

**HİYERARŞİK PLATO VE KENDİNİ İŞLETMEDEN HİSSETME  
DURUMUNUN PERFORMANS HEDEFİNE YÖNELİM VE YENİLİKÇİ  
DAVRANIŞA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ROLÜ**

**Ömer Turunç<sup>\*</sup>, Melih Altay<sup>\*\*</sup>, Necdet Bilgin<sup>\*\*\*</sup>**

**ÖZET**

Rekabetin yoğunlaştığı günümüz şartlarında örgütler yeniliklere ayak uydurmak zorundadır. Yenilikçi ortamın oluşturulması için bireylerin motive edilerek bazı hedeflere yönelmesi sağlanmalıdır. Bu çalışmada hiyerarşik plato, kendini işletmeden hissetme ve özdeşleşmenin yenilikçi davranış ve performans hedefine yönelim değişkenleri üzerindeki etkiler sorgulanmıştır. Ankara'da güvenlik sektöründe çalışmakta olan 486 katılımcıdan elde edilen bulgular sonucunda kendini işletmeden hissetmenin ve hiyerarşik platonun özdeşleşme üzerinde pozitif etkisinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca kendini işletmeden hissetmenin yenilikçi davranış ve performans hedefine yönelim üzerinde pozitif etkisinin olduğu ve bu etkide özdeşleşmenin tam aracılık ettiği gözlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** *Yenilikçi Davranış, Performans Hedefine Yönelim, Kendini İşletmeden Hissetme, Hiyerarşik Plato, Örgütsel Özdeşleşme*

**EFFECTS OF HIERARCHICAL PLATEUING AND PERCEIVED INSIDER  
STATUS ON PERFORMANCE GOAL ORIENTATION AND INNOVATIVE  
BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL  
IDENTIFICATION**

**ABSTRACT**

As competition conditions become intense, organizations today have to keep pace with innovation. For the creation of innovative environment, individuals should be motivated to orientate to some goals. In this study the effects of hierarchical plateuing, perceived insider status and organizational identification are investigated on performance goal orientation and innovative behavior. The sample is composed of 486 respondents who is working in security sector in Ankara. The results reveal that direct positive effects of hierarchical plateuing and perceived insider status on organizational identification. The results also demonstrate that positive effects of perceived

---

\* Kara Harp Okulu, Bakanlıklar, Ankara, E-posta: oturun@kho.edu.tr

\*\* Kara Harp Okulu, Bakanlıklar, Ankara, E-posta: maltay@lycos.com

\*\*\* Mustafa Kemal Üniversitesi, Antakya, Hatay, E-posta: necdetbilgin@gmail.com

insider status on innovative behavior and performance goal orientation are mediated by organizational identification.

**Keywords:** *Innovative Behavior, Performance Goal Orientation, Perceived Insider Status, Hierarchical Plateuing, Organizational Identification*

## **GİRİŞ**

Çevresel şartların karmaşıklaşmasıyla birlikte örgütlerde yeni ve farklı düşüncelere ihtiyaç artmaktadır. Bu kapsamda yüksek performansı hedefleyen örgütler için çalışanlarından ekstra çaba ve katkı sağlamak ve onların yaratıcı düşüncelerinden faydalanmak önem kazanmaktadır (Osterloh ve Frey, 2000). Çalışanların arzu edilen bu hedefe yönlendirilmesi; kendilerini örgütten hissetme derecesine bağlı olabilir. Örgüte aidiyeti yüksek olan çalışanlar, amirleri ve diğer çalışanlara yeteneklerini sergileyerek beğenilme ve takdir görmeyi beklemektedir (Kim vd., 2009). Öte yandan örgüt içerisinde yükselme şansı az olan çalışanlar ise kariyerlerinde ilerleyemeyeceklerini düşünerek işteki motivasyonlarını yitirebilmektedir (Stamper ve Masterson, 2002).

Bu çalışmada çalışanların yenilikçi davranış ve performans hedefine yönelimlerinde etkili olduğu düşünülen kendinin işletmeden hissetme, hiyerarşik plato ve özdeşleşme faktörleri ele alınmıştır. Çalışmanın amacı, yöneticiler için önemli bir problem sahası olan iş performansını artıran faktörlerin modellenmesidir. Bu kapsamda çalışmanın konusu; örgütlerde kendinin işletmeden hissetme durumu ve hiyerarşik platonun, çalışanların yenilikçi davranışları ve performans hedefine yönelimlerine etkisi ve bu etkide özdeşleşmenin rolünün belirlenmesidir.

## **TEORİ VE HİPOTEZLER**

### **Yenilikçi Davranış**

Rakiplerin farklı atılımlar yaparak pazar paylarını büyüttükleri günümüzde değişim ve yenilikçi davranış, birçok sektör için önemli bir hal almaktadır (Caldwell ve O'Reilly, 2003). Yenilikçilik, açık fikirlilik ve esneklikle gelişmeye başlamıştır (Woodman vd., 1993; Yukl, 2002).Yenilikçi davranış, çalışma koşullarında yeni yöntemlerin geliştirilmesi (Samuel, 2000: 519), yeni fikir ve süreçlerin, ürün ya da hizmetlerin ortaya konulması, kabul edilmesi ve uygulaması (Kanter, 1983: 20) olarak tanımlanabilir. Bahsedilen bu ürün veya hizmetlerin yeni olmasının yanında değerli olması ve fayda sağlaması gerekmektedir

## **Hiyerarşik Plato ve Kendini İşletmeden Hissetme Durumunun Performans Hedefine Yönelim ve Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü**

(Woodman vd., 1993). Yenilikçi davranış, fikirlerin doğuşu ve uygulanması aşamalarından oluşan (Axtell vd., 2000; Unsworth vd., 2000) çok katmanlı bir süreçtir (Scott ve Bruce, 1994). Yaratıcılık, öğrenme ve yeniliğin etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir durumdur (Fiol, 1994). Yaratıcılığı da kapsayan yenilikçilik, sık sık yaratıcılıkla karıştırılmaktadır (Scott ve Bruce, 1994). Yaratıcılık, alışılmamış ve işe yarayan yeni fikirler üretmektir. Yenilikçilik ise bu fikir, süreç, ürün ve prosedürlerin kullanılmasıdır (West ve Farr, 1990: 9). Bu durumda yaratıcılığı; yenilikçiliğin kaynağı, yenilikçiliği de yaratıcı fikirlerin uygulanması olarak ayrıştırılabilir (Pirola-Merlo ve Mann, 2004; West, 2002).

Yenilikçi davranış, çalışanın bilinçli olarak ürünler, süreçler prosedürlere ait yeni fikirleri kendi iş rolüne, iş birimine veya organizasyonuna uygulaması veya benimsemesidir (West ve Wallace, 1991). Çalışanlar tarafından yapılan; yeni teknolojileri keşfetme, amaçlara ulaşmayı sağlayacak yeni yollar önerme, yeni çalışma yöntemleri uygulama ve yeni fikirleri uygulamak için kaynakları güvence altına alma ve yeni kaynaklar araştırma davranışları yenilikçi davranış örnekleridir (Yuan ve Woodman, 2010).

İşletmelerde sadece üretim değil rekabet avantajı sağlayabilecek ürün, üretim, örgütsel yapı, pazarlama, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, muhasebe ve finans gibi farklı yenilikçi faaliyetler ortaya çıkabilmektedir (Shervani ve Zerrillo, 1997; Wolfe, 1994).

Örgütler etkin çalışan davranışları için standart kural ve süreçlere bağlı kalmaz. Sürpriz durumlara ve alışılmadık şartlara uyum sağlayabilmek için yenilikçi eylemlere ihtiyaç duyulmaktadır (Janssen, 2003). Yenilikçi davranışın sergilenmesi için çeşitliliğin özendirilmesi ve arzulanması gerekir. Bu koşullar örgüt dışından ve sosyal çevre tarafından zorlandığı gibi bireylerin içsel motivasyonlarıyla sağlanabilir (Burns, 2007). İşletmenin yenilikçilik kapasitesi için yeni değerleri tanıyıp farkına varması, yeniliği sağlayacak yeni bilginin sağlanması ve bunların adaptasyonu ve ticari çıktılara uygulamasının gerekmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990).

Yenilikçilik; örgütsel rekabetin sağlanmasında verimlilik ve etkinlik için oldukça önemlidir (Osterloh ve Frey, 2000). Çalışanlar, yenilikçi davranışların iş rollerine veya iş birimlerine performans veya verimlilik artışı getireceğine inandıklarında beklenen performans sonuçları pozitif olmaktadır (Ostroff ve Schmitt, 1993). Sonuçta yenilikçilik, insan davranışları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi davranışlara ortam

sağlayan örgüt kültürünün yaratılmasından sorumlu olan yöneticilerin, çalışanlarla geliştirdikleri ilişkiler yenilikçi davranışları desteklemekte veya engellemektedir (Janssen ve VanYperen, 2004).

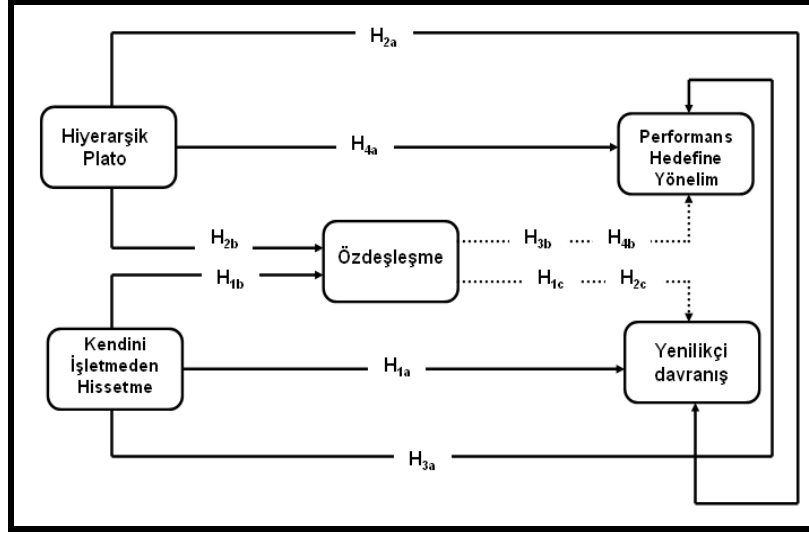
### **Performans Hedefine Yönelim**

Eğitim psikolojisi literatüründen gelen hedef yönelimi konusu, performans hedefine ve öğrenme hedefine yönelim olmak üzere iki şekilde incelenmektedir (Bettencourt, 2004; Zarankin, 2008). Bireylerin başarıları yorumlama biçimleri onların yöneldikleri hedefe göre değişmektedir (Brett ve VandeWalle, 1999). Bu kapsamda birey, görev performansı boyunca yetkinlikleri geliştirme ve yeni yetenekler kazanmaya odaklı öğrenme hedefine ya da yetkinliklerini gösterme ve yeteneklerin diğerlerinin yetenekleriyle karşılaştırmaya odaklı performans hedefine sahip olabilir (Diefendorff, 2004).

Baskın bir performans hedefine yönelimine sahip bireyler, üstlerinin onları tanınması ve yeteneklerini göstermek için daha fazla çaba sarf eder ve yetkinliklerini görevde kanıtlamak isterler (Bettencourt, 2004). Öğrenmeye odaklı bireyler ise kendi yeteneklerini kolayca biçimlendirmek üzere dış çevreden etkilenme eğilimindedirler. Bu sebeple görev performansını geliştirmeye odaklanmaktadırlar (Li ve Bagger, 2008). Performans hedefine yönelim, kısa dönemde performans hedeflerini yerine getirerek ek ödeme almak için bireyin çalışması; öğrenme hedefine yönelim ise, bireyin yeteneklerini geliştirerek uzun dönemde daha iyi performans göstermeyi hedeflemesi şeklinde örneklendirilebilir (Markose ve Jayachandran, 2008). Bu yüzden öğrenme hedefine yönelimli bireyler, görev sonunda aldıkları geribildirimleri kendilerini geliştirecek bir etken olarak görürler. Performans hedefine yönelimliler ise geribildirimleri kendi yetenekleriyle ilgili bir "eleştiri" olarak algılamaktadır (Beckmann vd., 2009).

Günümüze kadar yapılan birçok araştırmada; gerek yenilikçi davranışın gerekse de performans hedefine yönelimin birçok değişkenle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle araştırmamızda hiyerarşik plato, kendini işletmeden hissetme ve özdeşleşme düzeyinin bu iki değişkenle ilişkisi sorgulanmaya çalışılmış ve araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.

## Hiyerarşik Plato ve Kendini İşletmeden Hissetme Durumunun Performans Hedefine Yönelim ve Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

### Yenilikçi Davranışın Diğer Değişkenlerle İlişkisi

İşletmeler kendini işletme içinden birisi statüsü kazanmak isteyenlere kar, eğitim, promosyon gibi teşviklerle ulaşmakta ve onların bu durumdan doğan katkılarıyla performansını artırmaktadır. Sosyal etkileşim çerçevesinde bu ilişki, basit bir ekonomik alışveriştir (Blau, 1964). İş karşılığında bugün ya da gelecekte işletmeden beklentilerin oluşturduğu bu karşılıklı ilişki her zaman net olamamaktadır.

Çalışanların kendilerini örgütün içinde hissetmeleri onların yarım zamanlı çalışanlara oranla işletme imkân ve eğitim fırsatlarından daha fazla faydalanma eğilimi oluşturmaktadır (Hipple, 1998). Bu çerçevede kendini yetiştiren, geliştiren kariyer fırsatı kollayan çalışanlar, işletmelerinin gelişimine de katkı sağlamış olmaktadır. İşletmeler, çalışan performansını artırmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için çalışanlarını kendine örgütün içinde ve dışında hissedenler ayrımıyla kategorize edebilmektedir (Kalleberg ve Schmidt, 1997). İşletme ile ilişkisi daha az olanlar örneğin yarım gün (part time) çalışanların kendilerini daha örgüt dışında hissettikleri belirtilmektedir (Pfeffer ve Baron, 1988). Yarım zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlara nazaran örgütsel vatandaşlık davranışının daha düşük olduğu öne sürülmektedir (Stamper ve Van Dyne, 2001). Kendini işletmeden hissetme kavramı özetle;

çalışanların bireysel olarak kendilerini örgütlerinin bir parçası (içinde) olarak algılaması şeklinde ifade edilebilir (Stamper ve Masterson, 2002).

Çalışanların kendini işletmeden hissetmesi kendini güvende hissetmesi, ilişkilerin gelişmesi, örgüt ile olan bağlarının kuvvetlenmesi ve kendini daha fazla işine vermesine yol açarak verimliliği arttırmaktadır (Kim vd., 2009). Çalışanların kendilerini örgütün içinde hissetmelerini sağlamanın bir yolu da onların birbirleri ile olan ilişkilerinin geliştirilmesidir (Rousseau, 1989; 1995). Greenberger ve Strasser (1986), işlerinde yüksek kontrole sahip çalışanların yaratıcılıklarının ve yeteneklerinin geliştiği ifade etmektedir. Bu kapsamda kendini işletmeden hissetmenin çalışanların işlerinde tam kontrol sağlamalarından kaynaklanabileceği, bu algının ise yaratıcılık gibi pozitif çıktılara yol açabileceği ifade edilebilir. Stamper ve Masterson (2002) bu durumun çalışanların kendini daha değerli hissetmesi sonucu çift yönlü olumlu sonuçlar ortaya koyabileceğini ifade etmektedir.

Chen ve Aryee (2007) KİH ile yenilikçi davranış arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Kim ve arkadaşları (2009) ise yenilikçi davranış ile kariyer tatmini ve kendini işletmeden hissetme arasında pozitif ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu çalışmaları destekler şekilde KİH ile yaratıcılık arasındaki ilişkiye yönelik bazı çalışmalar bulunmaktadır (Greenberger ve Strasser, 1986; Stamper ve Masterson, 2002; Kim vd., 2009). Bu kapsamda KİH'in yenilikçi davranışa olan etkisini test etmek üzere oluşturulan hipotez aşağıda sunulmuştur.

***Hipotez 1a:*** *Çalışanlarda kendini işletmeden hissetmesinin yenilikçi davranış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

Örgütsel çıktılardan biri olan özdeşleşme, bireyin amaçlarının örgütün amaçları ile bütünleşmesi ve uyumlu hale gelmesi olarak tanımlanmaktadır (Miller, vd. 2000). Özdeşleşmenin olduğu ortamda, üyeler, örgütün kimlik özelliklerini kendi özellikleri olarak benimsemektedirler (Dutton vd., 1994). Cheney ve Tompinks (1987), özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluştuğunu ifade etmiştir. Ashforth ve Mael (1989) ise özdeşleşmeyi "algılanmış kendilik" olarak tanımlamıştır. Bu çerçevede bireyler örgütleriyle özdeşleştikçe örgütün hedefleri ile uyumluluklarının da arttığı söylenebilir.

Örgütsel özdeşleşme; iş tatmini ve personel devir oranı (O'Reilly ve Chatman, 1986) ve çalışanların motivasyon ve performansları (Lee, 1971) gibi örgütsel çıktıları etkilemektedir. Özdeşleşmesi yüksek olan astlar, yöneticileriyle daha kaliteli etkileşim içinde olmaktadır (Myers ve Kassing, 1998). Özdeşleşme, resmi veya gayri resmi iletişim vasıtasıyla

## **Hiyerarşik Plato ve Kendini İşletmeden Hissetme Durumunun Performans Hedefine Yönelim ve Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü**

geliştirilebilir (Cheney, 1983). Böylece çalışanlar, örgütün kimlik ve değerlerini özümseyebilirler (Katrinli vd., 2008). Bununla birlikte örgütün algılanan prestiji, özdeşleşmenin önemli öncüllerinden biridir (Mael, 1988). Örgütle paylaşılan kader hissi de özdeşleşmeyi yordayan diğer bir etkidir (Dutton, vd., 1994). Benkhoff (1997) 'a göre yöneticilerin destek ve takdirleri de özdeşleme seviyesini etkilemektedir. Bu noktada çalışanların, kendilerini işletmeden hissetmelerinin onların örgütsel özdeşleşmelerine katkı sağlayacağı söylenebilir.

**Hipotez 1b:** *Çalışanların kendini işletmeden hissetmesi, onların örgütsel özdeşleşmelerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Yaratıcılık ve yenilikçilik için grupta güçlü bir bütünleşme ve yüksek seviyeli güven ortamı oluşturulmalıdır (West, 2002). Öte yandan işiyle bütünleşen bireyler, yenilik ve gelişmelerin kurumun aleyhine olabileceğini düşünürse bu durumdan etkilenebilirler (Hatiboğlu, 1993'den akt. Uzunbacak, 2004).

**Hipotez 1c:** *Çalışanların kendini işletmeden hissetmesi, yenilikçi davranış etkilerken onların örgütsel özdeşleşme algıları bu ilişkiye aracılık eder.*

Günümüzde örgüt çalışanları için kariyer ilerlemesi önemli bir motivasyon aracıdır. Ancak örgütlerde yükselme veya ilerleme imkânı kalmayan çalışanların da olduğu göz ardı edilmemelidir. Örneğin yaşlanan veya kariyerinde ilerleme olasılığı azalan bireyler, kendilerini hiyerarşik plato içerisinde hissetmektedir (Armstrong-Stassen ve Ursel, 2009). Ayrıca örgütlerin yapısı değişmekte ve giderek basıklaşmaktadır. Bu da işyerindeki kademe sayısını azaltmakta ve yükselme imkânını kısıtlayarak çalışanlarda plato algısına yola açmaktadır (Tüz, 2003). Platoya örgütsel koşullar neden olduğu gibi yetenek eksikliği gibi bireysel yetersizlikler de yol açabilmektedir (Feldman ve Weitz, 1988). Bireylerin platoya girmesi, performanslarında düşüşler yaratabilir (Anafarta, 2002). McCleese ve arkadaşları (2007), platodaki çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla stres yaşadıklarını belirtmiştir. Yorulmaz (2007), çalışanların hiyerarşik plato algıları arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin de yükseldiği bulgusuna ulaşmıştır. Benzer biçimde hiyerarşik platodaki yaşlı çalışanların, örgütte kalma niyetlerinin gençlere kıyasla daha düşük olduğu gözlenmiştir (Allen vd., 1998).

Örgütte yenilikçiliğin desteklenmesi ve kaliteli ilişkiler, yenilikçi davranışları arttırırken; kariyer derecesi ise yenilikçi davranışları negatif

yönde etkilemektedir (Scott ve Bruce, 1994). Öte yandan örgütle aşırı derecede özdeşleşen bireyler de örgütün yanlışlarını ve hatalarını göremez hale gelebilmektedirler (Kreiner ve Ashforth, 2004). Armstrong-Stassen ve Ursel (2009), ilerleme imkânı kısıtlı olan ve işi rutinleşen çalışanların, örgütleri tarafından daha az desteklendikleri yönünde algılaya sahip olduklarını saptamıştır. Bu çerçevede örgütte yükselme şansı az olan pladadaki çalışanlar, işlerine karşı yabancılaşabilir ve örgütte yeniliğe karşı eğilimlerini yitirebilirler. Bununla birlikte özdeşleşme de bu eğilimlerde rol sahibi olabilir.

**Hipotez 2a:** *Çalışanların hiyerarşik plato algısının, yenilikçi davranış üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.*

**Hipotez 2b:** *Çalışanların hiyerarşik plato algısı, onların örgütsel özdeşleşme düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

**Hipotez 2c:** *Çalışanların hiyerarşik plato algısı, yenilikçi davranış etkilerken; örgütsel özdeşleşme düzeyleri bu ilişkiye aracılık eder.*

### **Performans Hedefine Yönelimle Diğer Değişkenlerin İlişkisi**

Başarı motivasyon teorisi hedeflerin, davranış kalıplarının belirleyicisi olduğunu ileri sürmektedir (Silver vd. 2006). Hedefler, başarılmak istenenleri temsil etmektedir. Rekabetçi toplumda mükemmellik, bireyin diğerlerine göre başarısı olarak tanımlanmaktadır (Harackiewicz vd., 1998). Performans odaklılar için de başarının anahtarı yetenekli olmak ve sosyal farkındalıktır (Braten vd., 2004; Cron vd., 2005).

Satış temsilcileri üzerinde yapılan bir araştırmada; öğrenme hedefine yönelime sahip satış temsilcisi, zor görevleri başarmaya motive olmakta ve genellikle kendi performansının diğerlerinin performansıyla karşılaştırmamaktadır. Performans hedefine yönelimliler ise yeteneklerini göstermek için uğraşmakta; buna karşın görevle ilgili içsel değerlerle çok az ilgilenmektedir (Silver vd., 2006). Performans hedefine yönelimliler, başarısız görünmekten çekindikleri için zorlu görevlerden kaçınabilmektedirler (Potosky ve Ramakrishna, 2002). Bu durumda sarf ettikleri çaba düşmekte ve performansları azalmaktadır (Sanusi vd., 2007). Öğrenme hedefine yönelim ile sergilenen performans arasında pozitif ilişki bulunurken; performans hedefine yönelimle sergilenen performans arasında negatif ilişki söz konusu olmaktadır (Seijts vd., 2004).



## **Hiyerarşik Plato ve Kendini İşletmeden Hissetme Durumunun Performans Hedefine Yönelim ve Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü**

Öte yandan performans yönelimi, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Porter, 2005). Markose ve Jayachandran (2008) örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından üstün görev bilinci ve centilmenliğin, performans hedefine yönelim üzerinde pozitif etkisinin olduğunu saptamıştır. Porath ve Bateman (2006) ise kendilerini diğerlerinden daha yetenekli göstermek isteyen performans yönelimlilerin, olumlu geri bildirim alma beklentilerinin olduğunu ve proaktif davranışlarının arttığını belirtmiştir. Çalışanların psikolojik iklimi ve liderleriyle etkileşimleri de onların yönelimlerini etkilemektedir (Dragoni, 2005). Bu durumda çalışanların kendilerini işletmeden hissetmeleri, onların performans odaklı davranışlarını etkileyebilir ve özdeşleşme seviyeleri de bu ilişkiye katkı sunabilir.

***Hipotez 3a:*** *Çalışanların kendilerini işletmeden hissetmeleri, onların performans hedefine yönelimlerini artırır.*

***Hipotez 3b:*** *Çalışanların kendilerini işletmeden hissetmeleri, onların performans hedefine yönelimlerini etkilerken; örgütsel özdeşleşme, bu ilişkiye aracılık eder.*

Performans odaklı bireyler, yetersiz görünmekten çekindiklerinden zorlu görevlerden kaçınıp önceden başarılı oldukları işleri yapmak isterken; öğrenme odaklı bireyler, zorlu ve bilinmeyen görevleri bir fırsat olarak değerlendirmektedir (Diener ve Dweck, 1980). Böylece performans hedefine yönelimliler, başarısızlığa karşı negatif tepki gösterirken; öğrenme hedefine yönelimliler, bu tip geribildirimleri öğrenim ve gelişim için bir basamak olduğunu düşünmektedir (Button vd., 1996). Bu bağlamda mesleki olarak ilerleme olanağı kalmamış olan hiyerarşik platodakiler, öğrenme ve gelişmeye karşı ilgisiz kalabilirler. Olumsuz geri bildirim almamak üzere kapsamlı görevlerden kaçınabilir ve "anlık" olarak iyi performans sergilediklerini göstermeye çalışabilirler. Başka bir deyişle hiyerarşik platodaki çalışanlar, öğrenmeye odaklanmadan ziyade performans gösterisine yönelebilirler. Diğer taraftan hiyerarşik platodaki çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri, onların performans hedeflerine yönelimlerine aracılık edebilir. Performans hedefine yönelim, dönüştürücü liderlik ile değişime odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Performans hedefine yönelim düşük olduğunda; dönüştürücü liderlikle değişime odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki negatif yönde gerçekleşmektedir (Bettencourt, 2004).

**Hipotez 4a:** *Çalışanların hiyerarşik plato algısı, onların performans hedefine yönelimlerini arttırır.*

**Hipotez 4b:** *Çalışanların hiyerarşik plato algısı, performans hedefine yönelimi etkilerken örgütsel özdeşleşme bu ilişkiye aracılık eder.*

## **YÖNTEM**

### **Örneklem**

Araştırmanın örneklemini Ankara'daki güvenlik sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Özel Güvenlik Dairesi Başkanlığı istatistiklerine göre ülkemizde çalışan özel güvenlik görevlisi miktarı yaklaşık 172 bin kişidir (<http://www.ozelguvenlik.pol.tr>). Ankara'da bulunan firmalarda yaklaşık 8000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 367 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992: 253). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 600 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 491'i geri dönmüş, 486 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Araştırmaya katılanların ortalama yaşı 29 olup, % 39'u kadındır. %46'sı lise mezunu olan katılımcıların ortalama çalışma süreleri 3,6 yıldır.

### **Araştırmanın Ölçekleri**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, üst düzey yöneticilerin dâhil olmadığı ve sadece çalışanlardan oluşan katılımcılara uygulanmıştır. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları ve keşfedici faktör analizleri SPSS paket programıyla; doğrulayıcı faktör analizleri ise AMOS programı ile analiz edilmiştir. Ölçeklerde cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

***Kendini işletmeden hissetme (KİH):*** Çalışanların kendini işletmeden hissetme durumunu belirlemek üzere Stamper ve Masterson (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. 6 sorudan oluşan ölçekte sorular "Kendimi işimin önemli bir parçası olarak hissediyorum" ve "Kendimi bu işletmeden değilmişim gibi hissediyorum (T)" şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,69 olarak tespit edilmiştir.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek üzere yapılan keşfedici faktör analizinde verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin 0,75 ile 0,83 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO değeri 0,68 ve Barlett testi anlamlı ( $p=0,000$ ) olduğu görülmüştür. AMOS

## **Hiyerarşik Plato ve Kendini İşletmeden Hissetme Durumunun Performans Hedefine Yönelim ve Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü**

paket programı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin 0,51 ile 0,72 arasında olduğu tespit edilmiştir. Analiz esnasında ölçeğin birinci ve ikinci maddesi ölçekten çıkartılmıştır ( $\chi^2/df=0,23$ , GFI=0,99; AGFI=0,98; NFI=0,99; TLI=0,99; CFI=0,99; RMSEA=0,08).

**Hiyerarşik Plato Ölçeği:** Hiyerarşik plato düzeyini belirlemek üzere Milliman (1992) ve Allen ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen 6 maddeli Plato Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,54 olarak tespit edilmiştir. Çalışmada bu ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin ölçek geçeri prosedürlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla yapılmış pilot ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan KFA sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ölçeğin faktör yüklerinin 0,72 ile 0,76 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu 0,75 ve Barlett testi anlamlı ( $p=0,000$ ) olarak tespit edilmiştir. DFA sonucunda ise verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin 0,59 ile 0,66 arasında olduğu tespit edilmiştir. Analiz esnasında ölçeğin dördüncü ve altıncı maddesi ölçekten çıkartılmıştır ( $\chi^2/df=4,6$ ; GFI=0,99; AGFI=0,96; NFI=0,97; TLI=0,95; CFI=0,98; RMSEA=0,07).

**Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği:** Örgütsel özdeşleşme düzeyini belirlemek üzere Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve pek çok araştırmada kullanılan (Tüzün, 2006; Mael ve Tetrick, 1992; Van Knipperberg ve Van Schie, 2000; Smidths vd., 2001) örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. 6 ifadeden oluşan ölçekte sorular "Başka biri çalıştığı kurum eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm." ve "Çalıştığım kurum hakkında konuştuğumda; "onlar" yerine "biz" kelimesini kullanırım" şeklindedir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,77 olarak hesaplanmıştır.

Mael ve Ashforth (1992) araştırmasında ölçeğin güvenilirlik katsayısını 0,87 olarak bildirmiştir. Tüzün (2006) araştırmasında kullandığı ölçeğin güvenilirlik katsayısını 0,78 olarak bildirmiştir. KFA sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve ölçeğin faktör yüklerinin 0,54 ile 0,74 arasında olduğu tespit edilmiştir. KMO değerinin 0,82 ve Barlett testinin anlamlı ( $p=0,000$ ) olduğu saptanmıştır. DFA sonucunda ise ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin

## Ömer Turunç, Melih Altay ve Necdet Bilgin

0,43 ile 0,67 arasında değiştiği belirlenmiştir ( $\chi^2/df=4,15$ ; GFI=0,98; AGFI=0,95; NFI=0,95; TLI=0,94; CFI=0,96; RMSEA=0,07).

**Yenilikçi Davranış Ölçeği:** Çalışanların yenilikçi davranışa eğiliminin ölçülmesinde Scott ve Bruce (1994) tarafından kullanılan ölçek kullanılmıştır. Altı sorudan oluşan ölçekte sorular "Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırma ve fikirler üretirim" ve "Yenilikçiyim" şeklindedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,81 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır.

Yapı geçerliliğini test etmek için yapılan KFA sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin 0,59 ile 0,79 arasında olduğu, KMO değerinin 0,84 ve Barlett testinin anlamlı ( $p=0,000$ ) olduğu tespit edilmiştir. DFA sonucunda ise verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin 0,49 ile 0,72 arasında olduğu tespit edilmiştir ( $\chi^2/df=0,4.7$ ; GFI=0,96; AGFI=0,92; NFI=0,94; TLI=0,91; CFI=0,95; RMSEA=0,08).

**Performans Hedefine Yönelim Ölçeği:** Performans hedefine yönelim seviyesini belirlemek üzere Sujan ve arkadaşları (1994) tarafından geliştirilen 6 maddeli Performans Hedefine Yönelim Ölçeği kullanılmıştır. Sorular, "Kendimi yöneticimin kriterleriyle değerlendiririm" ve "Performansımın diğer çalışanlarla nasıl karşılaştırıldığını düşünerek çok zaman harcarım" şeklindedir. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,68 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Bettencourt (2004) tarafından yapılan güvenirlik analizleri Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,64 olarak tespit edilmiştir.

Yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan KFA sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin 0,47 ile 0,78 arasında olduğu tespit edilmiştir. KMO değerinin 0,74 ve Barlett testinin anlamlı ( $p=0,000$ ) olduğu görülmüştür. DFA sonucunda ise verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin 0,49 ile 0,75 arasında olduğu tespit edilmiştir. Analiz esnasında ölçeğin beşinci maddesi ölçekten çıkarılmıştır ( $\chi^2/df=0,01$ ; GFI=0,99; AGFI=0,97; NFI=0,97; TLI=0,96; CFI=0,98; RMSEA=0,05).

## BULGULAR

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 1'de gösterilmiştir. Bu kapsamda kontrol değişkeni olan katılımcı yaşı ile diğer değişkenler arasında anlamlı ilişki olmadığı gözlenmiştir. Bağımsız değişkenlerden hiyerarşik platonun, sadece özdeşleşmeyle pozitif ve anlamlı ilişkili olduğu

**Hiyerarşik Plato ve Kendini İşletmeden Hissetme Durumunun  
Performans Hedefine Yönelim ve Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örgütsel  
Özdeşleşmenin Rolü**

( $r = .12, p < .01$ ); kendini işletmeden hissetmenin ise özdeşleşme ( $r = .53, p < .01$ ), performans hedefine yönelim ( $r = .50, p < .01$ ) ve yenilikçi davranış ( $r = .45, p < .01$ ) ile pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Özdeşleşmenin ise hem performans hedefine yönelim ( $r = .56, p < .01$ ) hem de yenilikçi davranış ( $r = .48, p < .01$ ) ile pozitif ve anlamlı ilişkisinin bulunduğu saptanmıştır. Bu nedenle aralarında anlamlı ilişkiler olan bu değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir.

**Tablo 1: Ortalama, S. Sapma ve Korelasyonlar**

Değişkenler	Ort.	S. S.	1	2	3	4	5	6
1.Yaş	28,7	6,84	-					
2.Hiyerarşik Plato	3,16	0,95	0,05	-				
3.K.İşletmeden Hissetme	3,62	0,89	0,06	0,06	-			
4. Örgütsel Özdeşleşme	3,68	0,78	0,06	0,12**	0,53**	-		
5.P. Hedefine Yönelim	3,77	0,72	0,06	0,08	0,50**	0,56**	-	
6.Yenilikçi Davranış	3,79	0,8	0,03	0,05	0,45**	0,48**	0,52**	-

\*\* $p < 0,01$

Hiyerarşik plato (HP) ve kendini işletmeden hissetmenin (KİH), performans hedefine yönelim (PHY) ve yenilikçi davranış (YD) üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel özdeşleşmenin (ÖÖ) aracılık rolünü incelemek üzere Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda değişkenler arasındaki ilişkiler, hiyerarşik regresyon analiziyle incelenmiş ve Sobel Testleri yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerden KİH ve HP'nin YD üzerindeki etkilerinde ÖÖ'nün aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

İlk aşamada; bağımsız değişken olan kendini işletmeden hissetme ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkilere bakılmış ve KİH'nin YD'yi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = 0,10; p < 0,05$ ) görülmüştür. İkinci aşamada KİH ile ÖÖ ilişkisi incelenmiş ve KİH'in ÖÖ üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin ( $\beta = 0,14; p < 0,001$ ) olduğu saptanmıştır. Son aşamada ise KİH ve ÖÖ'nin YD üzerindeki etkileri birlikte incelenmiş ve KİH'in YD üzerindeki pozitif etkisinin anlamsız olduğu ( $\beta = 0,03; p > 0,05$ ) ve ÖÖ'nün de YD'yi pozitif yönde etkilediği ( $\beta = 0,10; p < 0,001$ ) gözlenmiştir. Sobel testi sonucunda da ÖÖ'nün aracılık etkisi desteklenmiştir ( $Z = 3,2; p < 0,001$ ). Dolayısıyla KİH'in YD üzerinde etkisinde ÖÖ'nün tam aracı rolü olduğu anlaşılabilir H1<sub>a</sub>, H1<sub>b</sub> ve H1<sub>c</sub> desteklenmiştir.

Tablo 2: YD Üzerindeki Etkiler ve ÖÖ'nün Aracılık Testi

	$\beta$	
	ÖÖ	YD
KİH	<b>Test 1</b>	<b><math>F=5,26^*</math></b>
	<b>KİH</b>	<b>0,10*</b>
	$R^2$	0,01
	$Düz. R^2$	0,01
	<b>Test 2</b>	<b><math>F=11.14^{***}</math></b>
	<b>KİH</b>	<b>0,14^{***}</b>
	$R^2$	0,02
	$Düz. R^2$	0,02
	<b>Test 3</b>	<b><math>F=92,53^{***}</math></b>
<b>KİH</b>	<b>0,03</b>	
<b>ÖÖ</b>	<b>0,48^{***}</b>	
$R^2$	0,24	
$Düz. R^2$	0,24	
HP	<b>Test 1</b>	<b><math>F=0.75</math></b>
	<b>HP</b>	<b>0,04</b>
	$R^2$	0,01
	$Düz. R^2$	0,01
	<b>Test 2</b>	<b><math>F=3,96^{**}</math></b>
	<b>HP</b>	<b>0,08^{**}</b>
	$R^2$	0,01
	$Düz. R^2$	0,01
	<b>Test 3</b>	<b><math>F=92,15^{***}</math></b>
<b>HP</b>	<b>-0,01</b>	
<b>ÖÖ</b>	<b>0,49^{***}</b>	
$R^2$	0,24	
$Düz. R^2$	0,24	

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Bağımsız değişken olan HP'nin ÖÖ ve YD üzerindeki etkileri incelendiğinde ise HP'nin YD üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı ( $\beta = .04$ ,  $p > .05$ ), ÖÖ üzerinde ise öngörülenin tersine pozitif ve anlamlı ( $\beta = .08$ ,  $p < .01$ ) etkisinin olduğu gözlenmiştir. HP'nin YD üzerinde anlamlı etkisi bulunmadığından aracılık testi için gereken koşullar sağlanamadığı kanaatine varılmıştır. Başka bir deyişle HP ile YD arasındaki ilişkide ÖÖ'nün aracılık rolü olmadığı anlaşılmıştır. Bu çerçevede H2<sub>a</sub>, H2<sub>b</sub> ve H2<sub>c</sub> desteklenmemiştir.

**Hiyerarşik Plato ve Kendini İşletmeden Hissetme Durumunun  
Performans Hedefine Yönelim ve Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örgütsel  
Özdeşleşmenin Rolü**

**Tablo 3: PHY Üzerindeki Etkiler ve ÖÖ'nin Aracılık Testi**

		$\beta$	
		ÖÖ	PHY
<b>KİH</b>	<b>Test 1</b>		<b>F=6,98**</b>
	<b>KİH</b>		<b>0,11**</b>
	<i>R<sup>2</sup></i>		0,01
	<i>Düz. R<sup>2</sup></i>		0,01
	<b>Test 2</b>	<b>F=11,14***</b>	
	<b>KİH</b>	<b>0,14***</b>	
	<i>R<sup>2</sup></i>	0,02	
	<i>Düz. R<sup>2</sup></i>	0,02	
	<b>Test 3</b>		<b>F=144,66***</b>
<b>KİH</b>		<b>0,03</b>	
<b>ÖÖ</b>		<b>0,57***</b>	
<i>R<sup>2</sup></i>		0,33	
<i>Düz. R<sup>2</sup></i>		0,33	
<b>HP</b>	<b>Test 1</b>		<b>F=2,68</b>
	<b>HP</b>		<b>0,07</b>
	<i>R<sup>2</sup></i>		0,01
	<i>Düz. R<sup>2</sup></i>		0,01
	<b>Test 2</b>	<b>F=3,96**</b>	
	<b>HP</b>	0,08**	
	<i>R<sup>2</sup></i>	0,01	
	<i>Düz. R<sup>2</sup></i>	0,01	
	<b>Test 3</b>		<b>F=144,33***</b>
<b>HP</b>		<b>0,02</b>	
<b>ÖÖ</b>		<b>0,57***</b>	
<i>R<sup>2</sup></i>		0,33	
<i>Düz. R<sup>2</sup></i>		0,33	

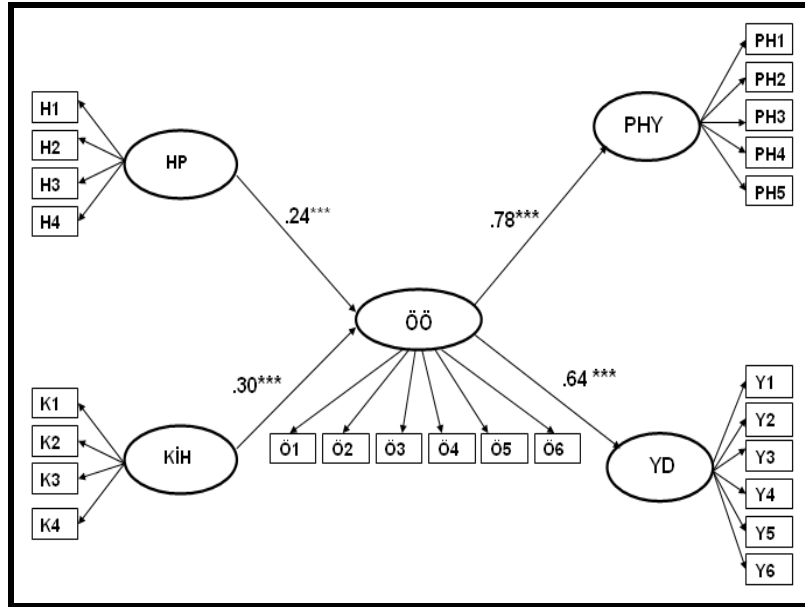
*\*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001*

Hiyerarşik plato ve kendini işletmeden hissetmenin, performans hedefine yönelim üzerindeki etkisi ve özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemek üzere üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 3). İlk aşamada bağımsız değişken olan KİH'in PHY'yi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ( $\beta=0,11$ ;  $p<0,001$ ) saptanmıştır. İkinci adımda KİH'in ÖÖ'yü de pozitif ve anlamlı biçimde etkilediği ( $\beta=0,14$ ;  $p<0,001$ ) tespit edilmiştir. Son aşamada ise KİH'in PHY üzerindeki pozitif etkisinin anlamsız olduğu ( $\beta=0,03$ ;  $p>0,05$ ) ve ÖÖ'nün de PHY üzerindeki etkisinin devam ettiği

( $\beta=0,57$ ;  $p>0,05$ ) gözlenmiştir. Yapılan Sobel testi sonucunda da ÖÖ'nün aracılık rolü desteklenmiştir ( $Z=10,2$ ;  $p<0,001$ ). Bu durumda KİH ile PHY arasındaki ilişki ÖÖ'nün tam aracılık etkisinin olduğu anlaşılabilir H3<sub>a</sub> ve H3<sub>b</sub> desteklenmiştir.

Diğer bir bağımsız değişken olan HP'nin ÖÖ ve PHY üzerindeki etkileri incelendiğinde ise HP'nin PHY üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı ( $\beta=0,07$ ;  $p>0,05$ ) görülmüştür. HP'nin PHY üzerinde anlamlı etkisi bulunmadığından aracılık testi için gereken koşullar sağlanmadığı kanaatine varılmıştır. Başka bir deyişle HP ile PHY arasındaki ilişki ÖÖ'nün aracılık rolü olmadığı anlaşılmıştır. Bu çerçevede H4<sub>a</sub> ve H4<sub>b</sub> desteklenmemiştir.

Hipotezler test edildikten sonra model önerisinde bulunmak amacıyla; araştırmadaki tüm değişkenleri içeren yapısal eşitlik modeli (YEM) oluşturulmuş ve yol analizi yapılmıştır (Şekil 2). Yapılan yol analizi sonucunda en iyi uyum değerlerini veren ve beş değişkeni de içeren model kabul edilmiştir ( $\chi^2/df=4,8$ ; GFI=0,85; AGFI=0,82; NFI=0,91; TLI=0,92; CFI=0,95; RMSEA=0,07).



\*\*\* $p<0,001$

Şekil 2: YEM Modeli



## **Hiyerarşik Plato ve Kendini İşletmeden Hissetme Durumunun Performans Hedefine Yönelim ve Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü**

### **TARTIŞMA VE SONUÇ**

Örgütsel çevredeki hızlı değişim, çalışanlara; yeni durumlara uyum ve yeteneklerini geliştirme konusunda baskı yapmaktadır. Yaratıcılık ve yenilik gerektiren görevler için içsel motivasyona ihtiyaç vardır (Osterloh ve Frey, 2000). Motivasyonu destekleyen hedeflere yönelim, bazı bireylerin değişime nasıl ayak uydurduklarının bir göstergesidir (DeShon ve Gillespie, 2005). Çalışma yaşantısında planların başarılabildiği başarılmadığının göstergesi olan hedeflere yönelim düzeyleri, bireylere göre değişmektedir (Frese vd., 1987; Brett ve VandeWalle, 1999; VandeWalle vd., 1999). Bu anlamda bireylerin, kendilerini kontrol etmelerinde ve eylemlerini düzenleyerek performanslarını arttırmalarında hedef yöneliminin de payı bulunmaktadır (Button vd., 1996).

Bu çalışmada da örgütlerin ihtiyacı olan yenilikçi davranış ve hedef yöneliminin desteklenmesine ilişkin bazı değişkenler sorgulanmıştır. Bu bağlamda mesleki durgunluğa ulaşmanın göstergesi olan hiyerarşik plato ile örgüte aidiyetin göstergesi olan kendini işletmeden hissetme ve örgütsel özdeşleşmenin rolleri sorgulanmıştır. Ankara'daki güvenlik sektörü çalışanları üzerine yapılan araştırma sonucunda; kendini işletmeden hissetmenin, örgütsel özdeşleşmeyi, performans hedefine yönelimi ve yenilikçi davranışları arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin, kendini işletmeden hissetme-performans hedefine yönelim ve kendini işletmeden hissetme-yenilikçi davranış arasındaki ilişkide aracı değişken olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar yazını destekler niteliktedir. Janssen ve VanYperen (2004), hedefe yönelimin, liderle izleyici arasındaki ilişki kalitesiyle ilişkili olduğunu ve böylece çalışanların yenilikçi iş performansı ve etkinliklerinin de arttığını belirtmiştir. Vos ve arkadaşları (2006), yenilikçi projelerde etkinliği arttırmak üzere katılımcıların gruptaki eylemlere aktif olarak dâhil edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu da bireylerin aidiyet duygusuna sahip olmasıyla sağlanabilir. Nitekim kendini işletmeden hissetme ile yenilikçi davranış arasında pozitif ilişki olduğu (Chen ve Aryee ,2007; Kim vd., 2009); yenilikçilik için bireylerin işi ve çalışma gruplarıyla bütünleşmesi gerektiği belirtilmiştir (Thompson, 1998). Dolayısıyla bireyler, grupla özdeşleştikçe yenilikçi davranışları çoğalmaktadır (Glynn vd., 2010).

Araştırmanın diğer bir değişkeni olan hiyerarşik platoya ilgili bulgular ise beklenenin aksi yönünde gerçekleşmiştir. Analiz sonuçları hiyerarşik platonun, sadece örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisinin olduğunu; yenilikçi davranış üzerinde ise anlamlı etkisinin olmadığını

## Ömer Turunç, Melih Altay ve Necdet Bilgin

göstermiştir. Ancak Armstrong-Stassen ve Ursel (2009) ilerleme imkânı kısıtlı olan ve işi rutinleşen çalışanların, örgütleri tarafından daha az desteklendikleri yönünde algılaya sahip olduklarını saptamıştır. Değişkenlerle ilgili araştırmalar kısıtlı olmasına rağmen; performans hedefine yönelimle ilgili çalışmalardan hareketle bu bulguların desteklenmediği söylenebilir. Çünkü performans hedefine yönelimlerde başarısızlık korkusu ve statükoculuk, yeni ve bilinmeyen görevlere atılmada engel teşkil etmektedir (Button vd., 1996; VandeWalle vd., 1999; DeShon ve Gillespie, 2005; Beckmann vd., 2009). Bu durum da özellikle mesleki olarak ilerleme imkânı kalmayanlarda sıklıkla yaşanabilir. Çalışmamızda ayrıca hiyerarşik platonun beklendiği biçimde performans hedefine yönelimi arttırmadığı saptanmıştır. Ancak önceden belirtildiği gibi performans odaklı bireyler, zorlu görevlerden kaçınıp önceden başarılı oldukları işleri yapmak isterken; öğrenme odaklı bireyler, zorlu görevleri bir fırsat olarak değerlendirmektedir (Diener ve Dweck, 1980). Bu durumda hiyerarşik platonun çalışanların performans hedefine yönelimlerinin yüksek olacağı düşünülmektedir. Son olarak model önerisinde bulunmak üzere oluşturulan yapısal modelde beş değişkeni de içeren ve en iyi uyum değerlerini veren model kabul edilmiştir.

Elde edilen bulgular, birçok araştırmayla örtüşmesine rağmen çalışmanın birtakım sınırlılıkları da mevcuttur. Örneğin çalışmada sadece katılımcıların performans hedef yönelimleri ölçülmüş ve öğrenme hedefine yönelimler değerlendirilmemiştir. Araştırmanın tek bir örneklem üzerinde yapılması da diğer bir kısıttır. Tek örneklemin yanında ilave örneklemelerden verilerin toplanması halinde sonuçlar karşılaştırılarak bulgular daha kolay genellenebilir.

Sonuç olarak çalışmamızda; kendini işletmeden hisseden, örgütüyle özdeşleyen ve aidiyet algısını yaşayanlarda performans hedefine yönelimle birlikte yenilikçi davranışların da arttığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda rekabetçi şartlarda farklılık yaratıp başarılı olmak isteyen örgüt yöneticileri, personeline aidiyet duygusu oluşturarak, yarım zamanlı çalışandan ziyade tam zamanlı çalışan istihdam ederek ve çalışanların özdeşleşmelerini sağlayarak yenilikçi davranışları teşvik edebilir.

## KAYNAKÇA

- Allen, T.D., Poteet, M.I. & Russel, J.E.A. (1998). Attitudes of Managers Who Are More or Less Career Plateaued. *Career Development Quarterly*, 47, 159-172.
- Allen, T.D., Russell, J.E.A., Poteet, M.L. & Dobbins, G.H. (1999). Learning and Development Factors Related to Perceptions of Job Content

**Hiyerarşik Plato ve Kendini İşletmeden Hissetme Durumunun  
Performans Hedefine Yönelim ve Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örgütsel  
Özdeşleşmenin Rolü**

- And Hierarchical Plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1113-1137.
- Anafarta, N. (2002). Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor). *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 115-128.
- Armstrong-Stassen, M. & Ursel, N.D. (2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and the Retention of Older Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organizations. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K., Wall, T.D. Waterson, P. & Harrington E. (2000). Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-85.
- Baron, R.M. & 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, 1173-1182.
- Beckmann, N., Beckmann, J.F. & Elliott, J.G. (2009). Self-Confidence and Performance Goal Orientation Interactively Predict Performance in a Reasoning Test with Accuracy Feedback. *Learning and Individual Differences*, 19, 277-282.
- Benkhoff, B. (1997). Better Performance through Organizational Identification: A Test of Outcomes and Antecedents Based on Social Identity Theory. In the Search for Competitiveness and Its Implications for Employment (Wickham J., Ed.), Oak Tree Press, Dublin.
- Bettencourt, Lance A. (2004). Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Direct and Moderating Influence of Goal Orientation. *Journal of Retailing*, 80, 165-180.
- Blau, P. (1964). *Exchange And Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Braten, I., Samuelstuen, M.S. & Stromso, H.I. (2004). Do Students' Self-Efficacy Beliefs Moderate the Effects of Performance Goals on Self-Regulatory Strategy Use? *Educational Psychology*, 24(2), 231-247.
- Brett J.F. & Vandewalle, D. (1999). Goal Orientation and Goal Content as Predictors of Performance in a Training Program, *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 863-873.

**Ömer Turunç, Melih Altay ve Necdet Bilgin**

- Burns, David J. (2007). Toward An Explanatory Model of Innovative Behavior. *Academy Journal of Business and Psychology*, 21(4), 461-488.
- Button, S.B. , Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1996). Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26-48.
- Caldwell, D.F. & O'reilly, C. (2003). The Determinants of Team-Based Innovation in Organizations. *Small Group Research*, 34(4), 497-517.
- Chen, Z.X. & Aryee, S. (2007). Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238.
- Cheney, G. (1983). On the Various and Changing Meaning of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Cheney, G. & Tompkins, P.K. (1987). Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment. *Central States Speech Journal*, 38(1), 1-15.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovative. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cron, W.L., Slocum, J.W., Vandewalle, D. & Fu, F.Q. (2005). The Role of Goal Orientation on Negative Emotions and Goal Setting When Initial Performance Falls Short of One's Performance Goal. *Human Performance*, 18(1), 55-80.
- Deshon, R.P. & Gillespie, J.Z. (2005). A Motivated Action Theory Account of Goal Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096-1127.
- Diefendorff, James M. (2004). Examination of the Roles of Action-State Orientation and Goal Orientation in the Goal-Setting and Performance Process. *Human Performance*, 17(4), 375-395.
- Diener, C.I. & Dweck, C.S. (1980). An Analysis of Learned Helplessness: II. The Processing of Success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 940-952.
- Dragoni, Lisa (2005). Understanding The Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups: The Role of Leadership and Multilevel Climate Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084-1095.

**Hiyerarşik Plato ve Kendini İşletmeden Hissetme Durumunun  
Performans Hedefine Yönelim ve Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örgütsel  
Özdeşleşmenin Rolü**

- Dutton, J., J. Dukerich, & Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Membership Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 34, 239-263.
- Feldman, D.C., & Weitz, B.A. (1988). Career Plateaus Reconsidered. *Journal of Management*, 14, 69-80.
- Fiol, C.M., (1994). Consensus, Diversity, and Learning in Organizations. *Organization Science*, 5, 403-420.
- Frese, M., Stewart, J. & Hannover, B. (1987). Goal Orientation and Planfulness: Action Styles as Personality Concepts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1182-1194.
- Glynn, M.A., Kazanjian, R. & Drazin, R. (2010). Fostering Innovation in Complex Product Development Settings: The Role of Team Member Identity and Interteam Interdependence. *J Prod Innov Manag*, 27, 1082-1095.
- Greenberger, D. B. & Strasser, S. (1986). The Development and Application of A Model of Personal Control in Organizations. *Academy of Management Review*, 11, 164-177.
- Harackiewicz, J.M., Baron, K.E. & Elliot, A.J. (1998). Rethinking Achievement Goals: When Are They Adaptive for College Students and Why. *Educational Psychologist*, 33(1), 1-21.
- Hipple, S. (1998). Contingent Work: Results from the Second Survey. *Monthly Labor Review*, 121, 22-35.
- <http://www.ozelguvenlik.pol.tr/teskilatistatistik.asp>, 24.02.2011
- Janssen, O. (2003). Innovative Behaviour and Job Involvement at the Price of Conflict and Less Satisfactory Relations with Co-Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364.
- Janssen, O. & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Kalleberg, A.L. & Schmidt, K. (1997). Contingent Employment in Organizations: Part-Time, Temporary, and Subcontracting Relations. A.L. Kalleberg, D. Knoke, P. Marsden, & J. Spaeth (Der.), *Organizations in America: Analyzing Their Structures and Human Resource* (ss. 253-275). New York, Sage.
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Master: Innovation For Productivity In The American Corporation*, Simon And Schuster, New York.

**Ömer Turunç, Melih Altay ve Necdet Bilgin**

- Katrinli, A. , Atabay, G., Günay, G. & Güneri, B. (2008). Leader-Member Exchange, Organizational Identification and The Mediating Role of Job Involvement for Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 64(4), 354-362.
- Kim, T.-Y., Hon, A.H.Y. & Crant, J.M. (2009). Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study. *Journal of Business and Psychology*, 24, 93–103.
- Kreiner G.E. & Ashforth, B.E. (2004). Evidence Toward An Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Lee, S.M., (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Li, A. & Bagger, J. (2008). Role Ambiguity and Self-Efficacy: The Moderating Effects of Goal Orientation and Procedural Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 368-375.
- Mael F. (1988). Organizational Identification: Construct Redefinition and A Field Application with Organizational Alumni, *Basilmamış Doktora Tezi*, Wayne State University, Detroit, Mi.
- Mael, F. & Ashforth, B. (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. & Tetrick, L.E. (1992), Identifying Organizational Identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.
- Markose B. & Jayachandran, S. (2008) The Impact Of Organizational Citizenship Behaviours On Goal Orientation And Performance Of Salespeople: An Emprical Study. *International Journal Of Business Insights And Transformation*, 2 , 1, 16-27.
- Mccleese, C.S., Eby,L.T., Scharlau E.A. & Hoffman, B.E. (2007). Hierarchical, Job Content, and Double Plateaus: A Mixed-Method Study of Stress, Depression and Coping Responses. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 282-299.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K. & Johnson, J.R. (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Milliman, J. F. (1992). Causes, Consequences and Moderating Factors of Career Plateauing, *Basilmamış Doktora Tezi*, University of Southern California, Los Angeles, California.
- Myers, S.A. & Kassing, J.W. (1998). The Relationship between Perceived Supervisory Communication Behaviors and Subordinate

**Hiyerarşik Plato ve Kendini İşletmeden Hissetme Durumunun  
Performans Hedefine Yönelim ve Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örgütsel  
Özdeşleşmenin Rolü**

- Organizational Identification. *Communication Research Reports*, 15(1), 71-81.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Osterloh, M. & Frey, B. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550.
- Ostroff C. & Schmitt, N. (1993). Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiencies. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345-1361.
- Pfeffer, J. & Baron, J. N. (1988). Taking The Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment. B.M. Staw, & L.L. Cummings (Der.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Ct: Jai Press. 10, 257-303.
- Pirola-Merlo, A. & Mann, L. (2004). The Relationship between Individual Creativity and Team Creativity: Aggregating across People and Time. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 235-257.
- Porath, C.L. & Bateman, T.S. (2006). Self-Regulation: From Goal Orientation to Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 185-192.
- Porter, Christopher O.L.H. (2005). Goal Orientation: Effects on Backing up Behavior, Performance, Efficacy, and Commitment in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 811-818.
- Potosky, D. & Ramakrishna, H.V. (2002). The Moderating Role of Updating Climate Perceptions in the Relationship between Goal Orientation, Self-Efficacy, and Job Performance. *Human Performance*, 15(3), 275-297.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Samuel, C.C. (2000). *Modern Management Diversity, Quality, Ethics & The Global Environment*, Prentice Hall International Inc., London.
- Sanusi, Z.M., Iskandar, T.M. & Poon, J.M.L. (2007). Effects of Goal Orientation and Task Complexity on Audit Judgment Performance, *Malaysian Accounting Review*, 6(2), 123-139.

### **Ömer Turunç, Melih Altay ve Necdet Bilgin**

- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994), Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seijts, G.H., Latham, G.P. Tasa, K. & Latham, B.W. (2004). Goal Setting and Goal Orientation: An Integration of Two Different Yet Related Literatures. *Academy of Management Journal*, 47(2), 227-239.
- Sekaran, Uma (1992). *Researchs Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley.
- Shervani, T. & Zerrillo, P.C. (1997). The Albatros of Product Innovation, *Business Horizons*, 40(1), 57-62.
- Silver, L.S., Dwyer, S. & Alford, B. (2006). Learning and Perfomance Goal Orientation of Salespeople Revisited: The Role of Performance-Approach and Performance-Avoidance Orientations. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(1), 27-38.
- Stamper, C. L. & Van Dyne, L. (2001). Work Status and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Restaurant Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 517-536.
- Stamper, C.L. & Masterson, S.S. (2002), Insider or Outsider? How Employee Perceptions of Insider Status Affect Their Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 875-894.
- Sujan, H., Weitz,B.A., Kumar, N. (1994), Learning, Orientation, Working Smart, And Effective Selling. *Journal Of Marketing*, 58, 3, 39-52.
- Thompson, Kenneth R. (1998). Confronting The Paradoxes In A Total Quality Environment. *Organizational Dynamics*, 26 , 3, 62-74.
- Tüz, Melek V. (2003). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar, *U. Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.1, Sayı: 4, 169-176.
- Tüzün, K.İ. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Unsworth, L., Brown, H. & Mcguire, L. (2000). Employee Innovation: The Roles of Idea Generation and Idea Implementation, *The Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, 14-17 Nisan, New Orleans.
- Uzunbacak, H.H. (2004) (Hatiboğlu, 1993'ten Aktaran). Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



**Hiyerarşik Plato ve Kendini İşletmeden Hissetme Durumunun  
Performans Hedefine Yönelim ve Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örgütsel  
Özdeşleşmenin Rolü**

- Vandewalle, D., Brown, S.P., Cron, W.L. & Slocum, J.W. (1999). The Influence of Goal Orientation and Self-Regulation Tactics on Sales Performance: A Longitudinal Field Test. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 249-259.
- Vos, J.V.J. & Achterkamp, M.C. (2006). Stakeholder Identification in Innovation Projects Going beyond Classification. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 161-178.
- West, M.A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups, *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355-424.
- West, M.A. & Farr, J.L. (1990). Innovation at Work. In M.A. West & J.L. Farr (Ed.). *Innovation And Creativity At Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester, United Kingdom: Wiley, 3-13.
- West, M.A. & Wallace, M. (1991). Innovation in Health Care Teams. *European Journal of Social Psychology*, 21, 303-315.
- Wolfe, R.A. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*, 31, 450-431.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- Yorulmaz, Havva (2007). Kariyerde İş Doyumu & Plato: KKTC Kamu Sektöründe Uygulamalı Bir Çalışma, Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yuan, F. & Woodman, R.W. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Nj: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Zarankin, T.G. (2008). A New Look at Conflict Styles: Goal Orientation and Outcome Preferences. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 167-184.