

Lider Davranışları Algıları ve Örgütsel Kimliklenme Boyutları Arasında Çalışanın Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü

Nihal Mamatoğlu

Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Özet

Bu çalışmanın amacı, lider davranışları algıları ve örgütsel kimliklenme boyutları arasındaki ilişkide çalışanın/öğretmenlerin kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü incelemektedir. Çalışmaya, Bolu ili içinde bulunan 6 farklı okuldan, 104 kadın, 76 erkek toplam 180 öğretmen katılmıştır. Çalışmada veriler Lider Davranışları Ölçeği, Türkçe Büyük Beşli Kişilik Ölçeği ve Çoklu Örgütsel Kimliklenme Ölçeği yardımıyla toplanmıştır. Araştırma sonunda hiç bir lider davranışı algısının, duygusal mesleki kimliklenmeyi yordamadığı; buna karşılık hiyerarşik ve işe odaklı ve takip ve kontrol eden lider davranışı algılarının takım kimliklenmesini yordadığı bulunmuştur. Bulgular takım kuran ve paylaşan, hiyerarşik ve işe odaklı ve babacan lider davranışı algıları ile duygusal mesleki kimliklenme arasındaki ilişkide dışadönüklük özelliğinin düzenleyici bir rolü olduğunu göstermiştir. Öte yandan takım kuran ve paylaşan, hiyerarşik ve işe odaklı ve takip ve kontrol eden lider davranışı algıları ile takım kimliklenmesi arasındaki ilişkide uzlaşılabilirlik kişilik özelliğinin düzenleyici bir rolü olduğu gözlenmiştir. Araştırmanın sonunda, örgütün içinde bulunduğu durum dışında çalışanın kişilik özelliklerinin de farklı örgütsel kimliklenme odaklarını belirginleştirebileceği ve farklı kimliklenme boyutları ile kimliklenmeye etki edebileceği yorumu yapılabilir. Örneğin, dışadönüklük kimliklenmenin mesleki odağını belirginleştirirken, uzlaşılabilirlik takım odağını belirginleştiriyor olabilir.

Anahtar kelimeler: Liderlik, kişilik, örgütsel kimliklenme

Abstract

The purpose of this study was to examine the moderator role of employees'/ teachers' personality factors between leader behaviour perceptions and dimensions of organizational identity. A total of 180 teachers including 104 females and 76 males were recruited from 6 different schools in Bolu. Data were collected by the Leader Behaviour Scale the Turkish Big Five Personality Scale and the Multi Faced Organizational Identification Scale. Findings of this study showed that leader behaviour perceptions did not predict affective occupational identity. On the other hand, hierarchical and task oriented leader behaviour and following and controlling leader behaviour perceptions predicted team identity. The results revealed that extraversion had a moderator role in the relationship between team constructed and sharing, hierarchical and task oriented, and paternal leader behaviour perceptions and affective occupational identity. On the other hand, agreeableness had a moderator role in relationship between the team constructed and sharing, hierarchical and task oriented and following and controlling leader behaviour perceptions and team identity. At the end of the study, it can be interpreted that except the situation in organization, personality factors of employees may make clear the different foci of organizational identity and affect the identification with different identification dimensions. For example, as extraversion refines occupational focus of identification, agreeableness refines team focus of identification.

Key words: Leadership, personality, organizational identity

Bu çalışmanın temel amacı, lider davranışları algıları ve örgütsel kimliklenme boyutları arasındaki ilişkide çalışan/öğretmenlerin kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü incelemektir. Örgütsel kimliklenme, köklerini Sosyal Kimlik Kuramı (SKK) (Tajfel, 1978; Tajfel ve Turner, 1979; Tajfel ve Turner, 1986; Turner, 1985) ve Sosyal Sınıflandırma Kuramı'ndan (SSK) (Turner, Hogg, Oakes, Reicher ve Wetherell, 1987) alan, Sosyal Kimlik Yaklaşımına (SKY) (Haslam, 2001; Hogg ve Abrams, 1988) dayanmaktadır. Grup içi tutumları açıklamak üzere geliştirilmiş olan SKK'na göre, bireyin davranışları kendi ile ilgili algısından başka, özdeşim kurduğu ya da kendini ait hissettiği sosyal grubun davranış örüntüsünden ve eğilimlerinden de etkilenir. SKK'nın dört temel sayıltısı vardır. Buna göre (1) Bireyler olumlu öz saygı (self-esteem) için çaba sarfederler. (2) Bireyin kendini belli bir gruba ait hissetmesi yani sosyal kimliği kendilik kavramına etki eder. (3) Birey uygun bir dış grupla karşılaştırma yaptığı sürece olumlu sosyal kimliğini korur ve güçlendirir. (4) Birey, grup içi diğer bireyleri grup dışındakilere göre, daha olumlu algılar, onlarla daha çok işbirliği yapar ve onları grupla ilişkili olumlu tutum ve davranışlar ile ilişkilendirir (Hogg ve Abrams, 1988; Hogg ve Terry, 2001). SKK'na göre sosyal kimlik birbirinden az çok ayrı kimliklerin bir tür koleksiyonudur (Hogg ve Abrams, 1988; Pratt, 2001). Buna göre, insanlar aynı anda birden fazla kimliklenmeyi hissedebilir ve bir kimlik diğerini dışlamaz (Hogg ve Abrams, 1988).

SKK'nı takiben Turner ve arkadaşları (1987) gruplar arası süreçleri açıklamak üzere Sosyal Sınıflandırma Kuramı'nı (SSK) ortaya koymuşlardır. Kişinin kendisini sınıflandırması üzerine odaklanan SSK'na göre grup, çok sayıda insan kendilerini aynı grubun üyesi olarak algıladıklarında ortaya çıkar (Turner, 1982). Birey kendini grup içinde üç farklı düzeyde sınıflandırır (Turner ve ark., 1987): (1) Kişisel düzeyde (personal level) birey kendini biricik olarak sınıflandırır ve kendini diğerleri ile karşılaştırır; (2) Orta (intermediate) ya da grup düzeyinde birey kendini diğer gruplardan farklı bir grubun üyesi olarak sınıflandırır ve kendini belli bir grubun üyesi olarak diğer gruplarla karşılaştırır ve (3) Üçüncü ve en üst düzeyde (superordinate level) ise birey kendini bir insanoğlu olarak diğer canlılarla karşılaştırır.

Örgütsel olarak kimliklenmiş bir kişi kendini örgütyle bir ve bağlanmış olarak algılar bu anlamda, sosyal kimlikleme kişinin "ben kimim" sorusuna kısmen cevap verir (Ashford ve Mael, 1989). Böylece birey, kendi amaç ve hedefleriyle örgüt amaçlarını birbirine yakın görür, bu durum kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesini sağlar, örgüt artık çalışanın ailesidir (van Dick, 2004; van Dick ve Wagner, 2002). Örgütsel kimliklenme zamanla kişinin kendilik kavramı içine yerleşir (Ashford ve Mael, 1989; Dutton, Dukerich ve

Harquail, 1994; Mael ve Ashford; 1995; Mael ve Tetrick, 1992). Kişi kendini ne kadar örgütüyle kimliklendirirse o kadar örgüt yararına hareket eder (Ellemers, de Gilder ve van den Heuvel, 1998; Haslam, 2001; Haslam ve Turner, 2001; Mael ve Ashford, 1992; van Knippenberg, 2000; van Knippenberg ve van Schie, 2000). Öte yandan bireyin kendini kimliklendirdiği grubun başarısı, bireyde gurur ve saygınlık duygularını artırır (Tyler ve Blader, 2000; Tyler ve Smith, 1997). Böylece çalışan bağlı olduğu takım, birim veya meslek grubuyla kimliklenerek, üyesi olduğu grubun iş sonuçlarını olumlu yönde artırmak adına daha fazla motive olur, kendini kimliklendirdiği gruba yarar sağlamak için çabalar (van Knippenberg, 2000). Buradan hareketle kişinin içinde bulunduğu takım ikliminin, işinden aldığı doyumun, performans ve iş verimliliğinin örgütsel kimliklenmesinden etkilenmesi beklenir. Bu anlamda örgütsel kimliklenme çalışmaları çalışanın bağlı bulunduğu örgüt içinde mutluluğu ve üretkenliği açısından önemlidir. Ayrıca son dönemde günümüz örgütleri için çalışanın, bağlı bulunduğu örgütün çalışılacak güzel bir yer olduğuna inanması, örgüte sadakat göstermesi, örgütten ayrılma niyetinin olmaması gibi özellikleri gösteriyor olması yeterli olmaktan çıkmıştır. Artık günümüz örgütleri bunların yanında ve daha ötesinde, örgütsel kimliklenmeyi kendi kimliğinin bir parçası olarak gören ve kendi kaderini örgütüyle ilişkilendiren çalışanlar aramaktadır (Epitropaki ve Martin, 2005). Bu noktada örgütler ülke sınırlarını da aşarak küreselleşmenin bir gereği ve aynı zamanda sonucu olarak büyürken, örgütsel kimliklenme önemini artırmakta, kişileri örgütte tutan temel faktör haline gelmekte, aynı oranda örgütsel kimliklenme çalışmalarının sayısı ve önemi artmaktadır.

Örgütsel Kimliklenmenin Çoklu Yapısı

SKK ve SSK'nın bir arada ele alındığı SKY, sosyal psikologlar tarafından başarılı bir şekilde örgütsel durumlara taşınmış (örn., Haslam 2001; Haslam, van Knippenberg, Platow, ve Ellemers, 2003; Hogg ve Terry, 2000; 2001; Kramer, 1991; Ouwerkerk, Ellemers, ve de Gilder, 1999; van Knippenberg, 2000), bu şekilde daha önce tek boyutlu olarak ele alınan örgütsel kimliklenmenin birden fazla boyutu olduğunu ortaya koymaya yönelik kuramsal çalışmalar hız kazanmıştır (örn., Brewer ve Silver, 2000; Deux, 1996; Hinkle, Taylor ve Fox-Cardamone, 1989; Jackson, 2002; Jackson ve Smith, 1999; Johnson, Johnson ve Heimberg, 1999; Pratt, 1998). Ancak, örgütsel kimliklenmenin çok boyutlu yapısı görgül olarak ilk van Dick (2001; van Dick ve Wagner, 2002) tarafından ortaya konulmuştur. Buna göre örgütsel kimliklenme, belli bir grubun üyesi olma bilinci olarak tanımlanan "*bilişsel boyut*", üyesi olunan gruba duygusal bağlılık olarak tanımlanan "*duygusal*

boyut”, söz konusu gruba grup içinden ve dışından yüklenen değerlerden oluşan “*değerlendirme boyutu*” ve grubun normları doğrultusunda hareket etmek olarak ortaya konabilecek “*davranışsal boyut*”tan oluşmaktadır.

Van Dick (2001), kişinin belli bir sınıf ile kimliklenmesinin diğer bir deyişle kendini bir sosyal grubun parçası olarak görmesinin, bilişsel boyuta bağlı olduğunu bu boyutta kimliklenme oluşmadan diğer boyutlarda kimliklenmenin mümkün olmadığını ifade etmiştir. Ayrıca bireyin kendini kimliklendirdiği gruba olumlu duygular içinde olması (Tyler ve Blader, 2000; Tyler ve Smith, 1997), kendini kimliklendirdiği gruba yarar sağlamak için davranışta bulunması (van Knippenberg, 2000) ile yakından ilişkilidir. Özetle bilişsel ve duygusal kimliklenme boyutları örgütsel kimliklenmenin olmazsa olmazlarıdır. Bu nedenle, öğretmenler üzerinde yapılacak bu çalışmada örgütsel kimliklenme, kimliklenmenin bilişsel boyutu üzerinde yer alan “*takım kimliklenmesi*” ve duygusal boyutu üzerinde yer alan “*duygusal mesleki kimliklenme*” ile tanımlanmıştır (van Dick ve Wagner, 2002). Ayrıca her iki kimliklenme de örgütsel kimliklenmenin genel toplulukçu kimliklenme boyutu üzerinde yer almaktadır. Önceki araştırmalar, bu çalışmanın ilgilendiği liderlik ve örgütsel kimliklenme arasındaki ilişkinin, kimliklenmenin daha çok toplulukçu tarafıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Conger, Kanungo ve Menon, 2000; Kark ve Shamir, 2002; Kark, Shamir ve Chen, 2003). Ayrıca, her iki boyut da toplulukçu boyut üzerinde yer almakla birlikte, iki farklı odağı hedef almaktadır. Kimliklenme odağı ile çalışanın kimliklenme hedefindeki bağlı bulunduğu grup, takım, meslek grubu gibi birimler kastedilmektedir (Snape, Redman ve Chan, 2000). Duygusal mesleki kimliklenme tüm öğretmenlik meslek grubunu odağına alırken, takım kimliklenmesinin odağında çalışanın içinde bulunduğu takım bulunmaktadır (van Dick ve Wagner, 2002). SKY ile yapılan çalışmalar, kimliklenme boyutlarının ve odaklarının eş zamanlı olarak kişileri kimliklendirdiğini ortaya koymuştur (Christ, van Dick, Wagner ve Stellmacher, 2003; Lipponen, Helkama ve Juslin, 2003; Reade, 2001; Van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004; van Knippenberg ve van Schie, 2000). Dolayısıyla kimliklenmenin farklı boyut ve odaklarının örgütsel kimliklenme öncülleri ile nasıl bir ilişkisinin olacağı ilginç bir araştırma konusudur.

Sosyal Kimlik Yaklaşımı ile Yapılan Çalışmalar

SKY çalışmalarıyla görgül olarak da ortaya konulan örgütsel kimliklenmenin çoklu yapısı, iki temel araştırma alanı açmıştır. Bunlardan ilki kimliklenme boyutlarının iş sonuçları ile farklı şekillerde ilişkilendirilmediği yani örgütsel kimliklenmenin yordayıcı

rolü, diğeri farklı örgütsel kimliklenme boyutlarının farklı öncüllerinin olup olmadığıdır (Olkonen ve Lipponen, 2005). Örneğin, örgütsel kimliklenme ve yordayıcı olduğu değişkenler üzerinde yapılan çalışmalar, örgütsel kimliklenmenin; performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif, işten ayrılma ile negatif olarak ilişkilendiğini (Bhattacharya, Rao ve Glynn, 1995; Kreiner ve Ashforth, 2004; Mael ve Ashforth, 1995; van Knippenberg, 2000), işten ayrılma niyetini düşürdüğünü (Abrams, Ando ve Hinkle, 1998; Tyler ve Blader, 2000), örgüt içinde artı rol alma davranışını (Dukerich, Golden ve Shortell, 2002; Tyler ve Blader, 2000; 2001) ve iş doyumunu (Van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede, Grubba, Hauptmeier, Höhfeld, Moltzenw ve Tissington, 2004; van Knippenberg ve van Schie, 2000) artırdığını ortaya koymuştur.

Öte yandan örgütsel kimliklenmenin öncüllerini ele alan çalışmalara bakıldığında, örgüt çalışanlarının, örgütü nasıl gördükleri ve örgütün dışarıdaki prestijini nasıl anlamlandırdıkları ile ilgili algularının örgütsel kimliklenmenin en temel öncülü olduğu görülmektedir (Bhattacharya ve ark., 1995; Dutton ve ark., 1994; Mael ve Ashford, 1992; Newman, Logan, O’Leary-Kelly ve Whitener, 2002; Smidth, Pruyn ve Riel, 2001). Benzer şekilde, örgüt içi iletişim ile örgütsel kimliklenme arasında da olumlu bir ilişki vardır (Smidts ve ark., 2001). Ayrıca, demografik değişkenleri odağına alan çalışmalarda, örgüt içinde belli bir mevkide bulunmanın çalışan kimliklenmesi üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğu görülmüştür (Bhattacharya ve ark., 1995; Mael ve Ashford, 1992).

Bundan başka, kısıtlı da olsa örgüt içi liderlik (Epitropaki, 2003; Kark ve ark., 2003) ve çalışanın kişilik özelliklerinin (Kreiner ve Ashforth, 2004; Mael ve Ashforth, 1992; Rotondi, 1975) örgütsel kimliklenme üzerinde etkili olduğunu ifade eden çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin, Hogg ve van Knippenberg (2003) ve van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer ve Hogg, (2004) örgüt içinde liderlik ve çalışanların bir gruba psikolojik olarak ait olma hissi arasında ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Örgüt içi liderlerin kendi fikir ve değerlerini örgüt üyelerine ideal vizyon ve değerler olarak sunmalarının (Conger ve Kanungo, 1998; House, Delbecq ve Taris, 1998), çalışanlardan bekledikleri davranışları bir rol modeli olarak önce kendilerinin göstermelerinin, çalışanı destekleyici davranışlar göstermelerinin ve kendilerine güvenlerinin (Conger ve Kanungo, 1987) örgütsel değerlerin içselleştirilmesine (Shamir, House ve Arthur, 1993) ve örgüt üyelerinin kendilerini grubun bütünü içinde tanımlayarak sosyal olarak kimliklenmelerine (Kark ve Shamir, 2002; Kark ve ark., 2003) katkıda bulunduğu bilinmektedir. Shamir ve ark., (1993)

karizmatik-dönüşümcü (transformational) liderlerin çalışanların kendilik kavramını dönüştürdüğünü, örgüt misyonu ve hedefleri aracılığıyla bireysel ve sosyal kimliklenme inşa ettiğini, çalışanların örgüte sargınlık (involvement), yapışıklık (cohesiveness), bağlılık (commitment), iktidar (potency) ve performans hislerini güçlendirdiğini ortaya koymuşlardır. Kark ve Shamir'e (2002) göre, dönüşümcü liderliğin sosyal kimliklenme üzerindeki olumlu etkisi, dönüşümcü liderlerin başarılı bir şekilde kendilik kavramını grup misyonu ile bağlantılandırmalarına ve çalışanların kendilik kimliğinin (self-identity) toplulukçu düzeyini başlatmalarına bağlıdır. Bu sayede dönüşümcü liderler çalışanın iş birimi ile sosyal kimliklenmesine liderlik ederler. Conger, ve ark. (2000) ile Shamir ve ark. (1993) karizmatik ve dönüşümcü liderliğin çalışanların toplulukçu kimliklenmesi üzerinde etkili olduğunu görgül olarak da ortaya koymuşlardır.

Çalışanın kişilik özellikleri ve örgütsel kimliklenme arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara bakıldığında, Mael ve Ashforth (1992) ve Rotondi (1975) bireysel farklılıkların bir başka deyişle insanların mizaç özelliklerinin bireyin kendi kimliğinin bir parçası olarak örgütsel yüklemeleri içselleştirmesini etkileyebileceğini dile getirmişlerdir. Kreiner ve Ashforth (2004), örgütsel kimliklenme ihtiyacı ve pozitif duygulanımın örgütsel kimliklenmeyi olumlu etkilediğini, rol çatışması (intra-role conflict) ve sınırlılık halinin (cynicism) örgütsel kimliklenmeye negatif etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada tek başlılık (separateness) - bağlanmışlık kendilik şeması (connectedness self-schema) ve pozitif ve negatif duygulanımın örgütsel kimliklenme ile bağlantılı olduğu bulunmuştur (Kreiner ve Ashforth, 2004). Buna ek olarak, Newman ve ark. (2002) pek çok örgütsel ve bireysel faktörü inceledikleri çalışmalarında, bir tek pozitif duygulanımın örgütsel kimliklenmenin yordayıcısı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Lider davranışları ve örgütsel kimliklenme çalışmalarını temel alarak, lider davranışlarının çalışanın tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğunu söylemek çok da yanlış olmaz. Bu durum çalışanın kişilik özelliklerinin de örgütsel kimliklenmesine etki ettiği bulgusuyla birleştirildiğinde her iki değişkenin örgütsel kimliklenmeye etkisini bir arada ele alan çalışmalara yönelmek, çalışanın iş doyumunu, iş performansı ve iş verimliliği gibi konularda yeni açılımlar sağlayabileceklerdir.

Arştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Mael ve Ashforth, (1992), van Knippenberg ve van Schie (2000) ve Van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer, ve Hogg, (2004), gibi araştırmacılar tarafından önemi ortaya konan, fakat

görgül olarak pek çalışılmamış örgüt içi lider davranışları algıları ve örgütsel kimliklenme boyutları arasında çalışanın/öğretmenlerin kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü üzerinde durulmaktadır. Bu konudaki ilk görgül çalışma Epitropaki ve Martin'e (2005) aittir. Onların çalışması, dönüşümcü ve aksiyoner-yürütücü (transactional) liderlik algısının örgütsel kimliklenme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel kimliklenme arasındaki olumlu ilişki hem düşük olumlu duygulanım hem de yüksek negatif duygulanım durumlarında oldukça güçlüdür. Aksiyoner-yürütücü liderlik ve örgütsel kimliklenme arasında bulunan güçlü olumlu etki ise, bağlanmışlık kendilik şeması ile karakterize edilen kişiler için geçerlidir. Bu çalışmanın, Epitropaki ve Martin'in (2005) çalışmasından farklılığı ve ilgili yazına ilk katkısı, örgütsel kimliklenmeyi tek boyutlu olarak değil, yakın zamanda varlığı ortaya konulan çoklu yapısıyla (bu çalışma için çoklu yapı: duygusal mesleki kimliklenme ve takım kimliklenmesi ile ifade edilmektedir) ele alınmasıdır.

Bu çalışmanın ikinci farklılığı ise, ele alınan liderlik tarzlarıdır. Epitropaki ve Martin (2005) liderlik anlamında dönüşümcü ve aksiyoner-yürütücü liderliği ele alırken; bu çalışmada, Türk kamuoyunda lider deyince ilk akla gelen "babacan lider davranışı", otoritesiyle kendini gösteren" takip ve kontrol eden lider davranışı", "hijerarşik ve işe odaklı lider davranışı" ve "takım kuran ve paylaşan lider davranışı" algıları ele alınmaktadır. Babacan lider davranışını çalışanların sevgi ve saygısını kazanmanın bazen işten önce geldiğini düşünen, çalışanı her konuda destekleyen, aile problemlerine kadar kişilerle ilgilenen lider davranışı olarak tanımlamak mümkündür. Öte yandan takip ve kontrol eden lider davranışı, çalışanlara hiçbir şekilde insiyatif vermeyen, çalışanları sıkı bir şekilde takip eden ve işleri kontrol eden lider davranışı olarak tanımlanmaktadır. Takım kuran ve paylaşan lider davranışı, işe dair tüm ayrıntıları çalışanlarla paylaşan, çıkan problemleri birlikte çözen ve birlikte karar alan, maddi ve manevi olarak ödüllendirme yöntemlerini kullanan davranış tarzını ifade etmektedir. Hijerarşik ve işe odaklı lider davranışı ise; işlere, iş tanımlarına özetle hijerarşiye önem veren, yapılacak işleri önce kendisi planlayan daha sonra çalışanlarla paylaşan davranış tarzını ifade etmektedir (Paşa, 2000). Adı geçen dört lider davranışından takım kuran paylaşan lider davranışı algısı çalışanların işe ilişkin fikir ve önerilerini alarak, hijerarşik ve işe odaklı lider davranışı algıları, görev ve sorumluluklar bazında işleri koordine ederek nihai olarak örgütün iş sonuçlarını artırmayı, çalışanları işe ve işin başarısına teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Böylece adı geçen lider davranışlarının bazen kendi fikir ve değerlerini örgüt üyelerine ideal vizyon ve değerler olarak sunarak

(Conger ve Kanungo, 1998; House ve ark., 1998), bazen bekledikleri davranışlara kendileri model olarak ve onları destekleyip, teşvik ederek (Conger ve Kanungo 1987) örgütsel değerlerin içselleştirilmesine (Shamir ve ark., 1993) ve çalışanların kendilerini örgütleri ile sosyal olarak kimliklendirmelerine (Kark ve Shamir, 2002; Kark ve ark., 2003) yardımcı oldukları düşünülebilir. Ayrıca, çalışanların özel problemleriyle ilgilenmenin işten önce gelebildiğini düşünen babacan lider davranışı örgüt başarısına odaklanmadığından, örgüt değerlerini çalışanın içselleştirip örgütüyle kimliklenmesini teşvik etmesi beklenmemektedir. Öte yandan, diğer üç lider davranışına göre daha olumsuz algılanan takip ve kontrol eden lider davranışı algısının çalışanları örgüt hedefleri doğrultusunda cesaretlendirmek yerine baskıcı bir tutum izlemesinin çalışanların örgüt değerlerini içselleştirmesine olumsuz bir etkisinin olabileceği ve örgütsel kimliklenme ile negatif yönde ilişkilenebileceği beklenebilir. Bundan başka, aynı örgüt içinde lider davranışlarının, kimliklenmenin en alt birimi olan ve kişinin bağlı bulunduğu takımı odağına alan takım kimlenmesini yordaması beklenirken; takım kimliklenmesi ile karşılaştırıldığında kimliklenme odağı tüm öğretmen meslek örgütlenmesini hedef alan duygusal mesleki kimliklenmenin, bir tek örgüt içinde ve okul çatısı altında gözlenen lider davranışı algılarından etkilenmeyeceği beklenmektedir. İlgili yazın, kimliklenme odaklarının durumsal değişikliklere açık olduğunu (Ellemers ve ark., 1998; Haslam, 2001; Moreland, Levine ve McMinn, 2001; van Dick ve ark., 2004) örneğin örgütün içinde bulunduğu durum, örgütü belirgin hale getiriyorsa örgütle, aynı örgütte takımlar düzeyinde bir karşılaştırma varsa ve takımlar daha belirginse takımla kimliklenmenin ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu çalışmada okul müdürleri ile tanımlanan lider davranışları ile ilgili algılar daha çok öğretmenin bağlı bulunduğu okul ve okul içindeki takımı belirgin hale getirmektedir. Buna karşılık okul müdürlerinin lider davranışı algılarının okul dışına taşarak öğretmenlik meslek örgütlenmesini belirginleştirmediği dolayısıyla, bir çalışanın tüm meslek örgütü ile duygusal olarak kimliklenmesine etki etmesi beklenmemektedir. Buna göre;

Hipotez 1: Takım kuran ve paylaşılan lider davranışı algısı takım kimliklenmesini yordar.

Hipotez 2: Hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algısı takım kimliklenmesini yordar.

Hipotez 3: Takip ve kontrol eden lider davranışı algısı takım kimliklenmesini yordar.

Bu çalışmanın önceki çalışmalardan üçüncü olarak farklılığı daha önce ele alınmamış olan dışadönüklük (extraversion) ve uzlaşılabilirlik (agreeableness), kişilik özelliklerinin; lider davranışı algıları ve örgütsel

kimliklenme boyutları arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün açıcı bir şekilde araştırılmasıdır. Dışadönüklük; bireyin sahip olduğu sosyal ilişki sayısı, ilişkilerinin derinliği, kişinin enerji düzeyi ve olumlu duygusallık ile tanımlanır. Bu şekilde dışadönüklük, kişinin ne kadar sosyal ve girişken olduğu ve heyecan aradığı ile ilgilidir. Uzlaşılabilirlik, çok da akla dayanmayan bir şekilde ilişkilerde fedakar, empatik, sıcakkanlı, güvenilir, yardım etmeye hevesli ve uyumlu karakter özelliklerini ifade eden bir kişilik özelliğidir (John, Donahue ve Kentle 1991; akt. Evinç 2004).

Son olarak bu çalışmanın Türkiye yazınına katkısına gelince, Türkiye’de daha önce kişinin bireysel ve toplulukçu kimliklenme boyutlarını değerlendiren bir takım çalışmalar yapılmasına (Coşkun, 2005; Görengeli, 1997; İmamoğlu, Küller, İmamoğlu, ve Küller, 1993) rağmen, doğrudan örgütsel kimliklenme ve kimliklenmenin çoklu yapısını sınavan ilk çalışma Mamotoğlu (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmada, öğretmen örnekleminde çoklu kimliklenme boyutlarının varlığı görgül olarak ortaya konulmuştur. Örgütsel kimliklenmenin çoklu yapısını ele alan bu ilk çalışmada, örgütsel kimliklenme boyutlarının yordayıcı olduğu değişkenler (örgüt kültürü algısı ve iş doyumu) üzerinde durulmuştur. Mevcut çalışmada ise, örgütsel kimliklenme boyutlarının öncülleri (lider davranışı algıları ve kişilik özellikleri) üzerinde durulmaktadır.

Yöntem

Örneklem

Bu çalışmaya, Bolu ili içinde bulunan 6 farklı okuldan (ilköğretim ve lise), 104 kadın 76 erkek toplam 180 öğretmen katılmıştır. Katılımcıların yaş aralığı 22 ve 57 ($Ort. = 35.16$, $Ortanca = 33$, $S = 8.02$), kıdem aralığı ise 1 ile 35 ($Ort. = 12.17$, $Ortanca = 8$, $S = 7.8$) yıl arasında değişmektedir.

Veri Toplama Araçları

Lider Davranışları Ölçeği (LDÖ). Bu çalışmada çalışanların örgüt içinde algılanan lider davranışı algılarını ölçebilmek için Lider Davranışları Ölçeği kullanılmıştır (Paşa, 2000). Söz konusu ölçek “takım kuran ve paylaşılan lider davranışı” (9 madde), “hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı” (6 madde), “takip ve kontrol eden lider davranışı” (3 madde) ve “babacan lider davranışı”nı (3 madde) tanımlayan dört alt faktörden oluşmaktadır. Ölçek değerlendirmeleri beş aralıklı Likert tipi (1 = hiç katılmıyorum, 2 = biraz katılıyorum, 3 = hem katılıyorum hem katılmıyorum, 4 = oldukça katılıyorum ve 5 = tamamen katılıyorum) bir ölçek üzerinde gerçekleştirilmektedir. Ölçeğin tüm test için Cronbach Alpha içsel tutarlılık katsayısı .75,

ölçeğe ait alt faktörler için sırayla .83, .70, .72 ve .69'dur.

Türkçe Büyük Beşli Kişilik Envanteri. Bu çalışmada kişilik özellikleri, John ve arkadaşları (1991; akt. Evinç 2004) tarafından İngilizce olarak geliştirilen ve daha sonra Evinç (2004) tarafından Türkçe'ye adapte edilen 44 maddelik Türkçe Büyük Beşli Kişilik Ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ölçek 8 maddeden oluşan dışadönüklük (extraversion), 9 maddelik uzlaşılabilirlik (agreeableness), 9 maddelik öz denetim/sorumluluk (conscientiousness), 8 maddelik nevroitiklik (neuroticism), 10 maddelik açıklık (openness) olarak kavramsallaşan 5 alt faktörden oluşmuştur. Ölçek maddeleri 5 aralıklı (1 = kesinlikle katılmıyorum, 2 = biraz katılmıyorum, 3 = ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = biraz katılıyorum ve 5 = kesinlikle katılıyorum) Likert tipi bir ölçek üzerinde yapılmaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye adaptasyonundan elde edilen sonuçlar Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarını, dışadönüklük için .74, uzlaşılabilirlik için .51, öz denetim/sorumluluk için .66, nevroitiklik için .75, açıklık için .74 olarak ortaya koymuştur.

Çoklu Örgütsel Kimliklenme Ölçeği. Bu çalışmada, van Dick ve Wagner (2002) tarafından geliştirilen ve Mamatoğlu (2008) tarafından Türkçe'ye adapte edilen Çoklu Örgütsel Kimliklenme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, bireysel kimliklenme boyutunda yer alan "kişisel öz saygı" (5 madde) ve "değerlendirici kimliklenme" (3 madde); toplulukçu kimliklenme boyutunda yer alan "kendini öğretmen olarak sınıflandırma" (2 madde), "duygusal mesleki kimliklenme" (5 madde)", "takım kimliklenmesi" (3 madde) ve "takım üyeliği" (2 madde) alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Değerlendirmeler 6 aralıklı Likert tipi (1 = hiç doğru değil, 2 = doğru değil, 3 = biraz doğru, 4 = doğru, 5 = oldukça doğru, 6 = tamamen doğru) bir ölçek üzerinde yapılmaktadır. Van Dick ve Wagner'ın (2002) çalışmasında ölçeğin alt faktörlerine ait Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları kişisel öz saygı için .75, kendini öğretmen olarak sınıflandırma için .56, değerlendirici kimliklenme için .69, duygusal mesleki kimliklenme için .85, takım kimliklenmesi için .74 ve takım üyeliği için .63 olarak bulunmuştur. Mamatoğlu'nun (2008) Türkçe adaptasyon çalışması sonucu ölçeğin alt faktörlerine ait iç tutarlılık katsayıları ise sırasıyla .78, .66, .69, .82, .67 ve .72 olarak bulunmuştur.

İşlem

Bolu içinde bulunan altı okul (ilköğretim ve lise) yönetiminden izin alındıktan sonra, okul yönetimlerinin yardımıyla öğlen aralarında öğretmenler odasında katılımcılara araştırmacı tarafından bu çalışmanın bilimsel amacı ve toplanan verinin nasıl değerlendirile-

ceği anlatılmış ayrıca ölçeklerin ilk sayfasında yer alan yönerge kendilerine yüksek sesle okunmuş, lider olarak bağlı buldukları okul müdürünü, örgüt olarak içinde çalıştıkları okulu düşünerek ölçekleri doldurmaları istenmiş, katılımcıların ölçekleri doldurduktan sonra öğretmenler odasına konan üzeri anket yazılı kutuya atmaları istenmiştir. Bir hafta sonra araştırmacı okula gelerek kutuda toplanan ölçekleri teslim almıştır.

Bulgular

Bu çalışmada analizlerden önce tüm araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonlar incelenmiştir, korelasyon analizi sonuçları Tablo 1'de görülebilir.

Regresyon Analizi: Lider Davranışı Algıları ve Örgütsel Kimliklenme Boyutları

Lider davranışı algıları ve örgütsel kimliklenme boyutları arasındaki ilişkiye bakmak için iki regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizlere yaş cinsiyet ve kıdem kontrol değişkeni olarak alınmış, lider davranışı algıları ile ikinci bir blok oluşturulmuştur. Bulgular, araştırmacının başında beklendiği gibi takım kuran ve paylaştan, hiyerarşik ve işe odaklı, takip ve kontrol eden ve babacan lider davranışı algıları ile duygusal mesleki kimliklenme arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Öte yandan, takım kuran ve paylaştan, hiyerarşik ve işe odaklı, takip ve kontrol eden ve babacan lider davranışı algıları ile takım kimliklenmesi arasındaki ilişkiye bakıldığında ilk olarak; araştırmacının başında beklenmemekle birlikte takım kuran ve paylaştan lider davranışı algısı ile takım kimliklenmesi arasında bir ilişki olmadığı görülmüş ve dolayısıyla araştırmacının birinci hipotezi desteklenmemiştir. Buna karşılık araştırma başında beklendiği gibi hiyerarşik ve işe odaklı ($\beta = .34, t = 4.23, SH = .06, p < .001$) ve takip ve kontrol eden lider davranışı algıları ($\beta = -.23, t = -3.39, SH = .08, p < .001$) ile takım kimliklenmesi arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu gözlenmiş böylece Hipotez 2 ve Hipotez 3 desteklenmiştir. Bulgular Tablo 2'de görülebilir.

Düzenleyici Regresyon Analizi: Lider Davranışı Algıları, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Kimliklenme Boyutları

Bu çalışmada çalışanın/öğretmenlerin kişilik özelliklerinin çalışanın lider davranışı algısı ve örgütsel kimliklenme boyutları arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini araştırmak için düzenleyici regresyon analizleri yapılmıştır. Düzenleyici regresyon analizlerine yordayıcı değişken olarak lider davranışı algıları (takım kuran ve paylaştan, hiyerarşik ve işe odaklı, takip ve kontrol eden ve babacan) düzenleyici değişken olarak

kişilik özellikleri (dışadönüklük, uzlaşılabilirlik), yordanan değişken olarak örgütsel kimliklenme boyutları (duygusal mesleki kimliklenme, takım kimliklenmesi) alınmıştır. Düzenleyici regresyon analizlerinden önce, Aiken ve West (1991) tarafından önerildiği şekilde lider davranışları algıları (yordayıcı değişken) ve kişilik değişkenleri (düzenleyici değişken) merkezileştirilmiş, etkileşim terimi her iki merkezileştirilmiş değişkenin çarpımı ile elde edilmiştir. Regresyon analizlerinde ilk adıma yaş, cinsiyet ve kıdem kontrol değişkenleri olarak bir blok halinde alınmıştır. İkinci adıma merkezileştirilmiş lider davranış algıları ve kişilik özellikleri alınarak bir blok oluşturulmuştur. Son adıma etkileşim terimi alınmıştır. Bundan sonra, anlamlı bulgular üzerinden regresyon eğrileri çizilebilmek için, Aiken ve West'in (1991) önerdiği şekilde, düzenleyici değişkenin yüksek (or-

talamadan +1 standart sapma) ve düşük (ortalamadan -1 standart sapma) düzeyleri için, bağımsız değişken üzerinde bağımlı değişkenin (örgütsel kimliklenme boyutları) basit regresyon eşitliği hesaplanmıştır. Bu hesaplamalara bağlı olarak da basit regresyon eğrileri çizilmiştir.

Çalışanın/öğretmenlerin dışadönüklük özelliğinin çalışanın lider davranış algısı ve duygusal mesleki kimliklenme arasında düzenleyici rolünü araştırmak için yapılan düzenleyici regresyon analizi sonunda elde edilen anlamlı sonuçlar Tablo 3'de gösterilmiştir. Buna göre ilk olarak, duygusal mesleki kimliklenme örgütsel kimliklenme boyutu üzerinde takım kuran ve paylaşan lider davranış algısı ile dışadönüklük kişilik faktörünün etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = -.17, t = -2.39, R^2_{\text{değ.}} = .03, F_{\text{değ.}} = 5.69, p < .01$). Bu durum, duygusal mesleki kimliklenme üzerinde ça-

Tablo 1. Korelasyon Analizi Sonuçları (Demografik Değişkenler, Lider Davranış Algıları, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Kimliklenme Boyutları)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Cinsiyet											
Yaş	.01										
Kıdem	.05	.86**									
Takım Kuran ve Paylaşan	.03	.37**	.34**	.86 [†]							
Hiyerarşik ve İşe Odaklı	.11	.20**	.17*	.59**	.71 [†]						
Takip ve Kontrol Eden	.19*	-.08	-.04	-.05	.20**	.63 [†]					
Babacan	.04	.20**	.22**	.82**	.51**	.04	.67 [†]				
Dışadönüklük	-.24**	.08	.11	-.01	.05	-.06	.16*	.80 [†]			
Uzlaşılabilirlik	-.22**	.18*	.15*	.19*	.08	-.15*	.08	.31**	.61 [†]		
Duygusal Mesleki Kimliklenme	-.04	.15*	.12	.07	-.01	-.10	.07	.28**	.30**	.81 [†]	
Takım Kimliklenmesi	-.12	.21	.11	.45**	.41**	-.20**	.36**	.09	.15*	.26**	.71 [†]

* $p < .05$, ** $p < .01$, [†]iç tutarlılık katsayısı

Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları (Lider Davranış Algıları ve Örgütsel Kimliklenme Boyutları)

		Duygusal Mesleki Kimliklenme					Takım Kimliklenmesi				
		B	SH	β	t	p	B	SH	β	t	p
1. Adım	Yaş	-.55	.62	-.07	-.89	.37	-.78	.47	-.12	-1.67	.10
	Cinsiyet	.15	.07	.30	2.03	.04	.17	.06	.45	3.12	.00
	Kıdem	-.07	.08	-.14	-.95	.34	-.10	.06	-.26	-1.80	.07
2. Adım	Takım Kuran ve Paylaşan	-.03	.06	-.06	-.39	.70	.07	.04	.21	1.70	.09
	Hiyerarşik ve İşe Odaklı	-.04	.09	-.04	-.43	.67	.24	.06	.34	4.23	.00
	Takip ve Kontrol Eden	-.13	.13	-.08	-1.03	.30	-.28	.08	-.23	-3.39	.00
	Babacan	.14	.17	.11	.81	.42	.03	.11	.03	.28	.78

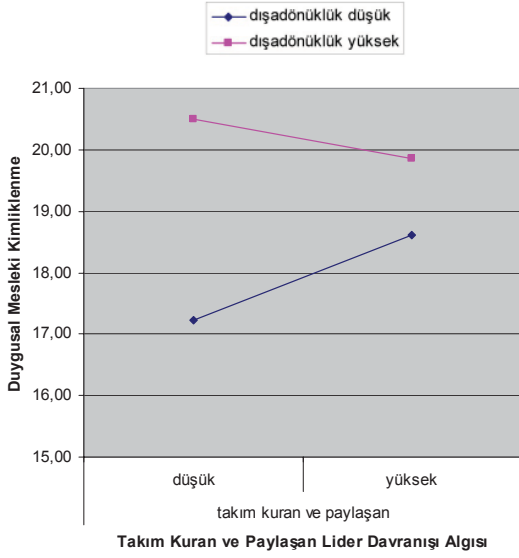
lışanın takım kuran ve paylaştan lider davranışı algısının daima aynı olmadığını göstermektedir. Bir başka deyişle, duygusal mesleki kimliklenme boyutu üzerinde çalışanın takım kuran ve paylaştan lider davranışı algısı, çalışanın dışadönüklük özelliğinin seviyesine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Söz konusu etkileşim Şekil 1’de basit regresyon eğrileri ile ifade edilmiştir. Buna göre, bireyin dışadönüklük seviyesi yüksek olduğunda hem düşük hem yüksek takım kuran ve paylaştan lider davranışı algısı durumlarında, dışadönüklüğün düşük olduğu duruma göre, duygusal mesleki kimliklenmesinin yüksek olduğu söylenebilir. Bundan başka, bireyin takım kuran ve paylaştan lider davranışı algısı düşük olduğunda, dışadönüklük özelliği yüksekse yüksek, düşük-

se düşük duygusal mesleki kimliklenme görülmektedir.

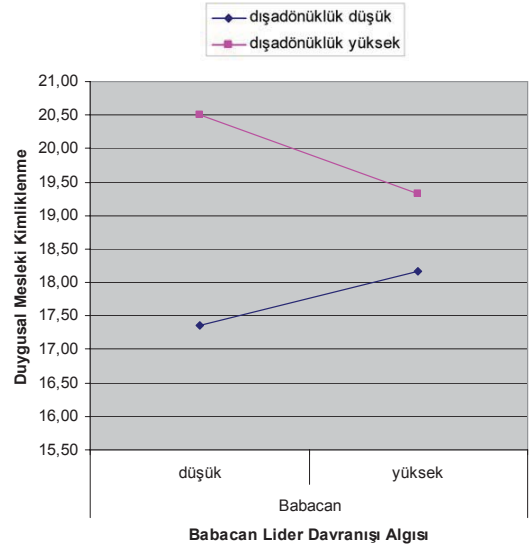
Bulgular ikinci olarak, duygusal mesleki kimliklenme boyutu üzerinde hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algısı ile dışadönüklük kişilik faktörünün etkileşiminin anlamlı olduğunu göstermektedir ($\beta = -.25$, $t = -3.49$, $R^2_{değ.} = .06$, $F_{değ.} = 12.15$, $p < .001$). Basit regresyon eğrilerine (Şekil 2) göre, bireyin hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algısı yüksek olduğunda, dışadönüklük özelliğinin seviyesinin duygusal mesleki kimliklenme üzerinde fark yaratmadığı; hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algısının düşük olduğu durumda dışadönüklük özelliği düşüğe düşük, yüksekse yüksek duygusal mesleki kimliklenmenin ortaya çıktığı görülmektedir.

Tablo 3. Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Lider Davranışları Algıları, Dışadönüklük ve Duygusal Mesleki Kimliklenme)

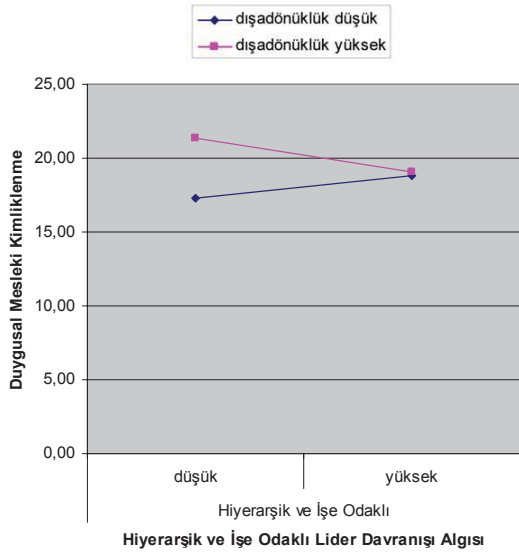
Değişkenler	B	β	t	p	R ²	R ² _{değ.}	F _{değ.}
1. Adım					.04	.04	2.35
Cinsiyet	-.55	-.07	-.89	.37			
Yaş	.15	.30	2.03	.04			
Kıdem	-.07	-.14	-.95	.34			
2. Adım					.11	.07	6.94
Takım Kuran ve Paylaştan	.01	.03	.34	.77			
Dışadönüklük	.21	.28	3.72	.00			
3. Adım					.11	.03	5.69
Takım Kur. Pay. x Dışadönüklük	-.01	-.17	-2.39	.01			
Değişkenler	B	β	t	P	R ²	R ² _{değ.}	F _{değ.}
1. Adım					.04	.04	2.35
Cinsiyet	-.55	-.07	-.89	.37			
Yaş	.15	.30	2.03	.04			
Kıdem	-.07	-.14	-.95	.34			
2. Adım					.12	.08	7.16
Hiyerarşik ve İşe Odaklı	-.05	-.05	-.72	.47			
Dışadönüklük	.21	.29	3.75	.000			
3. Adım					.12	.06	12.16
Hiyerarşik ve İşe Odaklı x Dışadönüklük	-.04	-.25	-3.49	.001			
Değişkenler	B	β	t	P	R ²	R ² _{değ.}	F _{değ.}
1. Adım					.04	.04	2.35
Cinsiyet	-.55	-.07	-.89	.37			
Yaş	.15	.30	2.03	.04			
Kıdem	-.07	-.14	-.95	.34			
2. Adım					.11	.07	6.87
Babacan	7.83	.00	.00	.99			
Dışadönüklük	.21	.28	3.67	.000			
3. Adım					.13	.02	3.87
Babacan x Dışadönüklük	-.03	-.15	-1.97	.05			



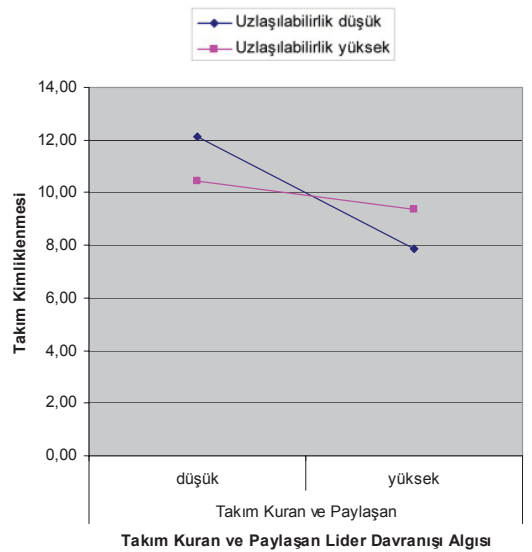
Şekil 1. Duygusal Mesleki Kimliklenme Boyutu Puanlarının Yordanmasında Takım Kuran ve Paylaşan Lider Davranışı Algısı ve Dışadönüklük Kişilik Özelliği Arasındaki Etkileşim



Şekil 3. Duygusal Mesleki Kimliklenme Boyutu Puanlarının Yordanmasında Babacan Lider Davranışı Algısı ve Dışadönüklük Kişilik Özelliği Arasındaki Etkileşim



Şekil 2. Duygusal Mesleki Kimliklenme Boyutu Puanlarının Yordanmasında Hiyerarşik ve İşe Odaklı Lider Davranışı Algısı ve Dışadönüklük Kişilik Özelliği Arasındaki Etkileşim



Şekil 4. Takım Kimliklenme Boyutu Puanlarının Yordanmasında Takım Kuran ve Paylaşan Lider Davranışı Algısı ve Uzlaşılabilirlik Kişilik Özelliği Arasındaki Etkileşim

Tablo 4. Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Lider Davranışları Algıları, Uzlaşılabilirlik ve Takım Kimliklenmesi)

Değişkenler	B	β	t	p	R ²	R ² _{değ.}	F _{değ.}
1. Adım					.08	.08	4.99
Cinsiyet	-.78	-.12	-1.67	.090			
Yaş	.17	.45	3.12	.002			
Kıdem	-.10	-.26	-1.80	.074			
2. Adım					.26	.18	19.94
Takım Kuran ve Paylaşan	.15	.45	6.18	.000			
Uzlaşılabilirlik	.02	.03	.43	.690			
3. Adım					.31	.05	11.04
Takım Kur. Pay. x Uzlaşılabilirlik	.02	.23	3.32	.001			
Değişkenler	B	β	t	P	R ²	R ² _{değ.}	F _{değ.}
1. Adım					.08	.08	4.99
Cinsiyet	-.78	-.12	-1.67	.098			
Yaş	.17	.45	3.12	.002			
Kıdem	-.10	-.26	-1.80	.070			
2. Adım					.26	.18	19.90
Hiyerarşik ve İşe Odaklı	.29	.42	6.18	.000			
Uzlaşılabilirlik	.05	.06	.87	.390			
3. Adım					.28	.02	3.65
Hiyerarşik ve İşe Odaklı x Uzlaşılabilirlik	.03	.14	1.91	.050			
Değişkenler	B	β	t	P	R ²	R ² _{değ.}	F _{değ.}
1. Adım					.08	.08	4.99
Cinsiyet	-.78	-.12	-1.67	.098			
Yaş	.17	.45	3.12	.002			
Kıdem	-.10	-.26	-1.79	.074			
2. Adım					.11	.03	2.69
Takip ve Kontrol Eden	-.18	-.15	-2.01	.047			
Uzlaşılabilirlik	-.06	.08	.99	.326			
3. Adım					.19	.08	16.97
Takip ve Kontrol Eden x Uzlaşılabilirlik	-.08	-.30	-4.12	.000			

Öte yandan, duygusal mesleki kimliklenme boyutu üzerinde babacan lider davranışı algısı ile dışadönüklük kişilik faktörünün etkileşiminin anlamlı olduğu da bulgular arasındadır ($\beta = -.15$, $t = -1.97$, $R^2_{değ.} = .02$, $F_{değ.} = 3.87$, $p < .05$). Basit regresyon eğrileri (Şekil 3), bireyin babacan lider davranışı algısının düşük olduğu durumda dışadönüklük yüksekse en yüksek, dışadönüklük düşükse en düşük seviyede duygusal mesleki kimliklenme olduğunu göstermektedir.

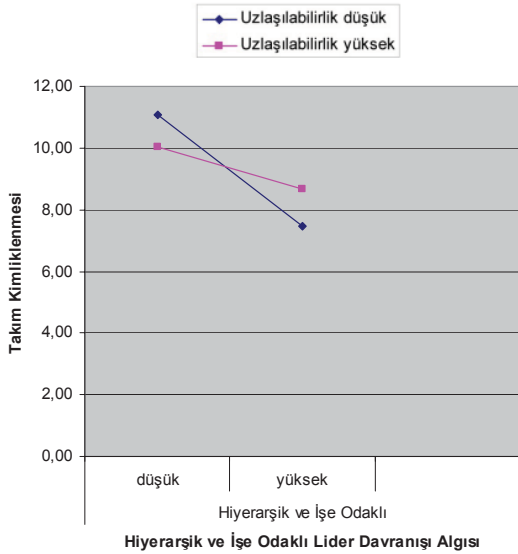
Lider davranışları algıları ve takım kimliklenmesi arasındaki ilişkide uzlaşılabilirlik kişilik özelliğinin düzenleyici rolünün test edilmesi sonucu ulaşılan anlamlı sonuçlar Tablo 4'te görülebilir.

Buna göre ilk olarak, takım kimliklenmesi üzerinde takım kuran ve paylaşan lider davranışı algısı ile uzlaşılabilirlik kişilik faktörünün etkileşiminin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = .23$, $t = 3.32$, $R^2_{değ.} = .05$, $F_{değ.} = 11.04$, $p < .001$). Basit regresyon eğrilerine (Şekil 4) göre, takım kimliklenmesinin en yüksek olduğu durum, takım kuran ve paylaşan lider davranışı algısının düşük, uzlaşılabilirliğin yüksek olduğu durumdur. Buna karşılık takım kimliklenmesinin en düşük olduğu durum, takım kuran ve paylaşan lider davranışı algısının ve aynı zamanda uzlaşılabilirliğin düşük olduğu durumdur.

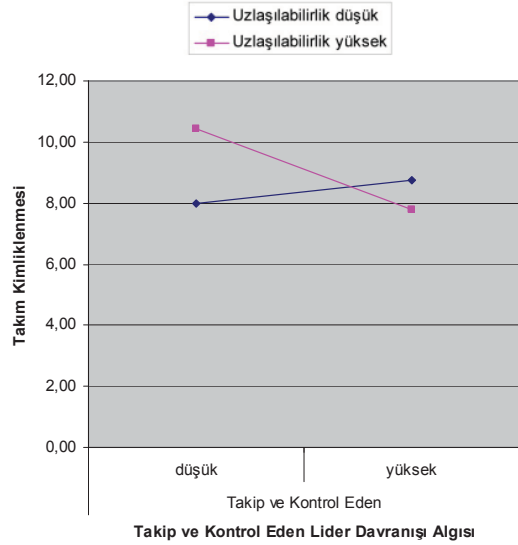
Ayrıca bulgular, hiyerarşik ve işe odaklı lider dav-

ranışı algısı ile uzlaşılabilirlik kişilik faktörünün etkileşiminin anlamlı olduğunu göstermektedir ($\beta = .14$, $t = 1.91$, $R^2_{deg.} = .02$, $F_{deg., 1, 165} = 3.65$, $p < .05$). Basit regresyon eğrileri'ne (Şekil 5) göre hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algısı düşük olduğunda, uzlaşılabilirlik düşüğe uzlaşılabilirliğin yüksek olduğu duruma göre daha yüksek takım kimliklenmesi görülmekte; hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algısı yüksek olduğunda, uzlaşılabilirlik yüksekse uzlaşılabilirliğin düşük olduğu duruma göre daha yüksek takım kimliklenmesi ortaya çıkmaktadır.

Son olarak bulgular, takım kimliklenmesi üzerinde takip ve kontrol eden lider davranışı ile uzlaşılabilirlik kişilik faktörünün etkileşiminin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır ($\beta = -.30$, $t = -4.12$, $R^2_{deg.} = .08$, $F_{deg., 1, 165} = 16.97$, $p < .000$). Bu anlamlı sonucun basit regresyon eğrilerine göre (Şekil 6), takip ve kontrol eden lider davranışı algısının düşük olduğu durumda uzlaşılabilirlik özelliği yüksekse, uzlaşılabilirliğin düşük olduğu duruma göre takım kimliklenmesi daha yüksek olmaktadır. Öte yandan takip ve kontrol eden lider davranışı algısının yüksek olduğu durumda uzlaşılabilirlik düşüğe, uzlaşılabilirliğin yüksek olduğu duruma göre takım kimliklenmesinin daha yüksek olduğu görülmektedir.



Şekil 5. Takım Kimliklenme Boyutu Puanlarının Yordanmasında Hiyerarşik ve İşe Odaklı Lider Davranışı Algısı ve Uzlaşılabilirlik Kişilik Özelliği Arasındaki Etkileşim



Şekil 6. Takım Kimliklenme Boyutu Puanlarının Yordanmasında Takip ve Kontrol Eden Lider Davranışı Algısı ve Uzlaşılabilirlik Kişilik Özelliği Arasındaki Etkileşim

Tartışma

Bu çalışmanın temel amacı çalışanın/ öğretmenlerin kişilik özelliklerinin lider davranışı algıları ve örgütsel kimliklenme boyutları arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün incelenmesidir. Yaş, cinsiyet, kıdem değişkenleri araştırmanın kontrol değişkenleridir. Araştırma sonunda genel olarak, yaşla birlikte bir tek takip ve kontrol eden lider davranışı algısının arttığı görülmüştür. Ayrıca yaşla birlikte çalışanların dışadönüklük ve uzlaşılabilirlik kişilik özellikleri negatif yönde değişmektedir. Bu durum çalışanların/öğretmenlerin yaşla birlikte sahip oldukları deneyim dolayısıyla, yöneticinin yönlendirici davranışlarını daha çok takip ve kontrol edilmek olarak algıladıkları, diğer insanlarla iletişim kurmak, işle ilgili konularda uzlaşmacı ve fedakar davranmaktansa daha çok anlaşılmayı ve fikirlerinin kabul görmesini beledikleri şeklinde yorumlanabilir. Cinsiyet değişkeni ele alındığında ise, kadınların erkeklere göre daha fazla, takım kuran ve paylaşan, hiyerarşik ve işe odaklı ve babacan lider davranışı algısına sahip oldukları ve kendilerini uzlaşılabilir tanımladıkları gözlenmiştir. Ayrıca çalışanın/ öğretmenin iş yerinde kıdem durumu arttıkça daha çok takım kuran ve paylaşan, hiyerarşik ve işe odaklı ve babacan

lider davranışı algısına sahip oldukları ve kendilerini uzlaşılabilir tanımladıkları gözlenmiştir. Son olarak bir tek cinsiyet faktörü ile duygusal mesleki kimliklenme arasında ilişki gözlenmektedir ki; bu da kadınların daha çok duygusal mesleki kimliklenmelerinin olduğu şeklindedir.

Lider Davranışı Algıları ve Örgütsel Kimliklenme Boyutları Arasındaki İlişkiler

Bu çalışmada ilk olarak lider davranışı algılarının farklı örgütsel kimliklenme boyutları üzerinde yordayıcı olup olmadığı test edilmiştir. Bulgular, araştırma başında beklendiği gibi, takım kuran ve paylaşılan, hiyerarşik ve işe odaklı, babacan ve takip ve kontrol eden lider davranışı algılarının duygusal mesleki kimliklenmeyi yordamadığını göstermektedir. Hatırlanacağı gibi, duygusal mesleki kimliklenme öğretmen meslek örgütlenmesini odağına almaktadır. Bu çalışmada, okul çatısı altında lider olarak okul müdürleri ve bağlı bulunan örgüt olarak okulun tanımlanmış olması, örgüt içinde takım kimliklenmesini belirgin hale getirirken öğretmen mesleki örgütünü odağına almamaktadır. Ayrıca, araştırma başında incelenen değişkenler arası korelasyonlar, duygusal mesleki kimliklenme boyutu ve lider davranışı algıları arasında ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Yine korelasyonlar incelendiğinde, duygusal mesleki kimliklenmenin dışadönüklük ve uzlaşılabilirlik kişilik özellikleri ile anlamlı olarak ilişkilendiği görülmektedir. Bu durumda belki de lider davranışı algıları ile çalışanın kişilik özelliklerinin etkileşiminin duygusal mesleki kimliklenme ile anlamlı olarak ilişkileneceği beklenebilir.

Araştırma başında beklendiği gibi hiyerarşik ve işe odaklı ve takip ve kontrol eden lider davranışı algılarının takım kimliklenmesini yordadığı görülmüştür. İşle ilgili planları yapıp çalışanları bu plana uymaya teşvik eden hiyerarşik ve işe odaklı lider davranışı algısı örgütsel değerlerin içselleştirilmesi (Shamir ve ark., 1993) ve çalışanların kendilerini örgütleri ile sosyal olarak kimliklendirmeleri (Kark ve Shamir, 2002; Kark ve ark., 2003) sürecini başlatmakta ve bu çalışmada kimliklenme odağı olarak belirginleşen takım kimliklenmesini ortaya çıkarmaktadır. Buna karşılık takip ve kontrol eden lider davranışı algısı işlerin sonuca ulaşması için çalışanları baskı altında tuttuğundan, çalışanın örgütsel değerleri içselleştirmesini engelleyerek, takım kimliklenmesini olumsuz yönde yordamaktadır. Yine araştırma başında beklendiği gibi, örgüt başarısına odaklanmayan çalışan problemlerini, iş ve görevlerin önüne koyabilen babacan lider davranışı algısının, çalışanların örgüt değerlerini içselleştirmesi ve örgütüyle kimliklenmesini teşvik etmediği ve takım kimliklenmesini yordamadığı görülmektedir.

Öte yandan, araştırma başında incelenen korelasyonlar takım kuran ve paylaşılan lider davranışı algısı ve takım kimliklenmesi arasında yüksek anlamlı ilişkiye işaret etmesine rağmen takım kuran ve paylaşılan lider davranışı algısının takım kimliklenmesini yordamadığı görülmüştür. Bu durum araştırmanın beklentileriyle uyumlu değildir. Konuyla ilgili olarak, bu araştırmanın temel hedefi olan çalışanın/öğretmenin kişilik özelliklerinin takım kuran ve paylaşılan lider algısı ve takım kimliklenmesi arasındaki ilişkide araştırılan düzenleyicilik rolünün etkili olduğu düşünülebilir. Bireysel farklılıkların çalışanın kendi kimliğinin bir parçası olarak örgütsel yüklemelerin içselleştirilmesini etkileyebileceği (Mael ve Ashforth, 1992; Rotondi, 1975) bilinmektedir. Araştırma değişkenleri ile ilgili korelasyonlar, takım kuran ve paylaşılan lider davranışı algısı ve uzlaşılabilirlik, uzlaşılabilirlik ve takım kimliklenmesi arasında olumlu ilişkilere işaret etmektedir. Buna göre belki de uzlaşılabilirlik kişilik özelliğinin, takım kuran ve paylaşılan lider davranışı algısı ve takım kimliklenmesi arasında düzenleyici bir rolü vardır.

Kişilik Özelliklerinin Lider Davranışı Algıları ve Örgütsel Kimliklenme Boyutları Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü

Bu çalışmada çalışanın/öğretmenlerin kişilik özelliklerinin, lider davranışı algıları ve örgütsel kimliklenme boyutları arasında düzenleyici etkisi açılmalı bir şekilde incelenmiştir. Bulgular bölümü içinde, anlamlı olarak ortaya konulan her bir lider davranışı algısı ile kişilik özellikleri etkileşiminin, örgütsel kimliklenme boyutlarına nasıl etki ettiği üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise, söz konusu bulguların daha bütüncül bir bakış açısıyla işaret ettiği noktalar üzerinde durulmaktadır.

Öncelikle bu çalışmada ele alınan dışa dönüklük ve uzlaşılabilirlik kişilik özellikleri ile ilgili regresyon tabloları (Tablo 3, Tablo 4) incelendiğinde dışadönüklük kişilik özelliğinin duygusal mesleki kimliklenme üzerinde oldukça güçlü bir temel etkisinin olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle çalışanlar/öğretmenler ne kadar dışadönük ise o kadar çok bağlı buldukları meslek örgütü ile duygusal olarak kimliklenmektedirler. Dışadönüklük kişilik özelliğinin tanımı içinde kişinin enerji düzeyi ve olumlu duygusallık bulunmaktadır. Benzer şekilde duygusal mesleki kimliklenme öğretmenin mesleğine karşı duygu durumunu ifade etmektedir. Ayrıca yine dışadönüklük tanımı içinde bireyin sahip olduğu sosyal ilişki sayısı, sosyallik ve girişkenlik bulunmaktadır. Bu özellikler, çalışanın/öğretmenin sadece çalıştığı örgüt içinde değil, ilgili meslek grubunda bulunan ve meslek örgütlenmesinde görev alan kişilerle kurduğu ilişkilerin niteliğini ve sayısını artırmaktadır denilebilir. Böylece bir öğretmen

için ilgi odağı okul ve takım gibi dar bir çerçeveden dışarı taşınarak genişlemekte tüm meslek örgütüne çevrilmektedir. Bu şekilde kişi için meslek örgütü daha belirgin hale gelmekte ve duygusal mesleki kimliklenme ortaya çıkmaktadır denilebilir. Bu durum kimliklenme odaklarının durumsal değişikliklere açık olduğu (Ellemers ve ark., 1998; Haslam, 2001; Moreland, Levine ve McMinn, 2001; van Dick ve ark., 2004) ve çalışan için belirgin hale gelen kimliklenme odağı ile kimliklenmenin gerçekleştiği bulgusuyla tutarlıdır. Bu noktada belki de sadece örgütün içinde bulunduğu durumun belirgin hale getirdiği kimliklenme odaklarından söz etmek yerine, çalışanın kişilik özelliklerinin de örgütsel kimliklenme odaklarını belirgin bir hale getirebileceği yorumu yapılabilir. Bu yorum örgütsel kimliklenmenin öncülleri ile yapılan çalışmalar konusunda alana yeni bir katkı sağlayabilir.

Bulgular takip ve kontrol eden lider davranışı algısı dışında kalan üç lider davranışı algısı (takım kuran ve paylaştan, hiyerarşik ve işe odaklı, babacan) ile duygusal mesleki kimliklenme arasında dışadönüklük kişilik özelliğinin düzenleyici bir etkisi olduğunu göstermektedir. Dışadönüklük kişilik özelliğinin, girişkenlik, sosyallik, ilişki sayısı ve olumlu duygular ile karakterize edilen yapısının odağında duygusal mesleki kimliklenmenin olabileceği dışadönüklük ve duygusal mesleki kimliklenme arasındaki ilişki açıklanırken ifade edilmişti. Bu olumlu ilişki içinde takip ve kontrol eden lider davranışı algısına göre daha olumlu algılanan takım kuran ve paylaştan, hiyerarşik ve işe odaklı ve babacan lider davranışı algılarını çalışanın dışadönüklük kişilik özelliği ile birleştirdiğinde; çalışanın kendini geliştirmesi için okul dışında meslek örgütü içinde ilişki kurmasını ve okul müdürleri tarafından bu alanda görevlendirilmesini teşvik etmekte, böylece çalışanın meslek örgütünün değerlerine yakınlaşmasını ve bu değerleri içselleştirmesini kolaylaştırarak duygusal mesleki kimliklenmesine yardımcı olmaktadır şeklinde yorumlanabilir.

Bundan başka, takım kuran ve paylaştan, hiyerarşik ve işe odaklı ve takip ve kontrol eden lider davranışı algıları ile takım kimliklenmesi arasındaki ilişkide uzlaşılabilirliğin düzenleyici etkisi görülmüştür. Uzlaşılabilirlik özelliğine sahip, sıcakkanlı, güvenilir, fedakar, empatik, yardımsever ve uyumlu kişilerin, içinde bulunduğu takımda ilişkileri olumlu olarak artırma yönünde çaba sarf ettiği ve bu özelliklere sahip kişilerin işlerin hedefine ulaşmasında örgüte katkılarının, örneğin takım kuran ve paylaştan lider davranışının bir özelliği olarak zaman zaman ödüllendirilerek pekiştirildiği, zaman zaman bu olumlu davranışsal profil işi ve işlerin sonuçlarını önemseyen hiyerarşik ve işe odaklı ve takım kuran ve paylaştan lider davranışı ile desteklenip teşvik gördüğü ya da takip ve kontrol

eden lider davranışı ile zaman zaman örgüt hedefleri doğrultusunda zorlandığı ve böylece örgüt değerlerinin içselleştirilmesi ve takım kimliklenmesine bir şekilde etki ettiği söylenebilir. Öte yandan babacan lider davranışı iş yerini ve örgüt başarısını odağına alamadığı için çalışanın takım kimliklenmesini teşvik etmemekte, bu durum verilen mesajlara daha çok uyum göstermekle yetinen uzlaşılabilirlik kişilik özelliği ile birleşince herhangi bir şekilde örgüte ve işlere yönelmemekte, örgüt değerlerinin içselleşmesi ve takım kimliklenmesinin olumlu ya da olumsuz etkilenmesi mümkün olmamaktadır.

Özetle lider davranışı algıları ve örgütsel kimliklenme boyutları arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici bir rolü vardır. Bu durum, van Knippenberg ve ark. (2004), Mael ve Ashforth'un (1992) beklentileri ve Epitropaki ve Martin'in (2005) araştırma bulguları ile tutarlıdır. Bu çalışmada lider davranışı algıları ve duygusal mesleki kimliklenme arasındaki ilişkide dışadönüklük; lider davranışı algıları ve takım kimliklenmesi arasındaki ilişkide uzlaşılabilirlik kişilik özelliği düzenleyici olarak ortaya çıkmaktadır.

Sonuç

Genel olarak araştırma bulguları, iş ve örgüt sonuçlarını yükseltmeyi hedefleyen hiyerarşik ve işe odaklı ve takip ve kontrol eden lider davranışı algılarının takım kimliklenmesini yordadığını göstermektedir. Buna karşılık takım kuran ve paylaştan ve babacan lider davranışı algıları takım kimliklenmesini yordamamaktadır. Ayrıca adı geçen lider davranışları algılarından hiçbirisi duygusal mesleki kimliklenmeyi yordamamaktadır. Burada duygusal mesleki kimliklenme ve takım kimliklenmesinin farklı odaklarının olması bir neden olarak ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle lider davranışı algılarının sadece aynı örgüt içinde farklı birimlerle veya örgütün bütünüyle çalışanın kimliklenmesine etki edebildiği, ancak, örgüt sınırlarını aşan noktalarda örgütsel kimliklenme boyutlarına etki edemediği yorumu yapılabilir.

Araştırmanın asıl hedefi olan lider davranışları algıları ile örgütsel kimliklenme boyutları arasındaki ilişkide çalışanın/öğretmenlerin kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisine bakıldığında, kişilik özelliklerinin söz konusu değişkenler arasında düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür. Özellikle bu düzenleyici etkinin lider davranışı algılarının doğrudan etki edemediği odağı örgütü aşan duygusal mesleki kimliklenme boyutu ile ilişkisinde ortaya çıkması daha manidardır. Tam da bu noktada, kişinin örgütüyle kimliklenmesinde lider davranışının etki alanının, örgüt sınırları içinde ya da dışında olması önemini kaybetmekte, çalışanın kişilik özellikleri önem kazanmaktadır. Çalışanın kişilik özellikleri, örgüt içinde ve dışında meslek örgütüyle

kurduğu olumlu ilişki sayısını ve derinliğini etkiliyor örgütsel ve mesleki değerlerin içselleştirilmesine ve dolayısıyla örgütsel kimliklenmenin ortaya çıkmasına etki ediyor olabilir. Hatta belki farklı kişilik özellikleri farklı kimliklenme odaklarını belirginleştiriyor olabilir. Örneğin dışadönüklük kimliklenmenin meslek örgütlenmesi odağını, uzlaşılabilirlik takım odağını belirginleştiriyor olabilir.

Lider davranışı algıları ve örgütsel kimliklenme arasındaki ilişkide hangi kişilik özelliklerinin düzenleyici olduğu bilgisinin, örgütsel uygulamalara katkısı, lider davranışlarını geliştirmeye yönelik eğitim ve geliştirme programlarında ortaya çıkabilir. Yöneticilere ne tip çalışanlara nasıl davranıldığında örgütsel kimliklenmelerine ve dolayısıyla iş sonuçlarına nasıl etki edebilecekleri konusunda bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik programların oluşturulması sağlanabilir. Özellikle de, belli liderlik tarzlarının tek başına kimliklenmeye etki etmediği bunun liderin davranış tarzı ile çalışanın kişiliği ve aradaki etkileşime bağlı karşılıklı bir süreç olduğu liderlere anlatıldığında, liderin genel geçer lider davranışlarına odaklanmasından önce, çalışana daha yakından anlamaya yönelen ve iş motivasyonu yaratmak için farklı kişilik özelliklerine sahip kişilere farklı yaklaşan yöneticiler olma konusunda farkındalıkları artırılabilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışma Bolu ili içinde önceden belirlenip izin alınmış 6 farklı okulda gerçekleştirilmiştir, zaman, insan ve mali kaynaklar gözetilerek Türkiye genelinde yapılabilecek çalışmalar araştırma sonuçlarının genellenebilirliği açısından daha değerli olacaktır. Bu çalışmada, ölçeklerin uygulaması sırasında, her ne kadar katılımcılara bu çalışmanın bilimsel amaçla yapıldığı ve toplanan bilgilerin araştırmacının kontrolünde bireysel değil toplu olarak değerlendirileceği söylenmiş olsa da, ölçekleri toplamak için öğretmenler odasında göz önünde bir yere anket kutusu da konulmuş olsa bu çalışmanın kendi okullarını ve okul müdürlerini değerlendirdiği düşüncesi, söz konusu anket kutusunun idarenin de ulaşabileceği bir noktada tutulması katılımcıları verecekleri yanıtlar konusunda etkilemiş olabilir.

Bundan başka, bu çalışmada kullanılan Türkçe Büyük Beşli Kişilik Ölçeği alt ölçeklerinden uzlaşılabilirliğin özgün çalışmada .51'lik bir iç tutarlılığa sahip olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada ise Tablo 1'de parantez içinde belirtildiği gibi, söz konusu alt ölçek iç tutarlılığı .61 olarak bulunmuştur. Evineç'in (2004) de ifade ettiği gibi böyle batı kökenli ölçeklerde kültürel farklılıklardan kaynaklanan uyumsuzluklar olabilmektedir. Dolayısıyla bu alt boyut hakkındaki bulgular bu bilginin ışığında değerlendirilmelidir.

Bu çalışmada lider davranışları algıları ile örgütsel kimliklenme boyutları arasındaki ilişkide çalışanın/öğretmenlerin kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü üzerinde durulmuştur. Gelecek çalışmalar, bilgi işleme teknolojilerinin elverdiği ölçüde liderlik, kimliklenme, kişilik, iş verimi ve benzeri konularda daha kapsamlı bilgilerin ele alınabileceği modeller üzerine yoğunlaşılabilir. Bu türlü modeller yönetimi ve örgüt geliştirme programları için yön gösterici olacaktır.

Kaynaklar

- Abrams, D., Ando, K. ve Hinkle, S. (1998). Psychological attachment to the group: Cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictor of workers' turnover intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 1027-1039.
- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpretin interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H. ve Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 59, 46-64.
- Brewer, M. B. ve Silver, M. D. (2000). Group distinctiveness, social identification, and collective mobilization. S. Stryker, T. Owens ve R. White, (Ed.), *Self, identity, and social movements* içinde (153-171). Minneapolis, MN: University of Minnesota Pres.
- Christ, O., van Dick, R., Wagner, U. ve Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra-mile: Foci of organizational identification as determinants of different forms of organizational citizenship behavior among school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73, 329-341.
- Conger, J. A. ve Kanungo R. N. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Conger, R. N., Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Coşkun, H. (2005). Sosyal kimlik ile rol üstlenmenin bireysel beyin fırtınasında üretkenliğe etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 20(56), 119-132.
- Deux, K. (1996). Social identification, social psychology. E. T. Higgins ve A. W. Kruglanski, (Ed.), *Handbook of basic principles* içinde (777-798). New York: Guilford.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. ve Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, 507-534.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Ellemers, N., de Gilder, D. ve van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behaviour at work. *Journal of Applied Psychology*, 83,

- 717-730.
- Epitropaki, O. (2003). Transformational leadership, psychological contract breach and organizational identification. *Academy of Management Conference Best Paper Proceedings, OB, M1-M6*.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly, 16*(4), 569-589.
- Evinç, Ş. G. (2004). *Maternal personality characteristics, affective state, and psychopathology in relation to children's attention deficit and hyperactivity disorder and comorbid symptoms*. Yayınlanmamış doktora tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Göregenli, M. (1997). Individualistic-collectivistic tendencies in a Turkish sample. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 28*, 787-794.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage.
- Haslam, S. A. ve Turner, J. C. (2001). Social identity, organizations, and leadership. M. E. Turner, (Ed.), *Groups at work: Theory and research* içinde (25-65). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Haslam, S. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J. ve Ellemers, N. (2003). *Social Identity at work: Developing theory for organizational practice*. New York, Psychology Pres.
- Hinkle, S., Taylor, L. A., Fox-Cardamone, D. L. ve Crook K. F. (1989). Intragroup identification and intergroup differentiation: A multicomponent approach. *British Journal of Social Psychology, 28*, 305-317.
- Hogg, M. A ve Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.
- Hogg, M. A. ve Terry, D. J. (2000). Social identity and self categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review, 25*, 121-140.
- Hogg, M. A. ve Terry, D. J. (2001). Social identity theory and organizational processes. M.A. Hogg ve D. J. Terry, (Ed.), *Social Identity Processes in Organizational Context* içinde (1-12). Philadelphia, US: Psychology Press.
- Hogg, M. N. ve van Knippenberg, D. (2003). Social identity and leadership processes in groups. *Advances in Experimental Social Psychology, 35*, Academic Press.
- House, R. J., Delbecq, A. ve Taris, T. W. (1998). *Values-based leadership: An integrated theory and an empirical test. Technical report for center for leadership and change management* içinde. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania.
- İmamoğlu, O., Küller, R., İmamoğlu, V. ve Küller M. (1993). Social psychological worlds of Swedes and Turks in around retirement. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 24*, 26-41.
- Jackson, J. W. (2002). Intergroup attitudes as a function of different dimensions of group identification and perceived intergroup conflict. *Self and Identity, 1*, 11-33.
- Jackson, J. W. ve Smith, E. R. (1999). Conceptualizing social identity: A new framework and evidence for the impact of different dimensions. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25*, 120-135.
- John, O. P., Donahue, E. M. ve Kentle, R. L. (1991). *The "Big Five" Inventory-Version 4a and 54*. Berkeley, University of California: Institute of Personality and Social Research.
- Johnson, W. L., Johnson, A. M. ve Heimberg, F. (1999). A primary-and second-order component analysis of the organizational identification questionnaire. *Educational and Psychological Measurement, 59*, 159-170.
- Kark, R. ve Shamir, B. (2002). The influence of transformational leadership on followers' relational versus collective self-concept. *Academy of Management Proceedings, OB: D1-D6*.
- Kark, R., Shamir, B. ve Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology, 88*(1), 246-255.
- Kramer, R. M. (1991). Inter-group relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. *Research in Organizational Behavior, 13*, 191-228.
- Kreiner, G. E. ve Ashford, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 1-27.
- Lipponen, J., Helkama, K. ve Juslin M. (2003). Subgroup identification, superordinate identification and intergroup bias between the subgroups. *Group Processes and Intergroup Relations, 6*, 239-250.
- Mael, F. A. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 103-123.
- Mael, F. A. ve Ashford, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology, 48*, 309-333.
- Mael, F. A. ve L. E. Tetrick (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement, 52*, 813-824.
- Mamatoğlu, N. (2008). Öğretmenlerde kimliklenme ve kimliklenmenin işe yönelik tutum ve algıları yordayıcılığı. *Türk Psikoloji Yazıları, 11*(22), 47-62.
- Moreland, R. L., Levine, J. M. ve McMinn, J. G. (2001). Self-categorization and work group socialization. M. A. Hogg ve D. J. Terry, (Ed.), *Social identity processes in organizational contexts* içinde (87-100). Hove, UK: Psychology Press.
- Newman, J., Logan, M., O'Leary-Kelly, A. ve Whitener, E. (2002). Why would a person like you identify with a place like this? Antecedents to organizational identification. *Academy of Management Conference, 9-14 Ağustos*, Denver.
- Olkkonen, M. E. ve Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Process, 100*(2), 202-215.
- Ouwerkerk, J. W., Ellemers, N. ve de Gilder, D. (1999). Group commitment and individual effort in experimental and organizational context. N. Ellemers, R. Spears ve B. Doosje, (Ed.), *Social identity: Context, commitment, content* içinde (184-204). Oxford: Blackwell.
- Paşa, S. F. (2000). Türkiye ortamında liderlik özellikleri, Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları. *Türk Psikologlar Derneği, 21*, 225-241.
- Pratt, M.G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. D. A. Whetten ve P. C. Godfrey, (Ed.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* içinde (171-207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pratt, M. G. (2001). Social identity dynamics in modern organizations: An organizational psychology/organizational behavior perspective. M. A. Hogg ve D. J. Terry, (Ed.),

- Social identity processes in organizational context* içinde (13-30). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Reade, C. (2001). Dual identification in multinational corporations: Local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 405-424.
- Rotondi, T. (1975). Organizational identification: Issues and implications. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 95-109.
- Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self concept based theory. *Organizational Science*, 4, 577-594.
- Smidts, A., Pruyn, A. ve Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49, 1051-1062.
- Snape, E., Redman, T. ve Chan, A. W. (2000). Commitment to union: A survey of research and the implication for industrial relations and trade unions. *International Journal of Management Review*, 2, 205-230.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. ve Turner, J. (1979). An integrative theory of conflict. W. G. Austin ve S. Worschel, (Ed.), *The social psychology of intergroup relations* içinde (33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. S. Worchel ve W. G. Austin, (Ed.), *Psychology of intergroup relations* içinde (7-24). Chicago, IL: Nelson.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. H. Tajfel, (Ed.), *Social identity and intergroup relations* içinde (15-40). Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self concept: A social cognitive theory of group behaviour. E. J. Lawler, (Ed.), *Advances in group processes* (2. cilt) içinde (77-122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. ve Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group*. Oxford, UK: Blackwell.
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 207-226.
- Tyler, T. R. ve Smith, H. J. (1997). Social justice and social movements. D. Gilbert, S. Fiske ve G. Lindzey, (Ed.), *Handbook of social psychology* (4. Baskı, 2. cilt) içinde (595-629).
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and search from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3, 265-283.
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. C. L. Cooper ve I. T. Robertson, (Ed.), *International review of industrial and organizational psychology* (19. cilt) içinde (171-203). Wiley, Chichester.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K. ve Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- Van Dick, R. ve Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129-149.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. ve Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 4, 357-371.
- Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D. ve Hogg, M. A. (2004). Leadership, self and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825-856.
- Van Knippenberg, D. ve van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.

Summary

Moderator Role of Employees' Personality Factors in Relationship between Leader Behavior Perceptions and Dimensions of Organizational Identity

Nihal Mamatoğlu

Abant İzzet Baysal University

The present study is based the Social Identity Theory (SIT) (Tajfel & Turner, 1979, 1986) and Self-Categorization Theory (SCT) (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987). The combination of SIT and SCT is known as Social Identity Approach (SIA) (Haslam, 2001; Hogg & Abrams, 1988). The social psychologists transferred this approach to the organizational settings successfully (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Haslam, 2001; Haslam, van Knippenberg, Platow & Ellemers, 2003; Hogg & Terry, 2000; 2001; Kramer, 1991; Ouwerkerk, Ellemers & Gilder, 1999). Before the transference of social identity approach, organizational identity had been studied on single dimension. After the transference it was understood that organizational identity had multidimensional construct (e.g. Christ, van Dick, Wagner & Stellmacher, 2003; Deux, 1996; Ellemers, de Gilder & van den Heuvel, 1998; Hinkle, Taylor, Fox-Cardamone & Crook, 1989; van Dick, Wagner, Stellmacher & Christ, 2004). The organizational studies with social identity approach have also shown that the different dimensions and foci of organizational identity can be taken place in individuals at the same time (Christ et al., 2003; Lipponen, Helkama & Juslin, 2003; Reade, 2001; van Dick et al., 2004; van Knippenberg & van Schie, 2000).

Recently the researchers have begun to study both antecedents such as external prestige, communication, organizational tenure (Bhattacharya, Rao & Gylmn, 1995; Dutton et al., 1994; Mael & Ashford, 1992; Newman, Logan, O'Leary-Kelly & Whitener, 2002; Smidts, Pruyne ve Riel, 2001) and the outcomes such as organizational climate, job satisfaction, organizational citizenship, extra role behavior, turnover intention etc. (e.g. Bhattacharya et al., 1995; Christ et al., 2003; Dukerich, Golden & Shortell, 2002; Kreiner & Ashforth, 2004; Mael & Ashforth, 1995; Olkkonen & Lipponen, 2005; Tyler &

Blader, 2001; van Dick et al., 2004; van Knippenberg & van Schie, 2000) of organizational identity.

In this study, the antecedents of the organizational identity were concerned. The main interest of the study was the moderator role of personality factors between leader behavior perceptions and dimensions of organizational identity.

Mael and Ashforth (1992) and Rotondi (1975) insisted that individual differences have effects on the internalization of organizational identity attributions. Another study showed that need for organizational identity and positive affectivity had positive effects on organizational identity (Kreiner & Ashforth, 2004). There have been many studies that concerned relationship between leadership and organizational identity (e.g., Conger, Kanungo & Menon, 2000; House, Delbecq & Taris, 1998; Kark, Shamir & Chen, 2003; Shamir, House & Arthur, 1993; van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer & Hogg, 2004).

In literature, Hogg and van Knippenberg (2003) and van Knippenberg et al. (2004) insisted the moderator role of individual difference between leadership and organizational identity. But there is only Epitropaki and Martin's (2005) empirical study on it. They have shown that positive affectivity is a moderator between transformational leadership and organizational identity. They have also found that self schema had a moderator role between transactional leadership and organizational identity.

Epitropaki and Martin (2005) studied organizational identity on only single dimension but this study concentrated on the multi dimensions of organizational identity namely affective occupational identity and team identity. Team identity is on cognitive and affective occupational identity is on affective dimension of organizational identity. It is known that identification

on the other identity dimensions take place after the identification on cognitive dimension (Van Dick, 2001). And it is also known that there is a relation between the effort for group benefit (van Knippenberg, 2000) and have a positive affect to that group (Tyler & Blader, 2000; Tyler & Smith, 1997). So identification on team identity and affective occupational identity dimensions are important. These two dimensions are also on collective identity general dimension. It is known that the relationship between leadership and organizational identity starts with collective identity (Conger, Kanungo & Menon, 2000; Kark & Shamir, 2002; Kark, Shamir & Chen, 2003). The foci of team identity and affective occupational identity are different. It is known that foci of identity open to the situational change. For example if the situation in the organization makes clear organization, identification takes place with organization or if the teams or units are clear, identification takes place with teams and units (Ellemers & et al., 1998; Haslam, 2001; Moreland, Levine & McMinn, 2001; van Dick & et al., 2004).

Epitropaki and Martin's (2005) study interested in transformational and transactional leadership but in this study the leader behaviors perceptions which are frequent in Turkish organizations like paternal, team constructing and sharing, hierarchical and task oriented and following and controlling leader behavior perceptions were concerned. Lastly, the personality factors namely extraversion and agreeableness were studied in this study, which have not studied as moderators for the relationship between leadership and organizational identity before.

In this study it was expected that leader behavior perceptions would not predict affective occupational identity. Because affective occupational identity focuses on the whole occupational group, its focus goes out of the organization. Leaders would affect the employees' identification in organization, but they would not affect the identification that takes places out of the organization. It was also expected that team constructing and sharing, hierarchical and task oriented and following and controlling leader behavior perceptions would predict team identity. Because team identity focuses on the team in the organization, the leaders would affect the employees' team identity. Moreover, with the aim of direct the employees to the organizational goals and success, sometimes team constructing and sharing leaders support them, sometimes hierarchical and task oriented leaders make plans and share with them. So the employees internalize the organizational values (Shamir, House & Arthur, 1993) then socially identify themselves with their organizations (Kark & Shamir, 2002; Kark & et al., 2003). On the contrary following and controlling leaders stress the employees to the organizational goals.

It makes difficult to internalize the organizational values. So following controlling leader behavior perception would predict the organizational identity negatively. And it is also known that, team identity is on the collective dimension of organizational identity. So the relationship between leader behavior perceptions and team identity would take place. Because paternal leaders give priority to employees' personal problems, they may not concentrate on organizational goals. So it was not expected that paternal leader behavior perceptions predict the team identity.

In this study the moderator role of extraversion and agreeableness in relationships between the leader behavior perceptions and the dimensions of organizational identity is searched exploratory.

Method

Participants

In this study 180 teachers (104 females and 76 males) from six different schools were taken as subjects. The age of subjects in range varied between 22 and 57 ($M = 35.16$, $SD = 8.02$), seniority range of subjects varied between 1 and 35 ($M = 12.17$, $SD = 7.80$).

Materials

Pasa's (2000) Leader Behavior Scale, Turkish Big Five Inventory (John, Donahue & Kentle, 1991) that adapted by Evinç (2004) in Turkish, and van Dick and Wagner's (2002) Multi Faced Organizational Identity Scale which was adapted in Turkish by Mamatoğlu (2008) were used for collecting data.

The Leader Behavior Scale consists of 21 items that loaded on the four factors that are paternal, team constructing and sharing, hierarchical and task oriented, following and controlling leader behaviors. The items were rated five point scales from (1) "totally disagree" to (5) "totally agree". Each subscale scores gives the degree of leader behavior perception on that subscale.

The Turkish Big Five Inventory consists of 44 items that loaded on the five factors that are extraversion, agreeableness, conscience, neuroticism, and openness. The items rated five point scales from (1) "totally disagree" to (5) "totally agree". Each sub scale scores gives the degree of personality factor on that subscale.

The Multi Faced Organizational Identity Scale is composed of six factors. These are personal self-esteem, self-categorization as a teacher, evaluative identification, affective occupational identification, team identification, and team membership. The scale consists of 19 items and is rated six-point scale from "not at all correct" (1) to "totally correct" (6). Each sub scale scores gives the degree of identification on that subscale.

Results and Discussion

In this study regression analyses were done to test the relationship between leader behavior perceptions and organizational identity dimensions. It was found that, as expected before, the leader behavior perceptions did not predict affective occupational identity. It was also found that hierarchical and task oriented ($\beta = .34$, $t = 4.23$, $SH = .06$, $p < .0001$) and following and controlling ($\beta = -.23$, $t = -3.39$, $SH = .08$, $p < .0001$) leader behaviour perceptions predicted team identity. Contrary to the prediction in this study, team constructing and sharing leader behaviour perception did not predict team identity. Moreover, paternal leader behaviour perception did not predict team identity.

Hierarchical and task oriented leaders focus on organizational aims and success. They support and encourage the employees for organizational aims. So the employees internalize the organizational values (Shamir, House & Arthur, 1993) and socially identify themselves with their organizations (Kark & Shamir, 2002; Kark et al., 2003). On the contrary, because following and controlling leaders stress the employees for organizational goals, employees could not internalize the organizational values and their team identity is affected negatively. On the other hand, paternal leader behaviors focused on the interpersonal relationships and that kind of leaders give priority to solve employees' personal problem. That is why they could not direct the employees to the organizational aims. On the other hand the focus of affective occupational identity and team identity are different. This means that affective occupational identity focuses on occupation as a hole but team identity focuses on the organizational unit. Leader behavior perceptions may affect the organizational identity dimensions which are focused on organization or unit in the organization. But leader behavior perceptions may not affect the identification that focuses on out of the organization. Moreover although it was expected before, no predictive relationship between team constructing and sharing leader behaviour perception and team identity was found. In here moderator role of employee's personality might be the reason.

In this study, the moderator regression analyses were done to examine moderator role of personality factors between leader behavior perceptions and organizational identity dimensions. Moderator regression analyses were conducted based on Aiken and West's (1991) advices. Only the significant results were reported in here and the simple regression slopes were given in Graphics.

First of all the results revealed that, the interaction between team constructing and sharing leader behavior perception and extraversion on affective occupational identity was significant ($\beta = -.17$, $t = -2.39$, $R^2_{\text{change}} = .03$, $F_{\text{change}_{1,165}} = 5.69$, $p < .01$). Secondly, there was a moderator effect of extraversion between hierarchical and task oriented leader behavior perception and affective occupational identity ($\beta = -.25$, $t = -3.49$, $R^2_{\text{change}} = .06$, $F_{\text{change}_{1,165}} = 12.15$, $p < .001$). The findings also have shown the moderator role of extraversion between paternal leader behavior perception and affective occupational identity ($\beta = -.15$, $t = -1.97$, $R^2_{\text{change}} = .02$, $F_{\text{change}_{1,165}} = 3.87$, $p < .05$).

Results revealed that team constructing and sharing leader behavior perception and agreeableness interacted on team identity ($\beta = .23$, $t = 3.32$, $R^2_{\text{change}} = .05$, $F_{\text{change}_{1,165}} = 11.04$, $p < .001$). After that, the findings showed that agreeableness was a moderator between hierarchical and task oriented leader behavior perception and team identity ($\beta = .14$, $t = 1.91$, $R^2_{\text{change}} = .02$, $F_{\text{change}_{1,165}} = 3.65$, $p < .05$). The findings showed that, following and controlling leader behavior perception and agreeableness interacted on team identity ($\beta = -.30$, $t = -4.12$, $R^2_{\text{change}} = .08$, $F_{\text{change}_{1,165}} = 16.97$, $p < .000$).

In general, the results have shown that employees' personality factors have moderator role between leader behavior perceptions and dimensions of organizational identity. This finding confirmed earlier assumptions and findings (Epitropaki & Martin, 2005; Mael & Ashforth, 1992; van Knippenberg & et al., 2004) and it has also shown that for different dimensions of identity there were different significant interactional relationships between the leader behavior perceptions and the personality factors. For example the results revealed that extraversion had a moderator role in the relationship between team constructed and sharing, hierarchical and task oriented, and paternal leader behaviour perceptions and affective occupational identity. On the other hand, the findings showed that, agreeableness had a moderator role in the relationship between the team constructed and sharing, hierarchical and task oriented and following and controlling leader behaviour perceptions and team identity. It can be also said that except the situation in organization, personality of employees may makes clear the different foci of organizational identification and affect the identification with different identity dimensions. For example, extraversion refines occupational and agreeableness refines team focus of identification.