarda bulunma olasılığının yüksek olduğu temel düşüncesinde yatmaktadır (Fuller ve Marler, 2009: 331). Proaktif kişilik sergilemeyen bireyler çok daha tepkili ve kariyer bağlamında statükoyu korumakla yetinmektedirler (Chiaburu vd. 2006: 621). Proaktif kişiliğe sahip bireylerin, değişimi sağlamak için kendi fikirlerine veya önerilerine göre hareket etmeleri ve böylece başa geçmeleri muhtemeldir. Kısacası, proaktif kişiliklere sahip insanlar, proaktif davranışlarla çevrelerini yasalılaştırarak yürürlüğe koyarlar (Fuller ve Marler, 2009: 331).

1.2.4. Proaktif Davranış

Bireysel eğilim olarak proaktif kişiliğin aksine, proaktif davranış, bireylerin iş yerinde faaliyette bulunduğu iyileştirme fırsatlarını belirlemek ve statükoya meydan okumak gibi proaktif bireylerin girişebileceği genel eylemler ile bireylerin inovasyon, sosyalleşme ve kariyer yönetimi gibi proaktif olabileceği daha spesifik bağlamlar arasında ayrıma sahip gerçek rol içi ve ekstra rol dışı faaliyetleri ifade etmektedir (Seibert vd., 2001: 848). Başka bir ifadeye göre proaktif davranış; durumu veya kendini değiştirmeyi ve iyileştirmeyi amaçlayan, kendi kendine başlatılan ileriye dönük eylem olarak tanımlanmaktadır (Caniëls ve Baaten, 2019: 562). Proaktif davranış kavramı, davranışın hem iç hem de dış kontrol altında olduğunu ve durumların, kişilerin tam tersi kadar bir işlevi olduğunu ifade eden sosyal etkileşimciliğin teorik çerçevesinden evrimleşmiştir (Bjerkelo vd. 2010: 372). Proaktif davranış çeşitli şekillerde kavramsallaştırıldığından ve ölçüldüğünden, çeşitli yaklaşımların özünü yakalayan proaktif davranışın tanımı kaba bir şekilde açıklanabilir. Proaktif davranış, mevcut koşulları iyileştirmede inisiyatif almak veya yenilerini yaratmak olarak tanımlanabilir (Crant, 2000: 436). Farklı bir tanıma göre ise proaktif davranış, proaktiflik özelliği taşıyan bireylerin sosyal ilişkilerine entegre ettiği davranışlar olarak değerlendirilmektedir (Kalkan, 2019: 7). Kısaca proaktif davranış, çalışanların çalışma ortamlarını veya kendilerini olumlu yollarla değiştirmek için kendi kendilerine başlattıkları ve geleceğe yönelik çabalarını içermektedir (Zacher vd., 2018: 38). İşyerinde proaktif davranışlar son yirmi yıl içinde önemli ölçüde bilimsel araştırmalar arasında ilgi görmeye başlamıştır. Araştırmacılar, proaktif davranışın öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik bir dizi farklı yaklaşım benimsemiş ve literatürde incelemiştir (Crant, 2000: 435).

Rol içi davranışlar başkaları tarafından atanır ve bu nedenle ne aracı ne de beklentisel olabilir. Proaktif çalışanlar rollerini daha geniş bir şekilde tanımlarlar. Proaktif rol davranışları, öngörülen araçları takiben gerçekleştirilen veya öngörülen uçlara ulaşmaya yönelik beklenen eylemlerdir ve proaktif ekstra rol davranışları, belirtilen araç ve uçların ötesinde gerçekleştirilen beklenen eylemlerdir. Proaktif davranış, çalışanların kendilerini ve/veya ortamlarını etkilemek için yaptıkları beklenti eylemini ifade eder (Grant ve Ashford 2008: 4-9). Davranışın proaktif boyutu, insanların çevreyi manipüle etme ve kontrol etme ihtiyaçlarına dayanmaktadır. Proaktif davranış,

ortamları doğrudan değiştiren davranıştır (Bateman ve Crant, 1999: 63). Tüm davranışlar gibi, hem kişisel hem de durumsal nedenleri vardır (Bateman ve Crant, 1993: 104). İnsanlar mevcut durumlarını, sosyal veya sosyal olmayan ortamlarını (fiziksel ortamları dâhil) bilerek ve doğrudan değiştirebilirler. Bu, proaktif davranışın temel özelliğidir (Bateman ve Crant, 1999: 64). Proaktif davranışın daha genel motive davranışlardan ve daha reaktif, pasif davranışlardan iki kayda değer şekilde ayrıldığı görülmektedir. Proaktif davranışın ilk ayırt edici özelliği önceden hareket etmektir. Çalışanlar gelecekteki bir sonucu tahmin eder ve öngörür ve bu sonucu oluşturmak için durumları seçer ve değiştirir. Ayırt edici ikinci özellik ise amaçlanan etkidir. Proaktif davranış, değişimi esas almaktadır. Çalışanlar açıkça benlik ve/veya çevre üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmayı, başka bir deyişle fark yaratmayı amaçlamaktadır. Çalışanlar proaktif davranmayı seçtiklerinde, benliği, diğerlerini veya içinde bulunduğu bağlamları anlamlı bir şekilde değiştirme hedefine odaklanırlar. (Grant ve Ashfort, 2008: 8-9). Proaktif davranış genellikle gereklidir ve büyük avantaj sunar. Ancak bazı riskler de doğurabilir. Siyasi maliyetlerin faydalardan daha ağır basmasına neden olabilir; yapılması gereken işten uzaklaşılabilir; uygunluk sınırlarının aşılmasına neden olabilir (Bateman ve Crant, 1999: 64). Özünde, proaktif davranış, çalışanların niyet ve eylem yoluyla mevcut bir sosyal veya sosyal olmayan durumu nasıl değiştirdiğiyle ilgilidir (Bjerkelo vd., 2010: 372).

Yapılan araştırmalar neticesinde proaktif davranışlar sergileyen bireylerin, yeni organizasyonlar başlatmak, uzun süredir devam eden organizasyonel sorunları çözmek için inisiyatif almak ve yeni pazar fırsatlarını belirlemek gibi kasıtlı yapıcı değişimi temsil eden faaliyetler konusunda proaktif olmayan bireylerden daha yüksek ölçüde başarılı olacakları öne sürülmektedir (Pitt vd., 2002: 641). Proaktif davranış, başka bir yönetim hevesinden ziyade yüksek kaldıraçlı bir kavram olmakta ve daha fazla organizasyon etkinliğine neden olmaktadır (Crant, 2000: 435). Proaktif davranışlar doğal olarak ortaya çıkabilir. Proaktif davranış genellikle insanların başkaları tarafından nasıl algılandıklarına dair olumlu bir etkiye sahiptir. Proaktif olmak, bir şeyleri amaçlanan yönde, daha iyiye doğru değiştirmektir. Sadece onu öngörmek değil, değişim yaratmayı da içermektedir. Sadece belirsiz bir geleceğe yönelik esneklik ve uyarlanabilirliğin önemli niteliklerini içermez. Proaktif olmak, iş geliştirmede inisiyatif almaktır (Bateman ve Crant, 1999: 63-65). Proaktif davranış "mevcut

koşulları iyileştirmede inisiyatif almayı veya yenilerini yaratmayı" içermektedir. Bu nedenle proaktivitesi yüksek olan bireylerin sadece daha yüksek düzeyde görev alma davranışına girişmeleri değil, aynı zamanda proaktivitesi düşük bireylerden daha büyük bir kariyer inisiyatifi göstermeleri beklenmektedir (Fuller ve Marler, 2009: 331).

Çeşitli alanlarda proaktif davranış, gelişmiş kariyer, iş başarısı ve gelişmiş organizasyonel etkinlik gibi bireysel ve kolektif faydalar sağlamaktadır (Wu vd., 2018: 3). Kariyerler giderek sınırsız hale gelmekte ve tek bir örgütle sınırlı kalmamaktadır. Bu nedenle bireyler sürekli olarak örgüte değer katabilmeleri için kariyerlerinin sorumluluğunu üstlenmektedirler. Nitekim proaktif davranışlar, yeni iş koşullarına (kritik konuları liderlere pazarlama, proaktif hizmet performansı sergileme, kendi kendine başlatılan rol genişletmelerinin varlığı, sorunları proaktif olarak çözme ve fikirleri uygulama ve ağ oluşturma gibi durumlara) aktif olarak uyum sağlamayı içermektedir (Parker ve Collins, 2010: 633). Proaktif bireylerin sadece işyerlerinde değil, aynı zamanda kendi kariyerlerinde de ilerlemeler sağlama konusunda inisiyatif almaları muhtemeldir. Proaktif bireylerin kariyer başarısı olasılığını artıran iş durumlarını "seçme, oluşturma ve etkileme" iddiaları vardır (Fuller ve Marler, 2009: 331). Proaktif bireyler rol genişliklerini, öz etkinliklerini ve üretim sahipliklerini artırarak işte daha fazla sorumluluk alarak performans seviyelerini artırmaktadırlar. Proaktif bireyler örgütsel ve çevresel nüansları anlamada daha uzadırlar. Bu nedenle, daha az proaktif bireylere göre değişiklikleri tahmin etme konusunda daha yetkindirler. Ayrıca proaktif bireylerin, yüksek iş performansını destekleyen durumları seçme veya yaratma olasılığının yüksek olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, bu tür bireylerin daha yüksek maaş, promosyonlar ve kariyer memnuniyetine yol açan mesleki ve organizasyonsal bilgi ve kariyer desteği arama olasılığı da daha yüksektir (Chiaburu vd., 2006: 622).

1.2.5. Proaktif Davranışın Aşamaları

Proaktif davranış sürecinin gelecekteki etkiye yönelik beklenti, planlama ve eylem olmak üzere üç temel aşaması bulunmaktadır (Grant ve Asforth, 2008: 9). Bu kavramları şu şekilde tanımlayabiliriz:

1.2.5.1. Beklenti

Beklenti, proaktif davranış sürecinin başlatılmasını temsil eder. Proaktif davranışlarda bulunmak için, çalışanlar gelecekteki sonuçları tahmin etmeyi ileriye düşünürler. Beklenti, olası geleceklerin hayal gücüne veya zaman içinde bir noktada var olabilecek bir nesnenin, kişinin veya olayın vizyonunu veya resmini zihinsel olarak temsil etmektir. Başka bir deyişle, beklenti kendi kendini gerçekleştiren kehanetleri körükleyebilir (Grant ve Asforth, 2008: 10). Eylem için beklenti ne kadar alakalı olursa olsun, hiçbir beklenti, eylemin garantisi değildir. Her şeyden önce, beklenti uygun şekilde tanımlanmış karmaşık sistemlerin davranışını karakterize eden bir özelliktir. Beklenti daha sofistike eylem kursları geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Bireysel ve sosyal davranışları anlamak için gereklidir (Poli, 2019: 5).

1.2.5.2. Planlama

Planlama, proaktif davranış sürecinin ikinci aşamasını temsil eder. Proaktif davranışlarda bulunmak için çalışanlar fikirlerini uygulamak için nasıl davranacaklarına dair planlar geliştirirler. Planlama, kişinin öngörülerini ve gelecekteki hedeflerini somut eylemlere ve sonuçlara bağlayan adımları özetleyerek belirli bir görev, proje, etkinlik veya eylem için önceden hazırlanmayı ifade eder. Beklenti bir olay veya sonuç öngörmeyi ifade ederken, planlama bu vizyonun olayın veya sonucun nasıl önleneceğini veya tanıtılacağını belirten bir uygulama kılavuzuna dönüştürülmesini ifade eder. Ayrıca, planlama genellikle kişinin ilk hareket seyrinin başarılı olmayabileceği olasılığına hazırlanmak için alternatif stratejiler ve yedekleme planları geliştirmeyi içerir. Planlama böylece vizyonların davranışlara çevrilmesinde kritik bir rol oynar. Planlama, çalışanların psikolojik olarak tahmin ettiklerini somut davranışsal adımlar ve planlarla bağlamalarını sağladığı için proaktif davranış sürecinin kritik bir aşamasını temsil eder (Grant ve Asforth, 2008: 10).

1.2.5.3. Eylem

Eylem, proaktif davranış sürecinin üçüncü aşamasını temsil eder. Beklenti ve planlama olası bir davranışın psikolojik temsilini ifade ederken, gelecekteki etkiye yönelik eylem, somut davranışlarda beklenti ve planlamanın fiziksel tezahürünü ifade eder. Çalışanlar eylemlerini gelecekteki etkilere yönlendirirken, eylemlerinin kendileri ve çevreleri üzerindeki etkilerinin farkındadırlar. Genellikle eylemlerinin yalnızca kısa

vadeli etkilerini değil, aynı zamanda eylemlerinin potansiyel uzun vadeli etkilerini de dikkate alırlar. Gelecekteki sorunları önlemek ve gelecekteki fırsatları değerlendirmek için öngörü ile hareket ederler (Grant ve Asforth, 2008: 11).

İş daha dinamik ve merkezizsiz hale geldikçe, proaktif davranış ve inisiyatif örgütsel başarının daha da kritik belirleyicileri haline gelir. (Crant, 2000: 435). Rakiplerine karşı avantaj elde etmek isteyen işletmeler, kendilerini farklılaştırmanın bir yolu olarak çalışanlarına giderek daha fazla yönelmektedir. Özellikle, birçok işletme, çalışanların dinamik bir ortamda rekabetçi ve ilgili kalmak için proaktif davranışları gerekli görmektedir (Bolino vd., 2010: 326). Çoğu işletmenin değişim, farklılaşma, hayatta kalma ve gelecek için rekabet edebilmek ve proaktif olabilmesi için daha fazla insana ihtiyacı vardır. Stratejik sınırlar içinde ve politik bilgiyle, proaktif olmak yöneticilerin kendilerini ayırt etmelerine ve şirketlerine gerçek değer katmalarına yardımcı olmaktadır. Nihai haliyle, proaktiflik büyük hırsları, çığır açan düşünmeyi ve imkânsızı bile gerçekleştirmek için gerekenleri içermektedir. Geçmiş elden geçirip geleceği şekillendirmektedir. Yeni endüstriler yaratarak, rekabet kurallarını veya dünyayı değiştirmektedir (Bateman ve Crant, 1999: 64). Proaktif davranışlarda bulunan çalışanlar kendilerini, çevrelerini veya her ikisini de olumlu yönde etkileyecek tahmin edici eylemlerde bulunmanın yollarını aradıkları için 'başarılı' olarak kabul edilir (Bolino vd., 2010: 326). Çalışanlar, temel iş gereksinimlerini yerine getirdiği rol içi davranışlarının bir parçası olarak proaktif faaliyetlerde bulunabilirler. Örneğin, satış temsilcileri, iş performansını artırmak amacıyla bir satışı kapatma teknikleri hakkında proaktif olarak geri bildirim isteyebilir. Ekstra rol davranışları, kişinin işletmedeki rolünü yeniden tanımlama çabaları gibi proaktif de olabilir. Örneğin, çalışanlar işlerinin kapsamını değiştirme veya işletmenin daha arzu edilen bölümlerine geçme fırsatlarını belirleyerek ve bunlara göre hareket ederek kariyer yönetimi faaliyetlerinde bulunabilirler (Crant, 2000: 436).

Proaktif davranışlara ilham vermek isteyen yöneticiler, geniş organizasyon misyonu ve gündemi bağlamında proaktifliğin önemini vurgulayacaktır. Amaç, şirket genelindeki insanların stratejik gündeme bağlı kalmalarını ve proaktif davranışın başarının temel bir bileşeni olduğuna inanmalarını sağlamak olmalıdır. Yöneticiler, daha geniş stratejik parametreler dâhilinde biraz özgürlük vererek ve işe yaramayan

iyi niyetli proaktif çabaları cezalandırmayarak, sözleriyle tutarlı bir şekilde harekete geçebilirler. Bazı işletmeler proaktif davranışlara değer verir ve ödüllendirir, bazıları ise sadece değer verebilir. Bir işletmenin proaktif davranış düzeyi, şirketin ne kadar cesur ve temkinli olduğuna, rekabet ortamını ne ölçüde şekillendirdiğine veya sadece başkalarının hamlelerine ne ölçüde tepki verdiğiğine, ne kadar aktif talep yarattığına ve piyasaları yönlendirdiğine ve bir sektör lideri veya takipçisi olup olmadığına yansımaktadır. İşletmeler, üyelerinin proaktif davranışlarından da yararlanabilir. Stratejik düzeyde, yeni ürün, hizmet ve süreçlerin tanıtım sayısında ve sıklığında görülebilir. Şirketler ve yöneticiler, daha proaktif davranışların gelişmesine izin vermenin avantajlarından yararlanabilirler. Bunu yapmak için birçok şirket politikası ve yapının aşırı kontrol eğilimlerinin gevşetilmesi gerekir. Şirket genelindeki insanların enerjilerini geniş organizasyon hedeflerine odaklamaları gerektiği konusunda açık bir uyarıyla, genellikle bu hedefleri verimli, yaratıcı ve yenilikçi yollarla takip etmek için daha fazla özgürlüğe izin verilebilir. Proaktif davranışlara yatkın insanlar işe alınabilir, gerekli becerilerle eğitilebilir ve harekete geçmek için özgürleştirilebilir. İnsanların proaktif düzeyde çalışma motivasyonlarını korumak için, bu tür davranışlar performans inceleme sistemlerine dâhil edilebilir (Bateman ve Crant, 1999: 64-66-68).

1.2.6. Proaktifliğin Boyutları

Proaktif davranışların boyutları Wu vd. (2018)'nin sınıflandırmasına göre üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar; kariyer odaklı proaktif davranışlar, iş birimi odaklı proaktif davranışlar ve inisiyatif alma ve özerkliktir. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.2.6.1. Kariyer Odaklı Proaktif Davranışlar

Kariyer, çalışanların organizasyon(lar)daki deneyim ve iş süreci boyunca gelişim sürecidir (Baruch, 1996: 40). Birey hem kendi kariyerini geliştirmek için hem de çalıştığı ilgili birimi iyileştirmek amacıyla proaktif davranışlar sergileyebilir. Ayrıca kariyer odaklı proaktif davranış, kişisel kariyer çıkarları ve çalışma ortamı arasında daha iyi bir uyumu kolaylaştırarak kişisel fayda arayan bireysel kariyer davranışı ile ilgilidir (Wu vd., 2018: 294). Betz ve Hackett (1981), kişinin belirli kariyerlere başarılı bir şekilde hazırlanabileceği ve girebileceği beklentisinin gücü olan kariyer öz

yeterliliğini araştıran ilk kişilerdir. Yüksek kariyer yeterliliği beklentisine sahip olan bir bireyin, bir kariyere doğru ilerlemeyi başlatması, kariyere hazırlanmak ve kariyere girmek için uygun miktarda çaba harcaması ve engeller karşısında ısrar etmesi muhtemeldir (Kelly, 1993: 59). Yüksek özyeterliliğe sahip bireylerin, kariyer seçimlerinde de yüksek hedeflere sahip olacakları görölmektedir. Ayrıca yüksek özyeterlilik ile belirlenen kariyer hedeflerine yüksek bağlılık duyulacağının savunulmaktadır (Gerni ve Denizli, 2021: 3).

1.2.6.2. İş Birimi Odaklı Proaktif Davranış

İş birimi odaklı proaktif davranış, iş birimine yapıcı değişiklikler getirerek bireyin işletmesine homojen şekilde yararlı olmasını amaçlayan iş birimi odaklı görevlerle ilgilidir. Bu davranış biçimi belirli bir dönemde değil kişinin örgütsel yaşamı boyunca geçerlidir (Wu vd., 2018: 294).

1.2.6.3. İnişiyatif Alma ve Özerklik

Frese vd. (1996) inisiyatif kavramını, kurumun misyonuyla tutarlı, uzun vadeli, hedefe yönelik ve eyleme yönelik, engeller ve aksilikler karşısında ısrarcı ve kendi kendine başlayan bir davranış grubu şeklinde tanımlamışlardır. Başka bir deyişle, inisiyatif almak, uzun vadeli bir odaklanmanın uygulanmasını ve kişinin bir talebe veya zorluğa yanıt olarak hareket etmesi gerekene kadar beklemekten kaçınmayı ifade eder (Wikhamn ve Selart, 2018: 3). Özerklik işletmenin çeşitli sorunlarını mümkün olan en iyi şekilde çözmek için kaynaklarını seferber etmesine ve böylece kendisi için belirlediği hedeflere ulaşmasına izin veren araçlardır. İşletmeler, karların maksimizasyonu ve riskin minimizasyonu olmak üzere iki temel hedef etrafında toplanmaktadır (Garnier, 1982: 894). Bu hedefleri gerçekteştirirken hızlı karar almaları gerekmektedir. Tamamen özerk bir karar, diğer otoritelerden bağımsız olarak, önemli ölçüde özgürlüğü ve birimlerin veya işletmenin kendi inisiyatifiyle aldığı kararı ifade etmektedir (Fleurke ve Willemse, 2006: 76).

1.2.7. Proaktif Davranış Türleri

Literatürde yer alan ve genel kabul gören proaktif davranış türleri şu şekilde açıklanabilir:

1.2.7.1. Ses Davranışı

Mevcut araştırmalar, ses davranışının işyerinde ve işletmeler için faydalı olduğunu göstermektedir. Ses davranışı, bir durumu iyileştirmeye yönelik yapıcı bir meydan okuma sunan davranış olarak tanımlanır. Ses, mevcut durum ile tutarsız bakış aıllarını ifade etmeyi ve çalışma ortamını etkilemeyi içeren meydan okuma odaklı bir davranıştır. Yöneticilerin ses davranışını desteklemeleri, organizasyon çalışanlarının daha az hata yaptığı ve rutin iş ve inovasyonun geliştirildiği bir öğrenme ortamını teşvik eder (Chen ve Hou, 2016: 3). Buna karşın ses davranışı bilgi paylaşma, konuşma ve geri bildirim sağlama konusundaki isteksizlik, çalışanların güvenini, moralini ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Çalışanların ses davranışının en etkili faktörlerinden birinin liderlik açıklığı olduğu, ayrıca, çalışanların amirleri tarafından değerlendirilen ses davranışının, çalışanların yapıcı değişim için hissettikleri sorumlulukla olumlu yönde ilişkili olduğu grlmektedir. Ses, değişim odaklı bir davranış olarak, genellikle bir şirketin yönetimi tarafından da hoş karşılanmaz. Işyerinde sorunlardan bahseden veya sorunlarda iyileştirmeler öneren bireyler genellikle sorun çıkaranlar olarak kabul edilir ve genellikle meslektaşları ve yöneticiler tarafından dışarıda bırakılır ve hatta izole edilir (Nikolaou vd., 2008: 667-668).

1.2.7.2. İnovasyon Davranışı

İnovasyon, organizasyonsal etkinlik, rekabet avantajı ve genel olarak ekonomide önemli bir faktördür. Günümüzde işletmelerin çoğunluğu, uzun süreli hayatta kalmalarının çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlama yeteneklerine bağlı olduğunu kabul etmektedir. Bu değişimler hem organizasyon düzeyinde hem de bireysel düzeyde inovasyon ihtiyacına yol açar; yani, bireylerin davranışları ile ilgili olarak. Bu nedenle, inovasyon ihtiyacı, işletmelerin inovasyonu teşvik eden bir i iklim inşa etmesini zorunlu kılmaktadır (Slatten ve Mehmetoğlu, 2015: 196). İnovasyon davranışı hakkında çeşitli tanımlarla karşılaşmak mümkündür. West and Farr (1989), inovasyon davranışı "faydalı bir yeniliğin üretilmesine ve tanıtılmasına ve daha sonra bir işletme içindeki herhangi bir hiyerarşideki tüm bireysel eylemlere uygulanmasına"

neden olan davranışlar olarak tanımladı. Scott ve Bruce (1994), inovasyonun, yenilik ve düşüncelerin toplanmasının yanı sıra çözüm toplamayı içeren çok hiyerarşili bir süreç olduğunu öne sürmektedir. Janssen (2000), inovasyon davranışı, çalışanların yenilik yapmalarını, yeni fikirleri amaca yönelik olarak kullanmalarını ve yürütmelerini ve bu tür davranışlara sahip çalışanların kendileri, grupları ve organizasyonları için daha fazla performans elde edebilecekleri şeklinde tanımlamıştır (akt. Niu, 2014: 290). Başka bir ifade ile inovasyon davranışı, yeni süreçlerin, yeni ürünlerin, yeni pazarların veya bunların kombinasyonlarının organizasyona dâhil edilmesiyle ilgili çalışanlardan bir girişim olarak düşünülebilir. Diğer bir deyişle, mevcut koşullar altında, yeni süreçlerin, yeni ürünlerin, yeni pazarın veya bunun kombinasyonlarının geliştirilmesiyle ilgili tüm çalışan girişimleri yenilik davranışı olarak sayılır (Amo ve Kolvereid, 2005: 119).

1.2.7.3. Kariyer Yönetimi

"Kariyer", çalışanların işletme veya işletmelerdeki deneyim ve iş yolu boyunca gelişim süreci olarak değerlendirilmektedir (Baruch, 1996: 40). Parsons (1909), insanların iş arayışında faaliyet gösterme şansına izin vermek yerine mesleklerini seçmeye aktif olarak girişmeleri durumunda, kariyerlerinden daha memnun olduklarına, işverenlerin maliyetlerinin azaldığına ve çalışanların verimliliğinin arttığına inanıyordu. Bu oldukça basit fikirler hala kariyer seçimi ve gelişimine ilişkin çoğu modern teorinin özünde yer almaktadır (Brown, 2002: 4). Kariyer girişimi, özellikle hırslı çalışanların kariyerlerinde ilerlemek için kullandıkları bir dizi stratejiyi yansıtmaktadır (Seibert vd., 2001: 851). Örgütsel kariyer yönetimi, çalışanların işletmelerde kariyer gelişimlerini kolaylaştırmayı ve teşvik etmeyi amaçlayan yönetim uygulamalarını ifade etmektedir. Örgütsel kariyer yönetimi, çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri için kaynak ve fırsatlar sağladığından, algılanan organizasyon kariyer yönetiminin maaş ilerlemesi, maaş seviyesi ve iş seviyesi gibi kariyer başarısının objektif göstergeleri üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür (Guan vd., 2015: 231). Kariyer yönetimi kişilere, kariyerlerini nasıl yönetmeleri gerektiğini değil işleri nasıl yönetmeleri gerektiğini göstermektedir. Bu bakış açısına göre bireyler, ilgi alanları, yetenekleri ve tercih ettikleri yaşam tarzı, kariyer yolları, organizasyonlar gibi çeşitli kariyer biçimlerinde yer almalıdırlar. Bu sayede elde ettikleri yüksek benlik ve çevre bilinci, bireylerin kişisel nitelikleriyle uyumlu, uygun kariyer stratejilerinin veya

eylem planlarının geliştirilmesine ve uygulanmasına yardımcı olarak bireylerin gerçekçi kariyer hedefleri belirlemelerini sağlamalıdır. Bir kariyer stratejisinin uygulanması, kariyer hedefine ulaşma yolundaki ilerleme hakkında geri bildirim sağlamanın yanı sıra stratejinin uygunluğu ve kariyer hedefinin kendisi hakkında ek bilgiler sağlamalıdır. Etkili kariyer yönetimi, çalışan ve iş deneyimleri arasındaki uyumluluğu korumak veya iyileştirmek için değişen çevre duruşlarına sürekli uyum gerektirmektedir. Özetle, kariyer yönetimi, iş deneyimlerinin kişisel niteliklerle uyumluluğu yoluyla çalışanların refahını teşvik etmek için tasarlanmış devam eden bir karar verme sürecidir. Bilgi edinilir, farkındalık artar, hedefler konur, stratejiler uygulanır, geri bildirimden yararlanılır ve adaptasyon aranır (Greenhaus vd., 1995: 4-5).

1.2.7.4. Sorumluluk Üstlenmek

İşletmelerin yaşanacak değişimlere ayak uydurabilmeleri ve işletmede faaliyetlerin yürütülebilmesi amacıyla çalışanların gönüllü olarak gerçekleştirdikleri eylemlerdir (Kalkan, 2019: 8). Sorumluluğu almak, bireysel çalışanlar tarafından, işlerin, iş birimlerinin veya işletmelerinin bağlamlarında işlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin olarak örgütsel işlevsel değişimi etkilemek için gönüllü ve yapıcı çabalar olarak tanımlanmaktadır. Sorumluluk almak doğası gereği değişim odaklıdır ve iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Ruder, 2003: 19). Sorumluluk almak, organizasyon sistemlerindeki öğeleri yeniden yapılandırmak ve optimize etmek için aracı çabaları yansıtmaktadır (Thomas ve Whitman, 2010: 277). Sorumluluk alan bireyler proaktif davranış sergilediklerinde işletme için olumlu katkılar sağladığı da görülmektedir. Sorumluluk almadaki başarının en önemli yordayıcısı ise işletmeye duyulan güvendir. (Kalkan, 2019: 8).

1.2.7.5. İnisiyatif Alma

İnisiyatif alma, insanların olumlu bireysel ve organizasyon sonuçları ortaya çıkarmaya kendi kendine başladığını vurgulayan aktif bir performans kavramıdır. Günümüzün küresel pazarlarında başarılı olmak için şirketlerin sorunlara aktif olarak saldıran, yeni fırsatlar arayan ve çalışma ortamlarını sürekli geliştiren çalışanlara ihtiyacı vardır. Sadece kendilerine söyleneni yapan çalışanları olan şirketler rekabet güçlerini

kaybetmektedirler. Yüksek inisiyatife sahip bireyleri seçmek, çalışanların inisiyatif gösterme yetkinliklerini geliştirmek ve girişim davranışının desteklendiği bir ortamı teşvik etmek işletmeler için öneme sahiptir (Bledow ve Freese, 2009: 230). Farklı bir tanıma göre inisiyatif alma, bireyin iş hedeflerine ve görevlerine aktif ve kendi kendine başlayan bir yaklaşım sergilemesi ve engellerin ve aksiliklerin üstesinden gelmekte ısrar etmesiyle sonuçlanan bir davranış sendromu olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler, organizasyon ve bireysel etkinliği artırdığı için inisiyatif almakla daha çok ilgilenmeye başlamışlardır (Fay ve Freese, 2001: 97).

1.2.7.6. Aşkın Davranış

İşletmelerin içinde bulunduğu zor durumlarda bireyler, zor durumdan işletmenin zarar görmeden çıkabilmesi için sorumluluk üstlenerek ve inisiyatif alarak kendi kendilerine problemlere çözüm bulma süreci olarak ifade edilmektedir. Aşkın davranışa sahip bireyler, işletme menfaatlerini korumak için ellerinden gelenin de fazlasını yapmaktadırlar (Kalkan, 2019: 13).

1.2.8. Farklı Proaktif Davranışlar İle İlgili Çalışmalar

Literatür incelendiğinde farklı proaktif davranışlarının role dayalı performans üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu nedenle aşağıda farklı proaktif davranışlar ile ilgili yapılan diğer çalışmalara yer verilmiştir.

Arefin vd. (2015)'in yüksek performanslı iş sistemleri ile proaktif iş davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek ve psikolojik güçlendirmenin çalışanların proaktif davranışları üzerindeki etkilerine aracılık edip etmediğini de incelemek amacıyla Bangladeş'teki üç büyük imalat firması tarafından istihdam edilen 247 çalışan üzerinde çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, yüksek performanslı iş sistemleri ile proaktif iş davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, çalışanın algıladığı yüksek performanslı iş sisteminin psikolojik güçlendirme ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Buna ek olarak yüksek performanslı iş sisteminin proaktif davranış üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü olduğunu ortaya koymuştur.

Liu vd. (2015)'in işyerinde dışlanmanın çalışan proaktif davranışı üzerindeki etki mekanizmasını, organizasyon temelli benlik saygısının aracılık rolünü ve nevroitikliğin düzenleyici rolünü incelemek amacıyla Fujian eyaletindeki üç büyük mühendislik makine imalat işletmesinden 403 çalışan-denetçi üzerinde çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, işyerinde dışlanmanın organizasyon temelli benlik saygısı ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir; organizasyon temelli benlik saygısı, çalışanların proaktif davranışlarıyla pozitif olarak ilişkili görünmektedir; işyerinde dışlanma, çalışanların proaktif davranışlarıyla negatif ilişkili ve organizasyon temelli benlik saygısı, işyerinde dışlanma ile proaktif davranış arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği görülmektedir; nevroitiklik, işyeri toplumdaki dışlanma ile örgüt temelli benlik saygısı arasındaki ilişkiyi güçlendirmiştir, öyle ki çalışanın nevroitikliği ne kadar yüksekse, işyeri dışlamacılığı ile örgüt temelli benlik saygısı arasındaki olumsuz ilişki o kadar güçlüdür sonucuna ulaşılmıştır.

Otto vd. (2019)'un Şubat-Mayıs 2018 tarihleri arasında Hollanda'da çalışanların proaktif modelini kullanarak 12 çalışanla yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılarak çalışanların tükenmişliği önlemek için üstlendikleri eylemleri araştırmak amacıyla çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre; katılımcıların üçte ikisinin, yüksek talepler nedeniyle kaynakları için bir tehdit hissettiklerinde, kaynakları korumak ve tükenmişliği önlemek için harekete geçme gerekliliğinden kendine başlatılan eylemleri üstlendiklerini belirtmektedir. Ayrıca katılımcıların bildirdiği tükenmişlik duygularının sadece iş taleplerinden kaynaklanmadığını, hemen hemen tüm durumlarda işyerindeki yüksek taleplerin ve evdeki gereksinimlerin (örneğin, stresli bir olayla karşı karşıya kalan hasta veya engelli bir aile üyesine bakmak zorunda kalmak) bir kombinasyonundan kaynaklandığını göstermiştir. Sonuç olarak, planlanan eylemler, katılımcıların kaynakların tükenmesini önleme girişimlerinde sadece iş kaynaklarını değil, aynı zamanda kişisel ve ev kaynaklarını da hedeflediklerini göstermiştir.

Öztürk (2020)'ün zaman perspektifinin proaktif çalışma davranışı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemeye yönelik Türkiye kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, zaman perspektifinin proaktif çalışma davranışı üzerinde sadece bir alt boyut haricinde (ses

çıkarma) diğer alt boyutların tamamıyla pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca zaman yönelimli kişilerin çalışma ortamlarında proaktif davranış sergileme eğilimlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.3. ROLE DAYALI PERFORMANS

Bu kısımda performans kavramı, rol kavramı ve role dayalı performans kavramı ile ilgili araştırma bulguları yer almaktadır.

1.3.1. Performans Kavramı

Görevleri başarmak ve yüksek düzeyde performans göstermek, ustalık ve gurur duygularıyla bir memnuniyet kaynağı olması amacıyla çalışanlar yüksek performans gösterme ihtiyacı duymuşlardır. Performans, gelecekteki kariyer gelişimi ve işgücü piyasasında başarı için önemli bir önkoşuldur. Ancak tek koşul değildir. İstisnalar olsa da, yüksek performans gösterenler işletme içinde daha kolay terfi imkânına sahip olabilir ve genellikle düşük performans gösterenlere göre daha iyi kariyer fırsatları elde edebilirler. Araştırmalarda performansın davranışsal yönü ve sonuç yönü arasında ayırım yapılması gerektiği konusunda hem fikirlik görülmektedir. Bu duruma göre davranışsal boyut, bireyin çalışma durumunda ne yaptığıyla ilgili olmaktadır. Sonuç tarafı ise, bireylerin davranışlarının sonucu şeklinde ifade edilebilir (Sonntag ve Frese, 2002: 5-6). Performans, işletmeye ve pozisyona has sınırlamalar dâhilinde ifade edilen hedeflere vaktinde erişilmesine sebep olan nedensel model(ler)in bileşenlerini iyi bir şekilde dağıtmak ve yönetmekle ilgili bir kavramdır. Bu nedenle performans duruma ve karar vericiye özgü olmaktadır (Lebas, 1995: 29).

1.3.2. Rol Kavramı

Toplumda her insan belirli pozisyonları veya durumları işgal etmektedir. Her toplumsal konumda, yerine getirilmesi gereken toplumsal olarak belirlenmiş görevler veya işlevler ve yararlanılacak haklar vardır. Bu işlevlere "sosyal roller" veya sadece "roller" denilmektedir. Her rol, çeşitli gruplar tarafından az ya da çok beklenen ve uygulanan bütün bir davranış sistemini içermektedir. Buna göre rol, belirli bir sosyal pozisyonu veya statüyü işgal eden herhangi bir kişi için belirli durumlarda sosyal olarak belirlenmiş bir davranış şekli olarak tanımlanabilir. Bir rol, bir kişinin sahip olduğu sosyal konum nedeniyle belirli bir durumda ne yapması gerektiğini temsil

etmektedir (Coutu, 1951: 180). Rol kavramı, benzer sosyal roller üstlenen kişilerin kendi grupları içinde benzer sosyal davranış kalıplarını ve nitelikleri paylaştığını varsaymaktadır (Fiedler ve Kirchgeorg, 2007: 178). Literatürde rol kavramı ile ilgili farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür.

Rol terimi, başlangıçta aktörlerin parçalarının yazıldığı kâğıt rulolarına atıfta bulunan Fransız rôle'undan gelmektedir. Bu nedenle rol terimi, bir oyunda bir aktör tarafından canlanan teatral bölüme atıfta bulunmak için ortaya atılmış bir kavramdır. Walker (1975)'e göre rol; belirli bir sosyal pozisyona bağlı ve bu pozisyonu işgal eden birey tarafından gerçekleştirilecek faaliyetler veya istenen davranışlar kümesi olarak tanımlamaktadır (Walker vd., 1975: 33). Katz ve Kahn (1966), rol kavramını "bireysel ve örgütsel araştırma ve teori düzeylerini birbirine bağlamanın başlıca yolu olduğunu; aynı anda sosyal sistemlerin yapı taşı ve bu tür sistemlerin üyelerini birey olarak karşı karşıya getirme gereksinimlerinin toplamıdır" şeklinde tanımlamıştır (akt. Schuler vd., 1977: 111). Gökçe (2004)' e göre rol; kişinin içinde bulunduğu koşullar gereği sahip olduğu haklar, yetkiler, sorumluluklar ve otoriteyi içeren bir kavramdır (Gökçe ve Şahin, 2004: 145). Farklı bir tanıma göre ise rol kavramı, bir bireyin belirli bir sosyal bağlamdaki ilişkileri olarak tanımlanmıştır (Colman ve Han, 2005: 1). Stewart, Fulmer ve Barrick (2005)'e göre rol kavramı, bir rolü belirli bir ortamda bir kişinin karakteristik tekrarlayan faaliyetleri olan bir dizi davranış olarak tanımlamaktadırlar. Antropolog Linton'a göre rol, bir pozisyondan ayrılmaz bir dizi desenli davranış olarak tanımlanmaktadır (akt. Driskell vd., 2017: 2-3).

Çalışanların işte üstlenebilecekleri potansiyel rollerin sayısının fazla olabileceği gerçeğinden hareketle, tek bir role göre değerlendirme yapmak doğru olmayabilir. Bu noktada rol teorisi yol gösterici olacaktır. Rol teorisi, 1930'lu yılların başlarından beri birçok alandaki araştırmacıların ilgisini çekmiş ve etkin bir şekilde kullanılmıştır. Bu alandaki araştırmacılardan birçoğu, rollerin toplumsal yapıda önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular neticesinde roller, işletmelerdeki çalışan davranışlarını anlamamanın merkezi olarak kabul edilmiştir. Genel anlamda roller, sosyal bir çerçevedeki pozisyonlardır, bununla birlikte, bireylerin içinde bulunduğu toplum tarafından da tanımlanırlar (Welbourne vd., 1998: 541).

Birey ve diğer insanlar arasında sürekli etkileşim gerçekleşmektedir. Bu süreçte birey, belirli bir bağlam için gerekli veya talep edilen bir rol, konum, statü veya sorumluluk üstlenmektedir. Sorumluluklarını yerine getirirken yöneticilerin algılarını etkileyen örgütsel, kişisel ve kişilerarası faktörlerin varlığından kaynaklanabilecek kavramlar da bulunmaktadır. Bu kavramlar arasında en dikkat çekenleri rol çatışması ve rol belirsizliğidir. Rol çatışması; iki veya daha fazla rol gereksiniminin aynı anda ortaya çıkmasından doğmaktadır. Bu iki veya daha fazla rol gereksinimden birinin performansı diğerinin performansını daha zor hale getirdiğinde rol çatışması yaşanmaktadır (Palomino ve Frezatti, 2015: 167-168). Bireyin iş ortamında yaşadığı rol çatışması derecesi, işle ilgili gerginlik ve kaygı, iş tatminsizliği, anlamsızlık, ayrılma eğilimi, örgüte güvensizlik, karar vermeyi etkilemedeki yetersizlik ve rol gönderenlere karşı olumsuz tutumlar gibi birtakım davranışların sergilenmesine neden olmaktadır (Miles ve Perreault, 1976: 20). Rol belirsizliği kavramı ise, belirli bir faaliyetten sorumlu bir kişinin ne yapması gerektiği konusundaki belirsizliktir. Bir pozisyon için sorumluluklar, beklentiler ve beklenen davranışlar veya kapsamı ile ilgili tanımların veya bilgilerin eksikliği rol belirsizliği yaratabilir. Ayrıca bir yöneticinin görevlerini verimli bir şekilde yerine getirmesine olanak sağlayan bilgilere sahip olmaması sonrasında rol belirsizliğinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Palomino ve Frezatti, 2015: 167-168).

1.3.3. Role Dayalı Performans

Bilgi ve ağ teknolojisinin gelişmesiyle dünya ekonomisi küreselleşme çağına girmiş, işletmeler arasındaki rekabet giderek yoğunlaşmıştır. Bilgi ekonomisi ortamında, özellikle yetenek rekabeti şiddetlenmektedir. Çalışanların öznel inisiyatifini en üst düzeye çıkarmak ve daha üstün değer yaratmaya teşvik etmek için yeteneklerin nasıl daha iyi kullanılacağı küresel işletmelerin ortak ilgi konusu haline gelmiştir (Lin vd. 2013: 63). Bu durum çalışanların çalışma şeklini değiştirmeye, daha fazla sorumluluk almaya, grup tabanlı ve organizasyon hedeflerine ulaşmada aktif olarak katkıda bulunmaya teşvik etmeyi gerekli kılmıştır. Diğer bir deyişle çalışanların geleneksel olarak iş tanımlarında yer alandan çok daha fazlasını yapmalarını sağlamaya yönelik çalışmalar içerisinde bulunmayı gerekli kılmıştır (Welbourne vd., 1998: 540). Son yıllarda, birçok işletme, büyük ölçüde belirsiz, karmaşık ve birbirine bağımlı çalışma sistemleriyle başa çıkmak için önemli çalışma birimi olarak ekipleri benimsemişlerdir. İş sistemleri ve işletmelerin ekipleri yaygın olarak benimsemesi, ekip üyelerinin

yeterlilik, bağdaştırıcılık, proaktivite ve çalışanın ekip odaklı davranışlarını tam olarak açıklayamaması çalışan performansının geleneksel görüşüne meydan okumasına neden olmuştur (Zhang vd., 2020b: 1).

Son yıllarda değişip gelişmeye başlayan performans sistemlerinin ilki, oldukça basit ve bireylerin diğer insanlarla sıralamalarını ve karşılaştırmalarını içeriyordu. Fakat bu performans değerlendirme sisteminin bir takım sorunları da beraberinde getirmesi nedeniyle, performans sistemleri zamanla kişi odaklı olmaktan, davranış odaklı olmaya, işle ilişkili görevlere veya davranışlara vurgu yapacak şekilde değişikliğe gitmiştir. Kişinin mevcut ve gelecekteki işinde etkili olması için gereken becerilere odaklanan, yetkinlik modellerine dayalı uzman incelemesi sistemleri geliştirilmeye başlanmıştır (Welbourne vd., 1998: 541). Çalışan performansını doğru ölçmek sadece işletmeler için değil, çalışan bireyler için de önemli bir konudur (Kim, 2013: 102). Çalışanlar kendi performanslarını iyileştirmek için hangi faktörlerin gerekli olduğunu bilmek istiyor olsalar da; işletmelerin, çalışanlarının performansını nasıl artırabileceklerini bilmek istemeleri, performans değerlendirme sistemlerini önemli bir yere taşımıştır (Srikant, 2014: 531). Performans değerlendirmesi, yöneticilerin çalışanların performansıyla ilgili değerlendirme ve geri bildirimde bulunduğu değerlendirici bir süreç olup, çalışanların verimliliğini artırmak ve ilgi alanlarını genişletmek için motive etmenin etkili yollarından biridir (Lin vd., 2013: 63). Organizasyondaki işin doğası, çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin kendi yetenekleri, tercihleri ve rol sahiplerinin algılarını yansıttığı bir sosyal yapı olsa da, rol algıları çalışma ortamı ile etkileşim yoluyla ortaya çıkmaktadır (Srikant, 2014: 541). Bu çerçevede üstlenilen rollerin, sosyal yaşamın en önemli özelliklerinden biri olduğu ifade edilebilir (Biddle, 1986: 67). Roller takımlarda önemlidir, çünkü genel takım hedefinin peşindeki diğer takım üyelerinin etkinlikleriyle ilişkili davranış kalıplarını temsil etmektedirler. Roller bireyi işletmeye, işletmeyi de bireye bağlamaya hizmet edebilir (Schuler vd 1977: 112).

Literatür incelendiğinde, sahip olunan rollerin hem toplum içerisinde hem de örgüt sistemi içerisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle rol teorisine göre, bireylerin rol beklentileri, hem kişisel özelliklerinden hem de sosyal çevreden etkilenmektedir. Bu nedenle, rol teorisi, çalışan performansının hem bireyin

hem de işletmenin bir işlevi olacağını göstermektedir. Bu teori, hem psikolojik (bireysel katkılar) hem de sosyolojik (örgütsel çerçeve) bir bakış açısını birleştirdiği için performansa ilişkin açıklamalarda önemli bir rol oynamaktadır. Bir olayın veya bilginin davranışı etkileme olasılığı, belirli bir rolün etkinliğiyle ilişkilidir. İnsanlar için en belirgin roller, en güçlü anlamı veya amacı sağlayacaktır. Buna ek olarak, bir rolden ne kadar çok anlam türetilirse, sonuçta bu rolle ilişkili davranışların gerçekleşmesine neden olan yol gösterici davranışlar o kadar büyük olacaktır. Bu çerçevede, işletmeler, işle ilgili rol belirsizliğini azaltarak, çalışanların işteki davranışlarını etkileyebilir (Welbourne vd., 1998: 542).

Çalışanın değeri örgütsel başarı için önemli bir kaynak olmasında dolayı çalışanlara organizasyonun amacına ulaşma aracı olarak bakmak yerine, çalışanın kendisiyle ilgilenilmelidir. İşyerinde çalışanları aktif olarak destekleyen ve teşvik eden yöneticiler, çalışanları işle ilgili inançlara sahip olmaya teşvik ederek performansın artmasına katkıda bulunmaktadır (Kim, 2013: 102). Performansın artması için her bir yönetici farklı bir yaklaşım benimsese de, tüm girişimler çalışanları, çalışma şeklini değiştirmeye, artan sorumluluk almaya, grup tabanlı ve organizasyon hedeflerine ulaşmada aktif olarak katkıda bulunmaya teşvik etmek için tasarlanmıştır. Amaç ise çalışanların geleneksel olarak iş tanımlarında yer alandan çok daha fazlasını yapmalarını sağlamaktır (Welbourne vd., 1998: 540).

1.3.4. Role Dayalı Performans Boyutları

Çalışma yaşamı içerisinde işle ilgili olarak birçok rol olabilmektedir. Her örgütün çalışanlarından beklentileri farklı olduğu için, çalışma rollerinin önem düzeyi örgütler arasında değişebileceği gibi yapılan işin niteliği ve tipiyle de farklılık gösterebilmektedir. Bu durumda çalışma rollerinin ve bunlara verilen önem düzeyinin ortam bağımlı olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte Welbourne ve arkadaşlarının geliştirdiği role dayalı performans modeli içeriği ve değerlendirme kriterleri göz önüne alındığında birçok iş için kullanılabilir özellikte olduğu gözlenebilmektedir. Welbourne vd. (1998), iş performansının ölçülmesinde birçok iş için genelleştirilebilir özellikte 5 boyutlu role dayalı performans ölçeği önermiştir. Bu boyutlar; iş rolü, kariyer rolü, yenilikçilik rolü, takım üyesi rolü ve organizasyon rolü (Boz ve Deniz, 2016: 482; Welbourne vd., 1998: 554-555).

1.3.4.1. İş Rolü

Son yıllarda en çok araştırılan rol olsa da çok sayıda çalışma, daha yakın zamanda örgütsel veya gerekli olmayan iş rollerinin önemini araştırmıştır (Welbourne vd., 1998: 543). İşletmeler, işlere uygun çalışanların alınabilmesi ve çalışanların işlere uygun şekilde geliştirilebilmesi için, çalışanların en iyi şekilde nasıl görevlendirileceklerine karar vermektedir. Değişen çevre koşullarına ve işletmelerin stratejik olarak bu değişime nasıl yanıt vereceği, hangi işlerin ne kadar değişiklik göstereceği ve bu işler için iş rolü planlamalarının nasıl yapılacağına odaklanmaları gerekmektedir (Schein, 1990: 14). İş rolü, bir tür çalışan davranışsal performansıdır (Zhang vd., 2020b: 2). Bir işletmede iş performansının doğası, işin isteklerine, işletmenin amacına, misyonuna ve ne tür davranışların değerli olduğuna dair işletmeye olan inançlara dayanmaktadır (Befort ve Hattrup, 2003: 17-18). Çoğu iş tanımında yer alan belirli görevlere ek olarak, iş performansının etki alanı, bir bireyin işinde belirli görevleri yerine getirmek için her zaman gerekli olmayan, ancak ekiplerin ve işletmelerin sorunsuz çalışması için kesinlikle gerekli olan ekip çalışması, müşteri hizmetleri ve organizasyon vatandaşlığı gibi çok çeşitli davranışları içerir (Murphy ve Shirella, 1997: 826).

1.3.4.2. Kariyer Rolü

Kariyer, kişinin iş deneyimlerinin zamanla ortaya çıkan dizisi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile “ bir kişinin karşılaştığı istihdamla ilgili pozisyonlar, roller, faaliyetler ve deneyimler dizisi olarak ifade edilmektedir (Hoekstra, 2011: 159). Kariyerlerin eski teorik yaklaşımları (Süper; 1980) büyük ölçüde sabit ve normatif kariyer aşamalarını üstlenirken, daha yeni çalışmalar bir kariyeri sürekli öğrenmenin dinamik ve etkileşimli bir süreci olarak tanımlamaktadır (Wille vd., 2012: 308). Yıllar geçtikçe roller seçici olarak güçlendirilirken ve kariyer kimliği yavaş yavaş şekillenirken, aynı zamanda insanlar, rollerini yenileyerek dış baskılara ve değişikliklere uyum sağlamaya devam etmektedir. Rollerin yapısı kariyer pozisyonlarını tanımlamak için çok uygun görülmektedir. Rollerin, birey ve çevre için güvenilir kalmak adına kendi kendini düzenleyen ve sosyal doğrulama mekanizmaları gerektiren bir yapısı olduğu görülmektedir. Yeni roller, yerel çalışma ortamında sosyal olarak doğrulandığında ve rollere aktif katılım sağlandığında kariyerin önemi

arttırılmış olacaktır (Hoekstra, 2011: 161). Hoekstra (2011)'ya göre bireysel kariyerlerin doğasını ve gelişimini anlamak için temel konu, alttaki rollerle ilgilidir. Kariyer rolleri bireysel kariyerlerin yapı taşı olarak kabul edilmektedir (Wille vd., 2012: 308). Kariyer rolleri, iş yerinde rol alma ve rol baskısının etkileşimli etkilerinden, içinde istikrarlı ve tekrarlayan kalıplara odaklanmaktan ortaya çıkar. Kariyer rolleri, rolün yıllar boyunca geride bıraktığı tortuyu temsil eder ve tanımlar. Bireyler kendi kariyerlerini yönetmekten ve dolayısıyla istihdam koşullarını ve daha fazla gelişme fırsatlarını müzakere etmekten sorumludur (Hoekstra, 2011: 163).

İşletmeler, işlerin gerekli kişilerle doldurulması için çalışanların en iyi nasıl görevlendirileceğine karar vererek kariyeri yönetmektedirler (Schein, 1990: 13). Ayrıca işletmeler, kariyerlerin kendileri için sahip olduğu değerler nedeniyle kariyere yatırım yapar. Bir kişinin kariyerinin organizasyon ve ilgili çevre için anlamı, işletmenin değer verdiği hedeflere ve toplumun geneline zaman içinde yapılması beklenen katkılardadır. Kişinin işi içinde sorumluluklar, aktiviteler ve proaktif olarak farklı rollerde çalışmayı öğrenmek, kariyer kimliği ve profili geliştirmenin daha yeni yollarıdır. Kariyer rolleri, yıllar içinde kişinin kariyer kimliğinin bir parçası haline gelir. Bir kariyer rolünü etkili bir şekilde sürdürmek için, insanlar kariyer rolüyle özdeşleşmeli ve güvenilirliklerine bu şekilde yatırım yapmalıdır (Hoekstra, 2011: 161-165).

1.3.4.3. Yenilikçilik rolü

Yenilikçilik rolü hem büyük hem de küçük işletmelerde önemli bir yere sahiptir. Schein (1980), işletmelerin karmaşık ve değişen bir ortamda rekabetçiliği seçmeleri durumunda, sadece işlerinde yaratıcı değil, tüm bir işletme adına yaratıcı çalışanlara sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır. Böylece sadece yaratıcı becerilerini belirli işlerine uygulamakla kalmayıp, aynı zamanda organizasyonlarının bir bütün olarak etkinliğine ve uyarlanabilirliğine katkıda bulunarak yenilikçi davranışlarda bulunmaya teşvik etmektedir (Welbourne vd., 1998: 544). Yenilikçilik rolü, kişinin işinde ve organizasyonun bütününde yaratıcılık ve yenilik olarak tanımlanmaktadır. Günümüz işletmelerinde, çalışanın inisiyatif alması ve işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesini güvenceye alan davranışlarda bulunması beklendiğinden, temel iş işlevlerini yerine getirmek artık yeterli gelmemektedir. Yenilikbasit bir süreç değildir.

Yani yenilikçilik rasyonel, sezgisel, duygusal ve sosyal süreçlerin bir karışımını içeren karmaşık bir süreçtir. Duygusal yaratıcı zekâyı etkilediği, duygusal olarak zeki çalışanların gerçek duygularını belirleyebildiği, duyguların nedenlerini ve sonuçlarını anlayabildiği ve mevcut sorunlara yaratıcı çözümler bulmak için duyguları yöneterek kullanabildiği görülmüştür. Dolayısıyla yüksek duygusal zekâyâ sahip çalışanların yüksek yenilikçilik rolü üstleneceği, ancak düşük duygusal zekâyâ sahip çalışanların düşük yenilikçilik rolü üstleneceği düşünülmektedir (Othman, 2011: 151-152).

1.3.4.4. Takım Üyesi Rolü

Takımların kullanımının, günümüzde her türlü organizasyonda son derece popüler bir iş tasarımı haline geldiği (Steven ve Champion, 1994: 504) ve takımların organizasyonlardaki rolünün arttığı görülmektedir. Yeni performans modellerinin çoğu takım çalışmasını içermektedir (Welborn vd., 1998: 544). Ekip çalışmasının kullanımına olan ilgi artışı, iş süreçlerinden elde edilen performans sonuçlarını iyileştirmeye odaklanmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca yöneticilerin, maliyetleri düşürmek ve kalite, üretkenlik ve süreç bağımlılığı gibi sonuçları iyileştirmek için ekip çalışmasını kullandığını görülmektedir (Cooney, 2004: 678). Bireylerin takım rolleri, ekibin işlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi, çevresiyle ilişkilerinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve aynı zamanda ekibi oluşturan bireylerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında ekibin gücünü koruması için bir araç olarak kullanılabilir. Belbin'in takım rolü teorisine göre, bir takım doğal olarak meydana gelen takım rollerinin yayılması açısından daha dengeli olduğunda, yüksek performans gösterme eğilimindedir (Senaratne ve Gunawardane, 2013: 1). Takım üyesi rolü ile çalışanlara takım amacının kararlarına ve hedeflerine doğrudan katılım sağlanmaktadır, çalışanların kendi kendini geliştirerek liderlik becerisi kazanmasına destek olmaktadır, çalışanlara sorumluluk ve yetki verilerek stratejik kararlar almaları desteklenmekte ve takım içerisinde kendi liderini seçim yetkisi de sağlanmaktadır (Cooney, 2004: 685).

1.3.4.5. Organizasyon Rolü

İşletmeler, duygular, baskılar ve deneyimler gibi bireyin değil organizasyonun bir ürünü olan rol bileşenlerine sahiptir. Bu nedenle bireyler kendilerini aynı örgütsel rolde bulduklarında, kendilerine verilen "bireyselliklerinin" etkisi ve bu rolü nasıl üstlendikleri ve çalıştıkları sonucunda çok farklı etkinlik ve başarı seviyelerine

ulaşabilirler. Bireyler için örgütsel rol varsayımına göre, profesyonel ve kişisel olarak etkili bir şekilde faaliyet göstermek için, uyum sağlamak, işi başarmak, günlük aktiviteleri yönetmek gibi davranışsal yönleri göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bireyin davranışı ve kişisel tarzı, işletmeninkiyle eşleşmek zorunda değildir, ancak benzerlikler ve farklılıkların anlaşılabilir ve müzakere edilerek ikisinin bir arada var olması gerekmektedir (Krantz ve Maltz, 2005: 138).

1.3.5. Role Dayalı Performans ile İlgili Çalışmalar

Değişkenlerin paradoksal liderliğin performans, işgören performansı, görev performansı, iş performansı ve örgüt performansı ile ilgili bulgulara yer verilecektir. Aynı durum proaktif davranışlar ve algılanan motivasyon iklimi için de geçerlidir.

Wallece vd. (2009)'nin örgütsel destek tarafından yönetilmesi, beklenen meydan okuma stresörleri ile engel stresörleri ve rol tabanlı performans arasındaki farklı ilişkileri önermesiyle elde ettiği çalışmanın örneklemini bir devlet kurumunun 61 ofisinde çalışan 215 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, meydan okuma stresörleri ile rol tabanlı performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ve engel stresörleri ile rol tabanlı performans arasında negatif bir ilişki elde etmişlerdir. Ek olarak, örgütsel destek, meydan okuma stresörleri ile rol tabanlı performans arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırdığı görülmüş, ancak engel stresörleri ile rol tabanlı performans arasındaki ilişkiyi ılımlılaştırmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu durum, işletmelerin çalışanları destekledikleri ve engelleri kaldırdıkları sürece işyerinde artan zorluklardan yararlanacaklarını göstermektedir.

Aftab vd. (2012)'nin bankacılık sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, örgüt kültürü ile rol tabanlı performans arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, örgüt kültürü ile rol tabanlı performans arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir deyişle bu çalışma organizasyon kültürünün çalışanların performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermiştir.

Boz (2012)'un İstanbul ilinde özel banka çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ile çalışanların role dayalı performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre; çatışmaların yönetilmesi sürecinde yöneticilerin kullandığı tarzlardan biri hariç (kaçınma tarzı) diğerlerinin çalışanların role dayalı performansına olumlu etki ettiği görülmüştür. Ayrıca, bütünleştirici uzlaşma tarzı ve işbirliği çatışma yönetim tarzlarının çalışanların role dayalı performans boyutlarını doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Koçak ve Özüdoğru (2012)'nin Ankara ilinde faaliyet gösteren Kamu ve Özel hastanelerde, liderlik özelliklerinin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkilerinin irdelendiği araştırmanın bulgularına göre, yöneticilerin sergiledikleri liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonunu ve performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Çekmecelioğlu (2014)'ün Kocaeli'nde faaliyette bulunan işletmelerin çalışanları üzerinde, liderlik tarzlarının çalışanların örgüte bağlılığı ve çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerinin irdelendiği araştırmanın bulgularına göre, liderlerin üstlendiği görevlerindeki davranışlarının çalışanların örgüte bağlılığını ve performanslarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Akinbobola ve Dalyop (2019)'un Ekim 2016 - Haziran 2017 tarihleri arasında Nijerya'da memurlar üzerinde gerçekleştirilen çalışma, dönüşümcü liderlik tarzının ve çalışan bağlılığının rol tabanlı performans üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, dönüşümcü liderlik stiline rol temelli performansı önemli ölçüde yordadığını göstermektedir. Ayrıca çalışmanın diğer bir sonucu ise çalışan bağlılığı, rol tabanlı performansı önemli ölçüde etkilemektedir. Son olarak memurların rol temelli olmasında dönüşümcü liderlik tarzının ve çalışan bağlılığının önemli bir etkisinin bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Zhang vd. (2020b)'nin Çin'in Jiangsu Eyaleti'nde çeşitli işletmelerden 16'sı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, ekip üyeleri arasında ücret dağılımının ekip üyesinin iş rolü performansının gerçekleştirilmesine gerçekten yardımcı olup olmayacağına dair organizasyonel pratisyenlerin temel endişesini ele almak amaçlanmıştır. Araştırmanın

bulgularına göre, ekip üyeleri arasında ücret dağılımı ile ekip üyesinin iş rolü performansının gerçekleştirilmesi ilişkisi pozitif ancak anlamlı değildir.

1.4. ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİ

Bu kısımda motivasyon kavramı, motivasyon iklimi kavramı, boyutları ve başarı hedef teorisi ile algılanan motivasyon iklimi ile ilgili araştırma bulguları ele alınmaktadır.

1.4.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon terimi Latince hareket (movere) kelimesinden türemiştir. Atkinson (1964), motivasyonu "eylemin yönü, canlılığı ve kalıcılığı üzerindeki çağdaş etkisi" olarak tanımlarken, Vroom (1964) bunu "gönüllü faaliyet biçimleri arasında kişiler tarafından yapılan seçimi yöneten bir süreç" olarak tanımlamaktadır (Steers vd., 2004: 379). Motivasyon; belirli bir amaca erişmek için insan davranışını uyandıran, yönlendiren ve sürdüren süreçler dizisidir (Greenberg ve Baron, 1993: 130). Başka bir tanıma göre de motivasyon, belli bir amaca erişmeye yönelik olarak enerji, hedef ve istikrarı kapsayan şahsi gayretlerin gösterildiği bir süreçtir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2020: 274). Literatürde farklı yazarların motivasyon kavramı ile ilgili farklı tanımlarına rastlamak mümkündür. Bu tanımlarda vurgulanan ortak nokta, zaman içinde insan davranışlarına enerji veren, kanalize eden ve sürdüren faktörler veya olaylarla ilgili olmasıdır (Steers vd., 2004: 379).

Motivasyon üzerine yapılan araştırmaların büyük kısmı, örgütlerin katı, hiyerarşik ve bürokratik olma eğiliminde olduğu, 1960'lar ve 1970'lerde yapılmıştır. Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren motivasyon üzerine araştırmalar yapıldığında, insan doğasının iki görüşü araştırmanın altında olduğu görülmüştür. İlki Taylorizm'dir. Taylorizm, insanları temelde tembel ve çalışmaktan utangaç olarak görür ve onları motive etmenin bir dış uyaran meselesi olduğunu savunurdu. Diğer görüş ise insanların kendi iyiliği için, hem de aldıkları sosyal ve parasal faydalar için iyi çalışmaya motive olduklarını ve motivasyonlarının içsel olarak uyarlandığını öne sürmüştür (Jones ve Lloyd, 2005: 930). Yöneticiler, motivasyonu bütün düzeylerde performansın değişmez bir parçası olarak görürken, organizasyon araştırmacıları bunu etkili yönetim pratiğinin yararlı teorilerinin geliştirilmesinde esas yapı taşı olarak görmektedir. Motivasyon konusu yönetim çalışmasını oluşturan alt alanların çoğuna etki eder. Bu

sebepten dolayı çalışan motivasyonu hem kuramsal olarak hem de eyleme geçmede yönetim alanında önemli bir noktada yer alır.

On dokuzuncu yüzyılın sonlarına doğru, motivasyon sorunu felsefe alanından yeni ortaya çıkan psikoloji biliminin araştırma konusu olmaya başlamıştır (Steers vd., 2004: 379-380). Motivasyon süreçlerinin performans üzerindeki etkisinin incelenmesi uzun yıllardır psikoloji literatüründe yer almıştır. Bu alanda öne çıkan husus, başarı hedefi teorisidir. Bu yaklaşım, yetkinliği başarı çabalarının merkezine yerleştirir ve yetkinliğin bireyler tarafından farklı şekillerde görülebileceğini vurgular. Bu farklılıklar bireysel ve durumsal faktörlerden kaynaklanır ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sonuçlara yol açar (Braithwaite vd., 2011: 628). Başarı sonuçları 1970'lerden beri önemli ölçüde dikkat çekmektedir. Motivasyon süreçleri daha az araştırılmış ve motivasyon başlı başına bir hedef olarak görülmüştür. Son 30 yılda, Bandura (1986) ve Nicholls, (1989) örnekleri gibi sosyal bilişsel yapılara dayalı motivasyon teorileri tanınmaya başlanmıştır (Nerstad vd., 2013: 2231-2232).

1.4.2. Motivasyon İklimi

Bireylerin çalışma ortamlarına ilişkin algılarına ve hatta bireylerin iklimi oluşturan ortamdaki unsurlar olarak politikalar, uygulamalar ve prosedürler hakkındaki algılarını da ilgilendirmelidir. Bu bağlamda motivasyon ikliminin kavramsal gelişimi ağırlıklı olarak spor ve eğitim alanlarında gerçekleştirilmiştir. Sporda önemli olan, başarı kriterlerinin algısıdır ve başarıya ulaşmak için gerekli başarı davranışlarının tanınmasını sağlayan geri bildirim ve davranışlardır. İş arkadaşlarının geri bildirimleri ve talepleri ile bu çalışma ortamında başarılı olmak için gerekenler hakkında bir dizi örtük ve açık kriter oluşturulması ile iş yerinde de aynı işlemin var olduğu, yani motivasyonel iklimin varlığından söz edilebilir. Buna göre, iş yerinde algılanan (psikolojik) motivasyon ortamı, çalışanların çalışma ortamının politikaları, uygulamaları ve prosedürleri ile vurgulanan başarı ve başarısızlık kriterlerine ilişkin algıları olarak tanımlanabilir (Nerstad vd., 2013: 2232). Ayrıca motivasyon iklimi gibi durumsal faktörlerin, bireylerin başarı davranışlarının aktivasyonunda ve yönlendirilmesinde önemli bir rol oynadığı varsayılmıştır. Ames (1992)'e göre, motivasyon iklimi terimi, bireylerin görev ve ego içeren motivasyon ipuçlarını ileterek belirli hedef yönelimlerinin gelişimini teşvik eden durumsal ipuçları, yapılar ve

beklentiler hakkındaki algılarını ifade etmektedir. Bazı durumlarda, başarı modellerindeki farklılıklar, bireylerin başarı hedeflerinin etkileşimi ve hâkim motivasyon iklimi hakkındaki algıları ile açıklanabilir (Ntoumanis vd., 2007: 146).

Algılanan motivasyon iklimi, bireylerin başarı ortamlarında yetkinliği nasıl gördüklerine odaklanan ve başarı davranışlarının kişisel ve durumsal faktörlerle etkileşime girmekten etkilendiğini varsayan bir teoridir. Önemli durumsal faktörlerden biri, başarıyı oluşturan şey için belirli kriterler belirleyen, diğerleri tarafından oluşturulan motivasyon iklimidir. Motivasyon iklimi terimi, başarı bilişleri, duygular ve davranışlarla bağlantılı durumsal ipuçlarının algılarını ifade eder ve ikilik modelde, yani ustalık (görev) veya performans (ego) yapılarında tanımlanmaktadır (Erturan İlker ve Aşçı, 2019: 374). Farklı bir tanıma göre algılanan motivasyon iklimi terimi, başarı ortamlarında faaliyet gösteren, durumsal olarak vurgulanan hedef yapılarla ilgili bireysel bileşik görüşleri ifade etmektedir ve ustalık iklimi ve performans iklimi olmak üzere iki başarı hedefi sınıfı tanımlanmıştır (Papaioannou vd., 2007: 236). Ames (1992)'e göre, görev içeren (veya ustalık) motivasyon iklimi çabayı teşvik eder ve görev ustalığı ile bireysel gelişimi ödüllendirirken, ego içeren (veya performans) motivasyon iklimi normatif yeteneği vurgular ve etkileşimli karşılaştırmayı teşvik etmektedir (Ntoumanis vd., 2007: 146). Ames (1992)'e göre motivasyon ikliminin mevcut değerlendirme temeli ve türü, mevcut sosyal karşılaştırma miktarı, ödül ve takviyenin niteliği ve kaynağı ve bağlamdakilerin çalışma ve birbirlerine saygı gösterme yolları gibi bir dizi boyutun bir bileşimi olduğudur (Papaioannou vd., 2007: 237).

1.4.3. Motivasyon İklimi Boyutları

Motivasyon iklimi ustalık iklimi ve performans iklimi olmak üzere 2 boyut olarak tanımlanmaktadır. Bu iki boyut aşağıda açıklanacaktır.

1.4.3.1. Ustalık İklimi

Çaba ve işbirliğini destekleyen durumları ifade etmektedir. Öğrenmeyi, ustalaşmayı ve beceri gelişimini vurgulamaktadır. Böyle bir iklimin, daha iyi performans, daha yüksek iş katılımı, ek çaba ve zorluk karşısında kalıcılık gibi daha uyarlanabilir davranışları teşvik ettiği tespit edilmiştir (Cerne vd., 2014: 180). Ayrıca ustalık (görev)

iklimi kendini geliştirme, çaba/kalıcılık ve görev ustalığına odaklanılan bir öğrenme ortamı olarak tanımlanır. Böyle bir iklimde, hata yapmak öğrenmenin ve anlamının bir parçası olarak kabul edilir. Bu durumda süreç iyileştirme ve öğrenmeye rehberlik etmek için kullanılarak hata yapıldığında da teşvik edilir. Ustalık iklimi, başarı sonuçlarını teşvik etmek için en uyarlanabilir ortamlar olarak kabul edilmiştir (Erturan İlker ve Aşçı, 2019: 375). Bir ustalık hedefinin başarı davranışını sürdürmesi muhtemel katılımın kalitesi ile ilişkili bir motivasyon modeli ortaya çıkarmaktadır. Ustalık hedefi yöneliminde, yetenek değil çabaya odaklanılmalı ve kişinin çabasının etkinliğine olan inanç, yaklaşıma ve etkileşime aracılık etmelidir. Ustalık hedefleri, bireylerin öğrenme görevlerinin ve zorluk esnasındaki ısrarlarını ancak daha da önemlisi öğrenmeye olan etkileşimlerinin kalitesini arttırabilir. Aktif katılım, etkili bir şekilde öğrenilme ve problem çözme stratejilerinin uygulanması ile karakterizedir ve bireylerin bu stratejileri kullanmaları, çabanın başarıya yol açtığına ve başarısızlığın bir strateji değişikliği ile giderilebileceğine dair bir inanca bağlıdır. Ayrıca motivasyonun artırılması, bireylerin çabaya değer vermelerini ve ustalık odaklı sınıf yapılarının tasarımıyla çabaya dayalı stratejilere bağlılıklarını arttırmak anlamına gelir (Ames, 1992: 262). Bunlara ilaveten ustalık iklimi, becerileri geliştirirken hem başkalarına hem de kendilerine yardım etmeyi başarmak ve iş yerinde bilgi gelişimine katkıda bulunmak, bilginin gizlenmesine yanıt olarak karşılıklı normları geçersiz kılan çalışanlar için önemli bir başarı kriteridir. Bu nedenle, ustalık ikliminde kendini geliştirme odağı, bireyleri sosyal değişim durumlarında iş arkadaşlarıyla iş birliği yapmaya motive edebilmektedir (Cerne vd., 2014: 180).

1.4.3.2. Performans iklimi

Performans ikliminde ise, yüksek yetenek genellikle minimum çabayla kazanarak gösterilir. Performans ikliminin performans yaklaşımı ve performanstan kaçınma olmak üzere iki yapıya ayrıldığı, performanstan kaçınma ikliminin, düşük yetenek göstermekten, kaybetmekten veya kötü sosyal karşılaştırmalar almaktan kaçınmayı vurguladığı (Erturan İlker ve Aşçı, 2019: 375) ve performans yaklaşımı ikliminin ise başarılı olmanın dışsal ödüller almak, yüksek yetenek göstermek ve diğerlerinden daha iyisini yapmak anlamına geldiğini bildiren bir ortamı tanımladığı görülmektedir (Wolters, 2004: 236). Ayrıca performans iklimi normatif başarı kriterlerini vurgulayan durumları ifade eder. Böyle bir iklimde normatif yetenek, sosyal karşılaştırma ve takım

içi rekabet üzerinde durulur. Bu nedenle, sadece en iyi başarılar başarılı olarak kabul edilir. Bu tür zorla sosyal karşılaştırma koşullarındaki bireyler yetenek gruplandırması, sözel karşılaştırmalar gibi bilgiler ile boğulmuşlardır. Çalışanlar arasında negatif bir bağımlılık gelişebilir, çünkü iş arkadaşlarından daha iyi performans gösterenler hedefleridir. Daha düşük performans, performans kaygısı, daha düşük kalıcılık, kontrollü motivasyon ve ciro niyetleri gibi uyumsuz sonuçları teşvik eden bir performans ortamı bulunmuştur (Cerne vd., 2014: 180). Performans hedefinin başarısızlıktan kaçınan bir motivasyon ilişkisini teşvik ettiğini göstermektedir (Ames, 1992: 262). Bununla birlikte, tüm etki alanlarında, başarıya ulaşmak ve başarısızlığı önlemek için ne gerektiğinin anlaşılması çok önemli bir unsurdur (Nerstad vd., 2013: 2232).

1.4.4. Başarı Hedef Teorisi

Literatürde hedeflerin ya durumun bir işlevi ya da kişi ile durum arasındaki etkileşim olduğu vurgulanmaktadır. Bu nedenle, başarı hedefleri, durumsal ipuçları tarafından uyandırılan bireysel ihtiyaçları karşılamaya dayalı öz düzenleme yaklaşımlarını temsil etmektedir (Nerstad vd., 2013: 2234). Başarı hedefi teorisi (BHT) özellikle başarı davranışının hem kişisel hem de çevresel belirleyicilerini içerdiği için etkili olmuş ve motivasyon dinamikleri hakkında bir araştırma dalgasını tetiklemiştir (Braithwaite vd., 2011: 629). Başarı hedefleri sadece bireyler arasında değil, durumsal taleplerin bir işlevi olarak farklılık gösterebilmektedir. Bu durumsal iklim, belirli hedeflerin belirginliğini etkileyebilir veya belirli bir başarı hedefinin benimsenmesini etkileyebilmektedir. Sonuç olarak, motivasyonel hedef yönelimleri, insanların başarı bağlamlarında maruz kaldıkları motivasyon ikliminin özellikleriyle de ilgili olabilmektedir (Roberts ve Ommundsen, 1996: 47).

Motivasyon iklimi BHT bünyesinde, bireyleri yetkinliği farklı şekillerde yorumlamaya ve farklı hedefler izlemeye yönlendiren çevresel faktörlerin incelenmesini kapsayacak şekilde 'motivasyon iklimi' terimi benimsenmiştir. Kişinin yetkinliğini tanımlamanın bir yolu, kendini geliştirme ve becerilere hâkim olma algısından geçerken, ikinci bir bakış açısı, kişinin kendi yeteneğinin belirgin bir referans grubundaki diğerleriyle karşılaştırılmasını gerektirir. Mantıksal olarak, ilk tanımı kullanan bireyler, görevleri

geliştirmek ve ustalaşmak için çabalamaya dayalı hedeflere doğru ilerlemektedir; Öte yandan, ikinci tanımı benimsemeyi seçen bireyler, diğerlerinden daha iyisini yapmaya odaklanan hedeflerin peşinden koşarlar (Braithwaite vd., 2011: 629). Zaman içinde bireysel hedef yönelimi ile ilgili olarak motivasyonel iklimin anlaşılması önemlidir, çünkü hem kazanımlara yönelik uygulama hem de gelecekteki müdahale çalışmaları için önemli çıkarımları olabilir (Nerstad vd., 2020: 2). Bireyin hedef yönelimleri motivasyonel iklim algılarını etkileyebilmektedir. Görev yönelimli bireylerin algıları ustalık hedef yönelimli iken ego yönelimli bireylerin algılarının performans hedef yönelimli olduğu görülmektedir (Toros ve Koruç, 2005: 137).

Hedef yönelimi, bireylerin başarı durumlarını nasıl yorumlayıp yanıt verdiklerine yönelik zihinsel bir çerçeve olarak kavramsallaştırılmaktadır. Ames (1992)'e göre hedef yönelimi bireylerin çaba harcamalarını nasıl gördüklerini etkilemektedir (Brett ve Walle, 1999: 864). Buna ek olarak hedef yöneliminin sadece bilişsel tepkileri değil, aynı zamanda duygusal olanları da etkileyen bir yönlendirme gücü olduğu varsayılıyor (Roberts ve Ommundsen, 1996: 47). Hedef yönelimi kuramına göre, görev yönelimli hedefler ve ego yönelimle hedefler olmak üzere iki bağımsız başarı düşüncesi bulunmaktadır. Görev yönelimli hedefler, başarı elde edebilmek için birey çok çalışmalı ve elinden gelenin fazlasını yapmalıdır. Başarı süreç ile elde edilirken haz da çalışmanın kendisinde bulunmaktadır. Görev yönelimi yüksek olan bireyler kendilerini yetenekli görerek, yaptıkları işin içinde bulunmaktan keyif almaktadırlar ve bu bireyler içinde buldukları işin yeteneklerini geliştirmek için bir şans olduğunu düşünmektedirler. Ayrıca görev yönelimi yüksek olan bireyler başarısızlık durumlarında ise yapabileceklerinin altında performans gösterdikleri için başarısız olduklarını düşünürler. Diğer bağımsız başarı düşüncesi olan ego yönelimli hedeflerde birey, diğer bireylere karşı üstünlük sağladığında başarılı olduğuna inanır. "en iyi" kavramı çok önemlidir ve her zaman en iyi olmak için çaba sarf eder. Bu bireyler, yaptıkları işte başarısız olacaklarını düşündükleri zaman ise isteksizlik gösterirler. En iyi olmayı, kazanmayı ve başarmayı üstünlük olarak benimsedikleri için, yapılması gerekenleri kuralları hiçe sayarak dahi yapıp en iyi olmak isterler. (Toros ve Koruç, 2005: 136).

1.4.5. Algılanan Motivasyon İkliminin İmalat Sanayisi İçin Önemi

Küreselleşme ve dünya genelinde değişen imalat koşulları nedeniyle işletmelerin rekabetçi hale gelmeleri gerekmektedir. Bu noktada ise çalışanlar işletmeler için hayati bir rol üstlenirler. Üretken çalışanlar, işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlayabilir. Dolayısıyla çalışanlar, küreselleşmenin zorluklarına ve nihayetinde işletmelerin başarısına katkıda bulunmak için motive edilmeleri gerekebilir. Bu nedenle işletmelerin, çalışanların performans gösterebileceği motive edici bir iklim yaratması gerekmektedir. Parasal ödüllerin, çalışanlar arasında tercih edilen bir teşvik olmasının yanında eğitim ve gelişim fırsatlarının etkileri göz ardı edilmemelidir. Çalışan motivasyonu genellikle yöneticiler ve liderler tarafından çeşitli stratejiler geliştirilerek yönlendirilmektedir. Böylelikle çalışanlar, üretken olma konusunda motive olacaklardır ve günlük üretim hedeflerine daha rahat ulaşabileceklerdir.

1.4.6. Algılanan Motivasyon İklimi İle İlgili Çalışmalar

Birey güdülerini anlama yaklaşımları hazcılık kavramının odak noktası olarak olarak kullanılması ile beraber Yunan filozoflarının dönemine uzanmaktadır. Bireyler, çabalarını haz bulmaya ve sıkıntıdan uzaklaşmaya odaklıyor olarak görülüyordu. Bu ilke daha sonra 17. ve 18. yüzyıllarda Locke, Bentham, Mill ve Helvetius gibi filozofların yapıtlarında rafine edilmiş ve geliştirilmiştir. 19.yy'ın bitimine yakın, motivasyon kavramı felsefe alanından o dönem taze bir alan olan psikoloji bilimine göç etmeye başlamıştır. Motivasyon terimi, Latince movere (hareket) kelimesinden türemiştir. Bu kavramdan yola çıkan Atkinson, motivasyonu “eylemin yönü, gücü ve sürekliliği üzerindeki çağdaş (anlık) etki” şeklinde tanımlamıştır. Vroom ise motivasyonu “kişiler tarafından yapılan seçimleri yöneten bir süreç” olarak tanımlar. Her iki tanımın da ortak noktası bireylerin davranışlarını zaman içerisinde harekete geçiren, kanalize eden ve sürdüren faktörler veya olaylar ile ilgilidir (Steers vd. 2004: 379-380). Bu noktadan hareketle, bu başlık altında paradoksal liderliğin ve proaktif davranışların algılanan motivasyon iklimi ile ilişkisi ile ilgili bulgulara yer verilecektir. Eğer bu yoksa motivasyonla ilgili bulgulara yer verilecektir. Algılanan motivasyon ikliminin yukarıda bahsi geçen bütün performans kavramlarıyla ilişkisine bakılacaktır.

Selfriz vd. (1992)'nin Midwest'te dokuz lise takımından 105 erkek basketbolcu üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada algılanan motivasyonel iklimin içsel

motivasyon ve bir spor ortamındaki atfedici inançlarla ilişkisini belirlemek ve aynı zamanda bağımlı değişkenlerin durumsal hedef yapısının, eğilimsel hedef yönelimlerinin veya her ikisinin bir fonksiyonu olma derecesini de incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, ustalık odaklı bir iklimin algıları, bildirilen zevk ve çabanın başarıya yol açtığı inancı ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Performans odaklı bir iklime ilişkin algılar, üstün yeteneğin başarıya neden olduğu görüşüyle ilişkilendirilmiştir. Genel olarak, içsel motivasyon ve atıfsal inanç endeksleri en iyi eğilimsel hedef yönelimi ile tahmin edilmiştir.

Kavussanu ve Roberts (1996)'ın büyük bir Ortabatı üniversitesindeki 17 başlangıç tenis sınıfına kayıtlı öğrenciler üzerinde algılanan motivasyonel iklim ile içsel motivasyon ve öz-yeterlik arasındaki ilişki incelenmiş ve içsel motivasyon ve öz-yeterliğin öngörülmesinde hedef yönelimi ve algılanan motivasyonel iklimin rolünü belirlemek amacıyla çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, ustalık iklimi algıları zevk, çaba, algılanan yetkinlik ve öz-yeterlik ile pozitif ilişkiliydi ve gerginlikle ters orantılıydı. Erkeklerde, eğilimsel hedef yönelimi ve algılanan motivasyonel iklim, içsel motivasyonun eşit derecede önemli belirleyicileri olarak ortaya çıkarken, ustalık motivasyonel iklimi, öz-yeterliğin tek önemli belirleyicisiydi. Kadınlarda, performans motivasyonel iklimi, içsel motivasyon ve öz-yeterliliğin en güçlü belirleyicisiydi. Algılanan normatif yetenek, hem erkeklerde hem de kadınlarda içsel motivasyon ve öz-yeterlilikte önemli miktarda benzersiz varyans sağladığı görülmüştür.

Erturan ve İlker (2014)'in Denizli ilinde 835 ortaokul öğrencisi üzerinde motivasyonel iklim, içsel ve dışsal motivasyon, keyif ve konsantrasyon algıları arasındaki ilişkide algılanan öğretmen geribildirimlerinin rolünü incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, olumlu geribildirim grubunda ustalık ve performans yaklaşımı başarı hedeflerinin arttığını ve performanstan kaçınma başarı hedefinin azaldığını, olumsuz geribildirim ortamında ise sonuçların zıt olduğunu göstermiştir. Olumlu geribildirim grubunda ustalık motivasyonel iklim algıları artmış ve performanstan kaçınma motivasyonel iklimi azalırken, olumsuz geribildirim grubunda performans yaklaşımı başarı hedefi ve performans yaklaşımı motivasyonel iklim algıları artmıştır. Genel

olarak, öğretmen geri bildiriminin türü, öğrencilerin başarı hedeflerini ve beden eğitimi derslerindeki motivasyonel iklim algılarını değiştirdiği görülmektedir.

Castro-Sánchez vd. (2018)'nin 372 yarı profesyonel İspanyol sporcu üzerinde, sporda motivasyonel iklim, anksiyete ve duygusal zekâ arasındaki bağlantıları, uygulanan sporun türüne (birey/takım) bağlı olarak çok gruplu yapısal eşitlikler analizi ile analiz etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, ego odaklı iklim ile takım sporlarında daha güçlü ve daha farklılaşmış olan görev odaklı iklim arasında anlamlı, negatif ve doğrudan bir bağlantı bulunmuştur. Motivasyonel İklimdeki her bir gizli değişkendeki göstergelerin istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara sahip olduğu gözlemlenmiş, tüm ilişkilerin doğrudan ve pozitif olduğu görülmüştür. Görev iklimi ile özellik-kaygısı arasında doğrudan anlamlı ve pozitif ilişki görülmüştür. Görev iklimi ile devlet kaygısı arasında negatif ve dolaylı anlamlı ilişki görülmüştür. Ego iklimi ve durum-kaygısı arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Hedef yönelimi özellik-kaygı durumunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca durum-anksiyete ve özellik-anksiyete pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Genel duygusal zekâ ve göstergeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler gözlemlenebilir, bunların hepsi pozitif ve doğrudan ilişkilerdir. Motivasyonel iklimin duygusal zekâ ile ilişkileri ile ilgili olarak, görev iklimi pozitif ilişkili olduğu ve özellik-kaygısı ile dolaylı veya negatif bir ilişki ortaya koyan istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Duygusal zekâ ve ego iklimi pozitif ve doğrudan bir ilişki ortaya koymuştur. Duygusal zekâ ve durum-kaygı bireysel kategorilerdeki sporcularda istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ortaya koymamıştır.

1.4.7. Paradoksal Liderlik, Proaktif Davranışlar, Role Dayalı Performans ve Algılanan Motivasyon İklimi İlişkisi

Paradoks teorisinin kökleri Doğu ve Batı felsefesine aittir (Chen, 2002; 182). Örneğin Doğu kültürlerinde Budist ve Hindu felsefeleri, karşıt unsurlar arasındaki karşılıklı bağlılığı göz önünde bulundurarak sistemin bütünlüğünü vurgulamaktadır (Peri vd., 2021; 10). Paradoks ilk olarak felsefe alanında bir kavram olarak ortaya çıkmış olup son zamanlarda örgüt yönetimine uygulanmıştır (Le vd., 2020; 64). Paradoks liderliği kavramının kökleri ise Çin'deki Yin ve Yang felsefe teorisine dayanmaktadır.

Çalışmamız paradoksal lider davranışı ile role dayalı performans arasındaki ilişki ile ilgili birkaç boşluğu gidermeye odaklanmaktadır. Birincisi, paradoksal lider davranışının bazı örgütsel çıktılar ile ilişkisini araştıran çalışmalar vardır. Ancak iş rolü, kariyer rolü, yenilikçilik rolü, takım üyesi rolü ve organizasyon rolü ilişkisini araştıran çalışmalara rastlanmamaktadır. İkincisi paradoksal lider davranışı ile role dayalı performans ilişkisini irdeleyen herhangi bir çalışma da bulunmamaktadır.

Farklı proaktif davranışların role dayalı performans üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak proaktif davranış ile yüksek performanslı çalışma sistemleri (Arif vd. 2015), yenilik performansı (Segarra-Ciprés vd., 2019), çalışmalarına rastlamak mümkündür.

Örgütsel davranış yazınında paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların role dayalı performans üzerinde algılanan motivasyon ikliminin aracı rolünü aynı modelde inceleyen çalışmalara rastlanılamamıştır. Bu yönüyle özgün bir modeli test eden ampirik çalışmamız ile alan yazındaki boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın metodolojisi ve imalat sanayi işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan görgül bir araştırmanın bulguları yer almaktadır.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dinamikleşen iş ortamlarında kurumsal başarıya ulaşmak için proaktif davranışlar belirleyici unsurlar haline gelmiştir. Çalışanlar işe yaklaşım konusunda aktif bir biçimde rol alırlar. İşlerin iyiye gitmesi için fırsatların kendilerine gelmesini beklemezler, aksine aktif olarak fırsatları kovalarlar. Bununla birlikte proaktif kişiliğe sahip bireylerin, etkin liderlik becerilerine de sahip olduğu düşünülmektedir. Proaktif bireyler, karşılaşılan karmaşık durumlar karşısında işletme için en uygun kararları almaktadırlar. İşletme içerisinde yüksek proaktifliğe sahip çalışanların olması, performansın artmasına ve çalışma ortamındaki bireylerin daha fazla proaktif davranışlar sergilemesine olanak sağlamaktadır. Kısaca proaktif davranışlar, çalışanların kendileri ve işletmeleri üzerinde olumlu etki yaratmak amacıyla işletmelerde proaktif olmalarını ifade etmektedir.

Literatürde proaktif davranışların role dayalı performans üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara henüz rastlanmamıştır. Alanyazında proaktif davranışların iş performansı ve yenilik performansı üzerindeki etkilerinin irdelendiği iş sistemleri (Arefin vd., 2015), işyerinde dışlanma (Liu vd., 2015), yenilik performansı (Segarra-Ciprés vd., 2019), iş performansı (Mohammadi, 2016; Idrees vd, 2018) gibi çalışmalara rastlanmaktadır. Buna ek olarak Pekdemir vd. (2014)'nin farklı işletme çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın bulgularına göre, çalışanların performanslarında özerkliğin pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, Pekdemir vd. 2014'ün çalışan özerkliğinin ve ödüllendirmenin çalışan performansı

üzerindeki etkisinin irdelendiği araştırmanın sonucuna göre çalışana verilen özerkliğin ve ödüllendirmenin role dayalı performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmaların bulguları dikkate alındığında proaktif davranışların role dayalı performansı etkileyebileceği düşünölmekte, ancak bu etkinin ne yönde olacağı durumu bu çalışmanın tasarlanması konusunda temel faktörlerden biri olarak belirtilebilir.

Buna ilaveten paradoksal liderliğin role dayalı performans ile ilişkilerine bakıldığında; paradoksal liderliğin role dayalı performans üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Ancak ekmecelioğlu'nun (2014) liderliğin örgötsel bağlılığa ve iş performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği araştırma sonucuna göre, lider davranışlarının örgötsel bağlılığı ve iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlarıdır. Benzer şekilde Koçak ve Özüdoğru'nun (2012) liderliğin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkilerini irdeledikleri araştırma bulgularına göre, yöneticilerin üstlendikleri liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonlarının artmasına destek olduğu ve performanslarında olumlu değişimler yaşandığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulgular ışıkında, paradoksal lider davranışının role dayalı performansı etkileyebileceği düşünölmekte ve işletmeye olumlu bir biçimde katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu bulgular referans alındığında araştırmanın amacı; Kayseri organize sanayi bölgesi imalat sanayisi çalışanları örnekleminde paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışlarına ilişkin algıların role dayalı performans üzerine etkisinde algılanan motivasyon ikliminin aracı rolünü tespit etmektir. Bu çerçeve de araştırmanın sorunsalı imalat işletmelerinde farklı proaktif davranışlar ve paradoksal lider davranışı role dayalı performansı nasıl ve ne yönde etkiliyor? Algılanan motivasyon iklimi aracı değişken olarak modele girdiğinde, farklı proaktif davranışlar ve paradoksal lider davranışı ile role dayalı performansa etkilerinin yönünde bir değişiklik ortaya çıkmakta mıdır?" şeklinde dir. Bu soruları cevaplamak maksadıyla Kayseri ilinde faaliyet gösteren imalat işletmeleri çalışanları üzerinde görgöl bir araştırma yürütölmüştür.

Örgütsel davranış yazınında paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların, role dayalı performans üzerindeki etkilerini inceleyen herhangi bir çalışmaya henüz rastlanmamaktadır. Bu nedenle bu değişkenler arasındaki ilişkilere dair bulgular literatürdeki bulgu eksikliğini giderecek niteliktedir. Bununla birlikte bu çalışma algılanan motivasyon iklimi teorisinin, yönetim bilimi alanında ilk çalışmalardan biri olmasından dolayı bu kısım da yazına özgün bir katkı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca araştırmanın bulguları, imalat işletmelerinde paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların role dayalı performans üzerindeki etkileri, sektör açısından yöneticilere yeni bir perspektif sunabilir. Son olarak çalışma, paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların role dayalı performans üzerindeki etkilerinde algılanan motivasyon ikliminin aracı rolü oynayıp oynamadığı konusunda da hem yönetim bilimine hem de sektör yöneticilerine kıymetli bilgiler vermektedir.

2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.2.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada araştırmanın örneklemini, Kayseri ili sınırları içinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Bu işletmelerin örneklem seçilmesinin nedeni Türkiye imalat sektöründe katma değer önemli bir kısmını yaratmalarına rağmen hala üretkenlik ve verimliliğin düşük olduğu gözlenmektedir. Bu düşük verimliliğin işyeri iklimi, çalışanların davranışları ve lider tarzından nedenleri inceleme beklediğinden örneklem olarak alınmıştır. Türkiye'deki imalat sanayi işletmelerinde çalışanların sayısı tam olarak bilinmediğinden, yani evren bilinmediğinden Çıngı'nın (1994) örneklem büyüklüğünün hesapladığı formül esas alınarak örneklem büyüklüğü 385 olarak belirlenmiştir. Belirlenen örneklem kapsamındaki imalat sanayi işletmeleri çalışanlarına basit rastgele örnekleme yöntemiyle 1.000 anket bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış ve ayrıca bazı işletmelerdeki çalışanlara online olarak anket linki gönderilmiştir. Çalışanlardan 693 anket geri dönmüş, ancak bu anketlerden 12 tanesi eksik ve hatalı cevaplandığından ve veri setindeki 29 anket aşırı uç değerleri barındırdığından ve normal dağılımı ihlal ettiği için analizde bilimsel olarak kullanılabilir 652 anket formu elde edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranının %65,2'dir. Bu alandaki literatür incelendiğinde bu oranın, örnekleme temsiliyet bakımından yeterli olduğu söylenebilir (Li vd., 2020).

Bu araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 2.1’de sunulmuştur.

Tablo 2. 1 Örneklemin Özellikleri

Demografik Özellikler	f	%	Demografik Özellikler	f	%
Cinsiyet			Yaş Durumu		
Erkek	404	62,0	20 yaş ve altı	7	1,1
Kadın	248	38,0	21-30 yaş arası	111	17,0
			31-40 yaş arası	285	43,7
			41-50 yaş arası	208	31,9
			51 yaş ve üzeri	41	6,3
Medeni Durumu			İş Deneyimi		
Evli	476	73,0	1-5 yıl arası	99	15,2
Bekâr	176	27,0	6-10 yıl arası	144	22,1
			11-15 yıl arası	159	24,4
			16 yıl ve üzeri	250	38,3
Eğitim Durumu			İşletmedeki Çalışan Sayısı		
İlköğretim	144	22,1	50 Kişi ve daha az	153	23,5
Lise	192	29,4	51-100 arası	152	23,3
Meslek Yüksekokulu	116	17,8	101-150 arası	70	10,7
Fakülte	190	29,1	151-200 arası	37	5,7
Yüksek lisans/doktora	10	1,5	201 ve daha fazla	240	36,8
Katılımcıların Görev Yaptığı İşletme Türü			Katılımcının Mavi ve Beyaz Yakalı Olarak Dağılımı		
Mobilya	385	59,0	Beyaz	314	48,2
Gıda	138	21,2	Mavi	338	51,8
Cam İşleme	26	4,0			
Tekstil	86	13,2			
Çivi Üretim	17	2,6			

n= 652

Tablo 2.1 deki verilere göre katılımcıların %62’sinin erkek ve %38’inin kadın olduğu görölmektedir. Bu katılımcıların %73’ü evli ve %27’si bekârdır. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu irdelendiğinde, %22,1’i ilköğretim ve %29,4’ü lise eğitimine sahipken katılımcıların %17,8’i meslek yüksekokulu, %29,1’i fakülte ve %1,5’i yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitim almıştır. Bu çalışanların %61,8’inin 41 yaş ve aşağısında olduğu gözlenmiştir. Çalışanların %15,2’sinin 1-5 yıl arası deneyime sahip olduğu, %22,1’inin 6-10 yıl arasında iş deneyimi olduğu, %24,4’nün 11-15 yıl arası deneyimi bulunduğu ve son olarak %38,3’ünün 16 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işyerinde çalışanların mavi ve beyaz yakalı olarak dağılımı incelendiğinde %48,2’sinin beyaz yaka (Orta kademe yöneticileri, hakla ilişkiler, İKY,

Pazarlama ve Satış Muhasebe gibi), % 51,8'inin mavi yakalı (Ustabaşı, tekniker, işçiler vs.) olduğu görülmektedir. Ayrıca İşletmede çalışan kişi sayısına bakıldığında en fazla çalışan kişi sayısı aralığı %36,8 ile 201 ve daha fazla kişi grubunda yer almıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları imalat işletmelerinin %28,1'nin aile işletmesi olduğu ve söz konusu imalat işletmelerinin %38,5'inin aile ya da işletme sahibi tarafından yönetildiği görülmektedir.

Araştırmaya katılanların yaşlarının aritmetik ortalaması 38,19 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların %1,1'inin 20 yaş ve aşağısı yaş grubunda olduğu görülürken, %17,0'sinin 21-30 yaş aralığında, %43,7'sinin 31-40 yaş aralığında, %31,9'unun 41-50 yaş aralığında olduğu ve son olarak da %6,3'ünün 51 yaş ve üzeri yaş aralığında olduğu öne çıkmaktadır.

Araştırmaya katılanların iş deneyiminin aritmetik ortalaması 14,26 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların %15,2'sinin 1-5 yıl arası deneyim, %22,1'inin 6-10 yıl arası deneyim, %24,4'ünün 11-15 yıl arası deneyime sahip olduğu görülürken 16 yıl ve üzeri deneyime sahip katılımcıların oranı %38,3 olarak görülmektedir.

2.2.2. Ölçekler

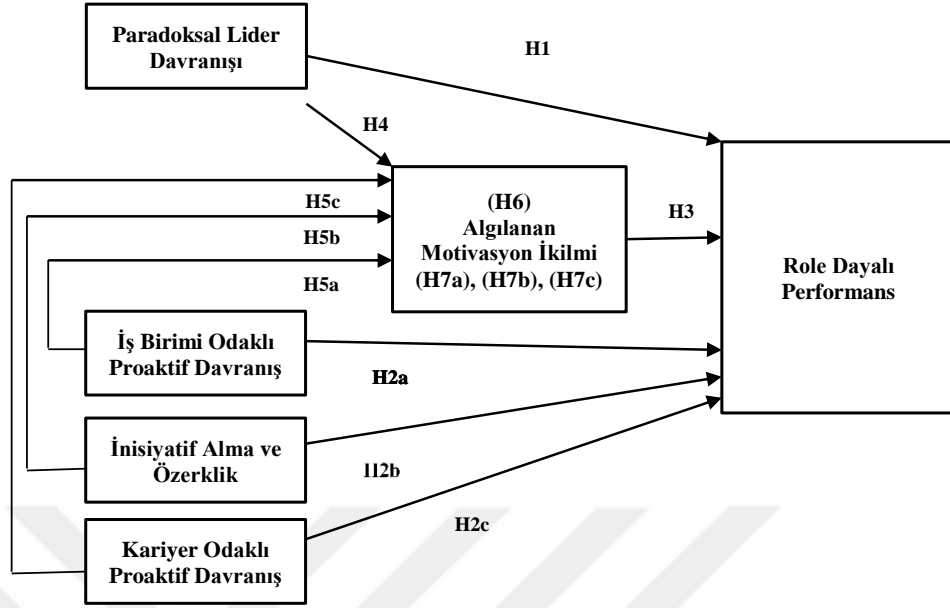
Araştırmada katılımcıların paradoksal lider davranışı algılamalarını ölçmek için Zhang ve diğerlerinin (2015) geliştirdiği paradoksal liderlik davranışı ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek 22 ifade ve 5 boyuttan (Bireyselliğe izin verirken astlara tekdüze davranmak, Benmerkezciliği Diğergamlık ile Bütünleştirme, Özerkliğe İzin Verirken Karar Kontrolünü Sürdürme, Esnekliğe İzin Verirken İş Gereklilerini Yerine Getirme, Hem Mesafeyi Hem de Yakınlığı Koruma) oluşmakta olup; 5'li Likert tipidir (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum). Örnek ifade: *“Yönetim, tüm astlara aynı şekilde muamele etmek için adil bir yaklaşım kullanır, aynı zamanda onlara birer birey gibi davranır. “* Paradoksal liderlik davranışı ölçeği güvenilirlik katsayısı 0.70'in üzerindedir (Cronbach's $\alpha = .94$). Yine çalışanların proaktif davranış eğilimlerini ölçmek için Wu vd. (2018) tarafından uyarlanan 9 ifadeli ve üç boyutlu

(İş birimi odaklı proaktif davranış, İnisiyatif alma ve Özerklik, Kariyer Odaklı Proaktif Davranış) proaktif davranışlar ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte 5’li likert dereceleme yapılmıştır (1=Hiç Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Örnek ifade; “*Yönetim, tüm astlara aynı şekilde muamele etmek için adil bir yaklaşım kullanır, aynı zamanda onlara birer birey gibi davranır.*” Proaktif davranış eğilimleri ölçeği güvenilirlik katsayısı 0.70’in üzerindedir (Cronbach's $\alpha = .92$). Benzer şekilde çalışanın iş performansının ölçülmesinde Welbourne vd. (1998) tarafından geliştirilen “role dayalı performans” ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 5’li Likert tipi olup 20 ifade ve 5 boyuttan (İş, Kariyer, Yenilikçi, Ekip, Örgüt) oluşmaktadır (1=Çok düşük, 5=Çok Yüksek). Örnek ifade; “*İş çıktısının kalitesi*”. Role dayalı performans ölçeği güvenilirlik katsayısı 0.70’in üzerindedir (Cronbach's $\alpha = .95$). Son olarak çalışanların algılanan motivasyon iklimini değerlendirmek amacıyla Nerstad vd. (2013) tarafından geliştirilen motivasyonel iklim ölçeği kullanılmıştır. Bu 14 ifadeli ve 2 boyutlu (performans iklimi ve uzmanlık iklimi) ölçek de 5’li likert tipidir ve derecelendirme (1=Kesinlikle Katılmıyorum,5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde yapılmıştır. Örnek ifade; “*Departmanımızda/çalışma grubumuzda çalışanlar arasında rekabetçi davranışlar mevcuttur.*” Benzer şekilde motivasyon iklimi ölçeği güvenilirlik katsayısı 0.70’in üzerindedir (Cronbach's $\alpha = .83$).

Tablo 2.2’de görüleceği üzere yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda tüm ölçeklerimizin Cronbach's alpha katsayıları (güvenilirlik katsayıları) 0.70 üzerindedir (Nunnally, 1978). Bununla birlikte bu çalışmada ortak yöntem yanlılığının etkisini ortadan kaldırmak için üç ölçü kullanılmıştır. Birincisi, anketimizdeki tüm ifadeler deneyimli akademisyenler ve sanayiciler tarafından gözden geçirilmesi için bir pilot çalışma yapılmıştır. İkincisi ankete katılanların anketi doldururken isimsiz olarak yorum yapmalarına izin verilmiştir. Üçüncüsü anket formunda sırasıyla bağımsız değişkenler, aracı değişken ve bağımlı değişkene dair ölçeklere yer verilmiştir.

2.2.3.Model ve Hipotezler

Literatür, araştırmanın amacı ve beklentiler doğrultusunda araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 2. 1 Araştırma Modeli

Literatürde yer alan çalışmalarda paradoksal liderliğin bazı bireysel ve örgütsel çıktılardan çok yönlü inovasyon (Yi vd., 2019), örgütsel atalet (Al Hasnawi ve Abbas, 2020), iş katılımı (Fürstenberg vd., 2021), örgütsel vatandaşlık davranışları (Ren ve Yang, 2021) üzerindeki etkilerine dair bazı çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmalardan Yi vd. (2019)'nin çalışmasında paradoksal liderlik ile çok yönlü inovasyon arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Al Hasnawi ve Abbas (2020) ve Ren ve Yang (2021)'in çalışmasında, paradoksal lider davranışlarının örgütsel atalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular ışığında paradoksal lider davranışı ile role dayalı performans arasındaki ilişkiye dair hipotez şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 1: Paradoksal lider davranışı, role dayalı performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki göstermektedir.

Yönetim literatüründe proaktif davranışların role dayalı performans ile ilişkisi üzerinde duran çalışmalara rastlanılmamaktadır. Ancak farklı proaktif davranışların zaman perspektifi (Öztürk 2020), iş performansı (Idrees vd, 2018) ve özerklik (Pekdemir vd., 2014) üzerindeki etkilerine dair bazı çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmalardan zaman perspektifinin (Öztürk 2020) proaktif çalışma davranışının alt

boyutlarından ses çıkarma davranışı haricinde diğer tüm boyutlar ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır. Benzer şekilde Pekdemir vd.(2014)'ün çalışmasında özerklikliğin çalışan performansını pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmaların bulguları ışığında farklı proaktif davranışlar ile role dayalı performans arasındaki ilişkiye dair hipotezler şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 2a: Proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış, role dayalı performans üzerinde anlamlı ve pozitif etki göstermektedir.

Hipotez 2b: Proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerklik, role dayalı performans üzerinde anlamlı ve pozitif etki göstermektedir.

Hipotez 2c: Proaktif davranışlardan kariyer odaklı proaktif davranış, role dayalı performans üzerinde anlamlı ve pozitif etki göstermektedir.

Literatür incelendiğinde algılanan motivasyon iklimi ile ilgili; Selfriz, Duda ve Chi (1992), Walling, Duda ve Chi (1993), Brunel (1999) çalışmalarında algılanan motivasyon ikliminin, motivasyon göstergelerinin iyi bir yordayıcısı olduğu, algılanan motivasyon ikliminin performans iklimi algısı ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu sonucuna varmışlardır. Bu çalışmaların bulguları ışığında algılanan motivasyon ikliminin role dayalı performansa etkisine dair hipotezimiz şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 3: Algılanan motivasyon iklimi, role dayalı performans üzerinde anlamlı ve pozitif etki göstermektedir.

Literatür incelediğinde paradoksal liderlik ile algılanan motivasyon iklimi arasındaki ilişkilere dair çalışmalara henüz rastlanmamaktadır. Dolayısıyla farklı liderlik yaklaşımları ile motivasyon iklimi ve boyutları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların bulgularına yer verilmiştir. Alvarez vd. (2019)'un dönüşümcü liderlik algılarının ekiplerin ustalık iklimi düzeylerini pozitif bir biçimde etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde Zang vd. (2022)'nin çalışmasında proaktif davranışların performans ve ustalık iklimleri ile pozitif ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir. Bu

çalışmalar ışığında paradoksal liderlik ve proaktif davranışlar ile algılanan motivasyon iklimi arasındaki ilişkilere dair ileri sürülen hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 4: Paradoksal lider davranışı, algılanan motivasyon iklimi üzerinde anlamlı ve pozitif etki göstermektedir.

Hipotez 5a: Proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış, algılanan motivasyon iklimi üzerinde anlamlı ve pozitif etki göstermektedir.

Hipotez 5b: Proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerklik, algılanan motivasyon iklimi üzerinde anlamlı ve pozitif etki göstermektedir.

Hipotez 5c: Proaktif davranışlardan kariyer odaklı proaktif davranış, algılanan motivasyon iklimi üzerinde anlamlı ve pozitif etki göstermektedir.

Örgütsel davranış yazınında algılanan motivasyon ikliminin aracı değişken olarak ele alındığı sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalardan Cunningham ve Xiang (2008) ustalık iklim algılarının, ustalık hedefleri ile tatmin ilişkisine aracılık ettiği, İlker ve Aşçı (2019) algılanan motivasyon ikliminin, algılanan öğretmen geribildirim ile motivasyon, haz ve konsantrasyon arasındaki ilişkilerde aracı etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Yine Sezgin ve Aksu (2020) tarafından liderin destekleyici sesi ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye ustalık iklimi boyutunun aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmaların bulguları ışığında algılanan motivasyon ikliminin aracı olduğu durumlarda paradoksal liderlik ve proaktif davranışların role dayalı performansa etkilerine dair ileri sürülen hipotezler şu şekilde tasarlanmıştır:

Hipotez 6: Algılanan motivasyon iklimi, paradoksal lider davranışı ile role dayalı performans ilişkisinde aracı rolü oynayacaktır.

Hipotez 7a: Algılanan motivasyon iklimi, proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış ile role dayalı performans ilişkisinde aracı rolü oynayacaktır.

Hipotez 7b: Algılanan motivasyon iklimi, proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerklik ile role dayalı performans ilişkisinde aracı rolü oynayacaktır.

Hipotez 7c: Algılanan motivasyon iklimi, proaktif davranışlardan kariyer odaklı proaktif davranış ile role dayalı performans ilişkisinde aracı rolü oynayacaktır.

2.2.4. Veri Seti ve Analiz Yöntemleri

Bu araştırmanın veri seti, Kayseri ili imalat sanayi çalışanlarından anket vasıtasıyla elde edilmiştir. Çalışmada çalışanların paradoksal liderlik algılarının ve farklı proaktif davranış algılarının role dayalı dayalı performans alguları üzerindeki etkisini ve bu ilişkilerde çalışanların algılanan motivasyon iklimi algılarının aracı rolü oynayıp oynamadığını belirlemek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) uygulanmıştır ve ayrıca aracı etkiyi doğrulamak için BC Önyükleme ve Sobel testi kullanılmıştır.

Oluşturulan veri setinde ilk önce kayıp veri ataması yapılmıştır. Daha sonra Mahalanobis uzaklığı değerlerine bakılarak aşırı uç değerlere sahip 18 anket tespit edilmiş ve bunlar veri setinden çıkarılmıştır. Sonuçta Mahalanobis D (56)123.476, $p < .001$) şeklinde hesaplanmıştır (Hair vd., 2013). Daha sonra Yapısal Eşitlik Modellemesinde Maksimum Olabilirlik Tahmini yöntemi kullanıldığı için normal dağılım varsayımı kontrol edilmiştir. Anket sayısı 652 olduğundan normal dağılım kontrolü için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve aşırı uç değerler çıkarılmıştır. Sonuçta çarpıklık değerleri -1.082/.484 ve basıklık değerleri -1.269/.441 arasında olduğundan verilerin normal bir dağılım gösterdiği ifade edilebilir. Çünkü çarpıklık değerlerinin ± 3 'ten düşük basıklık değerlerinin ± 7 'den düşük olduğu görülmektedir (Curran vd., 1996; Kline, 2011).

2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Yapısal Eşitlik Modellemesinde Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen iki aşamalı yaklaşım esas alınmıştır. Birinci aşamada doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçüm modeli tasarlanıp önceden tamamlanmıştır. İkinci aşamada bu ölçüm modeli üzerinden YEM uygulanarak model ve hipotezler test edilmiştir.

2.3.1. Ölçekleri Türkçe Yazına Uyarlamaya Yönelik Ölçüm Modeli Bulguları

Bu çalışmada her ne kadar güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçekler kullanılsa da Türkçe literatüre uyarlanmayan ölçekler olduğundan kullanılan ölçeklerin

güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek için bir ölçüm modeli tasarlanmıştır. Başlangıçta tasarlanan modelimizi test etmek için yapılan ikinci düzey DFA sonuçlarına göre bazı uyum iyiliği değerlerinin yetersiz olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle ölçekler ve boyutlarının altında bulunan ifadelerden faktör yükü 0,50'den düşük ifadeler ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Bu çerçevede Paradoksal liderlik ölçeğindeki PL12, PL16 ve PL19 ifadeleri ve Algılanan Motivasyon İklimi ölçeğinin performans iklimi boyutunda Mİ6, Mİ7, Mİ8 ve ustalık iklimi boyutunda Mİ9, Mİ10 ve Mİ13 ifadeleri ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Yine de bazı uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir olmadığı için algılanan motivasyon ikliminin performans iklimi boyutundaki Mİ4 ile Mİ5'e ait e35 ve e66 hata terimleri arasında, Farklı proaktif davranışlar ölçeğindeki inisiyatif alma ve özerlilik boyutundaki PD5 ile PD6'ya ait e27 ve e28 hata terimleri arasında, paradoksal liderlik ölçeğindeki PL4 ile PL5'e ait e4 ve e5 hata terimleri arasında ve rol performansı ölçeğindeki RP17 ile RP18'e ait e62 ve e63 hata terimleri ve PR17 ile RP19'a ait e62 ve e64 hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. Kovaryanslar oluşturulduktan sonra genelde iki kabul edilebilir uyum iyiliği değeri dışındaki tüm uyum iyiliği değerleri mükemmel olan ölçüm modelimizin bulguları 2.2'te sunulmuştur.

Tabloda görüleceği gibi ölçüm modelinde uyum iyiliği değerlerinden $\chi^2/sd < 2$, $IFI \geq .95$, $TLI \geq .95$; $CFI \geq .95$; $SRMR < 0.05$ ve $RMSEA < 0.05$ olduğundan mükemmel düzeydedir (Schermele-Engel vd., 2003, Hair vd., 2009). Uyum iyiliği değerlerinden $GFI > .85$ ve $AGFI > .85$ olduğu için kabul edilebilir düzeydedir (Hu ve Bentler, 1995).

Tablodaki DFA bulguları dikkate alınarak Fornell ve Larcker'in (1981) önerdiği prosedür izlenerek hesaplanan Bileşik Yapı Güvenilirliği değerleri 0.71 ile 0.95 arasında yer almaktadır. Yönetim yazınında BYG değerlerin 0.70'in üzerinde kabul görür. Benzer şekilde dışsal modeldeki ölçekler ve boyutların hesaplanan ortalama açıklanan varyans-OAV (Average variance extracted-AVE) değerlerinin 0.55 ile 0.81 arasında değiştiği saptanmıştır. OAV değerlerinin 0.50'nin üzerinde olması kabul görmektedir. Yine altı ölçek ve alt boyutlarının altındaki ifadelerin faktör yüklerinin 0.536 ile .897 arasında değiştiği görülmektedir. DFA'da faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olması istenmektedir. Bu durumda yeterli uyum iyiliği değerlerine sahip bir

modelde tüm ölçeklere ait BYG değerleri 0.70'in üstünde olması, OAV değerlerinin 0.50'nin üstünde olması ve faktör yüklerinin 0.50 yüksek olması nedeniyle yakınsak geçerlilik sağlanmıştır (Kline, 2011). Öte yandan modelimizdeki altı ölçek ve alt boyutlarının Cronbach's alpha katsayılarının 0.71 ile 0.95 arasındadır. Litaratürde güvenilirlik katsayılarının 0.70 üzerinde olması istenmektedir (Nunnally, 1978). Yani tüm ölçeklere dair iç tutarlılığın sağlandığı ifade edilebilir.

Tablo 2. 2 Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri

İkinci Düzey DFA Sonuçları		
PARADOKSAL LİDERLİK (Cronbach's $\alpha = .94$, BYG = .93, OAV = .77)		
İfadeler	Faktör Yükü (β)	t Değeri*
<i>Bireyselliğe izin verirken astlara tekdüze davranmak</i>	,870	*
<i>Benmerkezciliği Diğergamlık ile Bütünleştirme</i>	,896	20,114
<i>Özerkliğe İzin Verirken Karar Kontrolünü Sürdürme</i>	,897	14,199
<i>Esnekliğe İzin Verirken İş Gereksinimlerini Yerine Getirme</i>	,894	18,889
<i>Hem Mesafeyi Hem de Yakınlığı Koruma</i>	,705	10,885
ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİ (Cronbach's $\alpha = .83$, BYG = .83, OAV = .76)		
<i>Performans İklimi</i>	,796	*
<i>Uсталık İklimi</i>	,887	10,739
Birinci Düzey DFA Sonuçları		
PARADOKSAL LİDERLİK (Cronbach's $\alpha = .94$, BYG = .93, OAV = .77)		
<i>Bireyselliğe izin verirken astlara tekdüze davranmak</i> (Cronbach's $\alpha = .91$, BYG = .91, OAV = .73)		
1. Yönetim, tüm astlara aynı şekilde muamele etmek için adil bir yaklaşım kullanır, aynı zamanda onlara birer birey gibi davranır.	,891	*
2. Yönetim, tüm astlarını aynı kefeye koyar, ancak onların bireysel özelliklerini veya kişiliklerini göz önünde bulundurur.	,843	29,400
3. Yönetim, ayrımcılık yapmadan astlarla aynı şekilde iletişim kurar, ancak bireylerin özelliklerine veya ihtiyaçlarına bağlı olarak iletişim tarzlarında değişikliğe gider.	,835	28,888
4. Yönetim, tüm astları daima aynı tarzda yönetir, ancak her birinin bireysel ihtiyaçlarını dikkate alır.	,879	31,943
5. Yönetim, çalışanlara iş yüklerini eşit dağıtır, ancak bazen belli görevlerin üstesinden gelmek için bireylerin güçlü yanlarını ve becerilerini dikkate alır.	,651	18,992
<i>Benmerkezciliği Diğergamlık ile Bütünleştirme</i> (Cronbach's $\alpha = .90$, BYG = .90, OAV = .71)		
6. Yönetim liderlik becerisine sahiptir, ancak diğerlerinin liderlik rolünü paylaşmasına izin verir.	,833	*
7. Yönetim, ilgi odağı olmayı sever, ancak diğer çalışanların da ilginin odağında olmasına olanak tanır.	,824	28,470
8. Yönetim, saygı görmede ısrar eder ama aynı zamanda başkalarına da saygı gösterir.	,883	26,647

9. Yönetimin her konuda büyük ölçüde kendi fikri vardır, ancak kendi kişisel eksiklerinin ve diğer çalışanlarının değerinin farkındadır.	,682	18,887
10. Yönetim, kişisel fikirleri ve inançları konusunda özgüvene sahiptir, ancak başkalarından bir şeyler öğrenebileceğini de kabul eder.	,787	22,337
<i>Özerkliğe İzin Verirken Karar Kontrolünü Sürdürme</i> (Cronbach's $\alpha = .72$, BYG = .71, OAV = .55)		
11. Yönetim, strateji ve önemli sorunları denetler, ama astların detayları yönetmesine olanak tanır.	,623	*
13. Yönetim stratejik konuları denetler, ama astların rutin işleri yönetmesini ister.	,556	11,185
14. Yönetim her kademede denetimi sürdürür, ancak astlara uygun koşullarda özerklik de verir.	,815	14,938
<i>Esnekliğe İzin Verirken İş Gereklilerini Yerine Getirme</i> (Cronbach's $\alpha = .81$, BYG = .81, OAV = .67)		
15. Yönetim, yüksek görev performansını önemser, ama istisnalara izin verir.	,792	*
17. Yönetim, yüksek iş performansı talep eder, ancak bu konuda aşırı baskıcı değildir.	,731	18,824
18. Yönetimin gerekli gördüğü koşullar vardır, ancak astların hatalarını da tolerans gösterir.	,774	20,043
<i>Hem Mesafeyi Hem de Yakınlığı Koruma</i> (Cronbach's $\alpha = .73$, BYG = .73, OAV = .58)		
20. Yönetim, hem astlarla arasındaki mesafeyi korur, hem de onlardan uzak kalmamaktadır.	,536	*
21. Yönetim, konum farklılıklarını gözetir, ancak astların saygınlığını korur.	,736	11,960
22. Yönetim, iş ortamında astlarıyla arasındaki mesafeyi korur, ancak aynı zamanda onlara karşı da dost canlısıdır.	,794	12,182
FARKLI PROAKTİF DAVRANIŞLAR		
<i>İŞ BİRİMİ ODAKLI PROAKTİF DAVRANIŞ</i> (Cronbach's $\alpha = .92$, BYG = .92, OAV = .81)		
İfadeler	Faktör Yüklü (β)	t Değeri*
23. Çalışan, iş birimimizi daha etkili hale getirmenin yollarını önerir.	,870	*
24. Çalışan, iş birimimizin daha iyi performans göstermesine yardımcı olmak için yeni ve ileri yöntemler geliştirir.	,887	30,038
25. Çalışan, iş birimimizin işleri yapma şeklini geliştirir/iyileştirir.	,896	30,483
<i>İNİSİYATİF ALMA VE ÖZERKLİK</i> (Cronbach's $\alpha = .78$, BYG = .78, OAV = .63)		
26. İşim, bana çalışırken kişisel inisiyatif kullanma veya muhakeme yapma olanağı tanır.	,896	*
27. İşim, kendi başıma çok sayıda kararı vermeme izin verir.	,625	12,918
28. İşim, bana karar verme sürecinde önemli ölçüde özerklik sağlar.	,676	13,384
<i>KARİYER ODAKLI PROAKTİF DAVRANIŞ</i> (Cronbach's $\alpha = .84$, BYG = .85, OAV = .71)		
29. Çalışan, kariyerini ilerleme kaydedecek görevler üstlenmektedir.	,633	*
30. Çalışan, gelecekteki iş beklentilerini iyileştirmek için ihtiyaç duyduğu eğitim veya deneyim konusunda tavsiye istemektedir.	,891	17,477
31. Çalışan, gelecekteki iş fırsatlarından istifade etmek için becerilerinin geliştirmeye yönelik ihtiyaç duyduğu eğitim veya iş atamaları konusunda görüşmeler yapmaktadır.	,887	17,468
<i>ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİ</i> (Cronbach's $\alpha = .83$, BYG = .83, OAV = .76)		
İfadeler	Faktör Yüklü (β)	t Değeri*
Performans İklimi (Cronbach's $\alpha = .89$, BYG = .89, OAV = .69)		

1. Departmanımızda/çalışma grubumuzda işi diğerlerinden daha iyi başarmak önemlidir.	,825	*
2. Departmanımızda/çalışma grubumuzda iş başarısı, çalışma arkadaşlarının başarılarıyla kıyaslanarak ölçülür.	,845	24,971
3. Departmanımızda/çalışma grubumuzda her bir bireyin başarısı, sektördeki meslektaşlarının başarılarıyla kıyaslanarak ölçülür.	,838	24,683
4. Departmanımızda/çalışma grubumuzda çalışanlar arasındaki rekabet teşvik edilir.	,770	21,949
5. Departmanımızda/çalışma grubumuzda çalışanların, parasal ödülleri elde etmesi için optimal performans göstermeleri teşvik edilir.	,656	17,746
Uсталık İklimi (Cronbach's $\alpha = .86$, BYG = .86, OAV = .73)		
11. Departmanımızda/çalışma grubumuzda karşılıklı bilgi alışverişi teşvik edilir.	,839	21,285
12. Departmanımızda/çalışma grubumuzda, çalışanların iş süreçlerinde yeni çözüm yöntemleri denemeleri teşvik edilir.	,838	21,266
14. Departmanımızda/çalışma grubumuzda, tüm iş süreçlerinde herkese önemli ve net bir görev düşüyor.	,769	*
ROLE DAYALI PERFORMANS (Cronbach's $\alpha = .95$, BYG = .95, OAV = .59)		
	Faktör Yüğü (β)	t Değeri*
1. İş çıktısının miktarı	,760	*
2. İş çıktısının kalitesi	,730	22,851
3. İşin doğruluğu	,788	25,047
4. İç ve dış müşteriye hizmetlerin kalitesi	,734	19,540
5. Kişisel kariyer hedeflerine ulaşma,	,721	19,137
6. Gelecekteki kariyeri için gerekli becerileri geliştirme,	,676	17,738
7. Kariyerinde ilerleme kaydetme,	,640	16,704
8. Kariyer fırsatları arama,	,755	20,144
9. Yeni fikirleri ortaya koyma	,703	18,535
10. Yeni fikirleri uygulamaya aktarma	,631	16,418
11. İşleri yapmak için daha iyi yol ve yöntemler bulma	,627	16,352
12. Daha iyi süreçler ve programlar yaratma	,762	20,383
13. Bir ekip veya çalışma grubunun parçası olarak çalışma.	,740	19,678
14. Çalışma grubundaki diğer kişilerden bilgi arama çabası	,723	19,187
15. Çalışma grubunun başarılı olduğundan emin olma.	,608	15,785
16. Çalışma grubundaki diğer kişilerin ihtiyaçlarına cevap verme.	,766	20,503
17. İşinin bir parçası olmadığında bile başkalarına yardımcı olacak işler yapma veya davranışlar sergileme.	,676	17,739

18. İşletmenin genel iyiliği için çalışma.	,700	18,460
19. İşletmeyi tanıtıcı ve koruyucu işler yapma ve davranışlar sergileme.	,617	16,027
20. İşletmenin iyi bir konumda olmasına yardım etme.	,668	17,531
Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri: $\chi^2/sd=1,748$; GFI=, 88; AGFI=,86; IFI., 95; TLI=,95 ; CFI= ,95; SRMR= 0,049; RMSEA= 0,034.		

*1'e sabitlenmiş olduğunu ifade etmektedir. *** p<.001

Kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip ölçüm modelimizdeki değişkenlerin korelasyon katsayılarının karesi, ortalama açıklanan varyans (OAV) değerlerini aşmadığından altı ölçeğimiz için de ayırt edici geçerliliğin sağlandığı anlaşılmaktadır (Tablo 2.3), (Kline, 2011). Altı ölçek için yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerlilik koşulunun sağlanması yapı geçerliğinin sağlandığı manasına gelir.

Tablo 2. 3 Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1.PL	,77					
2.İBOPD	0,101	,81				
3.İNVOZ	0,109	0,343	,63			
4.KOPD	0,026	0,182	0,315	,71		
5.MİK	0,243	0,073	0,077	0,007	,76	
6.RDP	0,112	0,010	0,001	0,002	0,089	,59

-PL: Paradoksal Lider Davranışı, İBOPD: İş Birimi Odaklı Proaktif Davranış, İNVOZ: İnisiyatif Alma ve Özerklik, KOPD: Kariyer Odaklı Proaktif Davranış, MİK: Algılanan Motivasyon İklimi, RDP: Role Dayalı Performans.

Tablodave koyu olmayan katsayılar korelasyonların karesi iken, çapraz seyreden koyu katsayılar OAV değerleri olmaktadır.

Öte yandan araştırmada bağımsız değişkenlerden paradoksal liderlik ve farklı proaktif davranışların aracı değişken algılanan motivasyon iklimi ile ilişkilerine gelince; paradoksal liderlik ile algılanan motivasyon iklimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ($r = -,493$; $p<0.001$). Buna karşın farklı proaktif davranışlardan hem iş odaklı proaktif davranışın ($r = ,318$; $p<0.01$) hem de inisiyatif alma ve özerliğin ($r =$

330; $p<0.01$) ve kariyer odaklı proaktif davranışın ($r = 161$; $p<0.05$), role dayalı performans ile pozitif ve anlamlı ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak paradoksal liderlik ile farklı proaktif davranışlar arasındaki korelasyonlar incelendiğinde; paradoksal liderliğin farklı proaktif davranışlardan gerek iş birimi odaklı proaktif davranış ($r = ,318$; $p<0.01$) gerek inisiyatif alma ve özerklik ($r = ,330$; $p<0.01$) gerekse kariyer odaklı proaktif davranış ($r = 161$; $p<0.05$) ile pozitif ve anlamlı ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2. 4 Ölçüm Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	\bar{x}	St. Sapma	1	2	3	4	5	6
1.PL	3,13	,76	1					
2.İBOPD	3,71	,95	,318**	1				
3.İNVOZ	3,81	,96	,330**	,586***	1			
4.KOPD	3,64	,91	,161*	,426***	,561***	1		
5.MİK	3,76	,86	-,493***	-,270*	-,278*	-,086	1	
6.RDP	3,95	,74	-,335**	-,101*	-,035	-,049	,298**	1

* $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$; PL: Paradoksal Lider Davranışı, İBOPD: İş Birimi Odaklı Proaktif Davranış, İNVOZ: İnişiyatif Alma ve Özerklik, KOPD: Kariyer Odaklı Proaktif Davranış, MİK: Algılanan Motivasyon İklimi, RDP: Role Dayalı Performans.

Tablo 2.4'teki dışsal modelimizdeki değişkenler arası korelasyon katsayılarına yönelik bir değerlendirme yapıldığında; paradoksal liderliğin role dayalı performans ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır ($r = -,335$; $p<0.01$). Buna karşın farklı proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış ile role dayalı performans arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ($r = -,101$; $p<0.05$) gözlenirken, farklı proaktif davranışlardan hem inisiyatif alma ve özerklik ($r = -,035$; $p>0.05$) hem de kariyer odaklı proaktif davranış ($r = -,049$; $p>0.05$) ile role dayalı performans arasında negatif ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca algılanan motivasyon iklimi ile role dayalı performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = ,298$; $p<0.01$).

Öte yandan paradoksal lider davranışının algılanan motivasyon iklimi ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = -,493$; $p < 0.001$). Yine gerek iş birimi odaklı proaktif davranışın ($r = -,278$; $p < 0.01$) gerekse inisiyatif alma ve özerkliğin ($r = -,270$; $p < 0.01$), algılanan motivasyon iklimi ile negatif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Buna karşılık kariyer odaklı proaktif davranış ile algılanan motivasyon iklimi arasında negatif ama anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -,086$; $p > 0.05$). Son olarak paradoksal lider davranışının, hem iş birimi odaklı proaktif davranış ($r = ,318$; $p < 0.01$), hem inisiyatif alma ve özerklik ($r = ,330$; $p < 0.01$) hem de kariyer odaklı proaktif davranış ($r = ,161$; $p < 0.05$) ile pozitif ve anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu görülmüştür.

2.3.2. İçsel Modelin Araştırma Bulguları

Bu çalışmada paradoksal liderlik ve farklı proaktif davranışların role dayalı performansa etkilerine dair doğrusal ilişkilerin bulguları Tablo 2.5'te sunulmuştur.

Araştırma modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bağımsız değişkenler olan paradoksal liderlik ve farklı proaktif davranışların (iş birimi odaklı proaktif davranış, inisiyatif alma ve özerklik ve kariyer odaklı proaktif davranış) bağımlı değişken role dayalı performans'taki varyansı açıklama oranı %15'tir ($R^2 = 0,150$) ve aracı değişken algılanan motivasyon iklimindeki varyansı açıklama oranı ise %26.9'dur ($R^2 = 0,269$). Yani bağımsız değişkenler role dayalı performansa orta düzeyde etki ederken, algılanan motivasyon iklimine yüksek düzeyde etki etmektedir.

KEKK-YEM bulgularına göre beklentilerin aksine paradoksal liderliğin role dayalı performans üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -,273$; $p < .001$). Bu yüzden **Hipotez 1** ret edilmiştir. Bununla birlikte belirleyici değişkenlerden biri olan farklı proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış ($\beta = -,029$; $p > .05$) ve kariyer odaklı proaktif davranışın ($\beta = -,068$; $p > .05$) role dayalı performans üzerinde negatif ama anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla **Hipotez 2a** ve **Hipotez 2c** desteklenmemiştir. Buna karşın proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerkliğin role dayalı performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir ($\beta = ,165$; $p < .05$). Bu bulguya göre **Hipotez 2b** kabul edilmiştir. Öte yandan algılanan motivasyon iklimi role dayalı

performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta = ,196$; $p < .001$). Dolayısıyla **Hipotez 3** de kabul edilmiştir.

Tablo 2. 5 Değişkenler Arasındaki Direkt Etkilere Dair Bulgular

Hipotezler	İlişkiler	Std. Faktör Yüklere (St. β)	S.H.	t değeri	R ²	Anlam Düzeyi
H1	PL → RDP	-.273***	,036	-5,274	,150	,000
H2a	İBOPD → RDP	-,029	,036	-,537		,592
H2b	İNVOZ → RDP	,165*	,044	2,533		,011
H2c	KOPD → RDP	-,068	,050	-1,295		,195
H3	MİK → RDP	,196***	,054	3,595		,000
H4	PL → MİK	-,434***	,039	-8,001	,269	,000
H5a	İBOPD → MİK	-,095	,039	-1,679		,093
H5b	İNVOZ → MİK	-,136*	0,47	-2,015		,044
H5c	KOPD → MİK	,100	,053	1,809		,070
YEM Modeli Uyum İyiliği Ölçüleri: $\chi^2/sd=1,748$; GFI=, 88; AGFI=,86; IFI=, 95; TLI=,95 ; CFI= ,95; SRMR= 0,049; RMSEA= 0,034.						

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; PL: Paradoksal Lider Davranışı, İBOPD: İş Birimi Odaklı Proaktif Davranış, İNVOZ: İnisiyatif Alma ve Özerklik, KOPD: Kariyer Odaklı Proaktif Davranış, MİK: Algılanan Motivasyon İklimi, RDP: Role Dayalı Performans.

Öte yandan bulgular, paradoksal liderliğin algılanan motivasyon iklimi üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır ($\beta = -,434$; $p < .001$). Bu sebepten **Hipotez 4** desteklenmemiştir. Yine proaktif davranışın boyutlarından olan iş birimi odaklı proaktif davranışların, algılanan motivasyon iklimi üzerinde negatif ama anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta = -,095$; $p > .05$). Bununla birlikte kariyer odaklı proaktif davranışların algılanan motivasyon iklimi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan etkiye sahiptir ($\beta = ,100$; $p > .05$). Bu nedenle **Hipotez 5a** ve **Hipotez 5c** desteklenmemiştir. Ayrıca proaktif davranışın boyutlarından inisiyatif alma ve özerkliğin algılanan motivasyon iklimi üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -,136$; $p < .05$). Bu bulguya göre **Hipotez 5b** de desteklenmemiştir.

2.3.3. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

Bu araştırmada paradoksal liderlik ve farklı proaktif davranışlar ile role dayalı performans arasındaki ilişkilerde algılanan motivasyon ikliminin aracı rolü oynayıp oynamadığını test etmek için Preacher ve Hayes'in (2008) önerdiği %95 güven düzeyinde 5000 örneklem büyüklüğünde BC Önyükleme yönteminden yararlanılmıştır. Bu analiz bulguları Tablo 2.6'da yer almaktadır.

Tablo 2. 6 Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Etkilerinin Test Edilmesi

Bağımsız Değişken	Aracı	Bağımlı Değişken	St. β	S. H	Alt sınır	Üst Sınır	Sobel test değeri	P
PL	MİK	RDP	-,0542	,0152	-,0865	-,0263	-3,5492	,0004
İNVOZ	MİK	RDP	-,0343	,0092	-,0530	-,0194	-3,7317	,0002

PL: Paradoksal Lider Davranışı, İNVOZ: İnisiyatif Alma ve Özerklik, MİK: Algılanan Motivasyon İklimi, RDP: Role Dayalı Performans.

Doğrudan ilişkilere bakıldığında hem bağımsız değişken (paradoksal liderlik) hem de aracı değişkenin (algılanan motivasyon iklimi) bağımlı değişkeni (role dayalı performans) anlamlı şekilde etkilediği ve yine bağımsız değişkenin (paradoksal liderlik) aracı değişkeni (algılanan motivasyon iklimi) anlamlı şekilde etkilediği koşulları sağlandığından aracı etkiye bakılabilir (Baron ve Kenny, 1986: 1176-1177). Bootstrap tahminleri incelendiğinde algılanan motivasyon iklimi modelimize girdiğinde paradoksal liderliğin role dayalı performansla etkisinde bir azalma söz konusudur. Hatta 0.05 anlam düzeyinde dolaylı etkiye dair alt sınır ve üst sınır sıfırı kapsamadığından algılanan motivasyon ikliminin bu ilişkide aracı rolü oynadığı görölmektedir ($\beta = -,0542$; %95 CI [-,0865 ile -,0263]). Bu bulgular dikkate alındığında **Hipotez 6** kabul edilmiştir.

Öte yandan bağımsız değişkenlerden farklı proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış ve kariyer odaklı proaktif davranış bağımlı değişken role dayalı performans üzerinde direkt olarak anlamlı etkiye sahip olmadığından Baron ve Kenyy'e (1986) göre bu değişkenler arasındaki ilişkilerde algılanan motivasyon ikliminin aracı rolü oynayıp oynamadığına dair etkiyi test etmek mümkün

görünmemektedir. Yani ne iş birimi odaklı proaktif davranış ile role dayalı performans arasındaki ilişkide ne de kariyer odaklı proaktif davranış ile role dayalı performans arasındaki ilişkide algılanan motivasyon iklimi aracı rolü oynamamaktadır. Bu yüzden **Hipotez 7a** ve **Hipotez 7c** ret edilmiştir. Buna karşın farklı proaktif davranışlardan bağımsız değişken olan inisiyatif alma ve özerklik bağımlı değişken role dayalı performansı anlamlı şekilde etkilediği ve bu bağımsız değişkenin aracı değişken algılanan motivasyon iklimini anlamlı şekilde etkilediği anlaşılmaktadır. Buna ilaveten aracı değişkeninin (algılanan motivasyon iklimi) bağımlı değişkeni (role dayalı performans) anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Çünkü Baron ve Kenny'e (1986) göre bu ilişkide aracı değişken etkisini test etmenin koşulları gerçekleşmiştir. Algılanan motivasyon iklimi modele girdiğinde inisiyatif alma ve özerkliğin role dayalı performansa etkisinde bir azalış olmaktadır. 0.05 anlam düzeyinde dolaylı etkinin alt sınır ve üst sınır sıfırdan farklılaştığı için algılanan motivasyon ikliminin aracı etkiye sahip olduğu saptanmıştır ($\beta = -.0343$; %95 CI [-.0530 ile -.0194]). Bu bulguya göre **Hipotez 7b** kabul edilmiştir.

SONUÇ

İmalat sanayisi sektörü üretim anlamında bir ülkenin kalkınmasında ve büyük pazar payına ulaşmasında önemli bir yere sahiptir. Organizasyon kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması imalat işletmelerinin amaçlarına ulaşmasında önemli bir rol oynayabilir. Bu bağlamda organizasyon kaynakları içerisinde taklit edilemeyen en önemli unsurlardan biri insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının motive edilip harekete geçirilmesinde liderlik tarzının göz ardı edilemez bir gerçektir. Farklı liderlik tarzlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalara literatürde rastlamak mümkündür. Ancak günümüz dünyasında yaşanan hızlı çevresel değişimler, teknolojik gelişmeler, belirsizlikler, krizler gibi durumlardan dolayı işletmeler arası rekabet her geçen gün yoğun bir şekilde artmaktadır. Bu değişimin ve rekabetin yaşandığı ortamda “hem yapısal hem de bireysel tatmin için birbirine zıt, birbirine bağımlı ve tamamlayıcı iki davranışı aynı anda kullanan liderler” şeklinde tanımlanan paradoksal liderlik tarzının imalat işletmelerinin özellikleri de dikkate alındığında kritik bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Paradoksal liderliğin olumlu çıktıları arasında literatürde olumlu sonuçlara neden olduğu vurgulanmaktadır. Bu anlamda paradoksal liderliğin istikrar sağlama ve rol model olma özellikleri itibari ile çalışanların proaktif davranışları üzerinde de etkili olabileceği düşünülmektedir. Proaktif davranış çalışanların olayların gerçekleşmeden önce gerekli tedbirleri alması şeklinde ifade edilebilir. Çalışanların proaktif davranış sergilemeleri, işletmenin başarıya ulaşmasında karşılaşılabilecek olayların olumsuz sonuçlarını en aza indirmeye veya tamamen önlemek gibi işletme açısından önemli sonuçlar doğurabilir. Proaktif davranışın işletmeler açısından olumlu sonuçları yüksek performans iş sistemleri (Arefin vd., 2015), adaptasyon performansı (Fu vd., 2020), iş performansı (Mohammadi, 2016; Idrees vd, 2018) olduğu literatürde vurgulanmaktadır. Ancak proaktif davranışların “hem standart bireysel iş performansı hem de yenilikçi bireysel iş performansına odaklanan birey ve örgütün işlevleriyle ilgili performans türü ” olarak tanımlanan role dayalı performans üzerindeki etkisini doğrudan inceleyen araştırmalara rastlanılamamıştır. Bu bağlamda bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, işletmelerin çalışan motivasyonlarını arttırırken göz önünde bulundurması gereken kriterleri detaylı bir şekilde gündeme getirmiş, imalat sektörü

çalışanlarının faaliyetlerine etkin bir şekilde devam etmesi için gerekli koşulların ne olduğu üzerinde durulmuştur. Bu perspektifle çalışmada, imalat sanayi çalışanları açısından paradoksal liderlik ve farklı proaktif davranışların role dayalı performans üzerindeki etkileri ve bu değişkenlerin role dayalı performansla ilişkilerinde algılanan motivasyon ikliminin aracı etkileri üzerinde durulmuştur. Bu nedenle Kayseri ilindeki imalat sanayi çalışanları (beyaz ve mavi yakalılar) üzerinde bir saha araştırması yapılmıştır.

KEKK-YEM bulgularına göre paradoksal liderlik role dayalı performansı negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Literatürde doğrudan paradoksal liderlik ile role dayalı performansı inceleyen çalışmalara rastlanılamamıştır. Ancak literatür taraması sonucunda Yi vd. (2019)'nin Çin'deki yüksek teknoloji şirketlerinde çalışan üst düzey veya orta düzey yöneticiler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, paradoksal liderlik ve çok yönlü inovasyon arasındaki ilişkiyi, emici kapasite ve örgütsel atalet perspektiflerinden incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, paradoksal liderlik ile hem keşifçi hem de sömürücü inovasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Al Hasnawi ve Abbas (2020)'ın Irak'taki Tekstil ve Deri Endüstrisi Devlet Şirketi'nin fabrikalarındaki çalışan bireyler üzerinde, paradoksal lider davranışlarının örgütsel atalet üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, paradoksal lider davranışlarının işyerinde dışlanma ve örgütsel atalet üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Fürstenberg vd. (2021)'in hedef netliği ve iş özerkliğinin rolünü belirlemek amacıyla Alman sivil toplum kuruluşu koruma organizasyonunda çalışan bireyler üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırma bulgularına göre, paradoksal lider davranışının takipçi hedef netliği ve iş özerkliği ile pozitif ve anlamlı ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, Meng vd. (2021)'nin paradoksal liderlik ile çalışanların zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmanın bulgularına göre, paradoksal liderlik, çalışanların zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte proaktif davranışlardan iş odaklı proaktif davranış ve kariyer odaklı proaktif davranışın role dayalı performansı anlamlı şekilde etkilemediği saptanmıştır. Buna karşın proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerkliğin role dayalı performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye

sahip olduğu gözlenmiştir. Literatürde doğrudan proaktif davranışlar ile role dayalı performansı inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Ancak literatür taraması sonucunda Ayrıca zaman yönelimli kişilerin çalışma ortamlarında proaktif davranış sergileme eğilimlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öte yandan algılanan motivasyon ikliminin role dayalı performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Literatürde doğrudan motivasyon iklimi ile role dayalı performansı inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Ancak literatür taraması sonucunda Selfriz vd. (1992)'nin Midwest'te algılanan motivasyonel iklimin içsel motivasyon ve bir spor ortamındaki atfedici inançlarla ilişkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmanın bulgularına göre, ustalık odaklı bir iklimin algıları, bildirilen zevk ve çabanın başarıya yol açtığı inancı ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Performans odaklı bir iklime ilişkin algılar, üstün yeteneğin başarıya neden olduğu görüşüyle ilişkilendirilmiştir. Kavussanu ve Roberts (1996)'ın Ortabatı üniversitesinde algılanan motivasyonel iklim ile içsel motivasyon ve öz-yeterlik arasındaki ilişki incelenmiş ve içsel motivasyon ve öz-yeterliğin öngörülmesinde hedef yönelimi ve algılanan motivasyonel iklimin rolü belirlemek amacıyla araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, ustalık iklimi algıları zevk, çaba, algılanan yetkinlik ve öz-yeterlik ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca erkeklerde, eğilimsel hedef yönelimi ve algılanan motivasyonel iklim, içsel motivasyonun eşit derecede önemli belirleyicileri olarak ortaya çıkarken, ustalık motivasyonel iklimi, öz-yeterliğin tek önemli belirleyicisi sonucuna ulaşılmıştır. Kadınlarda, performans motivasyonel iklimi, içsel motivasyon ve öz-yeterliliğin en güçlü belirleyicisi olduğu görülmüştür. Erturan ve İlker (2014)'in Denizli ilinde motivasyonel iklim ile algılanan öğretmen geribildirimlerinin rolünü incelemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, olumlu geribildirim grubunda ustalık ve performans yaklaşımı başarı hedeflerinin arttığını ve performanstan kaçınma başarı hedefinin azaldığını, olumsuz geribildirim ortamında ise sonuçların zıt olduğunu göstermiştir. Bu çerçevede çalışmamızın araştırma bulgusu ile Selfriz vd. (1992), Kavussanu ve Roberts (1996), Erturan ve İlker (2014) çalışmalarının araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Ayrıca araştırma bulguları paradoksal liderliğin algılanan motivasyon iklimi üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Literatürde Alfermann, Lee ve Würth'ün (2005) çalışmasının bulguları, bu araştırmanın bulgularını dolaylı desteklemektedir. Kelecek, Altıntaş ve Aşçı (2012) ve Alvarez ve diğerinin (2019) çalışmalarının bulguları ise bu tespiti desteklememektedir. Buna ilaveten iş birimi odaklı proaktif davranışların algılanan motivasyon iklimi üzerinde negatif ve anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ancak kariyer odaklı proaktif davranışların algılanan motivasyon iklimi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna karşın inisiyatif alma ve özerkliğin algılanan motivasyon iklimi üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Ancak literatürde bazı çalışmalar proaktif davranışların algılanan motivasyon ikliminin boyutlarından performans iklimi ve ustalık iklimini pozitif etkilediğini ortaya koymışlardır (Zhang vd, 2021a; Zhang vd., 2022). Bu bulgular bu çalışmanın tespitleri ile farklılık göstermektedir. Bu farklılık imalat sanayi işletmelerindeki otoriter yönetim tarzı ve savunmacı iş kültüründen kaynaklanabilir.

BC Önyükleme yönteminin bulgularına göre algılanan motivasyon iklimi, paradoksal liderlik ile role dayalı performans ilişkisinde aracı etkiye sahiptir. Literatürde doğrudan algılanan motivasyon ikliminin paradoksal liderlik ile role dayalı performans ilişkisinde aracılık ettiği çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu yönüyle çalışmamız özgün bir niteliğe sahiptir. Öte yandan algılanan motivasyon ikliminin hem iş odaklı proaktif davranış ile role dayalı performans arasındaki ilişkide hemde kariyer odaklı proaktif davranış ile role dayalı performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynamadığı saptanmıştır. Fakat farklı proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerklik ile role dayalı performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir. Literatürde doğrudan algılanan motivasyon ikliminin inisiyatif alma ve özerklik ile role dayalı performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığını ortaya koyan çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu bulgular literatüre katkı olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmada paradoksal lider davranışı, farklı proaktif davranışlar, role dayalı performans ve algılanan motivasyon iklimi değişkenleri ele alınmıştır. Bu değişkenlerin tümünü bir arada ele alan çalışma olmadığından bulguları itibarıyla da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca imalat sektörü çalışanlarına yönelik yapılmış bir çalışma

olmasından dolayı yönetim kademesi ve çalışanları etkilediği düşünülmektedir. Böylece yönetim kademesinin çalışanlara karşı tutumlarında olumlu değişimler gözlemlenebileceği ve bu sayede çalışan performansı ile verimlerinde artış olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma bulgularına göre role dayalı performansı arttırabilmek için;

- Paradoksal liderlerin, çalışma ortamlarında tüm çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak çalışanlara eşit ve adil davranmaları gerekmektedir. Böylece çalışanlar, zorlukların çözümü için teşvik edilmiş olabilir. Ayrıca çalışanların desteklenmesi, onların özerk ve sorumlu hissetmesini sağlayabilir. Yöneticilerin, çatışmaları yapıcı bir şekilde ele almaları ve çalışanların içsel motivasyonunu güçlendirmeleri gerekmektedir. Bu sayede çalışanların yaratıcı öz-yeterliliklerini geliştirmelerine destek olabilirler. Ayrıca bu durum çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarını da teşvik edebilir. Liderler kendilerini açıkça ayrı olarak görmemeli, sadece kendi benlikleri için yaşamamalıdır. Aynı zamanda kendisini takip eden bireylerin de çıkarlarını, isteklerini gözetmeleri gerekmektedir. Ancak bu şekilde diğer merkezilik ile birleştirilebilir. Liderlerin çalışanlarıyla çok fazla yakınlık kurması, çatışmalarda ve çalışanlar hakkında vereceği zor kararlarda kaçınma yaşamasına sebep olacağı için aradaki dengeyi koruyabilmesini gerektirmektedir. Çalışanlarına karşı hem yakın olabilmeli hem de gerekli mesafeyi koruyabilmelidir. Liderler, çalışanlara yetenekleri doğrultusunda görev vermeli, onların bireysel özelliklerini dikkate alırken diğer çalışanlar ile arasında ayrımcılığa mahal vermemelidir. Bireysellik ve tekdüzelik bir aradayken çalışan yaratıcılığı desteklenebilir. Liderler, astlarının hata yapmaları durumunda katı olmamalıdır. Aksine bu konuda esnek olan lider, çalışanların hatalarından ders almalarını ve işletmeye karşı daha özverili olmalarına yardımcı olabilir. Kayseri imalat sanayisi açısından paradoksal lider davranışı eğer doğru kullanılabilirse çalışanları olumlu yönde etkileyebilir. Çalışanlar arasındaki dengeyi sağlayarak iş birliği ve ekip ruhunun oluşması ile verimli çalışma koşullarının oluşmasına katkıda bulunulabilir. Ayrıca liderlerin paradoks ortamlarında kendi davranış ve çalışan davranışlarına yön verebilmeleri adına eğitim ile desteklenmesi faydalı olacaktır. Bu çalışmada

paradoksal liderlik role dayalı performansı azaltmıştır. Bunun nedeni, çalışma koşullarında köklü değişikliğe sebep olacak faktörlerin (örneğin pandemi, ekonomik kriz gibi) çalışan motivasyonlarını olumsuz şekilde etkilemesidir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeylerindeki farklılıkların, paradoksal koşullara uyum sağlamada yetersiz kalışı da bu düşünüşe neden olabilir. Bu noktada paradoksal davranış sergileyen liderlerin tutumlarına karşı uyum sağlayabilecek çalışanların işe alınması veya mevcut çalışanların bu koşullar ile karşılaştıklarında doğru karar verebilmelerine olanak sağlayacak şekilde eğitimlerle desteklenmesi yararlı olabilir.

- Proaktif davranışlar, çalışanların ortamlarını etkilemek için yaptıkları beklentileri neticesinde doğal olarak ortaya çıkan davranışları ifade etmektedir. Proaktif davranış sergileyen çalışanlar, ileride yaşanabilecek sorunları öngörerek mevcut durumun daha iyiye gitmesine yardımcı olmaktadır. Bu noktadan hareketle proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerkliği artıracak eylemlerin yapılması gerekir. Çalışanların inisiyatif kullanabilmelerine imkân tanınmalı, verdikleri kararlarda özerk olabilmeleri gerekmektedir. Böylece karar vermede özerk olabilen ve inisiyatif alan çalışan, üstlendiği sorumluluğun bilinci ile daha yüksek performans sergileyecektir. Gerektiğinde inisiyatif alabilmesine olanak tanınan çalışan işiyle ilgili daha doğru kararlar verebilmek için çabalayacaktır. Kariyer odaklı çalışanlar, amacına ulaştıktan sonra çalıştığı işletme adına daha fazlasını yapma gayretinde bulunmayacaktır. Bulduğu mevkinin yeterli geldiğini düşünecek, daha fazla çalışsa bile elde edeceği maddi olanakların sınırlı olacağı düşüncesi ile role dayalı performansı arttıracak eylemlerde bulunmayacaktır. Bu durumda çalışana kariyerinin bir sınırı olduğu izleniminden çok, sağlayacağı faydanın ona sürekli getiri sağlayacağı düşüncesinin oluşturulması gerekmektedir. Yine benzer şekilde iş birimi odaklı çalışan birey, alacağı risklerden endişe duyacaktır. Verdiği kararların olumsuz geri bildirimleri karşısında zarar göreceği düşüncesi ile daha fazla çaba sarfetmeyecek, işi ile ilgili kritik kararları uygulamaktan geri duracaktır. Bu durumda bireyin her durumda pozitif olarak desteklenmesi ve cesaretlendirilmesi gerekmektedir. Gerçekleştirdiği eylemlerden dolayı hoşnut olmayacağı bir durumla

karşılaşmayacağı, aksine işletme yararına katkı sağlayacak her türlü çalışmanın takdir ile karşılanacağı izlenimi çalışana verilmelidir. Yüksek iş özerkliğine sahip bireylerin kişisel yeterliliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Utaş, Çinko ve Işıl (2017) iş özerkliği ve iş tatmini üzerine gerçekleştirdiği çalışmasının sonucunda, yüksek özerkliğe sahip çalışanların, öz yeterliliklerini arttırdığını, çalışanların kabiliyet ve yaratıcılıklarının fazla olmasının çalışan başarısı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Barbuto (2005)'in liderlik kavramı ile iş özerkliği ilişkisine dair çalışmasında iş özerkliği bakımından çalışana daha fazla destek veren yöneticilerin çalışan tarafından daha fazla güven duyulduğu ve performansın artmasında etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

- Çalışmamızda paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların role dayalı performans üzerindeki etkileri ile algılanan motivasyon ikliminin aracı rolü üzerinde durulmuştur. Çalışmada algılanan motivasyon ikliminin, role dayalı performans üzerinde anlamlı ve pozitif etki gösterdiği ve role dayalı performansı arttıracak şekilde etkisinin olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak paradoksal lider davranışı ile role dayalı performans ilişkisinde aracı rolü oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Motivasyon iklimi, ustalık iklimi ve performans iklimi olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Çaba ve işbirliği durumlarının desteklediği ustalık iklimi ve yüksek yeteneğin en az çabayla elde edilmesine odaklanan performans iklimi boyutlarının gelişimi için bazı noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Ustalık iklimini geliştirmek için, yeteneğe değil çabaya odaklanılmalıdır. Böylelikle çalışanlar olası hata durumlarında strateji değiştirerek sorunun çözülebileceğine inanarak performanslarını geliştirmeye yönelik eylemler sergilerler. Performans iklimini geliştirmek için, teşvik edici ödüllendirme sistemi geliştirilmesi, çalışanlara geçmişteki başarılarını destekleyici konuşmalar yapılması, çalışana yönelik eğitim sistemlerinin programlanması, kariyer geliştirme olanaklarının sunulması ve kariyer yönetimi, çalışan ortamlarının konforlu bir şekilde düzenlenmesi, bilgilendirici geri bildirimlerin sağlanması gibi konularda çalışmalar yapılmalıdır. İşletmelerde motivasyon ikliminin olumlu olması için, işletmelerin çalışanların çalışma ortamlarını ustalık iklimi koşullarına göre

hazırlamaları gerekmektedir. Kendi yeteneğinin, becerilerinin farkında olan ve bu yönde eğitilen çalışanlar daima başarıyı arttırmaya yönelik duygu kazanımları elde edeceklerdir. Ayrıca çalışanların kendi düzeylerinin bilincinde olarak çalışmalarına müsade edilmesi, kendi belirledikleri hedefler doğrultusunda çalışma koşullarının oluşturulması, çalışanların istedikleri ekibi kurması ve bu ekiple çalışmalarını programlamasına izin verilmesi, çalışanların kişisel ihtiyaçları doğrultusunda çalışma ortamlarının hazırlanması motivasyonel iklimin arttırılmasına yardımcı olacaktır. Genel anlamda motivasyon iklimini arttırmak için çalışanların performanslarına ve yeteneklerine olan inançlarının farkında olmalarına yardımcı olunmalıdır. Gerekirse çalışanlar yetenekleri doğrultusunda eğitimler ile desteklenmelidir. Ayrıca olumlu geri dönütler ile çalışanlar yaptıkları işler konusunda cesaretlendirilmelidir. Benzer şekilde Haslofça (2013), Aydın (2019), Daldaş ve Erturan (2021) çalışmalarında bireylerin performans ve yeteneklerinin desteklenmesinin, başarı yerine katılıma ve çabaya daha çok önem verilmesi konusunda yaklaşımlarda bulunulmasının motivasyon iklimini arttıracığı şeklinde öneriler getirmişlerdir.

- Algılanan motivasyon iklimi, paradoksal liderlik ile role dayalı performans ilişkisinde aracı etkiye sahiptir. Buradan hareketle motivasyon ikliminin paradoksal liderlik ve role dayalı performans üzerindeki negatifliği azalttığı ifade edilebilir. Ayrıca çalışanların özerkliğinin arttırılması için, çalışanların hâkim oldukları iş kolunda bireysel olarak işlerini yapabilmeleri amacıyla yöneticiler tarafından birtakım sorumluluklar verilmelidir. Çalışanların yaptıkları işlerin sonuçlarından bilgi sahibi olmaları adına o konu ile alakalı toplantılara çalışanın da davet edilmesi işe karşı motivasyonunu arttıracaktır. Buna ek olarak çalışana proje grubu sorumluluğunun ve yöneticiliğinin verilmesi inisiyatif almasını ve özerkliğini arttıracak yollar olarak değerlendirilebilir. Benzer şekilde Çakmak (2022)'de çalışanın özerkliğinin artması için yöneticilerden beklenti içinde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Çalışanın özerkliğinin arttırılması için, uçtan uca işlerin yürütülebilmesi amacıyla çalışana sorumluluk yüklenmesi, aktif iletişim kurabilmesi için desteklenmesi ve çalışanın motive olacağı koşulların oluşturulması

gerekmektedir. Dalgıç (2019) çalışmasının bulgularına göre çalışanın bilgi ve kabiliyetleri doğrultusunda işlerini yeniden tasarlama imkânı ve özerklik verildiğinde çalışanın yaratıcılıklarının artacağını varsayılmıştır. Ayrıca bu olgunun oluşabilmesi için çalışan ile yönetici arasında güven ortamının kurulması ve mümkün olduğunca belirsizliklerden uzak bir çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda algılanan motivasyon iklimi ile ilgili yukarıda sunulan öneriler dikkate alınabilir.

Bu tez çalışmasının bazı güçlü yanları olduğu gibi bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. *İlki*, role dayalı performans üzerinde etkili olan değişkenler paradoksal liderlik ve farklı proaktif davranışlar ile sınırlandırılmıştır. *İkincisi*, algılanan motivasyon iklimi konusunda yönetim literatüründe çok az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu nedenle çalışmanın kavramsal çerçevesinde bir takım eksikliklerin olabileceği düşünülmektedir. *Üçüncüsü*, ankette yer alan soru sayısının fazlalığından dolayı işletme yöneticileri, çalışanların mesai saatleri içerisinde anketi cevaplama müsaade etmemiştir. Buna ek olarak öğle arasında kendilerine ayrılan vakitte soruları cevaplayan çalışanlar, yöneticilerinin anket cevaplarına erişeceği ve kendilerine karşı olumsuz tutumda bulunacağı düşüncesi ile anketi doldurma konusunda kaygılı bir yaklaşımda bulunmuşlardır.

Çalışma kapsamında incelenen değişkenlere yönelik kısıtlı sayıda çalışmalar mevcuttur. Ancak paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların role dayalı performans üzerindeki etkileri ile bu etkide algılanan motivasyon ikliminin aracı rolüne ilişkin imalat sanayisinde gerçekleştirilen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla gelecekteki araştırmalarda role dayalı performans üzerinde etkili olacağı düşünülen dilsel dışlanma, doğaçlama davranışları, yenilikçi iş davranışları değişkenleri ile ilişkisi yeni araştırma konusu olabilir. Benzer şekilde paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların sonuçları olabileceği düşünülen görelî yoksunluk, takipçi performansı değişkenleri ile ilişkisi farklı sektörlerde, farklı kültürlerde ve farklı gelişmişliğe sahip ülkelerde gelecek çalışmalar için araştırma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Aftab H, Rana T & Sarwar A (2012) An investigation of the relationship between organizational culture and the employee's role based performance: Evidence from the banking sector. *International Journal of Business and Commerce* 2(4): 1-13.
- Akça İ & Tuna M (2019) Paradoksal liderlik davranışı: Bir ölçek uyarlama çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 11(4): 2972-2989.
- Akinbobola OI & Dalyop DD (2019) Transformational leadership style and employee engagement on role-based performance among selected civil servants in jos. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences* 8(3): 1-7.
- Al Hasnawi HH & Abbas AA (2020) Workplace ostracism as a mediating variable in the relationship between paradoxical leader behaviours and organizational inertia. *Organizacija* 53(2): 165-181.
- Alfermann D, Lee MJ & Würth S (2005) Perceived leadership behavior and motivational climate as antecedents of adolescent athletes' skill development. *Athletic Insight: The Online Journal of Sport Psychology* 7(2), 14-36.
- Álvarez O, Castillo I, Molina-García V & Tomás I (2019) Transformational leadership, task-involving climate, and their implications in male junior soccer players: a multilevel approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(19), 3649.
- Ames C (1992) Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology* 84(3): 261.
- Åmo BW & Kolvereid L (2005) Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture* 13(01): 7-19.
- Anderson JC & Gerbing DW (1988) Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103(3), 411-423.

- Antonakis J & Atwater L (2002) Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly* 13(6): 673-704.
- Arefin MS, Arif I & Raquib M (2015) High-performance work systems and proactive behavior: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Business And Management* 10(3): 132-140.
- Atkinson JW (1964) Introduction to motivation. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Aydın E (2019) Motivasyonel iklim ve hedef bağlılığının antrenör sporcu ilişkisine etkisi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 21(3), 96-106.
- Bandura A (1986) Social foundations of thought and action: A social-cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Barbuto Jr JE (2005) Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of leadership & organizational studies* 11(4), 26-40.
- Baron RM & Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), 1173- 1182.
- Baruch Y (1996) Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations. *Career Development International* 1(1): 40-49.
- Bateman TS & Crant JM (1993) The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior* 14(2): 103-118.
- Bateman TS & Crant JM (1999) Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons* 42(3): 63-70.
- Befort N & Hattrup K (2003) Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research* 8(1): 17-32.
- Betz NE & Hackett G (1981) The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of counseling psychology* 28(5): 399.

- Biddle BJ (1986) Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology* 12(1): 67-92.
- Bjørkelo B, Einarsen S & Matthiesen SB (2010) Predicting proactive behaviour at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(2): 371-394.
- Bledow R, Frese M (2009) A situational judgment test of personal initiative and its relationship to performance. *Personnel Psychology* 62(2): 229-258.
- Bolino M, Valcea S & Harvey J (2010) Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(2): 325-345.
- Boz İT (2012) Yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ile çalışanların role dayalı performansı arasındaki ilişki ve algılanan örgütsel desteğin rolü. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Boz İT & Deniz N (2016) Yöneticilerin çatışma yönetim tarzı ile çalışanların role dayalı performansı arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7(14): 577-596.
- Braithwaite R, Spray CM & Warburton VE (2011) Motivational climate interventions in physical education: A meta-analysis. *Psychology of Sport and Exercise* 12(6): 628-638.
- Brett JF & VandeWalle D (1999) Goal orientation and goal content as predictors of performance in a training program. *Journal of Applied psychology* 84(6): 863-873.
- Brown D (2002) *Introduction to theory of career development and choice*. In career choice and development (ed: Duane Brown). (John Wiley & Sons, San Francisco, CA).

- Brunel PC (1999) Relationship between achievement goal orientations and perceived motivational climate on intrinsic motivation. *Scand J Med Sci Sports* 9(6), 365-374.
- Caniëls MC & Baaten SM (2019) How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors: The role of employee resilience. *Social Indicators Research* 143(2): 561-577.
- Castro-Sánchez M, Zurita-Ortega F, Chacón-Cuberos R, López-Gutiérrez CJ & Zafra-Santos E (2018) Emotional intelligence, motivational climate and levels of anxiety in athletes from different categories of sports: Analysis through structural equations. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 15(5): 894.
- Černe M, Nerstad CG, Dysvik A & Škerlavaj M (2014) What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal* 57(1): 172-192.
- Chen MJ (2002) Transcending paradox: The chinese “middle way” perspective. *Asia Pacific Journal of Management* 19(2): 179-199.
- Chen ASY & Hou YH (2016) The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly* 27(1): 1-13.
- Chen S, Zhang Y, Liang L & Shen T (2021) Does paradoxical leadership facilitate leaders’ task performance? A perspective of self-regulation theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(7): 3505-3520.
- Chiaburu DS, Baker VL & Pitariu AH (2006) Beyond being proactive: What (else) matters for career self-management behaviors?. *Career Development International* 11(7): 619-632.
- Colman AW & Han J (2005) Organizational roles and players. In roles, an interdisciplinary perspective: Ontologies, programming languages, and multiagent systems: *Papers from the AAAI Fall Symposium*.

- Cooney R (2004) Empowered self-management and the design of work teams. *Personnel Review* 33(6): 677-692.
- Coutu W (1951) Role-playing vs. role-taking: An appeal for clarification. *American Sociological Review* 16(2): 180-187.
- Crant JM (2000) Proactive behavior in organizations. *Journal of management* 26(3): 435-462.
- Cummings JN (2004) Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science* 50(3): 352-364.
- Curran PJ, West SG & Finch JF (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods* 1(1): 16-29.
- Çakmak F (2022) Demografik özelliklerin personel güçlendirme üzerindeki etkisi: Telekomünikasyon sektöründe bir uygulama. *International Journal of Applied Economic and Finance Studies* 7(1): 68-85.
- Çekmecelioğlu HG (2014) Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (28) 21-34.
- Çıngı H (1994) Örneklem Kuramı, *Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitabı Dizisi: 20*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi.
- Daldaş AÖ & Erturan G (2021) Eğitimci geri bildiriminin kısıtlayıcı ve destekleyici motivasyonel iklim üzerine yordayıcı etkisi: Yaz spor okulu örneği. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 26(1), 123-135.
- Dalgıç A (2019) Korku ikliminin otel çalışanlarının pozitifliğine, yaratıcılığın ve işbirliğine etkisi. *Proceeding Book*.
- Driskell T, Driskell JE, Burke CS & Salas E (2017) Team roles: A review and integration. *Small Group Research* 48(4): 482-511.
- Erturan-İlker G (2014) Effects of feedback on achievement goals and perceived motivational climate in physical education. *Issues in Educational Research* 24(2), 152-161.

- Erturan İlker AG & Aşçı H (2019) Beden eğitiminde öğretmen geribildiriminin rolü: Aracı değişken olarak motivasyonel iklim. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 34(2): 372-386.
- Fay D & Frese M (2001) The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance* 14(1): 97-124.
- Fiedler L & Kirchgeorg M (2007) The role concept in corporate branding and stakeholder management reconsidered: Are stakeholder groups really different?. *Corporate Reputation Review* 10(3): 177-188.
- Fleurke F & Willemse R (2006) Measuring local autonomy: A decision-making approach. *Local government studies* 32(1): 71-87.
- Fornell C & Larcker DF (1981) Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research* 18, 382-388.
- Frese M, Kring W, Soose A and Zempel J (1996) "Personal initiative at work: differences between East and West Germany", *Academy of Management Journal* 39 (1): 37-63.
- Fu H, Ye BH & Xu X (2020) The cross-level effect of shared leadership on tourism employee proactive behavior and adaptive performance. *Sustainability* 12(15), 6173.
- Fuller B & Marler LE (2009) Change driven by nature: a meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior* 75(3): 329-345.
- Fürstenberg N, Alfes K & Kearney E (2021) How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 94(3): 672-705.
- Garnier GH (1982) Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of US multinational corporations. *Academy of Management Journal* 25(4): 893-908.
- Gerni GM & Denizli AA (2021) Öz yeterliliğin kariyer uyum yeteneklerine etkisinde proaktif kişiliğin aracı rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 22(1): 1-19.

- Gökçe O & Şahin A (2004) Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 3(6): 133-156.
- Guan Y, Zhou W, Ye L, Jiang P & Zhou Y (2015) Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among chinese employees. *Journal of Vocational Behavior* 88: 230-237.
- Grant AM & Ashford SJ (2008) The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior* 28: 3-34.
- Greenberg J & Baron RA (1993) Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey).
- Greenhaus JH, Callanan GA & Kaplan E (1995) The role of goal setting in career management. *International Journal of Career Management* 7(5): 3-12.
- Hair Jr JF, Black WC, Babin BJ & Anderson RE (2009) *Multivariate data analysis*. 7th Edition, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New York).
- Hair JF, Babin WC, Babin BJ, Anderson RE & Tatham RL (2013) *Multivariate data analysis: Pearson new international edition (7th ed.)*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Haslofça F (2013) Beden eğitimi programlarının oluşturduğu motivasyonel iklimin hedef yönelimlere ve derse ilişkin tutuma etkisi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences* 4(4), 33-48.
- Hoekstra HA (2011) A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior* 78(2): 159-173.
- Howell JM, Neufeld DJ & Avolio BJ (2005) Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly* 16(2): 273-285.
- Hu LT & Bentler PM (1995) Evaluating model fit. In RH Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* 76–99. Sage Publications, Inc.

- Idrees N, Ullah Z & Zeb Khan M (2018) Impact of ethical conflict on job performance: The mediating role of proactive behavior. *Asian J Bus Ethics* 7: 103–116.
- Janssen O (2000), “Job demands, perceptions of effort reward fairness, and innovative work behavior”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(9): 287-302.
- Jones BN & Lloyd GC (2005) Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of Management Development* 24(10): 929-943.
- Kalkan H (2019) Resmi ve özel ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin proaktif davranış sergileme düzeyleri ile özyeterlik algıları arasındaki ilişkinin analizi. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Malatya.
- Katz D & Kahn RL (1966) *The socialpsychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kavussanu M, Roberts GC (1996) Motivation in physical activity contexts: The relationship of perceived motivational climate to intrinsic motivation and self-efficacy. *Journal Of Sport And Exercise Psychology* 18(3): 264-280.
- Kelecek S, Altıntaş A & Aşçı H (2012) Is the perceived leadership styles predictor of perceived motivational climate and perceived success in male athletes?. In *12th International Sport Sciences Congress Abstract Book* 245: 12-14.
- Kelly KR (1993) The relation of gender and academic achievement to career self-efficacy and interests. *Gifted Child Quarterly* 37(2): 59-64.
- Kline RB (2011) *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press 3-427.
- Kim YH (2013) The effect of authentic leadership on occupational self-efficacy and role-based performance. *Journal of Digital Convergence* 11(4): 101-108.
- Kim JE (2021) Paradoxical leadership and proactive work behavior: The role of psychological safety in the hotel industry. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8(5): 167-178.
- Koçak RD & Özüdoğru H (2012) Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde

bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1): 76-88.

Kooten Van ALF (2019) Do paradoxical leader behaviors pave the way to innovative work behaviors? Master's thesis, Utrecht University, Utrecht.

Krantz J & Maltz M (1997) A framework for consulting to organizational role. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 49(2): 137-151.

Kratzer J & Lettl C (2008) A social network perspective of lead users and creativity: An empirical study among children. *Creativity and Innovation Management* 17(1): 26-36.

Le T, Hao P, Yang X & Song H (2020) Paradoxical leadership: A research review and prospect. *Foreign Economics & Management* 42(4): 63-79.

Lebas MJ (1995) Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics* 41(1-3): 23-35.

Lewis MW & Smith WK (2014) Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science* 50(2): 127-149.

Li X, Xue Y, Liang H & Yan D (2020) The Impact of Paradoxical Leadership on Employee Voice Behavior: A Moderated Mediation Model. *Front. Psychol.* 11:537756. doi: 10.3389/fpsyg.2020.537756.

Lin Zhou, Wang HF & Liu LY (2013) Multi-role-based employee performance appraisal method for manufacturing enterprise. *In Advanced Materials Research* 628: 63-71.

Liu X, Liu J, Hui C & Wu R (2015) The effect of workplace ostracism on proactive behavior: The self-verification theory perspective. *Acta Psychologica Sinica* 47(6): 826.

Lord RG, Gatti P & Chui SL (2016) Social-cognitive, relational, and identity-based approaches to leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 136: 119-134.

- Lumpkin GT & Dess GG (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21(1): 135-172.
- Meng X, Chenchen N, Liang F & Liu YO (2021) Research on the influence of paradoxical leadership on compulsory organizational citizenship behavior. *Psychology Research and Behavior Management* 14: 1959.
- Miles RH & Perreault WD (1976) Organizational role conflict: Its antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Performance* 17(1): 19-44.
- Mohammadi B (2016) The relationship of role ambiguity with job satisfaction and job performance mediated by proactive behavior. *Iran J Ergon* 4(1), 20-27.
- Murphy KR & Shiarella AH (1997) Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel Psychology* 50(4): 823-854.
- Nerstad CG, Roberts GC & Richardsen AM (2013) Achieving success at work: Development and validation of the motivational climate at work questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology* 43(11): 2231-2250.
- Nerstad CG, Buch R, Dysvik A & Säfvenbom R (2020) Stability of individuals' definitions of success and the influence of perceived motivational climate: A longitudinal perspective. *Frontiers in Psychology, Article 1326*, 11: 1-13.
- Nicholls JG (1989) *The competitive ethos and democratic education*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nikolaou I, Vakola M & Bourantas D (2008) Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review* 37(6): 666-679.
- Niu HJ (2014) Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review* 43(2): 288-302.
- Ntoumanis N, Vazou S & Duda JL (2007) Peer-created motivational climate. *Human Kinetics*.
- Nunnally JC (1978) *Psychometric Theory. Second Edition* (McGraw Hill Inc., New York).

- Othman AK (2011) Emotional intelligence and employees' innovator role: The moderating effect of service types. *Asian Social Science* 7(10): 151-160.
- Otto MC, Hoefsmit N, Van Ruysseveldt J & Van Dam K (2019) Exploring proactive behaviors of employees in the prevention of burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(20): 3849- 3863.
- Öztürk A (2020) Zaman perspektifinin proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Palomino MN & Frezatti F (2016) Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the brazilian controllers. *Revista de Administração* 51: 165-181.
- Papaioannou AG, Tsigilis N, Kosmidou E & Milosis D (2007) Measuring perceived motivational climate in physical education. *Journal of Teaching in Physical Education* 26(3): 236-259.
- Parker SK & Collins CG (2010) Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management* 36(3): 633-662.
- Pekdemir I, Koçoğlu M & Çetin Gürkan G (2014). Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(2), 332-350.
- Peri RS, Suss G, Dorfman-Oren I & Kolonetro N (2021) Innovation and quality: Compete or complete? The mediating role of managerial risk taking. *International Journal of Knowledge, Innovation and Entrepreneurship* 9(1): 6-30.
- Pitt LF, Ewing MT & Berthon PR (2002) Proactive behavior and industrial salesforce performance. *Industrial Marketing Management* 31(8): 639-644.
- Poli R (2019) *Handbook of anticipation: Theoretical and applied aspects of the use of future in decision making*, (Springer, New York).

- Preacher KJ & Hayes AF (2008) Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40(3): 879-891.
- Ren H & Yang R (2021) Paradoxical leader behaviors and followers overall justice and citizenship behaviors: The role of renqing perception and trait agreeableness. *Psychology Research and Behavior Management* 14: 1303-1313.
- Robbins SP, Coulter MK & DeCenzo DA (2020) *Fundamentals of Management Essential concepts and application*, (Pearson Education, New Jersey).
- Roberts GC & Ommundsen Y (1996) Effect of goal orientation on achievement beliefs, cognition and strategies in team sport. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports* 6(1): 46-56.
- Ruder GJ (2003) The relationship among organizational justice, trust, and role breadth self-efficacy. Doctoral dissertation, State University, Virginia Polytechnic Institute, Virginia.
- Ryan RM & Deci EL (2000) *When rewards compete with nature: The undermining of intrinsic motivation and self-regulation*. In *Intrinsic and extrinsic motivation* 13-54. Academic Press.
- Schad J, Lewis MW, Raisch S & Smith WK (2016) Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals* 10(1): 5-64.
- Schein EH (1990) Career anchors and job/role planning: The links between career pathing and career development, (MIT Sloan School of Management,).
- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H & Müller H (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research* 8(2), 23–74.
- Schuler RS, Aldag RJ & Brief AP (1977) Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance* 20(1): 111-128.

- Scott SG & Bruce RA (1994) "Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.
- Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A., & García-Juan, B. (2019). Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls. *European Journal of Innovation Management* 22(5), 866-888.
- Seibert SE, Kraimer ML & Crant JM (2001) What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology* 54(4): 845-874.
- Selfriz JJ, Duda JL & Chi L (1992) The relationship of perceived motivational climate to intrinsic motivation and beliefs about success in basketball. *Journal of sport and exercise psychology* 14(4): 375-391.
- Senaratne S & Gunawardane S (2015) Application of team role theory to construction design teams. *Architectural Engineering and Design Management* 11(1): 1-20.
- Shi S (2018) The cross-cultural generalizability of paradoxical leader behavior theory. Doctoral Thesis, Polytechnic University, Department of Management and Marketing, Hong Kong.
- Slåtten T & Mehmetoglu M (2015) The effects of transformational leadership and perceived creativity on innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 14(2): 195-219.
- Sonnentag S & Frese M (2002) Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance* 23(1): 3-25.
- Srikant PB, (2014) role perception and role performance: moderating effect of competence mobilization. *Global Business Review* 15(3): 531-544.
- Steers RM, Mowday RT & Shapiro DL (2004) The future of work motivation theory. *Academy of Management Review* 29(3): 379-387.

- Stevens MJ & Campion MA (1994) The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of Management* 20(2): 503-530.
- Stewart GL, Fulmer IS & Barrick MR (2005) An exploration of member roles as a multilevel linking mechanism for individual traits and team outcomes. *Personnel Psychology*, 58, 343-365. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00480.x.
- Super DE (1980) A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior* 16(3): 282-298.
- Thomas JP, Whitman DS & Viswesvaran C (2010) Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(2): 275-300.
- Tien DW (2012) Oneness and self-centeredness in the moral psychology of wang yangming. *Journal of Religious Ethics* 40(1): 52-71.
- Toros T & Koruç Z (2005) Hedef yönelimleri ve algılanan motivasyonel iklim arasındaki ilişki: Liseli erkek voleybolcular üzerine bir çalışma. *Spor Bilimleri Dergisi* 16(3): 135-145.
- Utaş T, Çinko L & Işıl G (2017) Hibrit iş özellikleri kuramı çerçevesinde iş motivasyonu ve üretim. *Social Sciences Research Journal* 6(1), 1-21.
- Wallace JC, Edwards BD, Arnold T, Frazier ML & Finch DM (2009) Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of Applied Psychology* 94(1): 254.
- Walling MD, Duda JL & Chi L (1993) The perceived motivational climate in sport questionnaire: construct and predictive validity. *Journal of Sport and Exercise Psychology* 15(2), 172-183.
- Walker OC, Churchill GA & Ford NM (1975) Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity: The right organizational structure and supervisory style can help salesmen understand their jobs, but they

- don't reduce the conflicts experienced by salesmen. *Journal of Marketing* 39(1): 32-39.
- Welbourne TM, Johnson DE & Erez A (1998) The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal* 41(5): 540-555.
- West MA & Farr JL (1989) "Innovation at work: psychological perspectives", *Social Behaviour* 4(1): 15-30.
- Wikhamn W & Selart M (2019) Empowerment and initiative: The mediating role of obligation. *Employee Relations: The International Journal*, <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0273>.
- Wille B, Beyers W & De Fruyt F (2012) A transactional approach to person-environment fit: Reciprocal relations between personality development and career role growth across young to middle adulthood. *Journal of Vocational Behavior* 81(3): 307-321.
- Wolters CA (2004) Advancing achievement goal theory: Using goal structures and goal orientations to predict students' motivation, cognition, and achievement. *Journal of Educational Psychology* 96(2): 236-250.
- Wu CH, Parker SK, Wu LZ & Lee C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal* 61(1): 293-323.
- Vroom VH (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Yang Y, Li Z, Liang L & Zhang X (2019) Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology* 40(4): 1911-1922.
- Yi L, Mao H & Wang Z (2019) How paradoxical leadership affects ambidextrous innovation: The role of knowledge sharing. *Social Behavior and Personality: an International Journal* 47(4): 1-15.

- Zacher H, Schmitt A, Jimmieson NL & Rudolph CW (2019) Dynamic effects of personal initiative on engagement and exhaustion: The role of mood, autonomy, and support. *Journal of Organizational Behavior* 40(1), 38-58.
- Zhang Y, Waldman DA, Han YL & Li XB (2015) Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal* 58(2): 538-566.
- Zhang Y & Han YL (2019) Paradoxical leader behavior in long-term corporate development: Antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 155: 42-54.
- Zhang H, Sun S & Zhao L (2020b) Team member work role performance: The organizational benefits from performance-based horizontal pay dispersion and workplace benign envy. *Frontiers in Psychology* 11: 566979.
- Zhang W, Liao S, Liao J & Zheng Q (2021a) Paradoxical leadership and employee task performance: A sense-making perspective. *Frontiers in Psychology* 12: 753116.
- Zhang Q, Wang XH, Nerstad CG, Ren H & Gao R (2022). Motivational climates, work passion, and behavioral consequences. *Journal of Organizational Behavior* 1-19. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.2661>.

EKLER

Ek 1- ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, imalat sanayii işletmelerinde “Paradoksal Lider Davranışı ve Farklı Proaktif Davranışların Role Dayalı Performans Üzerindeki Etkileri: Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Rolü” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Tez Danışmanı

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Burcu MARAŞLIOĞLU

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

A. İmalat Sanayii İşletmelerinde *Paradoksal Liderlik ve Farklı Proaktif Davranışlarla* ilgili çalışanların algularına dair aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.

PARADOKSAL LİDERLİK Zhang vd. (2015) Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. Academy of Management Journal, 58(2), 538-566.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>Bireyselliğe izin verirken astlara tekdüze davranmak</i>					
1. Yönetim, tüm astlara aynı şekilde muamele etmek için adil bir yaklaşım kullanır, aynı zamanda onlara birer birey gibi davranır.	1	2	3	4	5
2. Yönetim, tüm astlarını aynı kefiye koyar, ancak onların bireysel özelliklerini veya kişiliklerini göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
3. Yönetim, ayrımcılık yapmadan astlarla aynı şekilde iletişim kurar, ancak bireylerin özelliklerine veya ihtiyaçlarına bağlı olarak iletişim tarzlarında değişikliğe gider.	1	2	3	4	5
4. Yönetim, tüm astları daima aynı tarzda yönetir, ancak her birinin bireysel ihtiyaçlarını dikkate alır.	1	2	3	4	5
5. Yönetim, çalışanlara iş yüklerini eşit dağıtır, ancak bazen belli görevlerin üstesinden gelmek için bireylerin güçlü yanlarını ve becerilerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
<i>Benmerkezciliği Diğergamlık ile Bütünleştirme</i> (Diğergamlık : “hiçbir çıkar düşüncesine dayanmadan başkalarını düşünme”)					
6. Yönetim liderlik becerisine sahiptir, ancak diğerlerinin liderlik rolünü paylaşmasına izin verir.	1	2	3	4	5
7. Yönetim, ilgi odağı olmayı sever, ancak diğer çalışanların da ilginin odağında olmasına olanak tanır.	1	2	3	4	5

8. Yönetim, saygı görmede ısrar eder ama aynı zamanda başkalarına da saygı gösterir.	1	2	3	4	5
9. Yönetimin her konuda büyük ölçüde kendi fikri vardır, ancak kendi kişisel eksiklerinin ve diğer çalışanların değerinin farkındadır.	1	2	3	4	5
10. Yönetim, kişisel fikirleri ve inançları konusunda özgüvene sahiptir, ancak başkalarından bir şeyler öğrenebileceğini de kabul eder.	1	2	3	4	5
Özerkliğe İzin Verirken Karar Kontrolünü Sürdürme					
11. Yönetim, strateji ve önemli sorunları denetler, ama astların detayları yönetmesine olanak tanır.	1	2	3	4	5
12. Yönetim, örgütün bütün kademelerinde denetimi önemser, ama koşulların uygun olması durumunda çalışanlara özerklik de verir.	1	2	3	4	5
13. Yönetim stratejik konuları denetler, ama astların rutin işleri yönetmesini ister.	1	2	3	4	5
14. Yönetim her kademede denetimi sürdürür, ancak astlara uygun koşullarda özerklik de verir.	1	2	3	4	5
Esnekliğe İzin Verirken İş Gereksinimlerini Yerine Getirme					
15. Yönetim, yüksek görev performansını önemser, ama istisnalara izin verir.	1	2	3	4	5
16. Yönetim, iş tanımlarını netleştirir, bu nedenle yakından kontrole izin vermez.	1	2	3	4	5
17. Yönetim, yüksek iş performansı talep eder, ancak bu konuda aşırı baskıcı değildir.	1	2	3	4	5
18. Yönetimin gerekli gördüğü koşullar vardır, ancak astların hatalarını da tolerans gösterir.	1	2	3	4	5
Hem Mesafeyi Hem de Yakınlığı Koruma					
19. Yönetim, amirler ile astlar arasındaki ayrımı kabul eder, ancak üstlendiği iş ve duruma göre herkes liderlik rolü oynayabilir.	1	2	3	4	5
20. Yönetim, hem astlarla arasındaki mesafeyi korur, hem de onlardan uzak kalmamaktadır.	1	2	3	4	5
21. Yönetim, konum farklılıklarını gözетir, ancak astların saygınlığını korur.	1	2	3	4	5
22. Yönetim, iş ortamında astlarıyla arasındaki mesafeyi korur, ancak aynı zamanda onlara karşı da dost canlısıdır.	1	2	3	4	5
FARKLI PROAKTİF DAVRANIŞLAR ÖLÇEĞİ Wu vd. (2018) When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. Academy of Management Journal, 61(1), 293-323.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İş Birimi Odaklı Proaktif Davranış					
23. Çalışan, iş birimimizi daha etkili hale getirmenin yollarını önerir.	1	2	3	4	5
24. Çalışan, iş birimimizin daha iyi performans göstermesine yardımcı olmak için yeni ve ileri yöntemler geliştirir.	1	2	3	4	5
25. Çalışan, iş birimimizin işleri yapma şeklini geliştirir/iyileştirir.	1	2	3	4	5
İnisiyatif Alma Ve Özerklik					
26. İşim, bana çalışırken kişisel inisiyatif kullanma veya muhakeme yapma olanağı tanır.	1	2	3	4	5
27. İşim, kendi başıma çok sayıda kararı vermeme izin verir.	1	2	3	4	5
28. İşim, bana karar verme sürecinde önemli ölçüde özerklik sağlar.	1	2	3	4	5
Kariyer Odaklı Proaktif Davranış					
29. Çalışan, kariyerini ilerleme kaydedecek görevler üstlenmektedir.	1	2	3	4	5
30. Çalışan, gelecekteki iş beklentilerini iyileştirmek için ihtiyaç duyduğu eğitim veya deneyim konusunda tavsiye istemektedir.	1	2	3	4	5
31. Çalışan, gelecekteki iş fırsatlarından istifade etmek için becerilerinin geliştirilmeye yönelik ihtiyaç duyduğu eğitim veya iş atamaları konusunda görüşmeler yapmaktadır.	1	2	3	4	5

B.İmalat sanayii işletmeleri çalışanlarının algılanan motivasyon iklimi ile ilgili aşağıda bazı ifadeler yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına "X" işareti koyarak cevaplandırınız.

ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİ Nerstad vd. (2013) Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). Journal of Applied Social Psychology, 43(11), 2231-2250.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Performans İklimi					
1. Departmanımızda/çalışma grubumuzda işi diğerlerinden daha iyi başarmak önemlidir.	1	2	3	4	5
2. Departmanımızda/çalışma grubumuzda iş başarısı, çalışma arkadaşlarının başarılarıyla kıyaslanarak ölçülür.	1	2	3	4	5
3. Departmanımızda/çalışma grubumuzda her bir bireyin başarısı, sektördeki meslektaşlarının başarılarıyla kıyaslanarak ölçülür.	1	2	3	4	5
4. Departmanımızda/çalışma grubumuzda çalışanlar arasındaki rekabet teşvik edilir.	1	2	3	4	5
5. Departmanımızda/çalışma grubumuzda çalışanların, parasal ödülleri elde etmesi için optimal performans göstermeleri teşvik edilir.	1	2	3	4	5
6. Departmanımızda/çalışma grubumuzda sadece en iyi performansı gösterenler örnek gösterilir.	1	2	3	4	5
7. Departmanımızda/çalışma grubumuzda çalışanların mümkün olan en iyi sonuçları elde etmeleri için iç rekabet teşvik edilir.	1	2	3	4	5
8. Departmanımızda/çalışma grubumuzda çalışanlar arasında rekabetçi davranışlar mevcuttur.	1	2	3	4	5
Ustalık İklimi					
9. Departmanımızda/çalışma grubumuzda herkes işbirliği yapmaya ve karşılıklı fikir alışverişinde bulunmaya teşvik edilir.	1	2	3	4	5
10. Departmanımızda/çalışma grubumuzda her bireyin öğrenme ve gelişim önemsenir.	1	2	3	4	5
11. Departmanımızda/çalışma grubumuzda karşılıklı bilgi alışverişi teşvik edilir.	1	2	3	4	5
12. Departmanımızda/çalışma grubumuzda, çalışanların iş süreçlerinde yeni çözümler ve yöntemleri denemeleri teşvik edilir.	1	2	3	4	5
13. Departmanımızın/çalışma grubumuzun hedeflerden biri, bireylere çalışma sürecinde önemli bir role sahip olduğunu hissettirmektir.	1	2	3	4	5
14. Departmanımızda/çalışma grubumuzda, tüm iş süreçlerinde herkese önemli ve net bir görev düşüyor.	1	2	3	4	5

C. İmalat sanayii işletmelerindeki çalışma arkadaşlarınızın durumunu dikkate alarak role dayalı performansınız ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.

ROLE DAYALI PERFORMANS ÖLÇEĞİ Welbourne vd. (1998) The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. Academy of management journal, 41(5), 540-555.	Çok Düşük	Düşük	Aynı Düzeyde	Yüksek	Çok Yüksek
İŞ (Özellikle Kişinin İş Tanımı ile ilişkili işler yapması)					
1. İş çıktısının miktarı	1	2	3	4	5
2. İş çıktısının kalitesi	1	2	3	4	5
3. İşin doğruluğu	1	2	3	4	5
4. İç ve dış müşteriye hizmetlerin kalitesi	1	2	3	4	5
KARİYER (Kişinin bir örgüt aracılığıyla gelişme için gerekli becerileri elde etmesi)					
5. Kişisel kariyer hedeflerine ulaşma,	1	2	3	4	5
6. Gelecekteki kariyeri için gerekli becerileri geliştirme,	1	2	3	4	5

7. Kariyerinde ilerleme kaydetme,	1	2	3	4	5
8. Kariyer fırsatları arama,	1	2	3	4	5
YENİLİKÇİ (Bir bütün olarak örgütte ve işinde yaratıcı ve yenilikçi olması)					
9. Yeni fikirleri ortaya koyma	1	2	3	4	5
10. Yeni fikirleri uygulamaya aktarma	1	2	3	4	5
11. İşleri yapmak için daha iyi yol ve yöntemler bulma	1	2	3	4	5
12. Daha iyi süreçler ve programlar yaratma	1	2	3	4	5
EKİP (Firmanın başarısı için iş arkadaşları ve ekip üyeleriyle birlikte çalışma)					
13. Bir ekip veya çalışma grubunun parçası olarak çalışma.	1	2	3	4	5
14. Çalışma grubundaki diğer kişilerden bilgi arama çabası	1	2	3	4	5
15. Çalışma grubunun başarılı olduğundan emin olma.	1	2	3	4	5
16. Çalışma grubundaki diğer kişilerin ihtiyaçlarına cevap verme.	1	2	3	4	5
ÖRGÜT (firma için endişelenirken görev çağrısının ötesine gitme davranışı)					
17. İşinin bir parçası olmadığında bile başkalarına yardımcı olacak işler yapma veya davranışlar sergileme.	1	2	3	4	5
18. İşletmenin genel iyiliği için çalışma.	1	2	3	4	5
19. İşletmeyi tanıtıcı ve koruyucu işler yapma ve davranışlar sergileme.	1	2	3	4	5
20. İşletmenin iyi bir konumda olmasına yardım etme.	1	2	3	4	5

D. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz : (...) Erkek (...) Kadın
2. Medeni Durumunuz : (...) Evli (...) Bekâr
3. Eğitim Durumunuz : (...)İlköğretim (...)Lise (...)Meslek Yüksekokulu
(...)Fakülte (...)Yüksek Lisans/Doktora
4. Yaşınız :
5. İş Deneyimi (Yıl Olarak) :
6. İşletmedeki pozisyonunuz :
7. İşletmenin Bulunduğu Sektör:
8. Firmanız Aile İşletmesi midir? (...) Evet (...) Hayır
9. İşletmedeki çalışan kişi sayısı:
(...) 50 kişi ve daha az (...) 51-100 arası (...) 101-150 arası (...) 151-200 arası (...) 201 kişi ve daha fazla
10. İşletme aile bireyleri/sahip tarafından mı yoksa dışarıdan profesyonel yönetici tarafından mı yönetiliyor?
(...) Evet (...) Hayır

Katkılarımızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.

Ek 2- ETİK KURUL İZİNİ



T. C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Yayın Etik Kurulu



TOPLANTI SAYISI
12

KARAR SAYISI
452

TOPLANTI TARİHİ
28.12.2021

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Burcu MARAŞLIOĞLU'nun "Paradoksal Lider Davranışı ve Farklı Proaktif Davranışların Role Dayalı Performans Üzerindeki Etkileri: Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 06.12.2021 tarih ve 2100070035 sayılı yazının görüşülmesi.

2021.12.452. Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı öğrencisi Burcu MARAŞLIOĞLU'nun "Paradoksal Lider Davranışı ve Farklı Proaktif Davranışların Role Dayalı Performans Üzerindeki Etkileri: Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 06.12.2021 tarih ve 2100070035 sayılı yazı görüşüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki tabloda isimleri belirtilen araştırmacılar tarafından hazırlanan "*Paradoksal Lider Davranışı ve Farklı Proaktif Davranışların Role Dayalı Performans Üzerindeki Etkileri: Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Rolü*" isimli yüksek lisans tezi dosyası ve ilgili belgeler araştırmacının gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, projenin gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına kurumumuz üyeleri tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.

YÜRÜTÜCÜ	ARAŞTIRMACI/UZMAN
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Burcu MARAŞLIOĞLU (Öğrenci)

Prof. Dr. Şule AYDIN
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Zülfiyar DURMUŞ
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Hacı Abdullah
ŞENGÜL
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Mustafa Hilmi
ÇOLAKOĞLU
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Şahlan ÖZTÜRK
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Fatih ÖZDEMİR
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Eran KABALCI
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Bayram DEVİREN
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Serkan
ŞAHİNKAYA
Kurul Başkanı

Belge Değişikliği Kodu: FF41149U

[Bu belge, gizlilik elbetteki amaçla oluşturulmuştur.](#)

Belge Takip Adresi: <https://hays.nevsehir.edu.tr/ERMS/Record/ConfirmationPage/index>

Adres:
Telefon No: +90312
e-Posta:
Kapı Adresi: etik@nevsehir.edu.tr / etik@nevsehir.edu.tr / etik@nevsehir.edu.tr

Faks No:
İnternet Adresi:

Bilgi İçin: Uzman Karar Gözetim
Telefon No: +90312

