

## İstismarcı Yönetimin Prososyal Motivasyon Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi (The Mediating Effect of Organizational Identification on the Relationship between Abusive Supervision and Prosocial Motivation)

Daimi KOÇAK 

<sup>a</sup>Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Ali Cavit Çelebioğlu Sivil Havacılık Yüksekokulu, Erzincan, Türkiye. [dkocak@erzincan.edu.tr](mailto:dkocak@erzincan.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> İstismarcı Yönetim Örgütsel Özdeşleşme Prososyal Motivasyon</p> <p>Gönderme Tarihi 7 Ocak 2019 Revizyon Tarihi 20 Mart 2019 Kabul Tarihi 22 Mart 2019</p> <p><b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi</p>	<p><b>Amaç</b> – Bu çalışmanın amacı istismarcı yönetim ile prososyal motivasyon arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisini incelemektir.</p> <p><b>Yöntem</b> – Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler yapılan literatür araştırması sonucunda oluşturulan modele göre incelenmiştir. Araştırma verileri Türkiye’de üretim sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 304 çalışanına uygulanan anket sonucunda elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar sosyal kimlik teorisi ve motivasyon teorileri çerçevesinde açıklanmıştır.</p> <p><b>Bulgular</b> – Araştırma sonucunda, istismarcı yönetim ile prososyal motivasyon arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin tam aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, istismarcı yönetim ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif, örgütsel özdeşleşme ile prososyal motivasyon arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.</p> <p><b>Tartışma</b> – Bulgulara göre çalışanların prososyal motivasyon seviyelerinin artırılmasında örgütleri ile özdeşleşmelerinin büyük bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın prososyal motivasyon kavramının daha iyi anlaşılması açısından literatüre önemli katkı yapacağı düşünülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında yöneticilere ve gelecekte yapılacak çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Keywords:</b> Abusive Supervision Organizational Identification Prosocial Motivation.</p> <p>Received 7 January 2019 Revised 20 March 2019 Accepted 22 March 2019</p> <p><b>Article Classification:</b> Research Article</p>	<p><b>Purpose</b> – The purpose of this study is to investigate the mediating effect of organizational identification in the relationship between abusive supervision and prosocial motivation.</p> <p><b>Design/methodology/approach</b> – In the research, the relationships among the variables were examined according to the model created as a result of the literature research. Research data were collected using survey method about 304 employees working in a manufacturing sector in Turkey. These data were analyzed by using SPSS and AMOS statistical programs and the results were explained within the framework of social identity theory and motivation theories.</p> <p><b>Findings</b> – As a result of the study, it was found that organizational identification has a full mediating effect on the relationship between abusive supervision and prosocial motivation. In addition, it was found that there was a negative relationship between abuse supervision and organizational identification and a positive relationship between organizational identification and prosocial motivation.</p> <p><b>Discussion</b> – According to the findings, it can be said that the identification of the employees with their organizations in increasing the level of prosocial motivation is of great importance. It is thought that this study will make a significant contribution to the literature in terms of understanding the concept of prosocial motivation. In the light of the information obtained from the research, suggestions were made to the managers and future studies.</p>

### Önerilen Atıf/ Suggested Citation:

Koçak, D. (2019). İstismarcı Yönetimin Prososyal Motivasyon Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (1), 517-528.

## 1. Giriş

Organizasyonlardaki karar vericiler (yöneticiler, liderler) çalışanların yönlendirilmesinde, değerlendirilmesinde ve motive edilmesinde önemli bir rol oynarlar. Bazı yöneticiler destekleyicidir, astların yeteneklerini geliştirir ve hedeflerine ulaşmaları için onları motive ederler. Buna karşılık, bazı yöneticiler ise astlarını aşağılayan, küçümseyen veya istismar eden davranışlar sergileyebilirler (Shoss vd., 2013:158). Yöneticilerini tacizci olarak algılayan astların, hem yöneticilere hem de kuruma yönelik üretken çalışma davranışı gösterme olasılıkları düşüktür.

Organizasyonlar genel olarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederek ve en iyi uygulamaları benimseyerek performanslarını mükemmel hale getirmek için çaba harcarlar (Abid vd., 2018:20). Bu çabalar içerisinde en önemli olanı çalışanların motive edilmesidir (Ryan ve Deci, 2000). Motivasyon konusu psikoloji ve örgütsel alandaki çalışmalarda temel bir konudur. Çünkü motivasyon bireylerin ve örgütlerin davranışlarını açıklamak için kullanılan en önemli araçtır (Grant, 2008:48). Prososyal motivasyon çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine hiçbir çıkar gözetmeksizin katkı yapma isteklerini ifade eder (Grant, 2007). Çalışanların prososyal motivasyon seviyelerinin yüksek olması birçok faktöre bağlı bir durumdur. Bu faktörlerden en önemli olanlarından birisi örgütsel özdeşleşmedir. Örgütsel özdeşleşme bireyin kendi kimliği ile örgütsel kimliğin örtüşmesi yönündeki algısını ifade eder. Diğer bir ifade ile bireyin kendini tanımlarken örgütü tanımlayıcı ifadeler kullanması ve kendini örgütün bir parçası olarak algılamasını ifade eder (Dutton vd., 1994; Ashforth ve Mael, 1989). Yapılan araştırmalar örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre, örgütsel çıktılara katkı yapma konusunda daha fazla istekli olduklarını ortaya koymuştur (Kane vd., 2012; Dick vd., 2008; Bellou vd., 2005) .

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların istismarcı yönetim algılarının örgütsel özdeşleşmeleri aracılığı ile prososyal motivasyonları üzerindeki etkisini tespit etmektir. Yapılan literatür araştırması sonucunda prososyal motivasyonla ilgili yapılan çalışmaların genellikle prososyal motivasyonun sonuçları üzerine odaklandıkları (Abid vd., 2018; Akduru vd., 2016; Francois ve Vlassopoulos, 2008; Frazier ve Tupper, 2016; Grant ve Berg, 2010; Kesen ve Akyüz, 2016; Maner ve Gailliot, 2006; Le, 2015; Rofcanin vd., 2018; Lazauskaite-Zabielske vd., 2015) ve çok az çalışmanın prososyal motivasyona etki eden faktörleri araştırdığı (İpek ve Özbilgin, 2015; Wangwan, 2014) görülmüştür. Bu araştırmanın, çalışanların hem yöneticilerle ilgili düşünceleri (istismarcı yönetim) hem de örgütle olan etkileşimleri (örgütsel özdeşleşme) boyutundan prososyal motivasyona etki eden unsurları ele alması açısından, literatüre önemli bir katkı yapacağı tahmin edilmektedir.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde istismarcı yönetim, örgütsel özdeşleşme ve prososyal motivasyon kavramları yapılan yerli ve yabancı literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilere göre açıklanmıştır. Ayrıca bu kavramlar arasındaki ilişkiler daha önce yapılan araştırmalar çerçevesinde ele alınarak araştırma hipotezleri tespit edilmiştir. Araştırmanın ikinci kısmında ise bir üretim firmasındaki çalışanlara yapılan anket sonucunda elde edilen veriler istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiş ve sonuçlar daha önceki araştırmalar ve teoriler çerçevesinde yorumlanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İstismarcı Yönetim

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar sonucunda bazı yöneticilerin astlarına karşı acımasız, zorba, sinsi ve istismarcı davranışlarda buldukları görülmüştür (Zellars vd., 2002:1068). İstismarcı yönetim kavramı Tepper (2000:178) tarafından çalışanın yöneticisinin kendisine yönelik fiziksel şiddet içermeyen, sözlü veya sözlü olmayan zarar verici davranışlarına yönelik bireysel değerlendirmeleri olarak tanımlanmıştır. Bu tanımda birkaç önemli özelliğe dikkat çekmekte yarar vardır. Bunlardan ilki istismarcı yönetim çalışanın yöneticinin davranışlarını gözlemleyerek algıladığı subjektif değerlendirmelerine dayanır (Tepper, 2007). Diğer bir ifade ile yöneticinin bir davranışı belli bir kurumda çalışan tarafından yöneticinin istismarcı davranışı olarak algılanırken başka bir kurumda ise bu davranış istismarcı olarak algılanmayabilir (Ülbeği vd., 2014:1). Bu algılar çalışanların kişiliklerine, demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet vb.), iş çevresine, çalışma arkadaşlarının algılarına göre farklılaşabilmektedir. Tanıma ilişkin bir diğer dikkat edilmesi gereken özellik ise istismarcı yönetimden bahsedebilmek için yöneticinin fiziksel şiddet içermeyen düşmanca davranışlarının sürekli olması gerekliliğidir (Tepper, 2007:265). İstismarcı yöneticiler çalışan veya çalışanları

diğer çalışanların önünde küçük düşürücü söz ve davranışları sık sık gösterirler. Örneğin yöneticinin bir çalışanın düşünce veya hislerinin çok aptalca olduğunu diğer çalışanların önünde dile getirmesi çalışanın yöneticisini istismarcı olarak algılamasına neden olur (Mawritz vd., 2012:325). İstismarcı yöneticiler hedeflere ulaşmak için astlarına kötü davranabilirler. Örneğin, bir yönetici, astlarının yüksek performanslarını ortaya çıkarmak veya hatalarının tolere edilemeyeceği mesajını vermek için astlarına kötü davranabilir. Bu tarz davranışlar istismarcı yönetim kapsamında olmasına rağmen yöneticinin birincil amacı astlarına zarar vermek değildir (Tepper, 2007:265). Konuyla ilgili yapılan çalışmalar çalışanların yöneticilerini istismarcı olarak algılamalarının iş memnuniyetlerinin azalmasına (Qian vd., 2017; Velez ve Neves, 2017; Ahmad vd., 2016), performanslarının düşmesine (Chen ve Wang, 2017), örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına (Zellars vd., 2002), tükenmişliklerinin, iş aile çatışmalarının (Carlson vd., 2012) ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına (Yıldırım ve Benlier, 2017) neden olacağını tespit etmişlerdir. Ayrıca yöneticisini istismarcı olarak algılayan çalışan yönetsel ve örgütsel amaçlara katkı yapma konusunda isteksiz olacaktır (Shoss vd., 2013).

## 2.2. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme kavramı gerek bireyin memnuniyetini etkilemesi gerekse örgütsel verimliliği etkilemesi bakımından örgütsel davranış literatüründe önemli bir yere sahiptir. Örgütsel özdeşleşmenin temelleri sosyal kimlik teorisine (Tolman, 1943; March ve Simon, 1958; Kelman, 1958) dayanmaktadır. Sosyal kimlik teorisine göre, insanlar kendilerini ve diğer insanları örgütsel üyelik, dini ilişki, cinsiyet ve yaş grubu gibi çeşitli sosyal kategorilerde sınıflandırma eğilimindedirler (Tajfel, 1978). Sosyal sınıflandırmanın iki fonksiyonu vardır. Bunlardan birincisi, sosyal sınıflandırma bireye diğer bireyleri tanımlamak için sistematik bir yol sunar. Birey sosyal sınıflandırma sayesinde sosyal çevresini bilişsel olarak parçalara ayırır ve sıralar. İkinci olarak, sosyal sınıflandırma, bireyin kendisini sosyal ortamdaki yerini belirlemesini veya yerini tanımlamasını sağlar (Ashforth ve Mael, 1989:21). Örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini tanımlarken örgütün tanımlayıcı özelliklerini kullanmaları durumunda ortaya çıkan sosyal kimlik biçimidir. Örgütsel özdeşleşme seviyesi, kişilerin organizasyonu kendilerinin bir parçası olarak görme derecesini gösterir (Dutton vd., 1994:242). Örgütsel özdeşleşme, bireylerin örgütsel bağlılıkları, iş memnuniyetleri, örgütsel sadakatleri, mesleğe ve işe bağlılıkları ve ekstra rol davranışları ile olumlu yönde ilişkili iken, işten ayrılma niyetleri ile ise olumsuz ilişkilidir (Cole ve Bruch, 2006; Gautam vd., 2004; Başar ve Basım, 2015; Çakınberk vd., 2011). Cheney (1982) örgütsel özdeşleşmenin üç boyutu olduğunu savunmuştur. Bunlar; (a) örgüte bağlılık, aidiyet ve örgütsel üyelikten gurur duyulması, (b) örgüte sadık olunması ve örgütsel hedeflerin desteklenmesi ve (c) çalışanlar ve kuruluş arasında paylaşılan değer ve hedeflerin benzerliğidir.

## 2.3. Prososyal Motivasyon

Çalışanlar neden işlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek için kendilerinden beklenen davranışlardan daha fazlasını yapmak için çaba harcarlar? (Grant, 2008:48). Bu soruya araştırmacılar sosyal değişim teorisi temelinde motivasyon (Maslow, 1962; McGregor, 1960; Herzberg 1970), ekstra rol davranışı (Katz, 1964), iyi asker sendromu (Smith vd., 1983; Organ, 1988) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Bateman ve Organ, 1983) gibi kavramlarla açıklamaya çalışmışlardır. Bu kavramların temelinde karşılıklı fayda bulunmaktadır (kazan-kazan). Taraflar (örneğin işçi ve işveren) birbirlerinden beklentileri oranında, görev tanımlarının dışına çıkarak birbirlerinin amaçlarına ekstra katkıda bulunabilirler (Vigoda-Gadot, 2006:80). Peki, insanlar (veya çalışanlar) kendileri için hiçbir çıkar gözetmeden başkalarının faydasına olacak davranışlar sergileyemezler mi?

Örgütsel psikolojide motivasyon kavramı, bireylerin davranışlarının nedenlerini anlamayı kolaylaştırdığı için anahtar bir kavramdır. Motivasyon, bireyi bir eylemi gerçekleştirmesi için kendi isteği ve arzusu ile harekete geçiren birtakım içsel ve dışsal enerji kuvvetidir (Ryan ve Deci, 2000). Mootivasyonla ilgili ilk teoriler, çalışma ortamındaki faktörleri araştırırken, daha çok çalışanların motive edilmesinde ödüllerin ve cezaların önemini vurgulamışlardır. Günümüzde ise motivasyon teorileri (örneğin prososyal motivasyon teorisi) başkaları için faydalı olacak sonuçlar için de bireylerin motive olabileceklerini savunmuşlardır (Lazauskaite-Zabielske, vd., 2015). Comte (1875) bireylerin başkalarına yardım etmelerinin temelinde tamamen kendi çıkarlarının yatmasını bencillik (egoism), başkalarının çıkarlarının yatmasının ise özgecilik (altruism) olarak ifade etmiştir (Comte'den aktaran Batson, 1987: 67). Batson (1987) özgecilik kavramını prososyal motivasyon kavramı ile ifade etmiştir. Araştırmacılar (Batson, 1987; Grant, 2007, 2008) kişilerin bir

çıkar gözetmeksizin, diğer kişilere fayda sağlamak için gösterdikleri çabayı prososyal motivasyon olarak tanımlamışlardır (kaybet-kazan). Tanımdan da anlaşıldığı gibi prososyal motivasyonun temelinde kişinin ortaya koyduğu çabanın yarattığı faydadan başkalarının yararlanması yatmaktadır (Grant, 2007:394). Prososyal motivasyonun kişinin girişimciliğine, olumsuz geri bildirimleri kabullenmesine ve yaratıcılığına olumlu etkisi vardır (Frazier ve Tupper, 2016:3). Ayrıca, yapılan araştırmalar prososyal motivasyon ile performans (Grant, 2008), işe gömülmüslük (Kesen ve Akyüz, 2016) ve işe bağlanma (Abid vd., 2018) arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

#### **2.4. Araştırma Hipotezleri**

İstismarcı yönetim, yöneticinin çalışanına karşı göstermiş olduğu, fiziksel şiddet içermeyen, sözlü veya sözlü olmayan zararlı davranışları olarak tanımlanmıştır (Tepper, 2000). Örgütsel özdeşleşme bireyin kendisini bağlı olduğu örgüte ait hissetmesi (Mael ve Ashforth, 1992), örgüte ait özellikler ile kendi özelliklerinin benzer olduğu düşüncesi ile (Dutton vd., 1994) kuruma karşı hissettiği aidiyet algısıdır. Yapılan literatür araştırması sonucunda istismarcı yönetimin örgütsel özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. İstismarcı yönetimle ilgili yapılan araştırmalar çalışanların istismarcı yönetim algılarının artması sonucunda örgüte bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, iş memnuniyetlerinin ve özyeterliliklerinin azaldığını ortaya koymuştur (Zellars vd., 2002; Shoss vd., 2013; Tepper, 2000). Benzer şekilde çalışanların prososyal motivasyon seviyeleri ile örgüte olan bağlılıkları (Shao vd., 2017; Akhigbe, 2014), örgütsel vatandaşlık davranışları (Grant ve Berg, 2010) ve iş memnuniyetleri (Kjeldsen ve Anderson, 2012) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Ayrıca destekleyici yönetici ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar (Çınar, 2018; Gök vd., 2015; Paustian-Underdahl vd., 2013) bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmalara ait sonuçlara dayanarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

***H<sub>1</sub>: İstismarcı yönetim ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif bir ilişki vardır.***

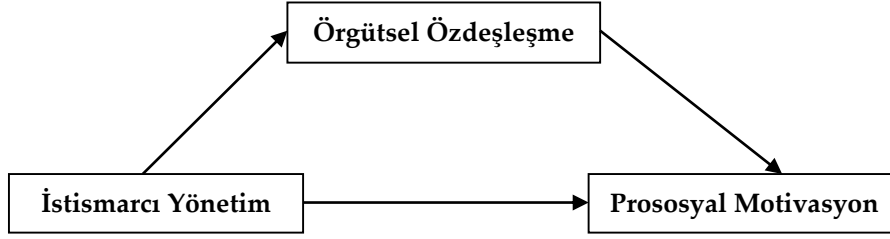
Prososyal motivasyon kavramı bireyin başkalarının (kişi, kişiler, örgüt vs.) faydasına olacak bir sonucun gerçekleşmesi yönünde isteyerek çaba harcamasını ifade eder (Grant, 2007). Prososyal motivasyon seviyesi yüksek olan çalışanların inisiyatif almaya istekli oldukları, yaptıkları işe ve kuruma bağlı oldukları ve performanslarını geliştirme çabasında oldukları görülmüştür (Fraizer ve Tupper, 2016). Prososyal olarak motive olan kişiler, temel değerleri yerine getirme ve başkalarına yarar sağlayacak çabaları gösterme konusunda istekli olurlar (Grant, 2007). Bireyin bağlı olduğu kurum için hiçbir menfaat gözetmeden ekstra çaba göstermesi söz konusu kurum ile olan özdeşleşme seviyesine bağlıdır (Nguyen vd., 2016; Ge vd., 2010). Bağlı olduğu örgüt ile özdeşleşme seviyesi aratan çalışan örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda kendisine hiçbir şey vaat edilmediğinde bile örgütsel amaç ve hedeflere katkı yapmak için motive olacaktır. Bu açıklamalar doğrultusunda örgütsel özdeşleşme ve prososyal motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik olarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

***H<sub>2</sub>: Örgütsel özdeşleşme ile prososyal motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.***

Hipotez 1 istismarcı yönetim ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif ve Hipotez 2 örgütsel özdeşleşme ile prososyal motivasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu öngörmektedir. Bu hipotezler birlikte değerlendirildiğinde istismarcı yönetimin örgütsel özdeşleşmeyi azaltarak prososyal motivasyonu dolaylı olarak azaltan bir model ortaya çıkarırlar. Çalışanların olumsuz çalışma koşullarından (bu çalışmada istismarcı yönetimden ötürü ortaya çıkan olumsuz koşullar) ötürü örgüte olan aidiyet algısı (örgütsel özdeşleşme) azalacak ve böylece motive edilmeleri (prososyal motivasyon) zorlaşacaktır (Cole vd., 2008:948). Bu bilgiler doğrultusunda örgütsel özdeşleşmenin istismarcı yönetim ile prososyal motivasyon arasındaki ilişkide aracı etkisine yönelik olarak aşağıdaki hipotez öngörülmüştür.

***H<sub>3</sub>: Örgütsel özdeşleşme istismarcı yönetim ile prososyal motivasyon arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.***

Yapılan literatür araştırması sonucunda öngörülen hipotezlere dayanarak araştırma modeli Şekil 1'de görüldüğü gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırma Evreni, Örnekleme ve Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Araştırma evrenini imalat sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 650 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini araştırma evreninden basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 304 kişi oluşturmaktadır. 500 adet (%77) hazırlanan anketler katılımcılara posta yolu ile iletilmiştir. Katılımcılar tarafından doldurulan 327 adet (%50) anketten 23 adedi eksik veya hatalı doldurulmalarından ötürü değerlendirmeye dahil edilmeyerek geriye kalan 304 adet (%47) anket değerlendirilmiştir. Anket çalışmasına katılan işgörenlerden cinsiyetleri, yaşları, tecrübeleri, medeni halleri ve eğitim durumları hakkında bilgi vermeleri talep edilmiştir. Verilen bilgiler doğrultusunda katılımcıların cinsiyetleri bakımından büyük çoğunluğunun (%52'si) bayan oldukları; yaşlarına göre büyük çoğunluğunun (%45'i) 30-40 yaş aralığında oldukları; tecrübelerine göre büyük çoğunluğunun (%37'si) 5 ile 10 yıl arası tecrübeye sahip oldukları; medeni hallerine göre büyük çoğunluğunun (%79'u) evli oldukları ve eğitim durumlarına göre ise büyük çoğunluğunun (%55'i) lise mezunu oldukları görülmüştür.

#### 3.2. Ölçekler

*İstismarcı yönetim ölçeği* ( $\alpha=0,967$ ): Araştırma kapsamında çalışanların istismarcı yönetim algılarını ölçmek için Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve Ülbeği vd., (2014) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan İstismarcı Yönetim Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 15 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte “yöneticim benimle alay eder”, “yöneticim duygu ve düşüncelerimi aptalca bulur”, “yöneticim beceriksiz olduğumu söyler” şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Ölçekteki her bir madde 1) Kesinlikle Katılmıyorum ve 5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5’li Likert tipi ölçeğe göre derecelendirilmişlerdir.

*Örgütsel özdeşleşme ölçeği* ( $\alpha=0,909$ ): Araştırmada çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerini tespit etmeye yönelik olarak Mael ve Ashfort (1992) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Tak ve Aydemir (2004) tarafından yapılan altı maddeli Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte “çalıştığım işletmenin başarısı benim başarımdır” ve “biri çalıştığım işyerini eleştirdiğinde kendime hakaret edilmiş gibi hissederim” gibi maddeler yer almaktadır. Ölçek maddeleri 5’li Likert tipi ölçeğe göre derecelendirilmiştir (1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum).

*Prososyal motivasyon ölçeği* ( $\alpha=0,894$ ): Araştırmada çalışanların prososyal motivasyon seviyelerini tespit etmek için Grant ve Sumanth (2009) tarafından geliştirilen ve Kesen ve Akyüz (2016) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan altı maddeli prososyal motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte “Başkalarının ihtiyaçlarını görecekle faaliyetleri yaparken daha enerjik olurum” ve “Başkalarının iyiliğine katkıda bulunacak çalışmalar yaparken elimden gelenin en iyisini yaparım” şeklinde ifadeler yer almaktadır. Her bir maddeye katılım derecesini ölçmek için 5’li Likert tipi ölçek (1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

#### 3.3. Verilerin Analizleri

İlk olarak, değişkenlere ait ortalamalar, standart sapmalar, güvenilirlik ve korelasyon analizleri istatistik programlarından SPSS 22 kullanılarak incelenmiştir. Daha sonrasında, hipotezlerin testlerinden önce AMOSS 22 programı kullanılarak çoklu doğrulayıcı faktör analizi ile kavramsal veri modeli değerlendirilmiştir. Son olarak hipotezlerin test edilmesi için PROCESS Macro istatistik programı kullanılmıştır (Hayes, 2013).

Hipotez 1, 2 ve 3’ün toplamı istismarcı yönetimin prososyal motivasyon üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin dolaylı etkisine yönelik modeli açıklamaktadır. Baron ve Kenny (1986) aracı etkinin test edilebilmesi ve varlığından söz edebilmek için dört şartın sağlanması gerektiğini savunmuşlardır. Bu şartlar;

(a) bağımsız değişken bağımlı değişkeni yordamalı, (b) bağımsız değişken aracı değişkeni yordamalı, (c) aracı değişken bağımlı değişkeni yordamalı ve (d) bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki aracı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde anlamsızlaşıyor ise tam aracı, ilişki anlamlı fakat şiddetinde azalma oluyor ise kısmi aracı etki olduğu yönündedir. Bu şartlarla ilgili Kenny vd., (1998) yaptıkları güncelleme çalışması sonucunda aracı etkinin test edilebilmesi için birinci şartın (bağımsız değişken bağımlı değişkeni yordamalı) gerekli olmadığını, ikinci ve üçüncü şartın yeterli olduğunu ortaya koymuşlardır.

Aracılı analizlerde, dolaylı etkinin anlamlılığı ile ilgili en yaygın kullanılan test Sobel (1982) testidir. Preacher ve Hayes (2004) Sobel testinin doğrudan aracı etkiye hitap etmesinden ötürü Baron ve Kenny'nin (1986) dört prosedüründen daha güçlü olduğunu savunmuşlardır. Sobel testi her ne kadar doğru olsa da dolaylı etkinin (*ab*) normal dağıldığı varsayımına dayanır. Bu varsayım doğru değildir. Çünkü dolaylı etkiyi ortaya çıkaran değişkenler ayrı ayrı normal dağılsa bile dolaylı etkinin (*ab*) normal dağılmadığı bilinmektedir. Bu nedenle bootstarp yapılması gereklidir. Bootstrap tekniği sayesinde tespit edilen güven aralıkları dolaylı etkinin normal olmayan dağılımından ötürü ortaya çıkan sorunları yok eder (Edwards ve Lambert, 2007; MacKinnon vd., 2004 Aktaran Cole vd., 2008).

## 4. Bulgular

### 4.1. Betimsel Analizler ve Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmanın bu başlığı altında değişkenlere ilişkin güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin geçerlilikleri daha önceden yapılmış çalışmalarda kabul edildikleri için geçerlilik analizlerini tekrardan yapma gereği duyulmamıştır. Güvenirlik analizi kapsamında araştırma değişkenlerinin her birinin içsel tutarlılıklarının ölçülmesi için Cronbah Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Araştırma değişkenlerine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda; istismarcı yönetim ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin 0.967 olduğu, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin 0.909 olduğu ve prososyal motivasyon ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin 0.894 olduğu tespit edilmiştir. Araştırma değişkenlerine ilişkin her bir maddenin ölçekten çıkarılması durumunda Cronbach Alpha değerlerinin belirgin bir şekilde değişim göstermemesinden ötürü ölçeklerden madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

Tablo 1'de araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler (istismarcı yönetim, örgütsel özdeşleşme ve prososyal motivasyon) arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon değerleri göstermiştir.

**Tablo 1.** Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri

	$\bar{x}$	SD	1	2	3
İY	2.90	1.054	(0.967)		
ÖÖ	3.16	1.037	-0.510**	(0.909)	
PM	3.58	1.061	-0.451**	0.822**	(0.894)

(İY=istismarcı yönetim; ÖÖ=örgütsel özdeşleşme; PM=prososyal motivasyon)

Tablo 1'de verilen değerler incelendiğinde istismarcı yönetimin örgütsel özdeşleşme ile ( $r = -0.510$ ,  $p < .01$ ) ve prososyal motivasyon ile ( $r = -0.451$ ,  $p < .01$ ) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkili olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile prososyal motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $r = 0.822$ ,  $p < .01$ ). Bu sonuçlar hipotezlerle öngörülen ilişkiler için geçerli ön kontrol olarak değerlendirilebilir.

Araştırma değişkenlerine ve ölçüm modeline ilişkin faktör yapılarının doğrulanmasına yönelik olarak her bir değişkene ve ölçüm modeline doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Değişkenlere ve ölçüm modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Değişkenler ve Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	GFI	NNFI	SRMR
İY	2.121	0.061	0.977	0.920	0.957	0.043
ÖÖ	2.079	0.060	0.986	0.958	0.973	0.038
PM	1.750	0.050	0.996	0.988	0.990	0.027
ÖM	1.767	0.051	0.962	0.902	0.927	0.049

(İY=istismarcı yönetim; ÖÖ=örgütsel özdeşleşme; PM=prososyal motivasyon; ÖM=ölçüm modeli)

Tablo 2'deki değerler incelendiğinde her bir değişkene ve ölçüm modeline ilişkin uyum iyiliği değerlerinin yeterli seviyede oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Schermele-Engel vd., 2003; Schreiber vd., 2006). Ayrıca her bir değişkene ve ölçüm modeline ilişkin standardize edilmiş faktör yüklerinin anlamlı oldukları, dolayısıyla araştırma ölçeklerinin ve ölçüm modelinin araştırma verileri ile uyumlu oldukları söylenebilir.

#### 4.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak Andrew F. Hayes'in PROCESS Macro model 4'ü kullanılmıştır (Hayes, 2013). Hipotez testi sonuçları (B, SH, t, p) Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Aracı Etkiye İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	B	SH	t	p		
İY'nin ÖÖ aracılığı ile PM üzerindeki doğrudan etkisi	-0.0434	0.0386	-1.1244	0.2617		
İY'in ÖÖ üzerindeki etkisi	-0.5014	0.0490	-10.2245	0.000		
ÖÖ'nin PM üzerindeki etkisi	0.8190	0.0392	20.8699	0.000		
İY'nin PM üzerindeki toplam etkisi	-0.4541	0.0521	-8.7174	0.000		
	<b>Etki</b>	<b>SH</b>	<b>ED 95% GA</b>	<b>EY 95% GA</b>	<b>z</b>	<b>p</b>
Dolaylı etki ve Sobel testi	-0.4106	0.0518	-0.5188	-0.3201	-9.19	0.000
	<b>Etki</b>	<b>SH</b>	<b>ED 99% GA</b>	<b>EY 99% GA</b>		
Bootstrap Edilmiş Dolaylı Etki	-0.4106	0.0544	-0.5650	-0.2753		

(N=304; İY=istismarcı yönetim; PM=prososyal motivasyon; ÖÖ=örgütsel özdeşleşme; SH=standart hata; EDGA=en düşük güven aralığı; EYGA=en yüksek güven aralığı)

Tablo 3'teki sonuçlar incelendiğinde istismarcı yönetimin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin negatif yönlü ve anlamlı olduğu ( $B = -0.5014$ ,  $t = -10.2245$ ,  $p = 0.000$ ) dolayısıyla Hipotez 1'in desteklendiği söylenebilir. Örgütsel özdeşleşme ile prososyal motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlar incelendiğinde bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $B = 0.8190$ ,  $t = 20.8699$ ,  $p = 0.000$ ) dolayısıyla Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Aracı etkinin anlamlılığının tespit edilmesine yönelik olarak yapılan Sobel testi sonucunda dolaylı etkinin anlamlı olduğu görülmüştür (Sobel  $z = -9.19$ ,  $p = 0.000$ ). Ayrıca Bootstrap sonuçlarının %99 önem seviyesinde güven aralıklarının sıfır içermemesinden ötürü ( $-0.5650$ ,  $-0.2753$ ) Sobel testi sonuçlarını desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. İstismarcı yönetim ile prososyal motivasyon arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisine yönelik sonuçlar incelendiğinde istismarcı yönetimin prososyal motivasyon üzerindeki toplam ( $B = -0.4541$ ,  $t = -8.7174$ ,  $p = 0.000$ ) ve dolaylı etkisinin ( $B = -0.4106$ ,  $p = 0.000$ ) anlamlı olduğu fakat doğrudan etkisinin anlamsız olduğu görülmektedir ( $B = -0.0434$ ,  $t = -1.1244$ ,  $p = 0.000$ ). Bu sonuçlar istismarcı yönetimin prososyal motivasyon üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmesinin tam aracı etkisinin olduğu anlamına gelir. Diğer bir ifade ile istismarcı yönetimin prososyal motivasyon üzerindeki toplam etkisinde, örgütsel özdeşleşme aracılığı ile aktarılan dolaylı etkinin anlamlı olduğu fakat doğrudan etkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara dayanarak Hipotez 3'ün kabul edildiğini söyleyebiliriz.

## 5. Sonuç

Bu çalışmada istismarcı yönetimin prososyal motivasyon üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi incelenmiştir. Bu ilişkilerin tespit edilmesinde üretim sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarından anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırmanın prososyal motivasyonun daha iyi anlaşılması yönünde önceki araştırmaları (Batson, 1987; Grant, 2007; Francois ve Vlassopoulos, 2008; Grant ve Berg, 2010) destekleyerek ve genişleterek katkı yapacağı tahmin edilmektedir.

Ayrıca çalışma sonuçları sektör yöneticilerinin aldıkları kararlara ve ileride yapılacak çalışmalara olumlu katkı sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları istismarcı yönetimin prososyal motivasyon üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisinin olduğu yönündedir. Diğer bir anlatımla, istismarcı yönetim ile prososyal motivasyon arasındaki ilişki, örgütsel özdeşleşmenin etkisi kontrol edildiğinde anlamsızlaşmıştır (tam aracı etki). Araştırmacılar (Gillet vd., 2013; Darolia vd., 2010) çalışanların motive edilmelerinin yöneticiler tarafından desteklenmelerine bağlı olduğunu savunmuşlardır. Bu çalışma sonuçları, çalışanların kendi menfaatlerine katkıda bulunmayacak, doğrudan başkalarının faydasına olacak sonuçlara olumlu katkı yapmak için motive olmalarında, örgütsel özdeşleşmenin son derece büyük bir öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksek olan bireylerin istismarcı yönetim algıları olsa bile prososyal motivasyon seviyelerinin yüksek olabileceği söylenebilir. Güngör (2010) çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinin örgüt içerisindeki iletişimden, adaletten ve güvenden etkilendiğini tespit etmiştir. Bir başka çalışmada, Çınar (2018) yaptığı araştırma sonucunda yöneticileri ile etkileşim seviyeleri yüksek olan çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerinin de yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışma sonucunda ise yöneticilerin fiziksel olmayan sözlü veya sözsüz zarar verici davranışları olarak ifade edilen istismarcı yönetim algısının (Tepper, 2000) prososyal motivasyon üzerindeki olumsuz etkisi çalışanın örgüte karşı hissettiği olumlu duygular sayesinde yok edilebileceği yönündedir. Öte yandan bu çalışma sonuçları, örgütsel özdeşleşmenin çalışanların örgütsel çıktılara ekstra katkı yapmalarında önemli bir unsur olduğunu ortaya koyan çalışma sonuçlarını desteklediği söylenebilir (Nguyen vd., 2016; Ge vd., 2010; Grant, 2007; Fraizer ve Tupper, 2016). Bu bilgiler doğrultusunda, işletmelerde kural ve politikaları belirleyen karar vericilere, öncelikli olarak çalışanlarda adaletli ve güvenilir bir organizasyon hissi yaratarak, işgörenlerin örgüt ile özdeşleşme seviyelerini artırmaya yönelik çalışmalar yapmaları gerektiği önerilebilir.

Örgütsel özdeşleşme ile prososyal motivasyon arasındaki ilişki sosyal kimlik teorisi (Tajfel, 1978) temelinde ele alındığında, işgörenlerin üyesi oldukları kuruma karşı hissettikleri olumlu duygular ve bu kuruma olan üyeliklerine verdikleri değer arttıkça prososyal motivasyon seviyelerinin de aynı şekilde artacağı söylenebilir. Örgüt, çalışanların örgütle özdeşleşmesini arzular. Fakat bazen örgütün eylemleri ile taleplerinin eşleşmemesinden ötürü bir dengesizlik ortaya çıkabilir. Çalışan bu dengesizliği veya tutarsızlığı azaltmak için örgütle, yönetimle veya çalışma arkadaşları ile olan etkileşimini zayıflatacak veya kişisel kimliği ile örgütsel kimliğin uyuşmamasından ötürü örgütü terk edecektir. Örgütsel özdeşleşme, çalışanın hiçbir çıkar gözetmeksizin başkalarının (örneğin örgütün) hedeflerine katkı yapma konusunda istekli olması (Batson, 1987; Grant, 2007) anlamına gelen prososyal motivasyon üzerinde son derece büyük etkiye sahiptir. Diğer bir ifade ile örgütsel özdeşleşme seviyesi yüksek olan çalışanlar, yöneticilerinin istismarcı davranışlarına maruz kalmalarına rağmen yüksek seviyede prososyal motivasyona sahip olabilirler.

Çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerinin artırılması son derece büyük öneme sahiptir. Çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri kişiliklerine de bağlı olan bir durumdur. Bu nedenle örgüte alınacak adayların dikkatli bir şekilde tespit edilmesi son derece büyük bir öneme sahiptir. Bu konuda insan kaynakları departmanının öncelikle aday araştırma ve bulma aşamalarını titizlikle yerine getirmeleri, örgü kimliği ile kişisel kimliği uyuyan bireylerin tercih edilmesi gerekir. Daha sonrasında mevcut çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerine engel olan sorunları çözmeleri ve özdeşleşme seviyelerini artıracak yöntemler geliştirmeleri gerekir.

## 6. Araştırma Sınırlılıkları ve Öneriler

Bu araştırma diğer araştırmalarda olduğu gibi bir takım sınırlılıklar dahilinde hazırlanmıştır. Araştırmanın ilk kısıtlaması verilerin özbildirim (self-report) metodu ile toplanmasından ötürü ortaya çıkan ortak yöntem sapması (Common Method Bias) ihtimalidir. Değişkenleri ölçen maddelerin belirsiz olmaları durumu ortak yöntem sapmasının en önemli nedenlerinden birisidir (Podsakoff vd., 2003). Mevcut veri setinde ortak yöntem varyansının etkileri incelendiğinde, araştırma bulgularının geçerliliklerinin belirgin bir şekilde etkilenmediği görülmüştür. Gelecekte yapılacak çalışmalar ortak yöntem sapması sorununu farklı kaynaklardan elde edebilecekleri verilerle azaltabilirler.

Verilerin sadece bir üretim firmasındaki çalışanlardan elde edilmiş olması araştırmanın diğer bir kısıtlamasıdır. Firmaların iş yapış teknikleri, kültürleri, organizasyon yapıları birbirinden farklıdır. Bu nedenler ilgili firmada yapılmış olan çalışma sonuçları bütün üretim firmaları için genellenemez. Gelecekte



yapılacak çalışmalar farklı firmalardaki çalışanlardan elde edilecekleri veriler ile farklı sonuçlar elde edebilirler.

Araştırmanın bir diğer kısıtlaması ise çalışanların prososyal motivasyonlarının sadece istismarcı yönetim ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerine göre ölçülmüş olmasıdır. Halbuki çalışanların prososyal motivasyonlarına etki edecek farklı etkenler olabilir. Örneğin kültür araştırma modeline dahil edilerek daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilir. Gelecekte yapılacak çalışmalar araştırma modeline farklı değişkenleri dahil ederek prososyal motivasyona etki eden unsurlarla ilgili bilgileri genişletebilirler.

Son olarak araştırmanın kesitsel bir çalışma (cross-sectional study) olmasından ötürü değişkenler arasındaki ilişkilerin ifadesinde nedenselliğe dayalı açıklama yapılamamıştır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalar değişkenler arasındaki ilişkileri boylamsal (longitudinal) olarak inceleyerek değişkenlere arasındaki ilişkileri nedenselliğe göre açıklayabilirler.

### Kaynakça

- Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N. S., Farooqi, S., and Nisar, A. (2018). The influence of prosocial motivation and civility on work engagement: The mediating role of thriving at work. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-19.
- Akduru, H. E., Güneri, S. ve Semerciöz, F. (2016). Çalışanlarda prososyal motivasyon ile iş ve yaşam doyumu düzeyi ilişkisine dair bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(38), 375-391.
- Akhigbe, O.J., vd., (2014), Prosocial behaviour and organisational commitment in the nigerian public sector. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)* 5(2), 154-165.
- Ashforth B.E. and Mael F.A. (1989). *Social identity theory and the organization*. *Academy of Management Review*. 14-1, 20-39.
- Baron R.M. and Kenny D.A. (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.
- Başar, U., and Basım, N. (2015). Effects of organizational identification on job satisfaction: moderating role of organizational politics (örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisi: örgütsel politikanın düzenleyici rolü). *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 663-683.
- Bateman, T. S., and Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship", *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic?. In *Advances in Experimental Social Psychology*. 20, 65-122.
- Bellou, V., Chitiris, L., and Bellou, A. (2005). The impact of organizational identification and self-esteem on organizational citizenship behavior: The case of Greek public hospitals. *Operational Research*, 5(2), 305-318.
- Bhaise, S. (2016). Prosocial Motivation across culture: What does it imply for organizations?. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7(10), 1990-1995.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E. and Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: the path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849-859.
- Chen, Z. X., and Wang, H. Y. (2017). Abusive supervision and employees' job performance: A multiple mediation model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(5), 845-858.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., and Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which?. *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.
- Cheney, G. (1982). Organizational identification as a process or product: A field study. Unpublished Master's Thesis, Purdue University.

- Cole, M. S., and Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 585-605.
- Cole, M. S., Walter, F., and Bruch, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 945-958.
- Comte, A. (1875). *System of Positive Polity or Treatise on Sociology*, London: Longmans, Green, and Co
- Çakınberk, A., Derin, N., ve Demirel, E. T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 3(1), 89-121.
- Çınar, O. (2018). *Örgütsel Özdeşleşme, Lider-Üye Etkileşimi, İletişim Becerileri İlişkisi*. Ankara, İmaj Yayınevi.
- Darolia, C. R., Kumari, P., and Darolia, S. (2010). Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(1), 69-78.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., and Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Edwards, J. R., and Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12, 1-22.
- Francois, P., and Vlassopoulos, M. (2008). Pro-social motivation and the delivery of social services. *CESifo Economic Studies*, 54(1), 22-54.
- Frazier, M. L., and Tupper, C. (2016). Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: A trickle-down model of psychological safety. *Group & Organization Management*, 1-33.
- Gautam, T., Van Dick, R., and Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Ge, J., Su, X., and Zhou, Y. (2010). Organizational socialization, organizational identification and organizational citizenship behavior: An empirical research of Chinese high-tech manufacturing enterprises. *Nankai Business Review International*, 1(2), 166-179.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., and Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.
- Gok, S., Karatuna, I., and Karaca, P. O. (2015). The role of perceived supervisor support and organizational identification in job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 177, 38-42.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A. M. and Berg, J. M. (2010). Prosocial motivation at work: How making a difference makes a difference. Forthcoming in K. Cameron and G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
- Grant, A. M. and Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.
- Güngör H (2010). Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Algılanan Örgütsel Adalet Düzeyinin Aracılık Etkisi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. The Guilford Press, New York.
- Herzberg, G. (1970). The dissociation energy of the hydrogen molecule. *Journal of Molecular Spectroscopy*, 33(1), 147-168.
- İpek, M., ve Özbilgin, İ. G. (2016). Prososyal davranışta liderlik tarzının rolü: Milletvekili-danışman ilişkisi üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 129-149.
- Kane, R. E., Magnusen, M. J., and Perrewé, P. L. (2012). Differential effects of identification on extra-role behavior. *Career Development International*, 17(1), 25-42.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kelman HC (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*. 2, 51-60.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., and Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, and G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*, 233-265. New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Kesen, M., ve Akyüz, B. (2016). Duygusal emek ve prososyal motivasyonun işe gömülmüşlüğü etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 233-250.
- Kjeldsen, A. M., and Andersen, L. B. (2013). How Pro-social Motivation Affects Job Satisfaction: An International Analysis of Countries with Different Welfare State Regimes. *Scandinavian Political Studies*, 36(2), 153-176.
- Lazauskaite-Zabielske, J., Urbanaviciute, I., and Bagdziuniene, D. (2015). The role of prosocial and intrinsic motivation in employees' citizenship behaviour. *Baltic Journal of Management*, 10(3), 345-365.
- Le, H. T. T. (2015). *The effect of psychological collectivism on creative work involvement: The role of prosocial motivation and leadership style*. MSc Program in Management and International Business Unpublished Master's Thesis.
- MacKinnon, D. P., Fritz, M. S., Williams, J., and Lockwood, C. M. (2007). Distribution of the product confidence limits for the indirect effect: Program PRODCLIN. *Behavior Research Methods*, 39(3), 384-389.
- Maner, J. K., and Gailliot, M. T. (2007). Altruism and egoism: Prosocial motivations for helping depend on relationship context. *European Journal of Social Psychology*, 37(2), 347-358.
- March J.G. ve Simon H.A. (1958). *Organizations*. Wiley, New York.
- Maslow, A. H. (1962). Lessons from the peak-experiences. *Journal of Humanistic Psychology*, 2(1), 9-18.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., and Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325-357.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358-374.
- Nguyen, B., Chang, K., Rowley, C., and Japutra, A. (2016). Organizational citizenship behavior, identification, psychological contract and leadership frames: The example of primary school teachers in Taiwan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 260-280.
- Paustian-Underdahl, S. C., Shanock, L. R., Rogelberg, S. G., W. Scott, C., Justice, L., and Altman, D. G. (2013). Antecedents to supportive supervision: An examination of biographical data. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 288-309.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Preacher, K. J., and Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.

- Rofcanin, Y., de Jong, J. P., Las Heras, M., and Kim, S. (2018). The moderating role of prosocial motivation on the association between family-supportive supervisor behaviours and employee outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 153-167.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23-74.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., and King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99, 323-338.
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., and Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Tajfel H (1978). *Social categorization, social identity and social comparison*. Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Inter-Group Relations. Editor: Tajfel H (61-76), Academic Press, London.
- Tak, B., and Aydemir, B. A. (2004). Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül çalışma. 12. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tolman E.C. (1943). Identification and the post-war world. *Psychological Review*. 38, 141-148.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H.M. ve Özgen, H. (2014). Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: güvenirlik ve geçerlik analizi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., and Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 388-399.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of ocb? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377-405.
- Wangwan, J. (2014). A model of relationship between gratitude and prosocial motivation of Thai high school and undergraduate students. *International Journal of Behavioral Science*, 9(1), 15-30.
- Yıldırım, N., and Benlier, O. C. (2017). İstismarcı Yönetici Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi Tunceli İli Kamu Kurumunda Araştırma. *Journal of International Social Research*, 10(48), 679-683.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., and Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.