



Paradoksal Lider Davranışı ve Proaktif Davranışların Role Dayalı Performansa Etkisinde Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Rolü*

Burcu MARAŞLIOĞLU¹, Şevki ÖZGENER²

Öz

Hızlı teknolojik gelişmeler ve rekabetçi koşulların olduğu uluslararası pazarlarda paradoksal liderlikle birlikte hangi proaktif davranışların çalışanların üstlendikleri rolleri en iyi şekilde yerine getirmeleri için etkili olabileceğine dair tartışmalar artan ölçüde ilgi görmektedir. Bu çalışmanın amacı, algılanan motivasyon ikliminin aracı olması durumunda paradoksal lider davranışı ve proaktif davranışların role dayalı performansına etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmada örnekleme Kayseri ili imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerdeki mavi ve beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır (n=693). Veriler, paradoksal liderlik, proaktif davranışlar, algılanan motivasyon iklimi ve role dayalı performans ölçeklerinden oluşan anket yardımıyla elde edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile ölçüm modeli oluşturulduktan sonra araştırma modeli ve hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi ve Preacher ve Hayes tarafından (2008) önerilen BC Önyükleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre paradoksal liderliğin role dayalı performansı negatif ve anlamlı şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Fakat algılanan motivasyon ikliminin ve proaktif davranış türlerinden sadece inisiyatif alma ve özerkliğin role dayalı performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Ayrıca çalışmada algılanan motivasyon iklimi, hem paradoksal liderliğin role dayalı performansa etkisinde hem de proaktif davranış biçimlerinden biri olarak inisiyatif alma ve özerkliğin role dayalı performansa etkisinde aracılık etmektedir. Son olarak çalışmada sonuçlar ve sınırlılıklar tartışılmakta, imalat sanayi işletmeleri çalışanlarına yönelik çıkarımlar ve gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

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

Jel Kodu: D02, D23, L20

The Impacts of Paradoxical Leader Behavior and Proactive Behaviors on The Role-Based Performance: The Mediating Role of Perceived Motivational Climate

Abstract

In international markets with rapid technological developments and competitive conditions, discussions about which proactive behaviors with paradoxical leadership can be effective for employees to perform their roles in the best way are increasingly interesting. The purpose of this study is to reveal the effects of paradoxical leader behavior and proactive behaviors on role-based performance when the perceived motivational climate is a mediator variable. The sampling of the research consists of blue and white-collar workers in the manufacturing industry in Kayseri (n=693). Data were obtained using a questionnaire consisting of paradoxical leadership, proactive behaviors, perceived motivational climate, and role-based performance scales. After constituting the measurement model with confirmatory factor analysis, structural equation modelling and the BC Bootstrap method proposed by Preacher and Hayes (2008) were used to test the research model and hypotheses. According to research findings, it revealed that paradoxical leadership negatively and significantly affected role-based performance. However, it was observed that only initiative and autonomy as one of the types of proactive behavior and perceived motivational climate had a positive and significant effect on role-based performance. Moreover, the perceived motivational climate mediates both the effect of paradoxical leadership on role-based performance and only the effect of initiative and autonomy as a form of proactive behaviors on role-based performance. Finally, discussions of the results and limitations, implications for employees in manufacturing enterprises and avenues for future research are presented in the study.

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

Jel Codes: D02, D23, L20

* Bu makalenin bulguları, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında hazırlanan “*Paradoksal Lider Davranışı ve Farklı Proaktif Davranışların Role Dayalı Performans Üzerindeki Etkileri: Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Rolü*” başlıklı yüksek lisans tezinden alınmıştır.

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Nevşehir, Türkiye. E-posta: burckle@yandex.com.tr **Orcid no:** 0000-0001-8599-1314.

² **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Prof. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Nevşehir, Türkiye. E-posta: sozgener@nevsehir.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-9290-0596.

Atıf/Citation: Maraşlıoğlu, B., Özgener, Ş. (2022). Paradoksal Lider Davranışı ve Proaktif Davranışların Role Dayalı Performansa Etkisinde Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Rolü, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24/2, s. 347-377

Extended Abstract

Introduction

In the literature, mostly job stressors (Wallace, Edwards, Arnold, Frazier & Finch, 2009), organizational culture (Aftab, Rana & Sarwar, 2012), emotional labor (Mahadevi & Vijaylaxmi, 2012), transformational leadership (Tseng, 2016; Akinbobola & Dalyop, 2019) and visionary leadership (Huang, 2019) examined the effects on role-based performance. However, it is thought that the effects of paradoxical leadership and proactive behaviors on role-based performance are neglected. Therefore, in this study, a research model in which the perceived motivational climate has a mediating role in the effect of paradoxical leadership and proactive behaviors on role-based performance is aimed.

Paradoxical leadership is characterized by seemingly competing but interrelated leader behaviors to meet the demands of the competing in business simultaneously and over time (Zhang, Liao, Liao & Zheng, 2021a:1). There are different findings about the effect of paradoxical leadership on performance (Zhang, Zhu & Lee, 2020a; She, Li, Yang & Yang, 2020; Zhang et al., 2021a). There is no evidence yet on how paradoxical leadership behavior affects the role-based performance of employees in the manufacturing industry. Besides, proactive behaviors are expressed as positive behaviors that increase the performance and effectiveness of individuals and businesses, responding quickly to changing conditions and demands of employees by designing and implementing new working methods, taking the initiative to improve existing conditions or create new ones in a way that challenges the status quo (Wu & Parker, 2013:693-694). Although it has been suggested that proactive behavior is associated with high role-based performance, there is little empirical evidence to confirm this relationship. In this study, we try to understand both the effect of proactive behaviors on role-based performance and the extent to which the perceived motivational climate shapes its effects. Although proactive behaviors affect job performance positively (Thompson, 2005), there are also studies that argue that waiting for employees to be proactive may cause stress and lead to tension between proactive and non-proactive employees (Bolino, Valcea & Harvey, 2010). In other words, it is thought that this situation may adversely affect performance.

The perceived motivational climate is employees' shared perceptions of existing success or failure criteria that are emphasized through policies, procedures, and practices in the work environment. We want to reveal whether there is a change in the effects of paradoxical leader behaviors and proactive behaviors with the perceived motivational climate on role-based performance. In this context, the aim of the study is to reveal whether paradoxical leadership and proactive behaviors affect role-based performance in a model mediated by the perceived motivational climate.

This study primarily aims to contribute to the literature on paradoxical leadership and to fill the lack of findings regarding the effects of paradoxical leadership on perceived motivational climate and role-based performance for manufacturing industry workers in developing countries. Secondly, based on the findings on the effects of proactive behaviors on role-based performance, we identify which proactive behaviors are more effective, and at the same time, we offer a new perspective to guide further research on how employees can be proactive effectively. Thirdly, the results of the study can provide guidance for both industry managers and their employees on the adoption of paradoxical leadership style in businesses and the determination of proactive behaviors that will lead to high performance.

Method

The sampling of the research consists of blue and white-collar workers in the manufacturing industry in Kayseri (n=693). In this study, paradoxical leadership and proactive behaviors as independent variables, perceived motivational climate as a mediator, and role-based performance as a dependent variable are included in the research model. Data were obtained by using a questionnaire consisting of the paradoxical leadership behavior scale developed by Zhang, Waldman, Han & Li (2015), the proactive behaviors scale adopted by Wu, Parker, Wu & Lee (2018), the perceived motivational climate developed by Nerstad, Roberts & Richardsen (2013), and role-based performance scale developed by Welbourne, Johnson & Erez (1998). After constituting the measurement model with confirmatory factor analysis, structural equation modelling and the BC Bootstrap method proposed by Preacher & Hayes (2008) were used to test the research model and hypotheses.

Result and Discussion

Structural Equation Modelling (SEM) was used to test the models and hypotheses of the research. According to the SEM findings, contrary to expectations, paradoxical leader behavior was found to negatively and significantly affect role-based performance ($\beta = -.273$; $p < .001$). Therefore, Hypothesis 1 was not supported. However, it is not supported by the findings of studies suggesting that paradoxical leader behavior positively affects employee service performance (She et al., 2020) and task performance (Zhang et al., 2021a). As proactive behaviors, work unit-oriented proactive behavior ($\beta = -.029$; $p > .05$) and career-oriented proactive behavior ($\beta = -.068$; $p > .05$) affect role-based performance negatively but not significantly. Therefore, Hypothesis 2a and Hypothesis 2c were rejected. Contrary to these findings, Bi, Zhang, Nie & Wang (2021), in a study conducted on employees who have adapted to change, revealed that career-oriented proactive behaviors negatively affect in-role performance, but business unit-oriented proactive behaviors affect in-role performance positively. Again, the evidence in the literature that proactive behaviors positively affect innovation performance

(Segarra-Ciprés, Escrig-Tena & García-Juan, 2019), adaptation performance (Fu, Ye & Xu, 2020), job performance (Mohammadi, 2016; Idrees, Ullah & Zeb Khan, 2018) does not support the findings of the study. On the other hand, in the study, initiative and autonomy as proactive behavior positively and significantly affect role-based performance ($\beta = ,165$; $p < .05$). Considering this result, Hypothesis 2b was supported. The findings of the study conducted by Pekdemir, Koçoğlu & Çetin Gürkan (2014) on employees working in different companies in the literature revealed that autonomy positively affects employee performance. This finding is parallel to the findings of our study. At the same time, Zhang, Duan, Wang, Qu & Peng (2022a) found that proactive behaviors can promote autonomous motivation of employees, which in turn can improve job performance. These pieces of evidences are also similar to the findings of our study.

However, it is observed that the perceived motivational climate affects role-based performance positively and significantly ($\beta = ,196$; $p < .001$). Therefore, Hypothesis 3 was also supported. Selfriz, Duda & Chi (1992) and Walling, Duda & Chi (1993)'s findings that the dimensions of the perceived motivational climate are positively related to effort and the adequacy of performance are in line with the findings of our study.

On the other hand, research findings revealed that paradoxical leadership negatively and significantly affects the perceived motivational climate ($\beta = -,434$; $p < .001$). Alfermann, Lee, & Würth (2005)' studies in the literature, which found a negative and significant relationship between democratic leader behavior and performance climate, indirectly support the findings of this study. However, the findings of some studies do not support this evidence (Kelecsek, Altıntaş & Aşçı, 2012; Álvarez, Castillo, Molina-García & Tomás, 2019). In addition, it was determined that work unit-oriented proactive behaviors affected the perceived motivation climate negatively and non-significantly ($\beta = -,095$; $p > .05$), but career-oriented proactive behaviors affected the perceived motivation climate positively but not significantly ($\beta = -,068$; $p > .05$). On the contrary, it was observed that taking the initiative and autonomy, which are the dimension of proactive behavior, negatively and significantly affect the perceived motivational climate ($\beta = -,136$; $p < .05$). However, in their studies conducted by both Zhang, Wang, Nerstad & Hantao (2021b) and Zhang, Wang, Nerstad, Ren & Gao (2022b) revealed that proactive behaviors positively affect the performance climate and mastery climate, which are the dimensions of the perceived motivation climate.

According to the findings of the BC Bootstrap method, it has been determined that the perceived motivational climate has a mediating effect on the effect of paradoxical leader behavior on role-based performance. The result can be considered as one of the contributions of the previously untested research model to the literature. If the perceived motivational climate is positive, there is a decrease in the negative effect of paradoxical leader behavior on role-based performance. On the other hand, it was determined that the perceived motivation climate did not have a mediating effect on the effect of both work unit-oriented proactive behavior and career-oriented proactive behavior on role-based performance. Nonetheless, it has been determined that the perceived motivational climate plays a mediating role in the relationship between initiative and autonomy as proactive behavior and role-based performance. Although there is no study on this subject, it can be said that the negative perceived motivational climate may limit the effects of initiative and autonomy.

This study has some limitations as well as strengths. First, this study is one of the first attempts to adapt the paradoxical leadership scale to Turkish literature. However, there may be some shortcomings of the study due to the lack of Turkish theoretical knowledge on paradoxical leadership, and since this leadership approach has not found enough practice area yet, the expressions may not have been adequately understood by the participants. Secondly, the tendency of respondents to have negative answers should not be overlooked, as data were collected from manufacturing sector workers in the empirical research at a time when both the Covid-19 pandemic and the economic crisis were experienced. Therefore, new studies are needed in order to generalize about the findings.

In this study, the mediating role of the perceived motivational climate in the effect of paradoxical leader behavior and proactive behaviors on role-based performance is discussed. In future studies, the effects of paradoxical leadership and proactive behaviors on different individual and organizational outcomes in Eastern and Western cultures, can be discussed. In addition, the effects of paradoxical leadership on the outcomes of academic staff working at research universities in Turkey can be presented as one of the research proposals expecting examination.

GİRİŞ

İşletmeler, artan rekabet ve hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlamaktan öte yaratıcı tepkide bulunmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için paradoksal liderlik davranışlarına ve çalışanların proaktif davranışlarına fazla ilgi göstermektedir. Bu ilgi ile birlikte yöneticilere yol gösterici akademik çalışmaların sayısında da artış söz konusudur.

Yüksek performansa sahip işletmeler, değişen koşullarda rakip davranışlarına karşı hızlı dönüşler yapabilmektedirler. Performans, sadece çalıştıkları işletme için değil, aynı zamanda kariyerleri ve özel yaşamları için önemli kazanımlar elde etmeyi amaçlayan çalışanlar için de hayati öneme sahiptir. Bu nedenle işgörenler nezdinde performans konusunun farklı boyutlarıyla tartışılmasına ihtiyaç vardır. Mevcut tartışmalara yeni bir perspektif kazandırma arayışlarından biri olarak bu çalışma, işyerinde bireyin fiziksel ve duygusal durumunu ve işyeri davranışlarını etkileyen süreçleri inceleyen Örgütsel Rol Teorisi (Gross, Mason & McEachern, 1958; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964) bağlamında işgören performansını incelemektedir. Çünkü roller işgören davranışını anlamada merkezi rol oynamaktadır. Role dayalı performans, hem bireyin hem de örgütün bir fonksiyonu olarak, çalışanın farklı düzeylerdeki iş rolleri ile ilişkili sorumluluklarının tümünü etkin bir şekilde yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Welbourne vd, 1998; Wallace, Edwards, Arnold, Frazier & Finch, 2009). Çalışanların genelde üstlendikleri roller, iş rolü, kariyer rolü yenilikçilik rolü, takım üyesi rolü ve organizasyon rolü olmaktadır.

Bugüne kadar yapılan araştırmalar daha çok iş stresörleri (Wallace vd., 2009), örgüt kültürü (Aftab vd., 2012), duygusal emek (Mahadevi & Vijaylaxmi, 2012), dönüşümcü liderlik (Tseng, 2016; Akinbobola & Dalyop, 2019) ve vizyoner liderliğin (Huang, 2019) role dayalı performansa etkilerini incelemesine karşın, paradoksal liderlik ve proaktif davranışların role dayalı performansa etkilerinin ihmal edildiği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada algılanan motivasyon ikliminin, paradoksal liderlik ve proaktif davranışların role dayalı performansa etkisinde aracı role sahip olduğu bir araştırma modeli amaçlanmıştır.

Günümüzde rekabetçi ve dinamik iş dünyasında işletmeler sektörde önemli ölçüde farklı ürünler ve prosedürler geliştirdiğinde rekabetçi avantaj elde edebilirler. Rekabetçi davranış ortamında farklı davranış kalıplarının bir arada bulunmasından ve hızlı değişen koşulların varlığından dolayı paradokslar sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Kendi içinde çelişkili gibi görünen, ancak hem doğru hem de yanlış olarak kanıtlanabilir ifadeler olan paradoks son zamanlarda örgüt yönetimine uyarlanmıştır (Le, Hao, Yang & Song, 2020:64). Liderlik becerileri genellikle paradoksal gerilimleri içermektedir. Bu nedenle, paradoksal bakış açısı özellikle liderlik geliştirme ikilemlerinin ele alınmasına yardımcı olmaktadır (Lavine, 2014:189). Bu açıdan bakıldığında paradoksal liderlik, aynı anda ve zaman içinde rekabet halinde olan işletmedeki talepleri karşılamak için görünüşte rekabet eden ancak birbiriyle ilişkili lider davranışları ile karakterize edilir (Zhang vd., 2021a:1). Görünüşte çelişkili, ancak yine de birbirine bağlı olan liderlik davranışlarının entegrasyonu olan paradoksal liderlik, günümüzün karmaşık ve çalkantılı iş ortamlarında giderek daha önemli hale gelmektedir (Volk, Waldman & Barnes, 2022). Paradoksal liderliğin performansa etkisi konusunda farklı bulgular mevcuttur (Zhang vd., 2020a; She vd., 2020; Zhang vd., 2021a). Paradoksal liderlik davranışının, imalat sanayiinde çalışanların role dayalı performansına nasıl etki ettiğine dair bulgulara da henüz rastlanmamaktadır.

Paradoksal liderlik ile ilişkili olduğu düşünülen, sınırlı sayıda çalışmaya konu olan proaktif davranışların (Kim, 2021) role dayalı performansa etkileri de inceleme beklemektedir. Proaktif davranışlar; statükoya meydan okuyacak şekilde mevcut koşulları iyileştirmek veya yenilerini yaratmak için inisiyatif almak, yeni çalışma yöntemleri tasarlamak ve uygulamak suretiyle çalışanların değişen koşullara ve taleplere hızlı bir şekilde cevap veren, bireylerin ve işletmenin performansını ve etkinliğini artıran olumlu davranışlar olarak ifade edilir (Wu & Parker, 2013:693-694). Proaktif davranışın yüksek role dayalı performansla ilişkili olduğu ileri sürülse de bu ilişkiyi doğrulamak için çok az doğrudan ampirik kanıt mevcuttur. Bu çalışmada hem proaktif davranışların role dayalı performansa etkisini hem de algılanan motivasyon ikliminin etkilerini ne ölçüde şekillendirdiğini anlamaya çabalamaktayız. Çünkü proaktif davranışlar iş performansını olumlu etkilemesine karşın (Thompson, 2005), çalışanların proaktif olmalarını beklemenin strese neden olabileceğini, proaktif olan ile olmayan çalışanlar arasında gerilime yol açabileceğini savunan çalışmalar da mevcuttur (Bolino vd., 2010). Yani bu durumun performansı olumsuz etkileyebileceği de düşünülmektedir. Bu çalışmada çalışanların, çalışma ortamındaki politikalar, prosedürler, ve uygulamalar aracılığıyla vurgulanan başarı veya başarısızlık kriterlerine dair müşterek algıları olarak ifade edilen algılanan motivasyon iklimi (Nerstad vd., 2013) ile birlikte paradoksal liderlik davranışı ve proaktif davranışlar role dayalı performansa katkıda bulunmakta mıdır? sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, algılanan motivasyon ikliminin aracı olduğu bir modelde paradoksal liderlik ve proaktif davranışların role dayalı performansı etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır. İlk olarak, paradoksal liderlik ve farklı proaktif davranışların role dayalı performansa etkileri ortaya konulmaktadır. İkinci olarak algılanan motivasyon ikliminin bu iki değişkenin role dayalı performansa etkilerinde bir değişiklik yaratıp yaratmadığı ele alınmaktadır. Üçüncü olarak proaktif liderliğin hangi ortamda başarılı olduğuna ve çalışanlarına etkin bir şekilde “nasıl” proaktif olabileceklerine dair öneriler sunulmaktadır.

Bu çalışma, öncelikle hem paradoksal liderlik yazınına katkı sunmayı hem de gelişmekte olan ülkelerdeki imalat sanayi çalışanları açısından paradoksal liderliğin, algılanan motivasyon iklimi ve role dayalı performansa etkileriyle ilgili bulgu eksikliğini dolduracak niteliktedir. İkincisi proaktif davranışların role dayalı performansa etkilerine dair tespitlerden yola çıkarak, hangi proaktif davranışların daha etkin olduğu tespit edilmekte ve aynı zamanda çalışanların etkin bir şekilde nasıl proaktif olabileceklerine dair daha fazla araştırmaya rehberlik etmesi için yeni bir bakış açısı sunuyoruz. Üçüncüsü algılanan motivasyon iklimi aracı olduğunda, paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların role dayalı performansa etkilerini ortaya koyan ilk çalışma olması nedeniyle çalışma tespitleriyle literatüre katkı sağlayabilecek özgün çalışmalardan biridir. Dördüncüsü çalışmanın sonuçlarının hem sektör yöneticileri hem de çalışanlarına paradoksal liderlik tarzının uygulama alanı bulması ve yüksek performans için hangi proaktif davranışların benimsenmesi gerektiği konusunda yol gösterici nitelikte bilgiler sunabilir.

1. TEORİK TARTIŞMA VE LİTERATÜR TARAMA

1.1. Paradoksal Liderlik ve Role Dayalı Performans

Liderlerin iç ve dış kaynakları nasıl bütünleştirdiği, karmaşık ve belirsiz ortamlar altında çelişkileri ve krizleri nasıl yönettiği liderlik etkinliğinin temel göstergelerinden biri haline gelmektedir (Le vd., 2020:63). Bu sorun ile başa çıkmanın teorik çerçevelerinden biri paradokstur. Paradoks, birbirine bağımlı unsurlar arasında kalıcı bir çelişki olarak tanımlanmaktadır (Schad, Lewis, Raisch & Smith, 2016:6). Mevcut teorileri tamamlayan ve önceki uygulamalı teoriler arasında köprüler kuran, örgüt yönetimi ve liderlik araştırmalarının meta teorisi olarak kabul edilen paradokslar, farklı bağlamlardaki gerginlikleri ve yönetimlerini ifade eder (Le vd., 2020:10). Bu tutuma göre, "ya da" yerine "hem de" bakış açısını

benimsemek gerekmektedir (Lewis & Smith, 2014:2).

Paradoks teorisi köklerini hem Doğu hem de Batı felsefesinden alır (Chen, 2002:182). Doğu kültürlerinden Budist ve Hindu felsefeleri, karşıt unsurlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı göz önünde bulundurarak sistemin bütünlüğünü vurgulamaktadır. Onların bakış açısından, gerilimi veya paradoksu çözmeye gerek yoktur, olduğu gibi kabul edilmelidir (Peri, Suss, Dorfman-Oren & Kolonetro, 2021:10). Paradoksal liderlik, hem Yin-Yang hem de Taoizm felsefeleri temel alan Çin kültüründe yaygın olan bütünsel ve bütünleştirici düşünmeyi içermektedir. Paradoksal liderlik hakkındaki ilk çalışmalar, liderliği, görünüşte rakip davranışlar ve işlevler açısından tanımlamaya çalışmıştır. Liderliğin paradokslarının tanınması 1960-1970 arası döneme kadar uzanabilir (Shi, 2018:10-18). Paradoksların getirdiği zorlukları daha iyi ele almak için, liderlerin birden fazla rol oynamaları ve paradoks davranışını benimsemeleri gerekmektedir. Bu noktadan hareketle paradoks perspektifini liderlik araştırması ile birleştiren Zhang ve arkadaşları (2015), Çin'deki Yin ve Yang felsefe teorisine dayanan "paradoks liderliği" kavramını ortaya atmışlardır (Le vd., 2020:65). Sparr, van Knippenberg ve Kearney (2015) ve Zhang vd. (2015) gibi bazı araştırmacılar paradoksal liderlik davranışlarının kavramsallaştırılmasına öncülük etmişlerdir. Paradoksal liderlik; hem yapısal hem de bireysel tatmin için birbirine zıt, birbirine bağımlı ve tamamlayıcı iki davranışı aynı anda kullanan liderlik biçimini ifade etmektedir (Chen, Zhang, Liang & Shen, 2021:3). Başka ifadeyle, paradoksal liderlik, "*liderin, çalışma ortamlarındaki paradokslar ve gerilimlerle yapıcı bir şekilde başa çıkmak için çelişkili ancak birbiriyle ilişkili davranışları aynı anda yürütme gerekliliği konusunda takipçilerine anlayış göstermesi*" şeklinde tanımlanmaktadır (Sparr vd., 2015).

2011 yılında Smith ve Lewis paradoks kategorilerini inceleyerek belirli paradoks biçimlerine değinmek için paradoksal liderliğin dört boyutunu önermektedirler: Birincisi, liderler, paydaşların çoğulluğundan ve rekabet eden hedeflerden kaynaklanan *paradoksları gerçekleştirme* ile uğraşmak zorundadır. Bu paradokslarla başa çıkmak için liderler, takipçilerine hem belirli bir görevin ayrıntılarına hem de büyük resme nasıl odaklanacaklarını göstermelidir. İkincisi, *öğrenme paradoksları*, örgütsel değişikliklerden, reformlardan ve gelecekteki süreklilik için yenilik yapma gerekliliğinden ortaya çıkmaktadır. Bunlarla başa çıkabilmek için liderler, takipçilerine iyi bilinen yaklaşımları aynı anda nasıl kullanacaklarını ve nasıl yeni çözümler arayacaklarını göstermelidir. Üçüncüsü, *örgütlenme paradoksları*, çalışma süreçleri ve tasarımlarının karmaşıklığından ve çokluğundan kaynaklanır. Bu nedenle liderlerin süreçlerde istikrarı sağlama ve aynı zamanda esnekliğe izin vermede rol model olması gerekir. Dördüncüsü, *aidiyet paradoksları*, bireylerin ve örgütlerin kimliği arasında rol belirsizliği ve gerilimler yaratan çoğulluk ve karmaşıklıktan ortaya çıkar. Bu nedenle liderler, takipçilerine hem kendi değerlerini nasıl koruyacaklarını göstermeli, hemde organizasyonun kültürel normlarını benimsetmelidir. Ön bulgular, bu dört boyut üzerinden kavramsallaştırıldığı şekliyle paradoksal liderliğin, takipçiler düzeyinde uyum, proaktivite ve işe bağlılık ile pozitif ilişkili olduğuna dair ilk işaretleri vermektedir (Backhaus, Reuber, Vogel & Vogel, 2022:1481)

Son zamanlarda ortaya atılan yenilikçi yaklaşım olan *Paradoksal Liderlik Davranışı* literatürü (Van Kooten, 2019:6), paradoksun entegrasyonuna odaklanarak örgütün uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi için yaratıcı ve uzun vadeli strateji tasarlamaya odaklanır (Kim, 2021:168). Paradoksal liderlik, görünüşte karşıt ama birbiriyle ilişkili davranışları dikkate alarak harmoni yaratmakta, ekip üyelerinin iletişim ve etkileşimini teşvik ettiğinden çalışanlar proaktif davranışlar sergilemekte ve ekip yaratıcılığını artırmaktadır (Le vd., 2020:72). Ekipler arasında bağlantı kurma yeteneğine sahip

çalışanlar, alternatif düşünme ve davranış biçimlerine daha aşınadır. Bu yönelim onlara daha fazla seçenek sunduğundan ödüllendirici fırsatları tespit etme ve geliştirmede avantajlıdır (Kratzer & Lettl, 2008:27-28).

Zhang ve arkadaşlarına (2015:541) göre paradoksal lider davranışının beş ayırt edici paradoksal davranışı şu şekilde açıklanabilir:

-Benmerkezciliği Diğer Merkezlilik ile Birleştirmek: Yapısal bir yönelim, liderlerin etki merkezi olduğunu ima ederken, bireysel anlayış, liderlerin başkaları için endişelendiğini ima eder. Başkaları için endişe, daha etik ve ahlaki bir duruş olarak lanse edilirken, benmerkezcilik, kibir ve başkaları için endişe eksikliği, bir narsisizm işareti olarak küçümsenmektedir (Zhang vd., 2015: 541). Çinli filozof Wang Yangming'e (1472-1529) göre benmerkezcilik, dünyayı aşırı ve yalnız kişinin kendi bakış açısından algılaması ve kendini açıkça ayrı olarak görmesidir (Tien, 2012:53). Liderler arzuları olan, özgüveni yüksek ve dikkat çekici bireylerdir, ancak sadece kendi çıkarlarını değil, takipçilerin çıkarlarını da gözetmelidirler (Zhang vd., 2015:541).

-Takipçilere Karşı Hem Mesafeyi Korumak Hem de Yakın Olmak: Liderler ile takipçiler arasındaki sosyal mesafe ve yakınlığı veya sosyal temas derecesini, statü, rütbe, otorite, sosyal duruş ve güce ilişkin algılanan farklılıklar etkilemektedir. Sosyal mesafenin, liderin belirli bir alandaki olağanüstü başarılar için takipçiler tarafından tanınması nedeniyle yaratıldığı düşünülmektedir. Yani liderliğe sosyal mesafe eşlik eder (Zhang vd., 2015:542). Kaldı ki liderlerin takiplere aşırı yakınlığı olumsuz sonuçlara yol açabilir. Liderleri çatışmalardan kaçınmaya ve takipçilerle ilgili zor kararları vermektan alıkoyabilir. Bu nedenle paradoksal liderlik yaklaşımı, liderin otoritesini ve etkisini korumaya yardımcı olmak için hem mesafeyi hem de yakınlığı önemsemektedir. Paradoksal liderlik davranışının iki kutbunun bir arada yaşaması, aynı anda kişilerarası bağlar kurarken mesafeyi koruyabilmesi, yerleşik kusurların üstesinden gelmesini sağlayabilir ve çalışan yaratıcılığını artırabilir (Yang, Li, Liang & Zhang, 2019:1913). Hiyerarşik mesafe ve kişiler arası yakınlık paradoksunu yönetmek için yöneticiler "çalışanları yalnızca astları olarak almazlar" daha ziyade bir tarafta kişilerarası yakın bağlar kurarken, diğer tarafta işle ilgili meselelerle uğraşırken hiyerarşik ayrımları sürdürürler (Zhang vd., 2015:542).

-Bireyselliğe İzin Verirken Takipçilere Tekdüze Davranmak: Paradoksal davranışlar sergileyen liderler, bireyselleşmeye izin verirken astlara tekdüze davranırlar. Bu anlayış, görev atamalarında çalışanların ilgilerine ve becerilerine öncelik verir (Yang vd., 2019:1913). Liderlerin, astlara benzersiz veya kişisel olarak muamele etmesi de önemlidir. Dolayısıyla liderler tekdüzelik ve bireyselleşmeyi uyumlu hale getirebilmelidirler. Örneğin; bir yöneticinin ekip veya örgüt başarısına katkılarından dolayı astları her yıl ödüllendirmesi, ancak her ödülü bireysel farklılıklara ve pozisyonlara uyacak şekilde seçmesi gerekmektedir. Her bireyi aynı muamele ve işleme tabi tutmak tekdüzelik, ancak her bireye özelliklerine göre davranmak bireyselleştirmeyi ifade eder (Zhang vd., 2015:542).

-Özerkliği Teşvik Ederken Karar Kontrolünü Sürdürme: Gevşek-sıkı ilkesiyle güçlendirme ile lider kontrolünü yan yana getiren başka bir paradokstur. Bu paradoksta kontrol ve esneklik, kontrol ve özerklik, disiplin ve güçlendirme, otorite ve demokrasi gibi alternatifler değerlendirilerek *Davranış açısından kontrol ve esneklik ve Karar vermede kontrol ve özerklik şeklinde iki farklı yön belirtilir*. William G. Ouchi bu paradoksta kontrolü, astların davranışlarını düzenlemek için disiplini ve kuralları kullanan "davranış kontrolü" ve astların çıktılarını güvence altına almak için karar vermede otoriteyi "çıktı kontrolü" olarak iki kategoriye ayırır. Yani esnekliğe izin verirken (davranışsal kontrolle ilgili olarak) iş kurallarını uygulamak ve (2) özerkliğe izin verirken karar kontrolünü sürdürmek (çıktı kontrolüyle ilgili) şeklinde iki paradoks söz

konusudur. Yöneticiler, çalışanlara özerk hareket etme takdiri verirken, iş süreçlerinde astlarının davranışlarını ve kararlarını kontrol edebilirler (Zhang vd., 2015:542).

-Esnekliğe İzin Verirken Aynı Zamanda İş Kurallarını Uygulamak: Paradoksal davranışlar sergileyen liderler, zaman içinde kontrol ve güçlendirme ile ilgili doğal gerginlikleri entegre etmeye veya uyumlu hale sokmaya çalışırlar. Yapılan araştırmalar yöneticilerin, astları beklentilerin ötesinde performans göstermeye zorlamak için aşırı zorlu hedefler belirlediklerinde esneklik sağlarken, aslında iş kurallarını uygulamanın bir örneğini ortaya koymaktadırlar (Zhang vd., 2015:543). Bu paradoksa göre liderler; görev performansında uygunluğu vurgularken, istisnalara da izin vermektedirler. İş kurallarını netleştirirken işi mikro düzeyde yönetmemektedirler. Görev performansı konusunda oldukça talepkar olmakla birlikte aşırı eleştirel değildirler. Hem yüksek kurallara ihtiyaç duymakta, hem de astlarının hata yapmalarına izin vermektedirler (Chen vd., 2021:4).

Çalışanların işte üstlenebilecekleri potansiyel rollerin sayısının fazla olabileceği gerçeğinden hareketle, tek bir role göre değerlendirme yapmak doğru olmayabilir. Bu noktada rol teorisi yol gösterici olacaktır. Rol teorisi, 1930'ların başından beri psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanındaki araştırmacılar tarafından etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Bu alanlardaki araştırmaların bulguları incelendiğinde roller, işletmelerdeki çalışan davranışlarını anlamının merkezi olarak kabul edilmiştir. Çalışanların rollerinin hem toplum hem de örgüt sistemi içerisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle rol teorisine göre, bireylerin rol beklentileri, hem kişisel özelliklerden hem de sosyal çevreden etkilenmektedir. Dolayısıyla rol teorisi, çalışan performansının hem bireyin hem de örgütün bir işlevi olduğunu ileri sürmektedir (Welbourne vd., 1998:5411-542).

Role dayalı performans, genel anlamda görev, örgütsel vatandaşlık, yenilik ve kariyer boyutlarını kapsar (Welbourne vd., 1998). Başka bir ifadeyle, role dayalı performans, hem standart bireysel iş performansı hem de yenilikçi bireysel iş performansına odaklanan birey ve örgütün işlevleriyle ilgili performans türüdür (Rijkstra, 2021).

Rol dayalı performans, planlama ve problem çözmeden, verimlilik ve genel etkililiğe kadar farklı göstergeleri kapsayan farklı ekip işlevlerine dayanan ve ekip sonuçlarının karma bir ölçüsü olarak üyelerin işleri yapmak için gereksinim duyduğu yeterlilikleri ve performans bileşimini ifade eder (Berber, Slavi'c & Aleksı, 2020).

Örgütsel performans ölçüm sistemlerinin birçoğuna güvenilmemektedir. Çünkü bazı ölçüm sistemleri geleneksel olarak işin kapsamına dâhil edilenin ötesindeki iş davranışının boyutlarını görmezden gelirler. Murphy & Jackson (1997) iş rollerini “kişinin istihdamıyla ilişkili performans sorumluluklarının toplam seti” olarak tanımladıklarından, role dayalı performans teorilerinin bu sorunu çözmenin bir yolu olduğu ileri sürülmüştür. Bu araştırmacılar, örgütsel etkinlik için hayati olduğu düşünülen rollerin, çalışan performansının kapsamlı bir değerlendirmesi yoluyla ölçülmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Akt. Wallace vd., 2009:256). Üzerinde araştırma yaptığımız yiyecek-içecek işletmelerindeki role dayalı performansın boyutlarını iş, kariyer, takım, yenilikçilik ve örgütsel rollere ilişkin çıktılar olarak belirledik. Bu roller aşağıdaki gibi açıklanabilir (Boz & Deniz, 2016:482; Welbourne vd., 1998:554-555).

-İş Rolü: İşletme yöneticileri, işe uygun çalışanların işe alınabilmesi ve işe uygun şekilde geliştirilebilmesi için onların en iyi şekilde nasıl görevlendirileceklerine karar vermektedir. İşletmelerin değişen çevre koşullarına stratejik olarak nasıl cevap vereceği, hangi işlerin ne ölçüde değişiklik göstereceği ve bu işlerdeki rol planlamalarının nasıl yapılacağına

odaklanmaları gerekmektedir (Schein, 1990:14). İş rolü, çalışanın bir tür davranışsal performansıdır (Zhang, Sun & Zhao, 2020b:2).

-Kariyer Rolü: Kariyer rolü, aynı anda hem kişi hem de organizasyon düzeyinde tanımlayıcı bir yapıdır. Roller, bazı sosyal bağlamlardaki bir pozisyonla ilgili görevlerin, hedeflerin, değerlerin, normların ve beklentilerin karmaşık bir dizisidir. Kariyer rolleri, kişinin tanımladığı ve özdeşleştiği iş rollerinin kalıcı yönlerini tanımlamaktadır. Kariyer rolleri, işteki istikrarlı ve tekrarlayan kalıplara odaklanarak, iş yerinde rol almanın ve rol baskısının etkileşimli etkilerinden kaynaklanır. Kariyer rolleri, rol almanın yıllar içinde geride bıraktığı tortuyu temsil eder ve tanımlar (Hoekstra, 2011: 159-165).

-Yenilikçilik Rolü: Yenilikçilik rolü, çalışanların sadece yaratıcı becerilerini kendi işlerine uygulamakla kalmayıp, aynı zamanda örgütün bir bütün olarak etkinliğine ve uyarlanabilirliğine katkıda bulunan yenilikçi davranışlarda bulunma ve onları teşvik etme ile ilgili roldür (Welbourne vd., 1998:544). Temel olarak bir çalışan tarafından yaratıcılık sonucunda yeni fikirlerin değer yaratan değişimi ve dönüşümü yaratacak uygulamalara dönüştürülmesi örgütlerin de beklentisidir.

-Takım Üyesi Rolü: Birçok örgütte takımların etkin bir iş tasarımı bir parçası haline geldiği (Stevens & Campion, 1994:504) ve örgütlerde takımların rolünün arttığı görülmektedir. Yeni performans modellerinin birçoğu takım çalışmasını esas almaktadır (Welbourne vd., 1998:544). Bireylerin takım rolleri, ekibin işlerinin ve çevresiyle ilişkilerinin etkin bir şekilde yapılması ve yönetilmesi ve aynı zamanda ekip üyelerinin sosyal gereksinimlerinin karşılanmasını kapsar. Belbin'in takım rolü teorisine göre, bir takım, doğal olarak meydana gelen takım rollerinin yayılması açısından daha dengeli olduğunda, yüksek performans gösterme eğilimindedir (Senaratne & Gunawardane, 2015:1). Takım üyesi rolü ile çalışanlar, takımın kararlarına ve hedeflerine doğrudan katılım sağlamakta, kendi kendilerini geliştirerek liderlik becerisi kazanmakta, çalışanların sorumluluk ve yetki paylaşımını desteklemektedir (Cooney, 2004:685).

-Örgüt Rolü: Çalışanlar kendilerini örgütsel rolde bulduklarında, "bireyselliklerinin" etkisi ile bu rolü üstlenme biçimine bağlı olarak çok farklı etkinlik ve başarı seviyelerine ulaşabilirler. Örgütsel rol varsayımına göre, çalışanlar, profesyonel ve kişisel olarak etkili bir şekilde faaliyet göstermek için uyum sağlama, işi başarma, günlük aktiviteleri yönetme gibi davranışsal yönleri göz önünde bulundurmalarıdır. Çalışanın davranışı ve kişisel tarzı, örgütünki ile uyumlu olmak zorunda değil, ancak benzerlikler ve farklılıkların anlaşılabilir ve müzakere edilerek ikisinin bir arada var olması gerekmektedir (Krantz & Maltz, 1997:138).

Literatürde paradoksal liderliğin bazı bireysel ve örgütsel çıktılardan liderle özdeşleşme (She vd., 2020), işgören hizmet performansı (She vd., 2020), görev performansı, adaptasyon ve özdeşleşme (Zhang vd., 2021a), örgütsel vatandaşlık davranışı (Pan, 2021), iş tatmini, işe adanma (Backhaus vd., 2022), işgören performansı (Backhaus vd., 2022) ile ilişkileri üzerinde durulduğu gözlenmektedir. Bu çalışmalardan She vd. (2022) paradoksal liderliğin, çalışanların lider özdeşleşmesiyle pozitif olarak ilişkili olduğunu ve bunun sonucunda hizmet performanslarının arttığını saptamışlardır. Benzer şekilde Zhang vd. (2021a) paradoksal liderliğin özdeşleşme, adaptasyon ve görev performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Backhaus vd. (2022:1489) paradoksal liderliğin iş tatmini ve işe adanmayı pozitif ve anlamlı yönde etkilediğini, ancak algılanan performansı pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Öte yandan Wallace vd. (2009), değişim stresörleri ile role dayalı performans arasında pozitif bir ilişki ve engelleyici stresörler ile role dayalı performans arasında negatif bir ilişki elde etmişlerdir. Buna ek olarak, örgütsel desteğin, değişim

stresörleri ile role dayalı performans arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Öte yandan yönetim yazınında liderlik ile role dayalı performans ilişkisine bakıldığında dönüşümcü liderlik (Tseng, 2016; Akinbobola & Dalyop, 2019) ve vizyoner liderliğin (Huang, 2019) role dayalı performansı pozitif etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu araştırma bulguları esas alınarak çalışmada paradoksal liderlik ile role dayalı performans ilişkisi ile ilgili ileri sürülen hipotez şu şekildedir:

Hipotez 1: Paradoksal lider davranışı, role dayalı performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

1.2. Proaktif Davranışlar ve Rol Dayalı Performans İlişkisi

Paradoksal liderlik ile proaktif davranışlar arasındaki ilişkileri inceleyen sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmaların bulguları paradoksal liderlik ve boyutlarının proaktif iş davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Li, Xue, Liang & Yan, 2020; Kim, 2021). Bu nedenle özgün bir model önerisinde bulunmak için ikinci yordayıcı değişken olarak çalışmada proaktif davranışlar incelenmektedir. Günümüz imalat sektöründe rekabet koşullarında işletmelerin yaşamını sürdürmesi gerekli olan yenilikler için proaktiflik oldukça önem arz etmektedir. Literatürde proaktiflikle ilgili farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Proaktiflik, bir etki yaratmak için tahmin etme ve planlamaya önem veren (Grant & Asforth, 2008), fırsatları kollayarak inisiyatif alan (Ruder, 2003:16), gelecekteki sorunlar, ihtiyaçlar veya değişiklikler beklentisiyle eyleme geçen (Lumpkin & Dess, 1996:146) ve değişim olana kadar kararlı bir şekilde bu eylemi devam ettirme sürecidir. Proaktif davranışı ise, çalışanın mevcut koşulları iyileştirmede inisiyatif alması veya yeni koşullar yaratması olarak tanımlanabilir (Crant, 2000:436). Proaktif olmak, sadece değişimi öngörmek değil, değişim yaratmayı (bir şeyleri amaçlanan yönde daha iyiye doğru değiştirmeyi) ve gelecekteki belirsizliği yönetecek esnekliğe sahip olmayı içerir (Bateman & Crant, 1999:63). Üksek düzeyde proaktif davranış sergileyen çalışanlar sadece daha yüksek düzeyde görev alma davranışı göstermezler, aynı zamanda büyük bir kariyer için inisiyatifi gösterebilmektedirler (Fuller & Marler, 2009:331).

Çoklu proaktif davranış biçimlerinin temelini oluşturan temel süreçler ve öncüllere ilişkin diğer bilimsel değerlendirmelerin aksine, bu çalışma belirli proaktif davranış biçimleri üzerinde durmaktadır. Bu çalışmada üç tür proaktif davranış üzerinde durulmaktadır. Bunlar (Wu vd., 2018:294):

-Kariyer Odaklı Proaktif Davranış: Kişinin kendi kariyerini geliştirmesi için proaktif davranmasıdır. Kariyer odaklı proaktif davranış, kişisel kariyer çıkarları ve çalışma ortamı arasında daha iyi bir uyumu kolaylaştırarak kişisel fayda arayan bireysel kariyer davranışı ile ilgilidir (Wu vd., 2018:294). Kariyer, çalışanların seçtiği bir işte veya işletmede gelişme ve ilerleme sürecidir (Baruch, 1996:40). İnsanların mesleklerini seçmeye aktif olarak girişmeleri durumunda, kariyerlerinden daha memnun olduklarına, işverenlerin maliyetlerinin azaldığına ve çalışanların verimliliğinin arttığına inanılmaktadır (Brown, 2002:4). Kariyer girişimi, özellikle hırslı çalışanların kariyerlerinde ilerlemek için kullandıkları bir dizi stratejiyi yansıtmaktadır (Seibert, Kraimer & Crant, 2001:851).

-İş Birimi Odaklı Proaktif Davranış: Kişinin iş birimini iyileştirmesi için proaktif davranmasıdır. İş birimi odaklı proaktif davranış, iş birimine yapıcı değişiklikler getirerek bir bütün olarak fayda sağlamayı amaçlayan iş birimi odaklı görevlerle ilgilidir (Wu vd., 2018:294).

-İnisiyatif Alma ve Özerklik: İnisiyatif alma, çalışanların olumlu bireysel ve örgütsel sonuçları başarmaya kendi kendine başladığını vurgulayan aktif bir performans kavramıdır. Global pazarlarda başarılı olmak için işletmeler sorunların üzerine

aktif olarak giden, yeni fırsatlar arayan ve çalışma ortamlarını sürekli geliştiren çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Sadece kendilerine söyleneni yapan çalışanlara sahip işletmeler rekabette dezavantajlı duruma düşmektedirler. Fazla inisiyatif alan çalışanları seçmek, çalışanların inisiyatif gösterme yetkinliklerini geliştirmek ve onlara ortamı sağlamak oldukça önemlidir (Bledow & Freese, 2009:230). İş özerkliği ise, çalışanların işleri hakkında karar verebilmeleri ve planlama konusunda inisiyatif üstlenmeleri anlamına gelir (Hackman & Oldham, 1976). Yani çalışanların davranışları daha az kurallarla kısıtlanmaktadır. İş özerkliği ile çalışanlara fikirlerini ifade etmeleri, benzersizliklerini göstermeleri ve hedefleri takip etmeleri için daha fazla alan sağlanmaktadır. Özerklik işletmelerde çeşitli sorunları en etkin şekilde çözmek için kaynakların seferber edilmesine ve hedeflere ulaşılmasına imkân tanır. Özerklik yüksek olduğunda çalışanın kariyerine bağlılığı da artmaktadır (Garnier, 1982:894). İşletmelerde hedefleri gerçekleştirmek için hızlı karar vermeye ihtiyaç vardır. Özerk hareket eden çalışanlar, tepe yönetimi ve fonksiyon yöneticilerinden önemli ölçüde bağımsız olduklarından birimleri veya işletmeleri ilgili inisiyatif olarak kararlar verebilmektedirler (Fleurke & Willemse, 2006:76).

Bu üç davranış, işlevlerine ve kullanım amaçlarına göre farklılık göstermektedir. Her üç davranış da bir çalışanın örgütsel yaşamı boyunca geçerlidir. Bu davranışların tümü çalışanların bireysel ve iş birimi başarısını artırmaya yardımcı olmaktadır. Bu sınıflandırmanın dışında literatürde ses davranışı (Chen & Hou, 2016:3), sorumluluk üstlenme, aşkın davranış (Kalkan, 2019:13) ve inovasyon davranışı (Choi vd., 2021) gibi farklı proaktif davranış türleri de bulunmaktadır. Çalışmada daha spesifik konulara odaklanmak için bu davranışlar kapsam dışında tutulmuştur.

Proaktif davranışların etkisi, durumsal faktörlere (işin türü, sektör, örgüt yapısı, yönetim tarzı vs.) göre şekillenebilmektedir. Yönetim yazınında proaktif davranışların role dayalı performans ile ilişkisi üzerinde duran çalışmalara rastlanmamaktadır. Fakat proaktif davranışlarının iş performansı ve yenilik performansı üzerindeki etkilerinin tartışıldığı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda proaktif davranışların yüksek performans iş sistemleri (Arefin, Arif & Raquib, 2015), yenilik performansı (Segarra-Ciprés vd., 2019), adaptasyon performansı (Fu vd., 2020), iş performansı (Mohammadi, 2016; Idrees vd., 2018) üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte Pekdemir vd. (2014)'nin farklı şirketlerde çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, özerkliğin çalışan performansını pozitif etkilediğini ve yine Zhang vd. (2022a), proaktif davranışların çalışanların özerk motivasyonunu teşvik edebileceğini ve ardından iş performansını iyileştirebileceğini saptamışlardır. Benzer şekilde Bi vd. (2021) değişime adapte olmuş çalışanlar açısından proaktif davranışların her zaman yüksek performansla sonuçlanıp sonuçlanmadığını inceledikleri çalışmanın bulguları, kariyer odaklı proaktif davranışların rol içi performansı negatif, ancak iş birimi odaklı proaktif davranışların rol içi performansı pozitif etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Buna karşın proaktif davranışların bireyin kendisine, arkadaşlarına ve örgüte zarar verebileceği de iddia edilmektedir (Bolino, Turnley & Anderson, 2017). Bu araştırma bulguları ışığında çalışmanın farklı proaktif davranışlar ile role dayalı performans arasındaki ilişkilere yönelik ileri sürülen hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Hipotez 2a: Proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış, role dayalı performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2b: Proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerklik, role dayalı performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2c: Proaktif davranışlardan kariyer odaklı proaktif davranış role dayalı performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

1.3. Algılanan Motivasyon İklimi ve Role Dayalı Performans

Motivasyon, hedefe yönelik faaliyetleri başlatan ve sürdüren süreçleri ifade eder (Schunk ve DiBenedetto, 2020). Başka bir

deyişle, motivasyon; belirli bir amaca ulaşmak için insan davranışını uyandıran, yönlendiren ve sürdüren süreçler dizisi olarak ifade edilmektedir (Greenberg & Baron, 1993:130). Motivasyon süreçlerinin performansa etkisinin incelenmesi uzun yıllardır yönetim literatüründe ele alınmaktadır. Bu alanda öne çıkan husus, başarı hedefi teorisisidir (Braithwaite, Spray & Warburton, 2011:628). Başarı hedefleri, hedeflerin ya durumun bir işlevi ya da kişi ile durum arasındaki etkileşim olduğunu vurgulamasından dolayı, durumsal ipuçları tarafından uyandırılan bireysel gereksinimleri karşılamaya dayalı öz düzenleme yaklaşımlarını ifade etmektedir (Nerstad vd., 2013:2234). Başarı hedefleri sadece bireyler arasında değil, durumsal taleplerin bir işlevi olarak da farklılık gösterebilmektedir. Bu durumsal iklim, belirli hedeflerin belirginliğini etkileyebilir veya belirli bir başarı hedefinin benimsenmesini etkileyebilmektedir. Yani motivasyonel hedef yönelimleri, insanların başarı bağlamlarında maruz kaldıkları motivasyon ikliminin özellikleri ile ilgili olabilmektedir (Roberts & Ommundsen 1996:47).

Algılanan motivasyon iklimi, başarı ortamlarında faaliyet gösteren, durumsal olarak vurgulanan hedef yapılarla ilgili müşterek görüşleri ifade etmektedir (Erturan İlker & Aşçı, 2019:374). Başka bir deyişle, algılanan motivasyon iklimi; çalışanların çalışma ortamındaki uygulamalar, prosedürler ve politikalar aracılığıyla vurgulanan başarı veya başarısızlık ölçütlerine dair algılar olarak tanımlanabilir. Bu iklim, tüm etki alanlarında, başarıya ulaşmak ve başarısızlığı önlemek için ne gerektiğinin anlaşılması için çok önemli bir unsurdur (Nerstad vd., 2013:2232). Algılanan motivasyon iklimi ustalık iklimi ve performans iklimi olmak üzere iki boyut olarak tanımlanmaktadır. *Ustalık (görev) iklimi*; kendini geliştirme, çaba ve görev ustalığına odaklanılan bir öğrenme ortamı olarak tanımlanmaktadır. Bu iklimde, hata yapmak öğrenmenin bir parçası olarak kabul edilir. Ustalık iklimi, başarı sonuçlarını teşvik etmek için en uyarlanabilir ortamlar olarak kabul edilmiştir (Erturan İlker & Aşçı, 2019:375). Dolayısıyla, ustalık ikliminde kendini geliştirme odağı, bireyleri sosyal değişim durumlarında iş arkadaşlarıyla işbirliği yapmaya motive edebilmektedir (Černe, Nerstad, Dysvik & Škerlavaj, 2014:9). *Performans (veya ego) iklimi ise*, normatif yeteneği vurgular ve etkileşimli karşılaştırmayı teşvik etmektedir (Ntoumanis, Vazou & Duda, 2007:146). Bu iklim, yüksek yetenek genellikle minimum çabayla kazanılarak gösterilir. Performans ikliminin performans yaklaşımı ve performanstan kaçınma olmak üzere iki yapısı mevcuttur. Performanstan kaçınma iklimi, düşük yetenek göstermekten, kaybetmekten veya kötü sosyal karşılaştırmalar yapmaktan kaçınmayı vurgular (Erturan İlker & Aşçı, 2019:375). Performans yaklaşımı iklimi ise başarılı olmanın dışsal ödüller almak, yüksek yetenek göstermek ve diğerlerinden daha iyisini yapmak anlamına gelen bir ortamı tanımlar (Wolters, 2004:236).

Yine Selfriz, Duda & Chi (1992) algılanan motivasyon ikliminin boyutlarından olan ustalık iklimi algılarının, haz ve çabanın başarıya yol açtığı inancı ile pozitif ilişkili olduğunu, ancak performans odaklı iklim algısı boyutunun, üstün yeteneğin başarıya neden olduğu görüşü ile pozitif ilişki içinde olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde Walling, Duda & Chi (1993) algılanan motivasyon ikliminin boyutlarından ustalık iklimi algısının, ekip üyesi olmaktan duyulan tatmin ile pozitif, performans endişesi ile negatif ilişkili olduğunu saptamışlardır. Buna karşılık, performans iklimi algısının, başarısızlıkla ilgili endişeler ve kişinin performansının yeterliliği ile pozitif ilişkili olduğunu, ancak ekip tatmini ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca Brunel (1999) algılanan motivasyonel ikliminin, hedef yöneliminden ziyade motivasyon göstergelerinin daha iyi bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Son olarak Kipp & Amorose (2008) ustalık motivasyon ikliminin ilişki kurma, özerklik, algılanan yetenek ve kendini yönetme motivasyonu ile pozitif olarak ilişkili olduğunu, ancak performans iklimi boyutunun bu unsurlar ile negatif ilişkili olduğu gözlenmiştir. Bu bulgular dikkate

alınarak algılanan motivasyon ikliminin role dayalı performansa etkisine dair öne sürülen hipotez aşağıdaki gibidir:

Hipotez 3: Algılanan motivasyon iklimi, role dayalı performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

1.4. Paradoksal Liderlik, Proaktif Davranışlar ve Algılanan Motivasyon İklimi İlişkisi

Literatür incelediğinde paradoksal liderlik ile algılanan motivasyon iklimi arasındaki ilişkilere dair çalışmalara henüz rastlanmamaktadır. Bu nedenle başka liderlik yaklaşımları ile motivasyon iklimi ve boyutları arasındaki ilişkilere dair bulgulara çalışmada yer verilmiştir. Bu çalışmalardan Alfermann, Lee & Würth (2005) demokratik lider davranışı ile ustalık iklimi arasında pozitif, ancak performans iklimi ile negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Yine Kelecek, Altıntaş & Aşçı (2012) destekleyici liderin, algılanan ustalık iklimi ile pozitif ilişkili olduğunu, buna karşın otokratik liderlik davranışı ile performans iklimi arasında pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Calvo & Topa (2019) yönlendirici liderlik ile ustalık iklimi arasında pozitif yönde ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Son olarak Alvarez vd. (2019) bireysel düzeyde, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının, ekiplerin ustalık iklimi algılarını pozitif şekilde yordadığını ve bunun da ekiplerin ekstra çabalarını ve koçun etkinliğini pozitif şekilde yordadığını ileri sürmüşlerdir. Öte yandan Zhang vd. (2021b) algılanan motivasyon ikliminin boyutlarından performans iklimi ile proaktif iş davranışı arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Zhang vd. (2022b)'nin motivasyon iklimleri, işe tutkunluk ve davranışsal sonuçlar üzerinde durdukları çalışmanın bulgularına göre, proaktif davranışların hem performans iklimi hem de ustalık iklimi ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Literatürdeki bu bulgulara göre paradoksal liderlik ve proaktif davranışlar ile algılanan motivasyon iklimi arasındaki ilişkilere dair ileri sürülen hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 4: Paradoksal lider davranışı, algılanan motivasyon iklimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 5a: Proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış, algılanan motivasyon iklimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 5b: Proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerklik, algılanan motivasyon iklimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 5c: Proaktif davranışlardan kariyer odaklı proaktif davranış, algılanan motivasyon iklimi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

1.5. Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Etkisi

Örgütsel davranış yazınında algılanan motivasyon ikliminin aracı değişken olarak ele alındığı sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmalardan Cunningham & Xiang (2008) ustalık iklim algılarının, ustalık hedefleri ile tatmin ilişkisine aracılık ettiğini saptamışlar. Bununla birlikte performans iklimi algısına göre ustalık ikliminin iş tatminini daha fazla etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca Erturan İlker & Aşçı (2019) algılanan motivasyon ikliminin, algılanan öğretmen geribildirim ile motivasyon, haz ve konsantrasyon arasındaki ilişkilerde aracı etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Öte yandan Salman (2022) örgütsel atiklik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide algılanan motivasyon ikliminin aracı rolü oynadığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Sezgin & Aksu (2020) tarafından liderin destekleyici sesi ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde ustalık iklimi boyutunun tam aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular dikkate alınarak algılanan motivasyon ikliminin aracı olduğu durumlarda paradoksal liderlik ve proaktif davranışların role dayalı performansa etkilerine dair ileri sürülen hipotezler şu şekildedir:

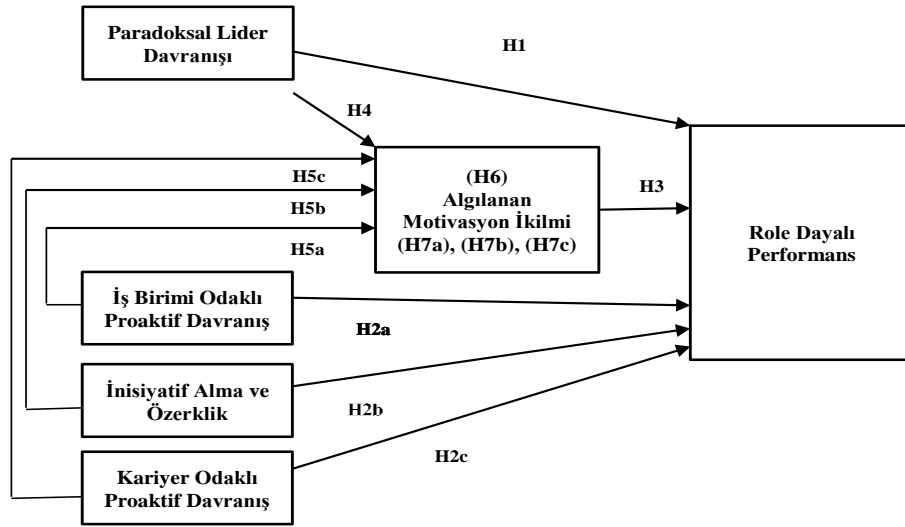
Hipotez 6: Algılanan motivasyon iklimi, paradoksal lider davranışı ile role dayalı performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynayacaktır.

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

Hipotez 7b: Algılanan motivasyon iklimi, proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerklik ile role dayalı performans arasındaki ilişkide aracırolü oynayacaktır.

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

Literatür ve araştırmanın amacı dikkate alınarak çalışmada önerilen araştırma modeli aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 1: Önerilen Araştırma Modeli

2. METODOLOJİ

2.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Türkiye imalat sanayi çalışanları oluşturmaktadır. Ancak maliyet, zaman ve Covid-19 pandemisi nedeniyle örneklem seçimine gidilmiştir. Araştırmanın örnekleme, Kayseri ili sınırları içinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmeleri çalışanları olarak belirlenmiştir. Bu işletmelerin örneklem olarak seçilme nedeni, Türkiye imalat sektöründe katma değer önemli bir kısmını yaratmalarına rağmen düşük üretkenlik ve verimlilikle faaliyet göstermeleridir. Bu düşük verimliliğin nedenleri olabileceği düşünülen motivasyon iklimi, çalışanların davranışları ve liderlerin davranışları inceleme beklemektedir. Daha sonra çalışmada evren bilinmediğinden Çıngı (1994) tarafından evren bilinmediğinde önerilen formül kullanılarak örneklem büyüklüğü 385 olarak hesaplanmıştır. Belirlediğimiz örneklem kapsamındaki imalat sanayi işletmelerinin mavi ve beyaz yakalı çalışanlarına basit tesadüfi örnekleme yoluyla 1.000 anket bizzat araştırmacı tarafından dağıtılmış ve anketin geri dönüşünü artırmak için bazı işletmelerdeki çalışanlara online olarak anket linki gönderilmiştir. Çalışanlardan 693 anket geri dönmüş, ancak bu anketlerin 12 tanesi eksik ve hatalı cevaplandığından ve veri setindeki 29 anket normal dağılımı ihlal eden aşırı uç değerleri kapsadığından analizlerde bilimsel olarak kullanılabilir 652 anket elde edilmiştir. Bu anketlerin geri dönüş oranı %65,2'dir. Bu oranın, örnekleme temsil etme bakımından yeterli olduğu benzer çalışmalardan anlaşılabilir (Li, Xue, Liang & Yan, 2020). Bu çalışmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 1'de

sunulmuştur.

Tablo1: Örneklemin Özellikleri

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

n= 652

2.2. Ölçekler

Bu çalışmada paradoksal liderlik ve proaktif davranışlar bağımsız değişken, algılanan motivasyon iklimi aracı değişken ve role dayalı performans bağımlı değişken olarak araştırma modeline girmiştir. Katılımcıların paradoksal lider davranışı algılamalarını ölçmek için Zhang ve diğerlerinin (2015) geliştirdiği paradoksal liderlik davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipi olup 22 ifadeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Örnek ifade: *“Yönetim, tüm astlara aynı şekilde muamele etmek için adil bir yaklaşım kullanır, aynı zamanda onlara birer birey gibi davranır.”* Yine çalışanların proaktif davranış eğilimlerini ölçmek için Wu vd. (2018) tarafından uyarlanan 9 ifadeli ve üç boyutlu proaktif davranışlar ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek de 5'li likert tipidir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Örnek ifade; *“İşyerinde genellikle çalışmalarımı arkadaşlarımla koordineli bir şekilde yürütürüm.”* Benzer şekilde çalışanların role dayalı performans düzeylerinin ölçülmesi için Welbourne vd. (1998) tarafından geliştirilen 5'li likert tipi 20 ifadeli role dayalı performans ölçeği kullanılmıştır (1=Çok düşük, 5=Çok Yüksek). Örnek ifade; *İşin çıktı miktarı.* Son olarak çalışanların algılanan motivasyon iklimini değerlendirmek için Nerstad vd. (2013) tarafından geliştirilen 14 ifadeli 5'li likert tipi algılanan motivasyon iklimi ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Bu ölçeğin performans iklimi ve ustalık iklimi şeklinde iki boyutu mevcuttur. Örnek ifade; *“Departmanımızda/çalışma grubumuzda işi diğerlerinden daha iyi başarmak önemlidir.”*

Tablo 2'de görüleceği üzere yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda tüm ölçeklerimizin Cronbach's alpha katsayıları (güvenilirlik katsayıları) 0.70'in üzerindedir (Nunnally, 1978). Bununla birlikte bu çalışmada ortak yöntem yanlılığının

etkisini ortadan kaldırmak için üç ölçü kullanılmıştır. Birincisi, anketteki tüm ifadelerin deneyimli akademisyenler ve sanayiciler tarafından gözden geçirilmesi için bir pilot çalışma yapılmıştır. İkincisi ankete katılanların anketi doldururken isimsiz olarak yorum yapmalarına izin verilmiştir. Üçüncüsü anket formunda sırasıyla bağımsız değişkenler, aracı değişken ve bağımlı değişkene dair ölçeklere yer verilmiştir.

2.3. Veri Analizi

Bu çalışmada veri seti, Kayseri ili imalat sanayi çalışanlarından anket yöntemi yardımıyla elde edilmiştir. Çalışmada çalışanların paradoksal liderlik davranışı ve proaktif davranışlara dair algılarının role dayalı dayalı performans üzerindeki etkisini ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerde motivasyon iklimi algılarının aracı etkiye sahip olup olmadığını belirlemek için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) uygulanmıştır ve ayrıca motivasyon iklimi algılarının aracı etkisini doğrulamak için BC Önyükeme ve Sobel Testi'nden yararlanılmıştır. Veri setinde başlangıçta kayıp veri ataması yapılmıştır. Daha sonra Mahalanobis uzaklığı değerlerine bakılarak aşırı uç değerlere sahip 18 anket tespit edilerek veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç itibarıyla Mahalanobis D (56) 123.476, $p < .001$) şeklinde hesaplanmıştır (Hair, Babin, Babin, Anderson & Tatham, 2013). Akabinde Yapısal Eşitlik Modellemesinde Maksimum Olabilirlik Tahmini yöntemi kullanıldığı için normal dağılım varsayımı kontrol edilmiştir. Anket sayısı 652 olduğundan normal dağılım kontrolü için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Sonuçta çarpıklık değerleri -1.082/.484 ve basıklık değerleri -1.269/.441 arasında yer aldığından verilerin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir. Zira çarpıklık değerleri ± 3 'ten düşük, basıklık değerleri de ± 7 'den düşüktür (Curran, West & Finch, 1996; Kline, 2011).

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Yapısal Eşitlik Modellemesinde Anderson & Gerbing (1988) tarafından önerilen iki aşamalı yaklaşım esas alınmıştır. Birinci aşamada doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçüm modeli tasarlanıp önceden tamamlanmıştır. İkinci aşamada ise söz konusu ölçüm modeli üzerinden YEM uygulanarak araştırmanın modeli ve hipotezleri test edilmiştir.

3.1. Ölçekleri Türkçe Yazına Uyarlamaya Yönelik Ölçüm Modeli Bulguları

Bu çalışmada her ne kadar güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçekler kullanılmış olsa da Türkçe yazına uyarlanmayan ölçekler olduğu için kullandığımız her bir ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek için bir ölçüm modeli tasarlanmıştır. İlk önce tasarladığımız modeli test etmek için yapılan ikinci düzey DFA bulgularına göre bazı uyum iyiliği değerlerinin yetersiz olduğu görülmüştür. Bu yüzden faktör yükü 0,50'den düşük olan Paradoksal liderlik ölçeğindeki PL12, PL16 ve PL19 ifadeleri ve Algılanan Motivasyon İklimi ölçeğinin performans iklimi boyutundaki Mİ6, Mİ7, Mİ8 ve ustalık iklimi boyutundaki Mİ9, Mİ10 ve Mİ13 ifadeleri ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Ancak bazı uyum iyiliği değerleri yine kabul edilebilir olmadığından algılanan motivasyon ikliminin performans iklimi boyutundaki Mİ4 ile Mİ5'e ait e35 ve e36 hata terimleri arasında, farklı proaktif davranışlar ölçeğindeki inisiyatif alma ve özerklik boyutundaki PD5 ile PD6'ya ait e27 ve e28 hata terimleri arasında, paradoksal liderlik ölçeğindeki PL4 ile PL5'e ait e4 ve e5 hata terimleri arasında ve role dayalı performans ölçeğindeki RP17 ile RP18'e ait e62 ve e63 hata terimleri ve PR17 ile RP19'a ait e62 ve e64 hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. Bu işlemten sonra genelde ölçüm modelimizin uyum iyiliği değerinin yeterli olduğu Tablo 2'de görülebilir.

Tablo 2. Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri

İkinci Düzey DFA Sonuçları		
PARADOKSAL LİDERLİK (Cronbach's $\alpha = .94$, BYG = .93, OAV = .77)		
İfadeler	Faktör Yüğü (β)	t Değeri*
Bireyselliğe İzin Verirken Astlara Tekdüze Davranmak	,870	*
Benmerkezciliği Diğergamlık ile Bütünleştirme	,896	20,114
Özerkliğe İzin Verirken Karar Kontrolünü Sürdürme	,897	14,199
Esneklığe İzin Verirken İş Gereklarını Yerine Getirme	,894	18,889
Hem Mesafeyi Hem de Yakınlığı Koruma	,705	10,885
ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİ (Cronbach's $\alpha = .83$, BYG = .83, OAV = .76)		
Performans İklimi	,796	*
Uсталık İklimi	,887	10,739
Birinci Düzey DFA Sonuçları		
PARADOKSAL LİDERLİK (Cronbach's $\alpha = .94$, BYG = .93, OAV = .77)		
Bireyselliğe İzin Verirken Astlara Tekdüze Davranmak (Cronbach's $\alpha = .91$, BYG = .91, OAV = .73)		
1. Yönetim, tüm astlara aynı şekilde muamele etmek için adil bir yaklaşım kullanır, aynı zamanda onlara birer birey gibi davranır.	,891	*
2. Yönetim, tüm astlarını aynı kefeye koyar, ancak onların bireysel özelliklerini veya kişiliklerini göz önünde bulundurur.	,843	29,400
3. Yönetim, ayrımcılık yapmadan astlarla aynı şekilde iletişim kurar, ancak bireylerin özelliklerine veya ihtiyaçlarına bağlı olarak iletişim tarzlarında değişikliğe gider.	,835	28,888
4. Yönetim, tüm astları daima aynı tarzda yönetir, ancak her birinin bireysel ihtiyaçlarını dikkate alır.	,879	31,943
5. Yönetim, çalışanlara iş yüklerini eşit dağıtır, ancak bazen belli görevlerin üstesinden gelmek için bireylerin güçlü yanlarını ve becerilerini dikkate alır.	,651	18,992
Benmerkezciliği Diğergamlık ile Bütünleştirme (Cronbach's $\alpha = .90$, BYG = .90, OAV = .71)		
6. Yönetim liderlik becerisine sahiptir, ancak diğerlerinin liderlik rolünü paylaşmasına izin verir.	,833	*
7. Yönetim, ilgi odağı olmayı sever, ancak diğer çalışanların da ilginin odağında olmasına olanak tanır.	,824	28,470
8. Yönetim, saygı görmede ısrar eder ama aynı zamanda başkalarına da saygı gösterir.	,883	26,647
9. Yönetimin her konuda büyük ölçüde kendi fikri vardır, ancak kendi kişisel eksiklerinin ve diğer çalışanlarının değerinin farkındadır.	,682	18,887
10. Yönetim, kişisel fikirleri ve inançları konusunda özgüvene sahiptir, ancak başkalarından bir şeyler öğrenebileceğini de kabul eder.	,787	22,337
Özerkliğe İzin Verirken Karar Kontrolünü Sürdürme (Cronbach's $\alpha = .72$, BYG = .71, OAV = .55)		
11. Yönetim, strateji ve önemli sorunları denetler, ama astların detayları yönetmesine olanak tanır.	,623	*
13. Yönetim stratejik konuları denetler, ama astların rutin işleri yönetmesini ister.	,556	11,185
14. Yönetim her kademedede denetimi sürdürür, ancak astlara uygun koşullarda özerklik de verir.	,815	14,938
Esneklığe İzin Verirken İş Gereklarını Yerine Getirme (Cronbach's $\alpha = .81$, BYG = .81, OAV = .67)		
15. Yönetim, yüksek görev performansını önemser, ama istisnalara izin verir.	,792	*
17. Yönetim, yüksek iş performansı talep eder, ancak bu konuda aşırı baskıcı değildir.	,731	18,824
18. Yönetimin gerekli gördüğü koşullar vardır, ancak astların hatalarını da tolerans gösterir.	,774	20,043
Hem Mesafeyi Hem de Yakınlığı Koruma (Cronbach's $\alpha = .73$, BYG = .73, OAV = .58)		
20. Yönetim, hem astlarla arasındaki mesafeyi korur, hem de onlardan uzak kalmamaktadır.	,536	*
21. Yönetim, konum farklılıklarını gözetir, ancak astların saygınlığını korur.	,736	11,960

22. Yönetim, iş ortamında astlarıyla arasındaki mesafeyi korur, ancak aynı zamanda onlara karşı da dost canlısıdır.	,794	12,182
---	------	--------

FARKLI PROAKTİF DAVRANIŞLAR**İŞ BİRİMİ ODAKLI PROAKTİF DAVRANIŞ**(Cronbach's $\alpha = .92$, BYG = .92, OAV = .81)

23. Çalışan, iş birimimizi daha etkili hale getirmenin yollarını önerir.	,870	*
24. Çalışan, iş birimimizin daha iyi performans göstermesine yardımcı olmak için yeni ve ileri yöntemler geliştirir.	,887	30,038
25. Çalışan, iş birimimizin işleri yapma şeklini geliştirir/iyileştirir.	,896	30,483

İNİŞİYATİF ALMA VE ÖZERKLİK (Cronbach's $\alpha = .78$, BYG = .78, OAV = .63)

26. İşim, bana çalışırken kişisel inisiyatif kullanma veya muhakeme yapma olanağı tanır.	,896	*
27. İşim, kendi başıma çok sayıda kararı vermeme izin verir.	,625	12,918
28. İşim, bana karar verme sürecinde önemli ölçüde özerklik sağlar.	,676	13,384

KARİYER ODAKLI PROAKTİF DAVRANIŞ(Cronbach's $\alpha = .84$, BYG = .85, OAV = .71)

29. Çalışan, kariyerinde ilerleme kaydedecek görevler üstlenmektedir.	,633	*
30. Çalışan, gelecekteki iş beklentilerini iyileştirmek için ihtiyaç duyduğu eğitim veya deneyim konusunda tavsiye istemektedir.	,891	17,477
31. Çalışan, gelecekteki iş fırsatlarından istifade etmek için becerilerini geliştirmeye yönelik ihtiyaç duyduğu eğitim veya iş atamaları konusunda görüşmeler yapmaktadır.	,887	17,468

ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİ (Cronbach's $\alpha = .83$, BYG = .83, OAV = .76)*Performans İklimi* (Cronbach's $\alpha = .89$, BYG = .89, OAV = .69)

1. Departmanımızda/çalışma grubumuzda işi diğerlerinden daha iyi başarmak önemlidir.	,825	*
2. Departmanımızda/çalışma grubumuzda iş başarısı, çalışma arkadaşlarının başarılarıyla kıyaslanarak ölçülür.	,845	24,971
3. Departmanımızda/çalışma grubumuzda her bir bireyin başarısı, sektördeki meslektaşlarının başarılarıyla kıyaslanarak ölçülür.	,838	24,683
4. Departmanımızda/çalışma grubumuzda çalışanlar arasındaki rekabet teşvik edilir.	,770	21,949
5. Departmanımızda/çalışma grubumuzda çalışanların, parasal ödülleri elde etmesi için optimal performans göstermeleri teşvik edilir.	,656	17,746

Uсталık İklimi (Cronbach's $\alpha = .86$, BYG = .86, OAV = .73)

11. Departmanımızda/çalışma grubumuzda karşılıklı bilgi alışverişi teşvik edilir.	,839	21,285
12. Departmanımızda/çalışma grubumuzda, çalışanların iş süreçlerinde yeni çözüm yöntemleri denemeleri teşvik edilir.	,838	21,266
14. Departmanımızda/çalışma grubumuzda, tüm iş süreçlerinde herkese önemli ve net bir görev düşüyor.	,769	*

ROLE DAYALI PERFORMANS(Cronbach's $\alpha = .95$, BYG = .95, OAV = .59)

1. İş çıktısının miktarı	,760	*
2. İş çıktısının kalitesi	,730	22,851
3. İşin doğruluğu	,788	25,047
4. İç ve dış müşteriye hizmetlerin kalitesi	,734	19,540
5. Kişisel kariyer hedeflerine ulaşma,	,721	19,137
6. Gelecekteki kariyeri için gerekli becerileri geliştirme,	,676	17,738
7. Kariyerinde ilerleme kaydetme,	,640	16,704
8. Kariyer fırsatları arama,	,755	20,144

9. Yeni fikirleri ortaya koyma	,703	18,535
10. Yeni fikirleri uygulamaya aktarma	,631	16,418
11. İşleri yapmak için daha iyi yol ve yöntemler bulma	,627	16,352
12. Daha iyi süreçler ve programlar yaratma	,762	20,383
13. Bir ekip veya çalışma grubunun parçası olarak çalışma.	,740	19,678
14. Çalışma grubundaki diğer kişilerden bilgi arama çabası	,723	19,187
15. Çalışma grubunun başarılı olduğundan emin olma.	,608	15,785
16. Çalışma grubundaki diğer kişilerin ihtiyaçlarına cevap verme.	,766	20,503
17. İşinin bir parçası olmadığında bile başkalarına yardımcı olacak işler yapma veya davranışlar sergileme.	,676	17,739
18. İşletmenin genel iyiliği için çalışma.	,700	18,460
19. İşletmeyi tanıtıcı ve koruyucu işler yapma ve davranışlar sergileme.	,617	16,027
20. İşletmenin iyi bir konumda olmasına yardım etme.	,668	17,531

Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri: $\chi^2/sd = 1,748$; GFI=, 88; AGFI=,86; IFI:, 95; TLI=,95; CFI= ,95; SRMR= 0,049; RMSEA= 0,034.

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

Tabloda görüleceği üzere ölçüm modelinin uyum iyiliği değerlerinden $\chi^2/sd < 2$, IFI $\geq .95$, TLI $\geq .95$; CFI $\geq .95$; SRMR < 0.05 ve RMSEA < 0.05 civarında olduğu için mükemmel düzeydedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Hair, Black, Babin ve Anderson, 2009). Uyum iyiliği değerlerinden GFI $> .85$ ve AGFI $> .85$ olduğundan kabul edilebilir düzeydedir (Hu ve Bentler, 1995).

Bu tablodaki DFA bulguları dikkate alınarak Fornell & Larcker tarafından (1981) önerilen prosedür izlenerek hesaplanan Bileşik Yapı Güvenilirliği (BYG) değerleri 0.71 ile 0.95 arasında yer almaktadır. Yönetim literatüründe BYG değerlerinin 0.70'in üzerinde olması kabul görmektedir. Benzer şekilde ölçüm modelindeki her bir ölçek ve boyutlarının hesaplanan ortalama açıklanan varyans-OAV (Average variance extracted-AVE) değerleri de 0.55 ile 0.81 arasında değişmektedir. Bu değerlerin 0.50'nin üzerinde olması kabul görmektedir. Ayrıca altı ölçek ve alt boyutlarının altındaki ifadelerle dair faktör yükleri 0.536 ile 0.897 arasında değişmektedir. DFA'da ifadelerin faktör yükünün 0,50'nin üzerinde olması istenmektedir. Bu durumda yeterli uyum iyiliği değerlerine sahip bir modelde tüm ölçeklere ait BYG değerleri 0.70'in üstünde olduğundan, OAV değerleri 0.50'nin üstünde olduğundan ve faktör yükleri de 0.50'den yüksek olduğundan yakınsak geçerlilik sağlanmıştır (Kline, 2011). Bununla birlikte ölçüm modelindeki altı ölçek ve alt boyutlarının Cronbach's alpha katsayıları 0.71 ile 0.95 arasındadır. Literatürde güvenilirlik katsayılarının 0.70 üzerinde olması istendiğinden (Nunnally, 1978) tüm ölçeklere dair iç tutarlılığın da sağlandığı görülebilir.

Kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip ölçüm modelimizdeki değişkenlerin korelasyon katsayılarının karesi, OAV değerlerini aşmadığından altı ölçeğimiz için de ayırt edici geçerliliğin sağlandığı görülmektedir (Tablo 3), (Kline, 2011). Modeldeki altı ölçek için yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerlilik koşulunun sağlanması yapı geçerliğinin de sağlandığı anlamına gelir.

Tablo 2: Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları

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

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

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

Tablo 3'teki ölçüm modelindeki değişkenler arası korelasyon katsayıları incelendiğinde; paradoksal lider davranışı role dayalı performans ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içindedir ($r = -,335$; $p < 0.01$). Buna karşın proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış ile role dayalı performans arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ($r = -,101$; $p < 0.05$) gözlenirken, inisiyatif alma ve özerklik ($r = -,035$; $p > 0.05$) ve kariyer odaklı proaktif davranış ($r = -,049$; $p > 0.05$) ile role dayalı performans arasında negatif ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca algılanan motivasyon iklimi ile role dayalı performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = ,298$; $p < 0.01$).

Tablo 3: Ölçüm Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

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

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

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

3.2. İçsel Modelin Araştırma Bulguları

Bu çalışmada paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların role dayalı performansa etkilerine dair doğrusal ilişkilerin bulguları Tablo 5'te sunulmuştur. İstatistiksel açıdan anlamlı olan modelde, bağımsız değişkenler paradoksal lider davranışı ve proaktif davranışların (İş Birimi Odaklı Proaktif Davranış, İnisiyatif Alma ve Özerklik, Kariyer Odaklı Proaktif Davranış) bağımlı değişken role dayalı performansın varyansını açıklama oranı %15'tir ($R^2= 0,150$) ve aracı değişken algılanan motivasyon iklimindeki varyansı açıklama oranı da %26.9'dur ($R^2= 0,269$). Bu durumda bağımsız değişkenler role dayalı performansı orta düzeyde etkilerken, algılanan motivasyon iklimini yüksek düzeyde etkilemektedir. Çalışmada beyaz ve mavi yakalı çalışanlar açısından paradoksal liderlik ve proaktif davranışların role dayalı performansa etkileri konusunda bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle tüm çalışanların görüşleri dikkate alınarak araştırma modeli ve hipotezler test edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modellemesi bulgularına göre beklentilerin aksine paradoksal lider davranışının role dayalı performansı negatif ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = -,273$; $p<.001$). Bu yüzden **Hipotez 1** desteklenmemiştir. Bununla birlikte proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış ($\beta = -,029$; $p>.05$) ve kariyer odaklı proaktif davranış ($\beta = -,068$; $p>.05$) role dayalı performansı negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir. Bundan dolayı **Hipotez 2a** ve **Hipotez 2c** reddedilmiştir. Buna karşın proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerklik role dayalı performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta = ,165$; $p<.05$). Bu bulgu dikkate alındığında **Hipotez 2b** desteklenmiştir. Öte yandan algılanan motivasyon ikliminin role dayalı performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmektedir ($\beta = ,196$; $p<.001$). Bu nedenle **Hipotez 3** de desteklenmiştir.

Tablo 4: Direkt Etkilere Dair YEM Bulguları

Hipotezler	İlişkiler	St. β	S.H.	t değeri	R ²	Anlam Düzeyi
H1	PL → RDP	-.273	.036	-5,274	,150	,000
H2a	İBOPD → RDP	-.029	.036	-,537		,592
H2b	İNVOZ → RDP	,165	.044	2,533		,011
H2c	KOPD → RDP	-.068	.050	-1,295		,195
H3	MİK → RDP	,196	.054	3,595		,000
H4	PL → MİK	-.434	.039	-8,001	,269	,000
5a	İBOPD → MİK	-.095	.039	-1,679		,093
5b	İNVOZ → MİK	-.136	0,47	-2,015		,044
5c	KOPD → MİK	,100	.053	1,809		,070

YEM Modeli Uyum İyiliği Ölçüleri: $\chi^2/sd=1,748$; GFI=, 88; AGFI=,86; IFI:, 95; TLI=,95 ; CFI= ,95; SRMR= 0,049; RMSEA= 0,034.

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

Öte yandan bulgular paradoksal liderliğin algılanan motivasyon iklimini negatif ve anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır ($\beta = -,434$; $p<.001$). Bu yüzden **Hipotez 4** hipotezi reddedilmiştir. Diğer yandan proaktif davranışın boyutlarından iş birimi odaklı proaktif davranışlar algılanan motivasyon iklimini negatif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ($\beta = -,095$; $p>.05$). Buna karşılık kariyer odaklı proaktif davranışlar algılanan motivasyon iklimini pozitif

ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ($\beta = ,100$; $p > .05$). Bu yüzden **Hipotez 5a** ve **Hipotez 5c** reddedilmiştir. Yine proaktif davranışın boyutlarından inisiyatif alma ve özerkliğin algılanan motivasyon iklimini negatif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = -,136$; $p < .05$). Dolayısıyla bu bulgu dikkate alındığında **Hipotez 5b** de reddedilmiştir.

3.3. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

Bu araştırmada paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların role dayalı performansa etkisinde algılanan motivasyon ikliminin aracı rolü oynayıp oynamadığını doğrulamak için Preacher & Hayes'in (2008) önerdiği %95 güven düzeyinde 5000 örneklem büyüklüğünde BC Önyükleme yöntemi kullanılmıştır. Algılanan motivasyon ikliminin aracı etkilerine dair bulgular Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 5: Algılanan Motivasyon İkliminin Aracı Etkilerinin Test Edilmesi

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

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

Doğrudan etkilere bakıldığında hem bağımsız değişken (paradoksal lider davranışı) hem de aracı değişkenin (algılanan motivasyon ikliminin) bağımlı değişkeni (role dayalı performansını) anlamlı şekilde etkilediği ve yine bağımsız değişkenin (paradoksal lider davranışının) aracı değişkeni (algılanan motivasyon iklimini) anlamlı şekilde etkilediği koşulları sağlandığından aracı etkiye bakılabilir (Baron & Kenny, 1986:1176-1177). Bootstrap tahminleri incelendiğinde algılanan motivasyon iklimi modele girdiğinde paradoksal lider davranışının role dayalı performansa etkisinde bir azalış olmaktadır. Hatta 0.05 anlam düzeyinde dolaylı etkiye dair alt sınır ve üst sınır sıfırı kapsamadığı için algılanan motivasyon ikliminin bu ilişkide aracı rolü oynadığı saptanmıştır ($\beta = -,0542$; %95 CI [-,0865 ile -,0263]). Sobel test değeri bu tespiti doğrulamaktadır. Bu bulgulara göre **Hipotez 6** desteklenmiştir.

Öte yandan bağımsız değişken olan proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış ve kariyer odaklı proaktif davranışın bağımlı değişken role dayalı performansa direkt olarak anlamlı şekilde etki etmediklerinden Baron & Kenny'e (1986) göre bu değişkenler arasındaki ilişkilerde algılanan motivasyon ikliminin aracı etkiye sahip olup olmadığını test etmek mümkün gözükmemektedir. Yani ne iş birimi odaklı proaktif davranışın role dayalı performansa etkisinde ne de kariyer odaklı proaktif davranışın role dayalı performansa etkisinde algılanan motivasyon iklimi aracı rolü oynamamaktadır. Bu yüzden **Hipotez 7a** ve **Hipotez 7c** desteklenmemiştir. Ancak proaktif davranışlardan bağımsız değişken inisiyatif alma ve özerkliğin bağımlı değişken role dayalı performansı anlamlı şekilde etkilediği ve bu bağımsız değişkenin aracı değişken algılanan motivasyon iklimini anlamlı şekilde etkilediği anlaşılmaktadır. Buna ilaveten aracı değişkeninin (algılanan motivasyon ikliminin) bağımlı değişkeni (role dayalı performansı) anlamlı şekilde etkilediği gözlenmektedir. Zira Baron & Kenny'e (1986) göre bu ilişkide aracı değişken etkisini test etmenin koşulları sağlanmıştır. Algılanan motivasyon iklimi modele girdiğinde inisiyatif alma ve özerkliğin role dayalı performansa etkisinde bir azalış olmaktadır. 0.05 anlam düzeyinde dolaylı etkinin alt sınır ve üst sınır sıfırdan farklılaştığından algılanan motivasyon ikliminin aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -,0343$; %95 CI [-,0530 ile -,0194]). Bu bulgu dikkate alındığında **Hipotez 7b** desteklenmiştir.

SONUÇ

Bu çalışma, imalat sanayi çalışanları açısından paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların (iş birimi odaklı proaktif davranış, inisiyatif alma ve özerklik, kariyer odaklı proaktif davranış) role dayalı performansa etkilerinde algılanan motivasyon ikliminin aracı etkiye sahip olup olmadığını ortaya koymaktadır. Bu etkileri ortaya koymak için Kayseri ilindeki imalat sanayii çalışanları (beyaz ve mavi yakalılar) üzerinde bir saha araştırması yapılmıştır.

YEM bulgularına göre paradoksal lider davranışı role dayalı performansı negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Literatürde doğrudan paradoksal liderlik ile role dayalı performansı inceleyen çalışmalara rastlanılamamıştır. Ancak literatürde paradoksal lider davranışının işgören hizmet performansı (She vd., 2020) ve görev performansını (Zhang vd., 2021a) pozitif etkilediğini ileri süren çalışmaların bulgularıyla desteklenmemektedir. Backhaus vd. (2022) paradoksal lider davranışının algılanan performansı pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu bulgu da farklılık göstermektedir. Çalışmada paradoksal liderliğin role dayalı performans üzerindeki etkilerine dair daha inandırıcı sonuçlara ulaşmak için hem beyaz yakalı çalışanlar hem de mavi yakalı çalışanlar örnekleme dâhil edilmiştir. Ancak iki grup arasında da anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bununla birlikte bu çalışma proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranış ve kariyer odaklı proaktif davranışın role dayalı performansa etki etmediği ortaya konmuştur. Ancak bu bulguların aksine Bi vd. (2021) değişime adapte olmuş çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada kariyer odaklı proaktif davranışların rol içi performansı negatif, ancak iş birimi odaklı proaktif davranışların rol içi performansı pozitif etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte proaktif davranışların yenilik performansı (Segarra-Ciprés vd., 2019), adaptasyon performansı (Fu vd., 2020), iş performansına (Mohammadi, 2016; Idrees vd., 2018) pozitif etki ettiğine dair bulgular çalışmanın bulgularını desteklememektedir. Buna karşın çalışmada proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve karar vermenin role dayalı performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Literatürde doğrudan proaktif davranışların role dayalı performans üzerindeki etkilerini ortaya koyan sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardan Pekdemir vd. (2014)'nin farklı şirketlerde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmanın bulgularına göre, özerkliğin çalışan performansını pozitif etkilediğine dair bulgu ile çalışmamızın bulguları ile paralellik göstermektedir. Yine Zhang ve arkadaşlarının (2022a) proaktif davranışların çalışanların özerk motivasyonunu teşvik edebileceği ve bunun da iş performansını iyileştirebileceğine dair tespitleri çalışmamızın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Öte yandan çalışmada algılanan motivasyon ikliminin role dayalı performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Literatürde algılanan motivasyon ikliminin role dayalı performansa doğrudan etkilerini inceleyen çalışmalara henüz rastlanılmamaktadır. Ancak Selfriz vd. (1992)'nin algılanan motivasyon ikliminin boyutlarından ustalık iklimi algılarının haz ve çabanın başarıya yol açtığı inancı ile pozitif; performans iklim algısının üstün yeteneğin başarıya neden olduğu görüşü ile pozitif ilişkili olduğuna ve Walling vd. (1993)'nin algılanan motivasyon ikliminin boyutlarından performans iklimi algısının, kişinin performansının yeterliliği ile pozitif ilişkili olduğuna dair tespitleri çalışmamızın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Öte yandan araştırma bulguları paradoksal liderliğin algılanan motivasyon iklimini negatif ve anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Literatürde Alfermann, Lee & Würth (2005)'ün demokratik lider davranışı ile performans iklimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit eden çalışmaları, bu araştırmanın bulgularını dolaylı desteklemektedir. Ancak bazı çalışmaların bulguları ise bu tespiti desteklememektedir (Kelecek, Altıntaş & Aşçı, 2012; Alvarez vd., 2019). Bununla

birlikte iş birimi odaklı proaktif davranışların algılanan motivasyon iklimini negatif ve anlamlı olmayan şekilde etkilediğini, fakat kariyer odaklı proaktif davranışların algılanan motivasyon iklimini pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği saptanmıştır. Aksine proaktif davranışın boyutlarından inisiyatif alma ve özerkliğin algılanan motivasyon iklimini negatif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Ancak hem Zhang vd. (2021b) hem Zhang vd. (2022b) yaptıkları çalışmalarda proaktif davranışların algılanan motivasyon ikliminin boyutlarından performans iklimi ve ustalık iklimini pozitif etkilediğini ortaya koymışlardır.

BC Önyükleme yönteminin bulgularına göre algılanan motivasyon ikliminin, paradoksal lider davranışının role dayalı performansa etkisinde aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, daha önce test edilmemiş araştırma modelinin literatüre sunduğu katkılardan biri olarak değerlendirilebilir. Algılanan motivasyon ikliminin olumlu olması durumunda paradoksal lider davranışının role dayalı performans üzerindeki negatif etkisinde azalma olmaktadır. Öte yandan algılanan motivasyon ikliminin hem iş birimi odaklı proaktif davranışın hem de kariyer odaklı proaktif davranışın role dayalı performansa etkisinde aracı etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Buna karşın proaktif davranışlardan inisiyatif alma ve özerklik ile role dayalı performans arasındaki ilişkide algılanan motivasyon ikliminin aracı rolü oynadığı saptanmıştır. Bu konuda herhangi bir çalışma bulunmamakla birlikte algılanan motivasyon ikliminin olumlu olmamasının inisiyatif alma ve özerkliğin etkilerini sınırlayabileceği söylenebilir.

Literatürde paradoksal lider davranışı ve farklı proaktif davranışların role dayalı performansa etkisinde algılanan motivasyon ikliminin aracı rolünün test edildiği bir araştırma olmamasından dolayı bu çalışmanın bulguları literatüre katkı sağlayabilir. Bununla birlikte gelişmekte olan ülkelerde imalat sektöründe mavi ve beyaz yakalı çalışanlara yönelik yapılmış bir çalışma olması nedeniyle bulguların, yöneticiler ve çalışanlar açısından yol gösterici olduğu düşünülmektedir. Bu bulgulara göre paradoksal lider davranışının gelişmekte olan ülkelerde özellikle kriz dönemlerinde performansa olumlu katkı yapmadığı söylenebilir. Aynı şekilde her proaktif davranışın kriz dönemlerinde role dayalı performansı artırma yönünden belirleyici olmadığı gözlenmektedir. Ayrıca çalışmanın Türkçe yazında paradoksal liderlik konusundaki bilgi birikimine önemli ölçüde katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın bulguları ile ilgili olarak imalat sanayi işletmeleri çalışanları ve yöneticileri ile ilgili aşağıdaki çıkarımlar yapılabilir:

- Paradoksal lider davranışının çalışanların role dayalı performansını azalttığı tespit edilmiştir. Çünkü kriz dönemlerinde (Covid-19 pandemisi gibi) paradoksal lider davranışları çalışanlarda psikolojik strese neden olabilmektedir ve dolayısıyla işgören çıktıları olumsuz etkilenmektedir. Bununla birlikte örneklem kapsamındaki çalışanlar, genelde henüz Maslow'un gereksinimler hiyerarşisindeki gereksinimlerini tatmin etmeye çabalayan ve eğitim düzeyi düşük çalışanlar olduğundan paradoksal lider davranışlarını kavramamış olabilirler. Ya da paradoksal liderlik uygulamaları bu çalışanlar için uygun bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmeyebilir. Fakat paradoksal lider davranışının, yenilik performansını (Segarra-Ciprés vd., 2019), adaptasyon performansını (Fu vd., 2020) ve iş performansını (Mohammadi, 2016; Idrees vd., 2018) artırdığı görülmektedir. Dolayısıyla uygun koşullarda paradoksal liderler, kendilerini etki merkezi kabul etmekle birlikte çalışanlar için endişelenmeyi, çalışanlara karşı mesafeli durmak kadar olanlara yakın olmayı, bireyselliğe izin verirken herkese aynı muamelede bulunmayı,

özerkliği teşvik etmekle birlikte kontrolü elden bırakmamayı ve esnekliğe izin verirken iş kurallarını uygulamayı başarmaları durumunda performansa katkıda bulunabilir, gerginlikleri azaltabilir ve belirsizliği yönetebilirler. Bu nedenle She vd. (2020) insan kaynakları yönetiminin personel tedarikinde lidersiz grup tartışmalarından yararlanarak paradoksal liderlik tarzını benimseyebilecek çalışanları işe alabileceğini öneri olarak getirmektedir.

- Proaktif davranışlardan sadece inisiyatif alma ve özerkliğin role dayalı performansı artırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanın özerk hareket edecek şekilde psikolojik ve yapısal olarak güçlendirilmesi, hem motivasyonunu hem de performansını artırabilir. Yöneticiler, çalışanların işlerinde daha fazla inisiyatif almaları ve özerk hareket etmeleri için, doğru yetenekleri işe almalı, işi esnek tasarlamalı, onlara geri bildirim ve tavsiye sunmalı, hatalarına karşı toleranslı olmalı, güven kültürü yaratmalı, iletişim kanallarını açık tutmalı, işin amaçlarını ve başarı kriterlerini belirlemeli, başarıları ödüllendirmeli ve bu kişilerin tanınmasını sağlamalıdır (Gagne & Bhave, 2011). Yöneticiler, çalışanlara yetenekleri doğrultusunda görev vermeli ve onların bireysel özelliklerini dikkate alırken diğer çalışanlar ile arasında ayrımcılığa mahal vermemelidir. Öte yandan örneklem kapsamındaki imalat sanayii çalışanları arasında proaktif davranışlardan iş birimi odaklı proaktif davranışların ve kariyer odaklı proaktif davranışların yeterince teşvik edilmediği, kariyer eğitimi yapanların sayılarının düşük olmasından anlaşılabilir ve bu nedenle role dayalı performansa katkıda bulunmadıkları söylenebilir.
- Çalışmada, algılanan motivasyon ikliminin role dayalı performansı artırdığı gözlenmektedir. Algılanan motivasyon iklimi, çalışanların çalışma ortamlarındaki başarı ve başarısızlık kriterlerine ilişkin müşterek algıdır. Çaba ve işbirliği durumlarının desteklendiği ustalık iklimi ve yüksek yeteneğin en az çabayla elde edilmesine odaklanan performans iklimi boyutları söz konusudur. Ustalık iklimini geliştirmek için yeteneğe değil çabaya odaklanılmalıdır. Böylelikle çalışanlar, olası hata durumlarında strateji değiştirerek sorunun çözülebileceğine inanarak performanslarını geliştirmeye yönelik eylemler sergilemektedirler. Performans iklimini geliştirmek için uygun çalışma koşulları ile birlikte ödül sistemlerinin geliştirilmesi, yönetici ve örgüt desteğinin olması, işgörene ihtiyaç duyduğu eğitimin verilmesi, kariyer geliştirme olanaklarının sunulması gerekir. Hatta algılanan motivasyon ikliminin olumlu olması durumunda, paradoksal lider davranışının dezavantajlı yanlarını sınırladığı, yani paradoksal liderin role dayalı performansı düşürmesine engel olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın güçlü yanları olduğu gibi bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. *İlki* bu çalışma, paradoksal liderlik ölçeğinin Türkçe yazına uyarlanmasına yönelik ilk denemelerden biridir. Fakat paradoksal liderlik konusundaki Türkçe teorik bilgi birikiminin yeterli olmaması nedeniyle çalışmanın bazı eksik yanları olabilir ve bu liderlik anlayışı henüz yeterince uygulama alanı bulmadığı için ifadeler katılımcılar tarafından yeterince anlaşılabilir. *İkincisi*, ampirik araştırma için hem Covid-19 pandemisinin, hem de ekonomik krizin yaşandığı bir dönemde imalat sektörü çalışanlarından veri toplandığından cevapların olumsuz olabileme eğilimi göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle bulgularla ilgili bir genelleme yapılabilmesi için yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmada paradoksal lider davranışı ve proaktif davranışların role dayalı performansa etkisinde algılanan motivasyon ikliminin aracı rolü ele alınmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda özellikle Doğu ve Batı kültüründe paradoksal liderlik ve proaktif davranışların farklı bireysel ve örgütsel çıktıları üzerindeki etkileri ele alınabilir. Bununla birlikte paradoksal liderliğin Türkiye'deki araştırma üniversitelerinde görev yapan akademik personelin çıktılarına etkileri de inceleme bekleyen araştırma önerilerinden biri olarak sunulabilir.

ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı

Bu araştırma için Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Etik Kurulu'nun 28.12.2021 tarih ve 452 sayılı kararı ile gerekli izin alınmıştır.

Yazar Katkı Oranı Beyanı

Yazarların teoriye ve araştırmaya katkıları eşit orandadır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Aftab, H., Rana, T. & Sarwar, A. (2012). An Investigation of the Relationship between Organizational Culture and the Employee's Role Based Performance: Evidence from the Banking Sector. *International Journal of Business & Commerce*, 2(4), 1-13.
- Akinbobola, O. I. & Dalyop, D. D. (2019). Transformational Leadership Style and Employee Engagement on Role-Based Performance among Selected Civil Servants in Jos. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 8(3), 1-7.
- Alfermann, D., Lee, M. J. & Würth, S. (2005). Perceived Leadership Behavior and Motivational Climate as Antecedents of Adolescent Athletes' Skill Development. *Athletic Insight: The Online Journal of Sport Psychology*, 7(2), 14-36.
- Álvarez, O., Castillo, I., Molina-García, V. & Tomás, I. (2019). Transformational Leadership, Task-Involving Climate, and their Implications in Male Junior Soccer Players: A Multilevel Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(19), 36-49.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arefin, M. S., Arif, I. & Raquib, M. (2015). High-Performance Work Systems and Proactive Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 132-140.
- Backhaus L., Reuber A., Vogel, D. & Vogel R. (2022). Giving Sense about Paradoxes: Paradoxical Leadership in the Public Sector. *Public Management Review*, 24(9), 1478-1498.
- 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(6), 1173-1182.
- Baruch, Y. (1996). Organizational Career Planning and Management Techniques and Activities in Use in High-Tech Organizations. *Career Development International*, 1(1), 40-49.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- Berber, N., Slavić, A. & Aleksi, M. (2020). Relationship between Perceived Teamwork Effectiveness and Team Performance in Banking Sector of Serbia. *Sustainability*, 12, 8753; doi:10.3390/su12208753.
- Bi, Y., Zhang, J., Nie, Q. & Wang, M. (2021). Do Adaptable Employees Always Display High Performance? Dual Roles of Proactive Behavior and Self-Construction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(8), e10464.
- Bledow, R. & Frese, M. (2009). A Situational Judgment Test of Personal Initiative and Its Relationship to Performance. *Personnel Psychology*, 62(2), 229-258.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. & Anderson, H. J. (2017). The Dark Side of Proactive Behavior: When Being Proactive May Hurt Oneself, Others, or the Organization. In *Proactivity at Work: Making Things Happen in Organizations*, Sharon K. Parker & Uta K. Blindl (s. 499-529). New York: Routledge: Taylor and Francis Group.
- Bolino, M., Valcea, S. & Harvey, J. (2010). Employee, Manage Thyself: The Potentially Negative Implications of Expecting Employees to Behave Proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 325-345.
- Boz, İ. T. & Deniz, N. (2016). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzı ile Çalışanların Role Dayalı Performansı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 577-596.
- Braithwaite, R., Spray, C. M. & Warburton, V. E. (2011). Motivational Climate Interventions in Physical Education: A Meta-Analysis. *Psychology of Sport and Exercise*, 12(6), 628-638.
- Brown, D. (2002). *Career Choice and Development*. Fourth Edition, New York: John Wiley & Sons.
- Brunel P. C. (1999). Relationship between Achievement Goal Orientations and Perceived Motivational Climate on Intrinsic Motivation. *Scand J Med Sci Sports*, 9(6), 365-374.
- Calvo, C. & Topa, G. (2019). Leadership and Motivational Climate: The Relationship with Objectives, Commitment, and Satisfaction in base Soccer Players. *Behavioral Sciences*, 9(29): 1-10. doi:10.3390/bs9030029.
- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A. & Škerlavaj, M. (2014). What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding,

- Perceived Motivational Climate, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Chen, A. S. Y. & Hou, Y. H. (2016). The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates for Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.
- Chen, M. J. (2002). Transcending Paradox: The Chinese “Middle Way” Perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2), 179-199.
- Chen, S., Zhang, Y., Liang, L. & Shen, T. (2021). Does Paradoxical Leadership Facilitate Leaders’ Task Performance? A Perspective of Self-Regulation Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3505.
- Choi W. S., Kang S. W. & Choi S. B. (2021). Innovative Behavior in the Workplace: An Empirical Study of Moderated Mediation Model of Self-Efficacy, Perceived Organizational Support, and Leader-Member Exchange. *Behav Sci (Basel)*, 11(182), 1-17. <https://doi.org/10.3390/bs1120182>.
- Cooney, R. (2004). Empowered Self-Management and the Design of Work Teams. *Personnel Review*, 33(6), 677-692.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Cunningham, G. B. & Xiang, P. (2008). Testing The Mediating Role of Perceived Motivational Climate in the Relationship Between Achievement Goals and Satisfaction: are These Relationships Invariant Across Sex?. *Journal of Teaching in Physical Education*, 27(2), 192-204.
- Curran, P. J., West, S. G. & Finch, J. F. (1996). The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.
- Çingı, H. (1994). *Örnekleme Kuramı*, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitabı Dizisi: 20, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basımevi.
- Erturan İlker, A. G. & Aşçı, H. (2019). Beden Eğitiminde Öğretmen Geribildiriminin Rolü: Aracı Değişken Olarak Motivasyonel İklim. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(2), 372-386.
- Fleurke, F. & Willemse, R. (2006). Measuring Local Autonomy: A Decision-Making Approach. *Local Government Studies*, 32(1), 71-87.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.
- Fu, H., Ye, B. H. & Xu, X. (2020). The Cross-Level Effect of Shared Leadership on Tourism Employee Proactive Behavior and Adaptive Performance. *Sustainability*, 12(15), 6173.
- Fuller Jr, B. & Marler, L. E. (2009). Change Driven by Nature: A Meta-Analytic Review of the Proactive Personality Literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Gagne, M. & Bhawe, D. (2011) Autonomy in the Workplace: An Essential Ingredient to Employee Engagement and Well-being in Every Culture. *Human Autonomy in Cross-Cultural Context: Perspectives on The Psychology of Agency, Freedom, and well-being* (Vol. 1). (s.163-187), V. I. Chirkov, R. M. Ryan ve K. M. Sheldon, (Eds.). Dordrecht: Springer Science & Business Media.
- Garnier, G. H. (1982). Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of US Multinational Corporations. *Academy of Management Journal*, 25(4), 893-908.
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1993). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Gross, N., Mason, W. S. & McEachern, A. W. (1958). *Explorations in Role Analysis: Studies in the School Superintendency Role*. New York: Wiley.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Babin, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition (7th ed.)*. Harlow, UK: Pearson Education.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, New York: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hoekstra, H. A. (2011). A Career Roles Model of Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 159-173.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1995). Evaluating Model Fit. *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* (s.76–99), In R. H. Hoyle (Ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Huang, Y-R. (2019). *Visionary Leadership and Employee Role-Based Performance: Exploring the Mediating Effect of Hope and the Interacting Effects of Leader Behavioral Integrity and Environmental Uncertainty*. Thesis (Master) Institute of Human Resource Management, National Changhua Normal University, Changhua, Taiwan.
- Idrees, N., Ullah, Z. & Zeb Khan, M. (2018). Impact of Ethical Conflict on Job Performance: The Mediating Role of Proactive Behavior. *Asian J Bus Ethics*, 7, 103–116.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Kalkan, H. (2019). *Resmi ve Özel Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Proaktif Davranış Sergileme Düzeyleri ile Özyeterlik Alguları Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Malatya.
- Kelecek, S., Altıntaş, A. & Aşçı, H. (2012). Is the Perceived Leadership Styles Predictor of Perceived Motivational Climate and Perceived Success in Male Athletes?. In *12th International Sport Sciences Congress Abstract Book*. Vol. 245, 12-14.
- Kim J. E. (2021). Paradoxical Leadership and Proactive Work Behavior: The Role of Psychological Safety in the Hotel Industry. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 167–178.
- Kipp, L. & Amorose, A. J. (2008). Perceived Motivational Climate and Self-Determined Motivation in Female High School Athletes. *Journal of Sport Behavior*, 31(2), 108-129.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3rd Edition, New York: Guilford Pres.
- Krantz, J. & Maltz, M. (1997). A Framework for Consulting to Organizational Role. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(2), 137-151.
- Kratzer, J. & Lettl, C. (2008). A Social Network Perspective of Lead Users and Creativity: An Empirical Study among Children. *Creativity and Innovation Management*, 17(1), 26-36.
- Lavine, M. (2014). Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2): 189-205.
- Le, T., Hao, P., Yang, X. & Song, H. (2020). Paradoxical Leadership: A Research Review and Prospect. *Foreign Economics & Management*, 42(4), 63-79.
- Lewis, M. W. & Smith, W. K. (2014). Paradox as a Meta Theoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.
- Li, X., Xue, Y., Liang, H. & Yan, D. (2020). The Impact of Paradoxical Leadership on Employee Voice Behavior: A Moderated Mediation Model. *Front Psychol*, 11: 537756.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Mahadevi, S. W. & Vijaylaxmi, A. A. (2012). Role Based Performance and Role Efficacy of Aircraft Employees in Relation to Their Emotional Labour: A Study for Developing Employability Skills. *JEMS*, 3(1), 24-28.
- Mohammadi, B. (2016). The Relationship of Role Ambiguity with Job Satisfaction and Job Performance Mediated by Proactive Behavior. *Iran J Ergon*, 4(1), 20-27.
- Murphy, K. R. & Shiarella, A. H. (1997). Implications of the Multidimensional Nature of Job Performance for the Validity of Selection Tests: Multivariate Frameworks for Studying Test Validity. *Personnel Psychology*, 50(4), 823-854.
- Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C. & Richardsen, A. M. (2013). Achieving Success at Work: The Development and Validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *J. Appl. Soc. Psychol*, 43(11), 2231–2250.
- Ntoumanis, N., Vazou, S. & Duda, J. L. (2007). *Peer-Created Motivational Climate*. Chapter 11, *Social Psychology in*

- Sport* (s.145-156), S.Jowett D. Lavalley (Eds.), Champaign: Human Kinetics Publishers.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric Theory*. Second Edition (McGraw Hill Inc., New York).
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. & Çetin Gürkan, G. (2014). Özerklik ve Ödüllendirme Algılarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(2), 332-350.
- Peri, R. S., Suss, G., Dorfman-Oren, I. & Kolonetro, N. (2021). Innovation and Quality: Compete or Complete? The Mediating Role of Managerial Risk Taking. *International Journal of Knowledge, Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 6-30.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008) Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3): 879-891.
- Rijkstra, R. W. (2021). *Investigating the Relation between Multi Team Membership & Individual Performance and the Possible Moderating Effect of Personality Traits*. Master thesis, Behavioural, Management and Social Sciences, Department of Entrepreneurship, Innovation & Strategy, University of Twente.
- Roberts, G. C. & Ommundsen, Y. (1996). Effect of Goal Orientation on Achievement Beliefs, Cognition and Strategies in Team Sport. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 6(1), 46-56.
- Ruder, G. J. (2003). *The Relationship among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy*. Doctoral Dissertation, State University, Virginia Polytechnic Institute, Virginia.
- Salman, N. (2022). *Algılanan Motivasyon İklimi Aracılığıyla Örgütsel Atiklığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Schein, E. H. (1990). Career Anchors and Job/Role Planning: The Links between Career Pathing and Career Development. *MIT Sloan School of Management*. WP No.3192-90-BPS.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Schunk, D. H. & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and Social Cognitive Theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832.
- Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A. & García-Juan, B. (2019). Employees' Proactive Behavior and Innovation Performance: Examining The Moderating Role of Informal and Formal Controls. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 866-888.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. (2001). What do Proactive People do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Selfriz, J. J., Duda, J. L. & Chi, L. (1992). The Relationship of Perceived Motivational Climate to Intrinsic Motivation and Beliefs About Success in Basketball. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 14(4), 375-391.
- Senaratne, S. & Gunawardane, S. (2015). Application of Team Role Theory to Construction Design Teams. *Architectural Engineering and Design Management*, 11(1), 1-20.
- Sezgin, O. B. & Aksu, S. G. (2020). Liderin Destekleyici Sesi ile Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Uzmanlık İkliminin Aracılık Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38(3), 561-584.
- She, Z., Li, Q., Yang, B. & Yang, B. (2020). Paradoxical Leadership and Hospitality Employees' Service Performance: The Role of Leader Identification and Need for Cognitive Closure. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102524.
- Shi, S. (2018). *The Cross-Cultural Generalizability of Paradoxical Leader Behavior Theory*. Doctoral Thesis, Polytechnic University, Department of Management and Marketing, Hong Kong.
- Sparr, J. L., van Knippenberg, D. & Kearney, E. (2015). Paradox Perspectives on Leadership: Developing a Model and Measure. *The 17th Congress of the European Congress of Works and Organizational Psychology*, Oslo, Norway.

- Stevens, M. J. & Campion, M. A. (1994). The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management. *Journal of Management*, 20(2), 503-530.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011–1017.
- Tien, D. W. (2012). Oneness and Self-centeredness in the Moral Psychology of Wang Yangming. *Journal of Religious Ethics*, 40(1), 52-71.
- Tseng, T. H. (2016). *Transformational Leadership and Role-Based Performance: Exploring the Mediating Effects of Organization-Based Self-Esteem*. National Changhua Normal University, Business and Management Department, Changhua, Taiwan.
- Van Kooten, A. L. F. (2019). *Do Paradoxical Leader Behaviors Pave the Way to Innovative Work Behaviors?* Master's Thesis, Utrecht University, Utrecht.
- Volk, S., Waldman, D. A. & Barnes, C. M. (2022). A Circadian Theory of Paradoxical Leadership. *Academy of Management Review*, <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0468> (12.10.2022).
- Wallace, J. C., Edwards, B. D., Arnold, T., Frazier, M. L. & Finch, D. M. (2009). Work Stressors, Role-Based Performance, and The Moderating Influence of Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 254–262.
- Walling, M. D., Duda, J. L. & Chi, L. (1993). The Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire: Construct and Predictive Validity. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15(2), 172-183.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E. & Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.
- Wolters, C. A. (2004). Advancing Achievement Goal Theory: Using Goal Structures and Goal Orientations to Predict Students' Motivation, Cognition, and Achievement. *Journal of Educational Psychology*, 96(2), 236-250.
- Wu, C. H., Parker, S. K., Wu, L. Z. & Lee, C. (2018). When and Why People Engage in Different Forms of Proactive Behavior: Interactive Effects of Self-Construals and Work Characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293-323.
- Wu, C. H. & Parker, S. K. (2013). Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior. *Advances in Psychological Science*, 21(4), 679-700.
- Yang, Y., Li, Z., Liang, L. & Zhang, X. (2019). Why and When Paradoxical Leader Behavior Impact Employee Creativity: Thriving at Work and Psychological Safety. *Current Psychology*, 40, 1-12.
- Zhang Y., Duan J., Wang, F., Qu, J. & Peng, X. (2022a) “Attraction of the like”: How does Coworkers’ Proactive Behavior Stimulate Employees’ Motivation and Job Performance? *Acta Psychologica Sinica*, 54(4), 516–528.
- Zhang, H., Sun, S. & Zhao, L. (2020b). Team Member Work Role Performance: The Organizational Benefits from Performance-Based Horizontal Pay Dispersion and Workplace Benign Envy. *Frontiers in Psychology*, 11, 566979.
- Zhang, I. D., Zhu, J. N. & Lee, J. H. (2020a). Do Individuals and Teams Perform Better under Paradoxical Leaders? The Role of Group Harmony. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 14229). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Zhang, Q., Wang, X. H., Nerstad, C. & Hantao, R. (2021b). Influences of Perceived Motivational Climate on Employee Work Passion and Subsequent Work Behaviour. *In Academy of Management Proceedings*, 1, 10256.
- Zhang, Q., Wang, X. H., Nerstad, C. G., Ren, H. & Gao, R. (2022b). Motivational Climates, Work Passion and Behavioral Consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 43(9), 1-19. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.2661>.
- Zhang, W., Liao, S., Liao, J. & Zheng, Q. (2021a). Paradoxical Leadership and Employee Task Performance: A Sense-Making Perspective. *Frontiers in Psychology*, 12, 753116.
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L. & Li, X. B. (2015). Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.