

Çalışanların Liderle Özdeşleşmelerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Bankacılık Sektörü Örneği

Araştırma Makalesi /Research Article

Onur OKTAYSOY¹

ÖZ: Bu çalışma, çalışanların liderle özdeşleşme düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışına (ÖVD) etkisini ve bu ilişkide iş tatmininin aracı rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Sosyal kimlik kuramı ve sosyal değişim teorisi bağlamında şekillendirilen araştırma modeli, bireylerin lider figürleriyle kurdukları psikolojik bağın örgütsel sonuçlara yansıyan boyutlarını bütüncül biçimde ele almaktadır. Araştırma için gerekli veri, Kars ilinde bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumlardaki 177 çalışandan edinilmiş ve analiz sürecinde yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Araştırma bulguları, liderle özdeşleşmenin hem iş tatmini hem de ÖVD üzerinde etkili olduğunu, ayrıca iş tatmininin ÖVD üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bir diğer bulgusu, liderle özdeşleşme ile ÖVD arasındaki ilişkide iş tatmininin kısmi aracılık rolü olduğunu belirler. Bu sonuçlar, lider figürünün çalışan deneyiminde yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda anlam üreten bir unsur olduğunu ve bu etkinin çalışanların gönüllü katkı davranışlarına doğrudan yansıdığını göstermektedir. Çalışma, yüksek iş temposu, düzenleyici denetim ve müşteri etkileşiminin yoğun olduğu bankacılık sektöründe, çalışanların bağlılığını ve gönüllü katkılarını destekleyecek liderlik yaklaşımlarına dair bazı pratik öneriler geliştirilmesine de olanak tanımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderle Özdeşleşme, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

The Mediating Role of Job Satisfaction in the Effect of Employees' Identification With The Leader on Organizational Citizenship Behavior: Banking Sector Example

ABSTRACT: This study aims to reveal the effect of employees' level of identification with the leader on organizational citizenship behavior (OCB) and the mediating role of job satisfaction in this relationship. The research model, shaped in the context of social identity theory and social exchange theory, holistically addresses the dimensions of the psychological bond that individuals establish with their leader figures, which are reflected in organizational results. The data required for the study was obtained from 177 employees in institutions operating in the banking sector in Kars province, and structural equation modeling (PLS-SEM) was used in the analysis process. The research findings show that identification with the leader has an effect on both job satisfaction and OCB, and that job satisfaction is a significant determinant of OCB. Another finding of the study is that job satisfaction has a partial mediating role in the relationship between identification with the leader and OCB. These results show that the leader figure is not only a managerial but also a meaning-producing element in the employee experience, and that this effect is directly reflected in the voluntary contribution behaviors of the employees. The study also enables the development of some practical suggestions on leadership approaches that will support employee commitment and voluntary contributions in the banking sector, where work tempo, regulatory supervision and customer interaction are intense.

Keywords: Identification with Leader, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior.

Geliş Tarihi / Received: 11/05/2025

Kabul Tarihi / Accepted: 06/07/2025

¹Dr. Öğr. Üyesi, Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, onuroktaysoy@kafkas.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8623-614X>

1. Giriş

Günümüzün belirsizliklerle şekillenen çalışma ortamında, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi, yalnızca yapısal kaynaklara değil, aynı zamanda çalışanların gönüllü katkılarına ve psikolojik bağlılık düzeylerine de bağlıdır. Bu kapsamda, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), çalışanların resmi görev tanımlarının ötesine geçerek, örgütsel işleyişe gönüllü katkı sağladıkları davranışları ifade etmekte ve örgütsel verimliliğin artırılmasında dolaylı fakat stratejik bir rol oynamaktadır (Yavuz vd., 2024). Gallup'un 2023 yılı "State of the Global Workplace" raporuna göre, dünya genelinde çalışanların yalnızca %23'ü işine yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir; bu oran Türkiye'de %16 ile küresel ortalamanın altındadır (Gallup, 2023). Bu veriler, Türkiye bağlamında gönüllü katkı davranışlarını etkileyen psikososyal etmenlerin daha ayrıntılı incelenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Örgütsel vatandaşlık ve bağlılık davranışların şekillenmesinde etkili olan en önemli psikolojik mekanizmalardan biri liderle özdeşleşmedir. Liderle özdeşleşme, bireyin liderini benliğinin bir parçası olarak görmesi ve liderin temsil ettiği değerlerle psikolojik bir bağ kurması olarak tanımlanmakta; bu bağın, çalışanın örgütsel aidiyetini ve davranışsal yönelimlerini etkilediği öne sürülmektedir (Epitropaki ve Martin, 2005). Özdeşleşme yoluyla geliştirilen bu bağ, sosyal kimlik teorisi (Tajfel ve Turner, 1986) çerçevesinde, bireyin kendini örgütün bir parçası olarak görmesini ve kolektif amaçlara katkı sağlama isteğini pekiştirmektedir.

Öte yandan, liderle özdeşleşmenin davranışsal yansımalarının sadece bilişsel yönelimlerle değil, aynı zamanda duygusal ve değerlendirmeye dayalı tutumlarla da şekillendiği kabul edilmektedir. Bu noktada iş tatmini, söz konusu ilişkiyi yönlendiren temel psikolojik bir değişken olarak öne çıkmaktadır. İş tatmini, bireyin işine ilişkin genel değerlendirmesini ve bu değerlendirmeye bağlı olarak geliştirdiği memnuniyet düzeyini ifade etmektedir (Locke, 1976). Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2023 verilerine göre, Türkiye'de çalışan nüfusun yalnızca %48,4'ü işinden memnun olduğunu beyan etmekte, bu oran, çalışanların yarısından fazlasının iş tatmininin düşük olduğunu ve bunun gönüllü örgütsel katkı üzerinde sınırlandırıcı bir etkisi olabileceğini göstermektedir.

Alan yazında liderle özdeşleşmenin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu (Kark, Shamir ve Chen, 2003), iş tatmininin ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı (Ilies vd., 2007) ampirik olarak ortaya konmuştur. Bununla birlikte, iş tatmininin bu iki değişken arasında aracı bir rol üstlenip üstlenmediği hâlâ tartışmalı bir alan olmanın yanı sıra, Türkiye bağlamında, bu değişkenler arasındaki ilişkileri nedensel düzeyde inceleyen çalışmalar sınırlıdır. Söz konusu literatür boşluğuna yönelik yapılan bu çalışmanın temel amacı, liderle özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolünü incelemektir. Elde edilecek bulguların, örgütlerde çalışan bağlılığını ve gönüllü davranışları teşvik etmeye yönelik liderlik yaklaşımlarının ve insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine katkı sunması beklenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Liderle Özdeşleşme

Liderle özdeşleşme, en genel ifadeyle üyelerin liderini bir rol modeli olarak benimsemesi ve onunla psikolojik bir bağ kurarak liderin değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını içselleştirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Morçin, 2019). Bu süreç, sosyal kimlik teorisi (social identity theory) ve özdeşleşme kuramı (identification theory) çerçevesinde ele alınmakta olup, bireyin örgütsel yaşamındaki tutum ve davranışlarını derinlemesine etkilemektedir (Kark vd., 2003). Liderle özdeşleşme, yalnızca çalışanın liderle olan kişisel ilişkisinin bir tezahürü değil, aynı zamanda örgüt içindeki aidiyet duygusunun ve bağlılık düzeyinin bir göstergesidir. Bu kavram, günümüz örgütlerinde çalışanların motivasyonlarının artırılması, örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesi ve olumlu-istendik örgütsel davranışların teşvik edilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir (Ayanoğlu vd., 2023). Liderin vizyonu, karizması, bireysel ilgi göstermesi ve ilham verici iletişimi, çalışanların onunla özdeşleşmelerini kolaylaştıran temel unsurlardır (Bass ve Avolio, 1994).

Teorik olarak liderle özdeşleşme, sosyal kimlik teorisiyle sıkı bir ilişki içerisindedir. Sosyal kimlik teorisine göre bireyler, kendilerini anlamlandırmak ve sosyal aidiyet duygularını pekiştirmek için, belirli grup ya da figürlerle özdeşleşme eğilimi gösterirler (Tajfel ve Turner, 1986). Liderle özdeşleşmede bu süreç, bireyin benlik kavramına liderin karakteristiklerini dahil etmesiyle sonuçlanmaktadır. Öte yandan özdeşleşme kuramı, bireyin güçlü gördüğü kişi ya da gruplarla yakınlık kurma ve bu kişiler aracılığıyla psikolojik tatmin sağlama eğilimine vurgu yapmaktadır (Ravasi ve Van Rekom, 2003). Liderin değerleri ve davranışları, birey açısından arzu edilen veya idealize edilen nitelikler taşıyorsa, bu durumda özdeşleşme daha kuvvetli ve kalıcı hale gelmektedir.

Literatürde liderle özdeşleşmeyi etkilediği ileri sürülen faktörler dikkate alındığında çok boyutlu bir yapı karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak, liderin kişilik özellikleri ve liderlik tarzı özdeşleşme sürecindeki temel belirleyicidir. Özellikle dönüştürücü liderler, vizyoner ve karizmatik yaklaşımları sayesinde çalışanların kendileriyle özdeşleşmesini kolaylaştırmaktadırlar (Kark vd., 2003). Ayrıca liderin adaletli tutumu, çalışanlara gösterdiği destek, açık iletişim tarzı ve güven duygusu yaratma kapasitesi, özdeşleşmeyi destekleyen önemli etmenler arasında yer almaktadır (Kavak ve Kaygın, 2018). İkinci olarak, çalışanın bireysel özellikleri (benlik yapısı, güven ihtiyacı ve aidiyet duygusu vb.) özdeşleşme düzeyinde büyük rol oynamaktadır (Li vd., 2018). Benlik yapısı kolektivist olan üyeler, lider figürleriyle daha güçlü özdeşleşme eğilimi gösterebilmektedirler. Üçüncü olarak, örgütsel bağlam ve kültür de bu süreci etkilemektedir. Açık ve destekleyici bir örgüt kültürü, lider-çalışan etkileşimini kolaylaştırarak özdeşleşmeyi teşvik etmektedir (Epitropaki ve Martin, 2005).

2.2. İş Tatmini

İş tatmini, örgütsel davranış literatüründe sıklıkla ele alınan ve çalışanların işlerine yönelik duygusal ve bilişsel değerlendirmelerini yansıtan çok boyutlu bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, işgörenin işi ile ilgili deneyimlerinin, beklenti ve değerleriyle örtüşme derecesine göre şekillenmekte; dolayısıyla öznel bir yargıyı ifade etmektedir (Locke, 1976). Kavramsal olarak iş tatmini, bir duygulanım durumundan öte, bireyin iş yaşamındaki deneyimleriyle ilgili genel bir değerlendirme sistematığı olarak görülmektedir.

İş tatmini, hem örgütsel yapıların sürdürülebilirliği hem de bireylerin çalışma yaşamında psikolojik iyilik hallerinin korunması açısından stratejik bir öneme sahiptir. Örgütsel düzlemde, yüksek iş tatmini düzeylerinin çalışan bağlılığı, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işte kalma niyeti gibi olumlu çıktılarla ilişkilendirildiği; düşük düzeylerde ise devamsızlık, tükenmişlik ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı çeşitli ampirik çalışmalarla ortaya konulmuştur (Judge vd., 2001). Bu bağlamda iş tatmini, alan yazında yalnızca bireysel bir memnuniyet göstergesi olarak değil, aynı zamanda örgütsel etkililik ve iş gücü yönetimi açısından kritik bir değişken olarak değerlendirilmektedir.

İş tatmini, kuramsal temeller açısından farklı yaklaşımlar çerçevesinde açıklanmaktadır. Bunlardan en yaygın olanı Locke'un Değer Teorisi'dir. Bu yaklaşıma göre iş tatmini, bireyin iş yaşamında önem verdiği değerlerin, iş yoluyla ne ölçüde karşılandığına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Locke, 1976). Değerler ile deneyim arasındaki tutarlılık yüksek olduğunda tatmin düzeyi artmakta; bu uyumun zayıf olduğu durumlarda ise tatminsizlik gelişmektedir. Bir diğer yaklaşım olan Herzberg'un çift faktör teorisi, iş tatmini ve tatminsizliğin farklı kaynaklara dayandığını öne sürmektedir. Bu kurama göre motivatörler (başarı, sorumluluk, gelişim olanağı vb.) tatmini artırırken, hijyen faktörlerinin (maaş, iş güvenliği, iş koşulları vb.) yokluğu tatminsizliğe neden olmaktadır (Herzberg vd., 1959). Ayrıca Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli, işin yapısal özelliklerinin (görev çeşitliliği, görev bütünlüğü, anlamlılık, özerklik ve geribildirim) iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olduğunu öne sürmektedir (Hackman ve Oldham, 1976).

İş tatmini, kaynaklarına göre genellikle içsel (intrinsic) iş tatmini ve dışsal (extrinsic) iş tatmini adı altında iki ana boyutta incelenmektedir. Bu sınıflama, çalışanların işlerinden ne tür doyum sağladıklarını analiz etmek amacıyla yapılan en temel ayrımlardan biridir (Yıldırım vd., 2024). Buna göre içsel tatmin, bireyin yaptığı işin doğasına, anlamlılığına ve bireysel gelişime sağladığı katkıya ilişkin olarak yaşadığı memnuniyet düzeyken, dışsal tatmin çoğunlukla örgütün sağladığı maddi ve yapısal teşviklerle ilgilidir ve işin kendisinden çok, işle bağlantılı çevresel faktörlere yöneliktir. Ayrıca iş tatminini etkileyen faktörler alan yazında genel anlamda bireysel, yapısal ve bağlamsal düzeyler bağlamında ele alınmaktadır. Bireysel düzeyde kişilik özellikleri, özellikle dışa dönüklük ve duygusal istikrar gibi faktörlerin, iş tatminiyle anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu gösterilmiştir (Judge, Heller ve Mount, 2002). Yapısal düzeyde ise işin doğası, görev kapsamı,

geribildirim mekanizmaları ve karar alma süreçlerine katılım gibi unsurlar tatmin düzeyini şekillendirmektedir (Hackman ve Oldham, 1976). Bağlamsal faktörler arasında ise örgüt kültürü, liderlik tarzı, adalet algısı ve iş güvencesi yer almaktadır (Colquitt vd., 2001).

Günümüz çalışma yaşamı bağlamında değerlendirildiğinde, iş tatmini kavramının önemi daha da artmıştır. Esnek çalışma modelleri, dijitalleşme, belirsiz ekonomik koşullar ve artan iş yükü gibi faktörler, çalışanların işten beklentilerinde ve işten duydukları tatminde kayda değer değişikliklere yol açmaktadır. Bu yeni dinamikler altında, çalışanların anlam arayışı, psikolojik güvenlik ihtiyacı ve iş-yaşam dengesi talepleri ön plana çıkmaktadır (Grant ve Parker, 2009). Dolayısıyla iş tatmini, artık yalnızca işin içeriğine ilişkin bir değerlendirme olmaktan çıkarak, daha bütüncül bir örgütsel deneyimin parçası olarak ele alınmalıdır.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), çalışanın resmi görev tanımının ötesine geçerek, örgütün sosyal ve psikolojik işleyişine katkı sağlayan gönüllü ve karşılık beklemezsin gerçekleştirilen davranışları ifade etmektedir (Yavuz vd., 2024). Bu davranışlar, doğrudan performans ölçütlerine yansımamakla birlikte, örgütün etkinliğini ve uyum kapasitesini artıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Kavram, örgüt içerisinde sosyal sistemin devamlılığını sağlayan, bireyler arası ilişkileri güçlendiren ve iş ortamındaki işbirliğini destekleyen davranışları kapsamakta; bu yönüyle örgütsel performansın sürdürülebilirliğine dolaylı fakat güçlü katkılar sunmaktadır (Oktaysoy vd., 2023). ÖVD, bireysel tercih ve gönüllülük temeline dayandığından, zorunlu görevlerden ayrılmakta ve geleneksel performans anlayışının sınırlarını aşmaktadır. Bu davranışlar arasında başkalarına yardım etme, örgütsel kaynakları koruma, iş arkadaşlarını destekleme, örgütsel kurallara gönüllü olarak uyma ve örgütü dışarıda olumlu temsil etme gibi unsurlar yer almaktadır (Podsakoff vd., 2000). Dolayısıyla ÖVD, çalışanların örgütsel yaşamı nasıl anlamlandırdıklarının ve örgütle olan psikolojik bağlarının güçlü bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Kavramın kuramsal temeli büyük ölçüde sosyal değişim teorisine (social exchange theory) dayanmaktadır. Bu teoriye göre bireyler, örgütten sağladıkları olumlu deneyimlere karşılık olarak, karşılık beklemezsin olumlu davranışlarda bulunma eğilimindedir. ÖVD, bu karşılıksız katkının örgütsel bağlamda somutlaşmış bir biçimi olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, örgütsel adalet (Colquitt vd., 2001), örgütsel bağlılık ve lider-üye etkileşimi gibi kavramlarla da güçlü ilişkiler kurduğu literatürde geniş biçimde belgelenmiştir (Ilies vd., 2007).

ÖVD'nin örgütler açısından önemi çok boyutlu bir yapı arz etmektedir. Bu davranışlar, ekip içi uyumu ve iş birliğini artırarak örgütsel verimliliğe katkı sağlamakta; yenilikçi faaliyetlerin gelişmesine zemin hazırlamakta ve örgütsel dayanıklılığı güçlendirmektedir (Podsakoff vd., 2000). Aynı zamanda, yönetsel denetim yükünü azaltarak örgütsel süreçlerin daha esnek işlenmesine olanak

tanınmaktadır. Bu bağlamda, ÖVD'nin doğrudan maliyet unsurlarına değil, örgütsel atmosferin kalitesine ve dolaylı çıktılara yaptığı katkılar öne çıkmaktadır. Bireysel düzeyde değerlendirildiğinde ise ÖVD, çalışanların öz yeterlilik algılarını, psikolojik sermayelerini ve örgütsel kimliklerini güçlendiren bir araç işlevi görmektedir. Örgütsel vatandaşlık gösteren bireylerin, işten alınan doyumlarının ve örgüte duydukları aidiyet duygusunun daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Organ vd., 2005). Bu doğrultuda, çalışanların yalnızca teknik görevleri değil, sosyal ve gönüllü katkıları da örgütsel başarı için belirleyici unsurlar haline gelmektedir.

ÖVD'nin ortaya çıkışını etkileyen faktörler ise bireysel, ilişkisel ve örgütsel düzeylerde incelenebilmektedir. Bireysel faktörler arasında kişilik özellikleri (özellikle vicdanlılık, uyumluluk), değer yönelimi ve motivasyon düzeyi yer almaktadır (Worku ve Debela, 2024). İlişkisel faktörler, çalışanların yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin kalitesiyle ilgilidir; yüksek-lider üye etkileşim düzeyi, ÖVD düzeyini artırmaktadır (Ilies vd., 2007). Örgütsel faktörler ise adalet algısı, liderlik tarzı, örgüt kültürü ve psikolojik sözleşme gibi değişkenleri içermektedir (Gökgöz, 2024). Mevcut küresel koşullar dikkate alındığında artan belirsizlik, dijitalleşme, esnek çalışma modelleri ve kuşak farklılıkları gibi dinamikler, ÖVD'nin önemini daha da belirgin hale getirmiştir. Özellikle hiyerarşik yapının azaldığı, yatay ilişkilerin ön plana çıktığı örgütlerde, gönüllü katkı ve sorumluluk alma davranışları gibi ÖVD atfedilen eğilimlerin, örgütün çevikliği ve değişime uyumu açısından kritik ve stratejik önemi olduğunun altı çizilmelidir.

2.4. Kavramlar Arası İlişki

Liderle Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Liderle özdeşleşme, çalışanlar tarafından liderin benliğinin bir parçası olarak içselleştirilmesiyle tanımlanmaktadır (Kark vd., 2003). Bu süreçte, liderin temsil ettiği değerler aracılığıyla örgütsel yaşama ilişkin algılar şekillendirilmekte ve bu durum, bireylerin iş tatmini düzeyleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. İş tatmini ise bireyler tarafından işlerine yönelik yapılan genel değerlendirmeler doğrultusunda hissedilen memnuniyet düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1976). Liderle kurulan anlamlı bağlar sayesinde, iş ortamı daha anlamlı bir bütünlük içerisinde algılanmakta ve bu da tatmin düzeylerini yükseltmektedir. Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, bireylerin belirli sosyal gruplar ya da otorite figürleriyle özdeşleşme yoluyla aidiyet duygularını pekiştirdikleri ifade edilmektedir (Tajfel ve Turner, 1986). Bu bağlamda lider figürünün, çalışanlar nezdinde kimlik temelli bir referans noktası haline getirildiği görülmektedir. Özdeşleşmenin gerçekleştirilmesiyle birlikte liderin değerleri çalışanlar tarafından benimsenmekte ve bu benimseme süreci, işin anlamlılığına dair algıları olumlu yönde etkilemektedir. Böylelikle, çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükseldiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Literatürde, söz konusu ilişkiyi destekleyen çeşitli ampirik bulgulara yer verilmektedir. Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan bir çalışmada, liderle özdeşleşmenin iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir.

Benzer şekilde Li ve arkadaşları (2018), lider kimliğinin içselleştirilmesinin çalışan tutumlarında belirleyici olduğu sonucuna ulaşmıştır. Türkiye bağlamında ise Morçin (2019) tarafından yapılan bir araştırmada, liderle özdeşleşme düzeyinin artmasının iş tatminini anlamlı biçimde yükselttiği ortaya konmuştur. Tüm bu bulgular doğrultusunda, liderle özdeşleşmenin çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yaratacağı öngörülmüş ve araştırmanın birinci hipotezi olan H_1 hipotezi oluşturulmuştur.

H_1 : Liderle özdeşleşme, iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahiptir.

İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: İş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili olarak hissettikleri genel memnuniyet düzeyi olarak tanımlanmakta ve çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Locke, 1976). Literatürde, yüksek iş tatminine sahip çalışanların, resmi görevlerinin ötesinde gönüllü ve karşılık beklemeyen davranışlarda buldukları, diğer bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) sergiledikleri ifade edilmektedir (Organ vd., 2005). Sosyal değişim teorisine göre, çalışanların iş tatmin düzeylerindeki artışın, örgüte yönelik olumlu davranışları teşvik ettiği belirtilmektedir (Blau, 1964). Yapılan alan yazın incelemesinde de bu ilişkiye odaklanan çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Judge ve arkadaşları (2001), iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla anlamlı biçimde ilişkili olduğunu, özellikle yüksek iş tatmininin gönüllü katkıları teşvik ettiğini meta-analitik bir çalışmayla ortaya koymuştur. Ayrıca, Ilies ve diğerleri (2007), lider-üye etkileşiminin yarattığı iş tatmininin çalışanların gönüllü davranışlarını önemli ölçüde artırdığını belirtmektedir. Türkiye bağlamında da benzer sonuçlara ulaşılmış, iş tatmini yüksek olan çalışanların örgütsel süreçlere gönüllü olarak daha fazla katkıda bulunduğu vurgulanmıştır (Yavuz vd., 2024). Bu çerçevede, literatürden elde edilen ampirik bulgular temel alınarak H_2 hipotezi geliştirilmiş ve aşağıda ifade edilmiştir.

H_2 : İş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahiptir.

Liderle Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Liderle özdeşleşme, çalışanların liderlerinin değerlerini içselleştirdikleri ve onları kendi benliklerinin bir parçası olarak algıladıkları psikolojik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Yüce ve Kavak, 2017). Bu süreç sonucunda çalışanların örgütsel davranışları şekillenmekte, özellikle resmi görevlerinin ötesinde gönüllü olarak gerçekleştirdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) artmaktadır (Kark vd., 2003; Organ vd., 2005). Sosyal kimlik teorisine göre, liderle kurulan psikolojik bağlar sayesinde çalışanların örgütsel hedeflere aidiyet duygusu güçlenmekte ve örgütün genel işleyişine gönüllü olarak daha fazla katkıda bulunma eğilimleri artmaktadır (Tajfel ve Turner, 1986).

Literatürde birçok ampirik çalışma da bu ilişkiyi destekler sonuçlar ortaya koymaktadır. Nitekim Walumbwa ve arkadaşları (2008), liderle özdeşleşmenin

çalışanların gönüllü katkı davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ve örgütsel performansı artırdığını tespit etmiştir. Benzer şekilde Kwan, Liu ve Yim (2011), Çin’de yaptıkları araştırmada, liderle güçlü bir özdeşleşme yaşayan çalışanların ÖVD’ye daha fazla yöneldiklerini ve özellikle liderle kurdukları güven ilişkisinin gönüllü katkıları teşvik ettiğini bulmuştur. Ayrıca Li ve arkadaşları (2018), liderle özdeşleşmenin çalışanların örgütsel süreçlere olan bağlılığını artırdığını ve bu bağlılığın ÖVD gibi olumlu davranışlara dönüştüğünü ortaya koymuştur. Yine Türkiye özelinde Morçin’in (2019) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışma, liderle özdeşleşmenin ÖVD üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde Ayanoğlu ve arkadaşları (2023) tarafından eğitim kurumlarında yapılan bir araştırmada da liderle özdeşleşme düzeyinin yüksek olmasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı vurgulanmıştır. Tüm bu bulgular ışığında, liderle özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmanın üçüncü hipotezi olan H₃ oluşturulmuştur.

H₃: Liderle özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiye sahiptir.

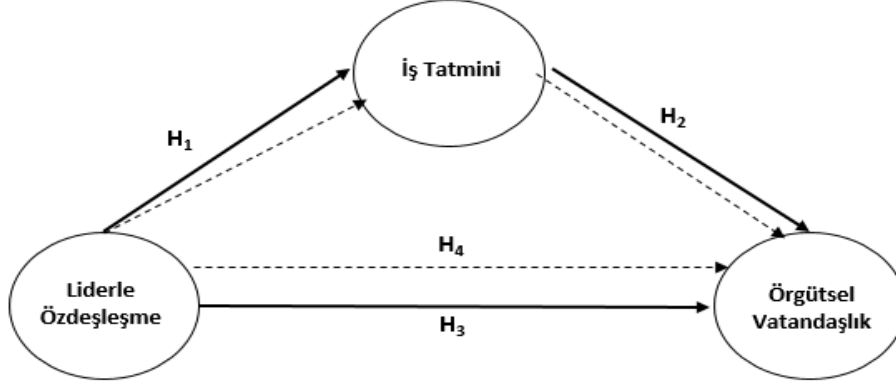
İş Tatmininin Aracılık Rolü: Liderle özdeşleşme, çalışanın lider figürüyle kurduğu psikolojik bağ aracılığıyla örgüte yönelik tutumlarını şekillendiren önemli bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, liderle kurulan özdeşlik ilişkisi, yalnızca doğrudan davranışsal sonuçlar doğurmakla kalmamakta, aynı zamanda çeşitli psikolojik ara değişkenler üzerinden dolaylı etkiler de üretmektedir. Söz konusu dolaylı etkilerden biri olarak iş tatmini, bu ilişkinin anlaşılmasında önemli bir aracı rol üstlenebilecek potansiyele sahiptir. Sosyal kimlik kuramı (Tajfel ve Turner, 1986) çerçevesinde değerlendirildiğinde, liderle özdeşleşen bireylerin, örgütsel aidiyet duygularının güçlendiği ve bu aidiyetin çalışanın işine yönelik algısını olumlu yönde etkileyebileceği öne sürülmektedir. Bu süreçte, çalışanın işini daha anlamlı, değerli ve tatmin edici bir deneyim olarak değerlendirmesi beklenmektedir. Artan iş tatmini ise sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) bağlamında, örgüte yönelik gönüllü katkıların, diğer bir ifadeyle örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasını destekleyebilir. Bu nedenle, liderle özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi, yalnızca doğrudan bir yönelimle değil, aynı zamanda iş tatmini gibi duygusal tepkiler aracılığıyla da dolaylı biçimde açıklanabilir.

Alan yazında, liderle özdeşleşme ile iş tatmini, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif yönlü ilişkiler daha önce ifade edildiği üzere ayrı ayrı ortaya konmuş olsa da, bu değişkenlerin bütüncül bir model içerisinde aracılık düzeyinde nasıl etkileştiğine dair araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, mevcut çalışmada iş tatmininin, liderle özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı rol üstlenebileceği öngörülmüş ve bu doğrultuda aşağıda yer alan H₄ hipotezi oluşturulmuştur.

H₄: İş tatmininin liderle özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

Bu noktada geliştirilen hipotezler doğrultusunda oluşturulmuş araştırma modeli aşağıda yer alan Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3. Yöntem

Çalışma evrenini, Kars ilinde bankacılık sektöründe görev yapan banka çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği (TBB) 2024 yılı YT06 kodlu raporundan elde edilen veriler bağlamında Kars ilinde faaliyet gösteren banka çalışanı sayısının 269 olduğu görülmektedir (TBB, 2024). Bu bilgiden hareketle, 269 kişinin oluşturduğu evrenden %95 güven aralığında ulaşılması gereken örneklem sayısı 159 olarak hesaplanmıştır (Büyüköztürk, 2014). Söz konusu evrenin özellikleri ve erişim olanakları göz önüne alınarak, kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı bu çalışmanın veri toplama süreci Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurul Başkanlığından 02.05.2025 tarihli ve 70/17 sayılı izni doğrultusunda yürütülmüştür. İzin sonrası 02.05.2025 tarihi itibarıyla veri toplama sürecine başlanmış, verilerin toplanması için fiziksel ve dijital anket formlarının kullanıldığı bir yöntem izlenmiştir. Veri toplama süreci, 182 veri sayısına ulaşılmasıyla birlikte sonlandırılmış, gelişi güzel doldurulduğu görülen 5 veri formunun toplam veri kümesi içerisinde çıkarılması ile birlikte 177 veri formu ile araştırma analizleri gerçekleştirilmiştir.

Hazırlanan ölçek formu 4 bölüm ve 32 ifadeden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik verilere yönelik olarak hazırlanan 6 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde liderle özdeşleşme ölçeği yer almaktadır. Liderle özdeşleşmeyi ölçmek için Cho (2007)'nin 6 ifadeden oluşan versiyonu kullanılmıştır. İfadelerin Türkçeleştirilmesinde Morçin'in (2019) çalışmasından yararlanılmıştır. Morçin tarafından yapılan çalışmada ölçeğin yeterli güven seviyesine sahip olduğu (CronbachAlpha: .919) ifade edilmiştir. Katılımcıların iş tatminini ölçmek için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge ve arkadaşları (1998) tarafından kısaltılan iş tatmini ölçeğinden faydalanılmıştır. Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek söz konusu ölçek 4 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin yeterli güven seviyesine sahip olduğu (CronbachAlpha: .929) ifade

edilmiştir. Çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için ise Organ (1990) tarafından ilk olarak beş boyut 18 madde olarak geliştirilen ve daha sonra yine beş boyut ve 16 maddelik forma dönüştürülen ölçek kullanılmıştır. Özdevecioğlu tarafından yapılan bir çalışmada bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı CronbachAlpha: .893 olarak hesaplanmıştır. Form içerisinde yer alan tüm ölçek ifadeleri, 5'li Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirmesi ile yapılandırılmıştır.

Yapılan araştırma ile çalışanların liderle özdeşleşme düzeylerinin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin tespit edilmesi ve iş tatmininin süreçte aracılık rolünün olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Oluşturulan hipotezlerin test edilebilmesi için yapısal eşitlik modellemesi tercih edilmiştir. Testlerin yapılabilmesi için en uygun yöntem olan en küçük kareler (SEM) modeli kullanılmış, bu bağlamda Smart-PLS analiz programından istifade edilmiştir. Çoklu değişkenleri, karmaşık yapıları ve büyük veri kümelerini aynı anda test edebilme kapasitesi, analizlerde Smart-PLS uygulamasının tercih edilmesinin temel nedenidir (Sarstedt vd., 2014).

4. Bulgular

Yapılan araştırmada toplam 177 katılımcıya ulaşılmış, söz konusu katılımcılara ait tanımlayıcı veriler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Değişkenler (N177)

Demografik	Değişken	N	%
Cinsiyet	Kadın	91	51.42
	Erkek	86	48.58
Medeni Durum	Evli	114	64.40
	Bekâr	63	35.60
Yaş	18-30 Yaş Arasında	65	36.72
	31-40 Yaş Arasında	58	32.77
	41-50 Yaş Arasında	31	17.51
	51 Yaş ve Üzerinde	23	13.00
Eğitim Durumu	Önlisans	11	6.21
	Lisans	141	79.66
	Yüksek Lisans	23	13.00
	Doktora	2	1.12
İdari Görev	İdari Görev Var	32	18.10
	İdari Görev Yok	145	81.90
Deneyim	5 yıl ve Altında	33	18.64
	6-10 Yıl Arasında	85	48.02
	11-15 Yıl Arasında	26	14.68
	16-20 Yıl Arasında	24	13.55
	21 Yıl ve Üzerinde	9	5.08

Tablo 1'den anlaşılacağı üzere kadın katılımcıların sayısının erkek katılımcıların sayısına oldukça yakın olmakla birlikte fazla olduğu (%51.4) görülmektedir. Bu

durum bankacılık sektöründe kadın erkek dengesinin sağlandığına dair bir işaret olarak kabul edilebilir. Yine yaş bakımından incelendiğinde 18-30 yaş arası katılımcıların çoğunlukta olduğu, medeni durum bakımından ise Evli (%64.4) katılımcıların sayısının bekâr katılımcılardan fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise lisans mezunlarının sayısının belirgin oranda (%79.6) diğer gruplardan ayrıştırdığı görülmektedir. Deneyim değişkeni bakımından ise 6-10 yıl arası deneyime sahip katılımcıların yoğunlukta (%48) olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Faktör Yük Değerleri, Güvenirlik ve Geçerlilik

İfadeler	Faktör yükü	Ortalama	Standard Sapma	Basıklık	Çarpıklık
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği					
<i>Cronbach's Alpha= 0.962, rho_A=0.964, CR=0.961, AVE=0.627</i>					
Örgütsel VD1	0.690	4.046	0.846	1.974	-1.160
Örgütsel VD2	0.711	4.053	0.876	1.436	-1.069
Örgütsel VD3	0.877	3.977	0.878	1.523	-1.120
Örgütsel VD4	0.766	4.176	0.833	1.748	-1.383
Örgütsel VD6	0.952	3.977	0.824	1.043	-0.868
Örgütsel VD7	0.854	4.092	0.766	2.208	-1.086
Örgütsel VD8	0.754	3.824	0.961	0.122	-0.736
Örgütsel VD9	0.867	3.969	0.924	1.767	-1.172
Örgütsel VD10	0.677	4.252	0.765	1.738	-1.294
Örgütsel VD11	0.811	3.962	0.928	0.295	-0.851
Örgütsel VD12	0.776	4.275	0.782	0.790	-1.014
Örgütsel VD13	0.830	4.038	0.833	0.961	-0.875
Örgütsel VD14	0.740	4.206	0.759	2.224	-1.110
Örgütsel VD15	0.744	4.145	0.773	1.997	-1.061
Örgütsel VD16	0.774	4.198	0.756	1.262	-0.994
Liderle Özdeşleşme Ölçeği					
<i>Cronbach's Alpha= 0.890, rho_A=0.907, CR=0.882, AVE=0.564</i>					
Lözdeşleşme1	0.694	3.206	1.124	-0.980	-0.024
Lözdeşleşme2	0.508	3.015	1.126	-0.830	0.035
Lözdeşleşme3	0.909	3.466	1.072	-0.587	-0.380
Lözdeşleşme4	0.639	3.443	1.071	-1.146	-0.132
Lözdeşleşme5	0.736	3.221	1.058	-1.045	0.132
Lözdeşleşme6	0.938	3.73	0.979	-0.606	-0.937
İs Tatmini Ölçeği					
<i>Cronbach's Alpha= 0.945, rho_A=0.947, CR=0.945, AVE=0.813</i>					
İstatmini1	0.882	3.863	0.939	0.343	-0.784
İstatmini2	0.912	3.901	0.890	0.279	-0.724
İstatmini3	0.953	3.901	0.932	0.030	-0.716
İstatmini4	0.856	3.847	0.929	0.410	-0.789

Not: CR= Composite Reliability, AVE= Average Variance Extracted

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik, güvenirlilik ve iç tutarlılık düzeylerinin değerlendirilmesinde çeşitli istatistiksel yöntemlerden yararlanılmaktadır. Bu kapsamda en yaygın kullanılan yöntemler arasında Cronbach's Alpha, Average Variance Extracted (AVE) ve Composite Reliability (CR) yer almaktadır. Cronbach's Alpha ve CR, özellikle ölçeklerin birleşik güvenirliliği ile iç tutarlılığını

belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Bu göstergelerin güvenilir kabul edilebilmesi için Cronbach's Alpha ve CR değerlerinin 0.70'in, AVE değerinin ise 0.50'nin üzerinde olması beklenmektedir. Ayrıca, yakınsak geçerliliğin sağlandığını göstermek adına, CR değerinin AVE değerinden büyük olması gerekmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen analizlere ilişkin bulgular Tablo 2'de sunulmaktadır.

İstatistiksel olarak geçerlik ve güvenilirlik açısından, ölçeği oluşturan her bir değişkenin faktör yükünün 0.50'nin üzerinde olması beklenmektedir. Bu çalışmada gerçekleştirilen analizler sonucunda, ÖVD ölçeği ÖVD5 kodlu sorunun bu yeterliliği sağlamadığı tespit edildiğinden ilgili madde çıkarılarak analiz yenilenmiş ve tüm değişkenlerin ilgili kriterleri karşıladığı ve değişkenleri ölçen ifadelerin faktör yüklerinin 0.508 ile 0.953 görülmüştür. Bu doğrultuda ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik açısından herhangi bir sorun taşımadığı tespit edilmiştir (Hair vd., 2022).

Bununla birlikte, istatistiksel uygunluk bakımından ölçekler arası ayrışım geçerliliğinin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada AVE değerinin 0.50'den büyük olması beklenmektedir. Yine Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen yaklaşıma göre, ayrışım geçerliliğinin sağlandığını göstermek için her bir değişkenin açıklanan ortalama varyans (AVE) değerinin, o değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyon katsayılarından yüksek olması gerekmektedir. Alternatif bir yöntem olan Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT) yaklaşımında ise, 0.90'ın altındaki HTMT değerlerinin ayrışım geçerliliğini sağladığı kabul edilmektedir (Henseler vd., 2015). Çalışmada elde edilen ayrışım geçerliliği bulguları Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3: Ayrışım Geçerliliği Analizi

	Fornell-Larcker Criterion			Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)			
	AVE	1	2	3	1	2	3
İs tatmini	0.813	0.901					
Liderle özdeşleşme	0.563	0.491	0.751		0.480		
Örgütsel vatandaşlık dav.	0.627	0.557	0.543	0.792	0.554	0.518	

Tablo 3'den anlaşılacağı üzere değişkenleri ölçen ifadelerin AVE katsayılarının 0.563 ile 0.813 arasında gerçekleştiği, dolayısıyla 0.50 üstü değere sahip olma kriterini sağladığı görülmektedir. Yine elde edilen veriler Fornell Larcker kriteri bağlamında her bir değişkenin AVE değerinin, o değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyon katsayılarından yüksek olması kriterini sağladığı görülmüş ve araştırmada kullanılan değişkenlerinin birleşme geçerliğini sağladığı anlaşılmıştır (Hair vd., 2022). Bununla birlikte değişkenlerin ayrışma geçerliliğinin test edilmesi için HTMT katsayıları (Henseler vd., 2015) hesaplanmış, HTMT katsayılarının 0.480 ile 0.554 arasında olduğu tespit edilmiştir. Değerlerin 0.90 altında olması nedeniyle de HTMT katsayılarına göre veri setinde ayrışma geçerliliğinin sağlandığı tespit edilmiştir.

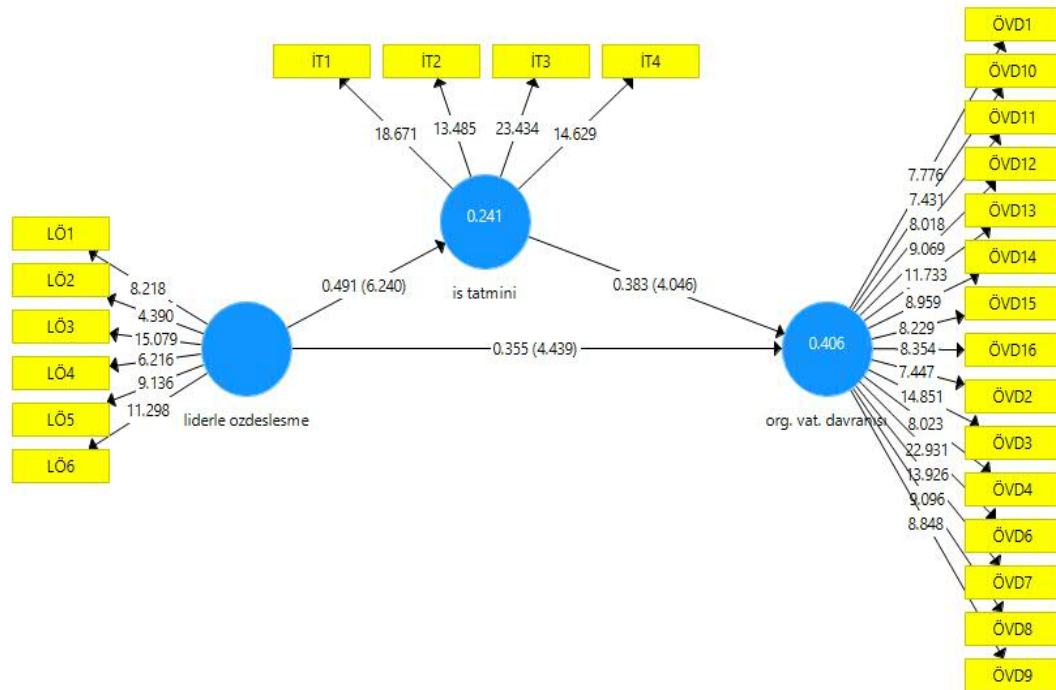
Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 4'te sunulmuştur. Söz konusu değerlerin, araştırma ölçeğinde yer alan ifadelerin sayısı ve örneklem büyüklüğü dikkate alındığında, Standardized Root Mean Square (SRMR) değerinin 0.080 altında ve Normed Fit Index (NFI) değerinin 0.80 üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2022).

Tablo 4: Model Uyum İyiliği Değerleri

Model Fit		
	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.077	0.077
d_ULS	2.471	2.471
d_G	1.802	1.802
Chi-Square	1164.165	1164.165
NFI	0.856	0.856

Tablo 4'te raporlanan SRMR (0.077) ve NFI (0.856) değerlerinin kabul edilen referans aralıkları içinde yer alması, modelin geçerlilik, güvenilirlik ve uyum açısından yeterli olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, hipotez testleri için 5.000 örnekleme bootstrapping yöntemi uygulanarak yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir. İlgili analiz görseli Şekil 2'de sunulmuştur.

Şekil 2: Hipotez Testi Yapılan Yapısal Model



Yapılan analiz neticesinde elde edilen veriler bütün hipotezlerin desteklendiğini ortaya koymaktadır. Hipotezlere ilişkin durumu gösteren bulgular Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 5: Hipotez Testleri

Path	β	Standard Deviation	t-Value	p	Hypothesis
Liderle özd. → İş tatmini	0.380	0.089	4.265	0.000	H1 Kabul
İş tatmini → Örg. vat.	0.455	0.073	6.268	0.000	H2 Kabul
Liderle özd. → Örg. vat.	0.335	0.070	4.770	0.000	H3 Kabul
Liderle özd. → İş tatmini → Örg. vat.	0.180	0.060	3.001	0.003	H4 Kabul (Kısmi)

Yapılan analizler sonucunda liderle özdeşleşme ile iş tatmini arasında ($\beta=0.380$, $p<0.01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiş, bu doğrultuda H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yine yapılan analizler iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ($\beta=0.455$, $p<0.01$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit edilmiş ve H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Liderle özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirilen analiz bağlamında elde edilen bulgular ($\beta=0.335$, $p<0.01$) bu ilişkinin de anlamlı ve pozitif yönlü olduğunu göstermiş, bu nedenle H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Aracılık etkisine ilişkin yapılan analizlerde ise liderle özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünün ($\beta=0.180$, $p<0.01$) bulunduğu belirlenmiş ve H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Aracılık rolünü ifade eden H_4 hipotezinin kabul edilmesinin ardından, elde edilen bulguların Variance Accounted For (VAF) değerleri açısından da değerlendirilmesi gerekmektedir. Henseler ve diğerleri (2015) tarafından önerilen kritere göre VAF değerinin %0-20 arasında olması aracılığın olmadığını, %20-80 arasında olması kısmi aracılığı, %80-100 arasında olması ise tam aracılığı göstermektedir. Hipoteze ilişkin VAF değerlerinin hesaplanmasına yönelik sonuç Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: VAF değeri (H_4 için)

A	B	C	Sonuç
0.380	0.455	0.335	
	A*B	(a*b)+C	
	0.172	0.507	%34

Tablo 6 incelendiğinde, aracılık ilişkisine yönelik kabul edilen hipotezin, VAF değerleri hesaplamaları neticesinde ilişkinin kısmi aracılık (%34) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesinde kurulan modelin öngörü geçerliliğine sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla Q^2 (Stone-Geisser's Q^2) analizi gerçekleştirilmelidir. Bu analiz, modelin yalnızca açıklayıcılığını değil, aynı zamanda tahmin edici geçerliliğini değerlendirme imkânı sunmaktadır. Böylece modelin teorik sağlamlığına ek olarak pratik öngörü gücü de test edilebilmektedir. Bu doğrultuda, elde edilen Q^2 değerlerinin sıfırdan büyük olması, modelin yeterli tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir. İlgili Q^2 analizine ilişkin bulgular Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7: Q² ve R² Değerleri

Items	R ²	R ² Adj.	Q ²
İş tatmini	0.153	0.151	0.128
Örgütsel vatandaşlık	0.359	0.356	0.171

Tablo 7 incelendiğinde, Q² değerlerinin modelin yeterliliğini gösteren bir düzeyde olduğu (Q²>0) belirlenmiştir. Bu sonuç, modelin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir tahmin gücüne (predictive relevance) sahip olduğunu göstermektedir.

5. Sonuç

Bu araştırma, liderle özdeşleşmenin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini ve bu etkide iş tatmininin aracı rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Kars ilinde bankacılık sektöründe çalışan 177 katılımcının verileriyle yürütülen çalışmada, geliştirilen hipotezler yapısal eşitlik modelleri kullanılarak test edilmiştir. Elde edilen bulgular, kuramsal beklentilerle uyumlu biçimde, kavramlar arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğunu göstermiştir.

İlk olarak, liderle özdeşleşme ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta=0.380$, $p<0.01$). Bu bulgu, sosyal kimlik kuramının öngörülerine uyumlu olarak, çalışanların kendilerini lider figürüyle özdeşleştirdiklerinde, bu bağın yalnızca duygusal değil, aynı zamanda değerlendirmeye dayalı tutumlar üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir. Özdeşleşme süreci, çalışanın örgütü ve işini anlamlı bir bütünlük içinde algılamasına katkı sağlamakta; liderin temsil ettiği değerlerin çalışana geçmesi, kişinin işinden daha fazla doyum elde etmesine neden olmaktadır (Kark vd., 2003; Morçin, 2019). Bu etki özellikle bankacılık gibi hiyerarşik yapının belirgin, hedef baskısının yüksek olduğu sektörlerde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü bu gibi sektörlerde çalışanların iş yükünü anlamlı bulmaları ve psikolojik olarak desteklenmeleri, tükenmişlik riskini azaltan önemli bir faktöre dönüşebilmektedir.

İkinci olarak, araştırma kapsamında iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($\beta=0.455$, $p<0.01$). Bu sonuç, işinden memnun olan çalışanların, resmi görev tanımları dışında da örgüte katkı sunmaya istekli oldukları; bu davranışların gönüllü bir nitelik taşıdığı ve kurumun sosyal işleyişine önemli destek sağladığına işaret ederek alan yazın ile örtüşmektedir (Organ vd., 2005; Ilies vd., 2007). Elde edilen bu bulgu bankacılık sektörünün rekabet odaklı yapısı dikkate alındığında, hizmet kalitesini artırılması bakımından yöneticiler için önemli bir stratejik gösterge durumundadır. Çünkü çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, sadece iç işleyişi değil, aynı zamanda müşteri ilişkilerini, ekip içi yardımlaşmayı ve kurumsal itibarı da doğrudan etkileyebilmektedir.

Araştırmada üçüncü olarak, liderle özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.335$, $p<0.01$). Buna göre liderin temsil ettiği değerlerle özdeşleşen çalışanların, bu değerleri kendi

tutum ve davranışlarına yansıtıkları ve örgütün hedeflerine gönüllü katkılar sundukları görülmektedir. Bu sonuç, alan yazında dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının çalışanların davranışsal çıktılarına ilişkin öngörülen etkileri ile uyumludur (Avolio vd., 2004; Walumbwa vd., 2008). Özdeşleşme temelli liderlik, çalışanları yalnızca göreve değil, aynı zamanda misyona ve ortak değerlere bağlayarak, örgütsel özdeşleşme sürecini desteklemektedir. Bu bağlamda, liderle kurulan güvene dayalı ilişki, bankacılık gibi yüksek norm ve standartlara tabi sektörlerde, çalışanın hem kurallara gönüllü uyumunu hem de proaktif tutumlarını besleyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

Araştırma kapsamında elde edilen bir başka sonuç ise, iş tatmininin liderle özdeşleşme ve ÖVD arasındaki ilişkide kısmi aracı rol oynadığıdır ($\beta=0.180$, $p<0.01$, $VAF=\%34$). Bu sonuç, liderle özdeşleşmenin sadece doğrudan etkiler yaratmakla kalmayıp, iş tatmini gibi duygusal bir süreç üzerinden ÖVD'ye dolaylı etkiler de ürettiğini göstermektedir. Bahse konu bulgu, çalışanların işlerine dair genel değerlendirmelerinin (tatmin düzeylerinin) liderle kurdukları psikolojik bağ sayesinde şekillendiğini ve bu değerlendirmelerin davranışsal tutumlara (ÖVD) dönüştüğünü ifade etmektedir. Bu bulgu vasıtasıyla özellikle çalışanların lideriyle kurduğu anlamlı bağın, işi sadece bir görev değil, bir değer üretme süreci olarak görmelerini sağladığı ve bu algının ÖVD'yi beslediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmanın bulgularını bankacılık sektörü bağlamında ele almak, pratik önerilerin değerini artırmaktadır. Bu sektörde çalışanlar, yoğun stres, hedef baskısı, müşteri talepleri ve regülasyonlar gibi çoklu baskı unsurlarıyla karşı karşıyadır. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarıyla duygusal bağ kurmaları, lider figürünü güven ve anlam kaynağına dönüştürmeleri, çalışanların işten duyduğu tatmini ve örgütsel aidiyetini artıracaktır. Tatmin düzeyi yüksek çalışanların, gönüllü katkı davranışlarında (yardımlaşma, kurallara gönüllü uyum, örgütü dışarıda olumlu temsil etme vb.) daha yüksek performans gösterdiği dikkate alındığında, liderlik yaklaşımlarının sadece görev dağıtımına değil, anlam yaratmaya odaklanması önerilmektedir. Elde edilen bulgular, liderle kurulan psikolojik bağın, çalışanın iş deneyimini nasıl şekillendirdiğine ve bu deneyimin örgütsel katkı davranışlarına nasıl dönüştüğüne dair bütüncül bir perspektif sunmaktadır. Ayrıca, bankacılık sektöründe iş yükünün ve stres düzeyinin yüksek olduğu dikkate alındığında, liderle özdeşleşmenin ve iş tatmininin çalışan davranışları üzerindeki stratejik etkileri daha da anlam kazanmaktadır.

Bu çalışma, Türkiye bağlamında az sayıda yürütülen nedensel modellerden biri olarak literatüre katkı sunmakta ve yönetsel açıdan çalışan bağlılığını ve gönüllü katkı düzeyini artırmak isteyen örgütlere rehberlik edecek veriler sağlamaktadır. Özellikle, liderlerin çalışanlarıyla güven temelli, vizyoner ve destekleyici ilişkiler kurmasının yalnızca bireysel tatmini değil, örgütsel başarıyı da artırabileceği vurgulanmalıdır.

Çalışma önemli bulgular sunmanın yanı sıra birtakım sınırlılıklara da sahiptir. Öncelikle, çalışma verileri sadece Kars ilinde ve bankacılık sektöründe görev yapan

çalışanlardan toplanmıştır. Bu durum, elde edilen bulguların genellenebilirliğini sınırlamakta, farklı sektörlerde ya da coğrafi bölgelerde yapılacak çalışmalarla karşılaştırmalı analiz yapılmasını engellemektedir. Ayrıca, veriler kesitsel bir tasarımla toplanmış olup, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin zamana yayılmış biçimde gözlemlenmesine olanak tanımamaktadır. Gelecek araştırmalarda, daha geniş ve farklı sektörleri kapsayan örneklemelerle çalışılarak modelin sektörel farklılıklar açısından geçerliliği test edilebilir. Ayrıca, boylamsal çalışmalar yoluyla, liderle özdeşleşmenin zaman içindeki etkileri ve iş tatmininin sürekliliği incelenebilir. Nitel veri toplama yöntemleriyle desteklenecek karma yöntem araştırmaları, çalışanların liderleriyle özdeşleşme süreçlerini daha derinlikli biçimde ortaya koyabilir. Yine, örgütsel güven, psikolojik sermaye veya iş-yaşam dengesi gibi değişkenlerin aracı ya da düzenleyici rolü incelenerek model daha kapsamlı hâle getirilebilir. Bu tür çalışmalar, hem kuramsal bilgi birikimine katkı sağlayacak hem de yönetsel uygulamalara rehberlik edecektir.

Kaynakça

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., ve Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.

Ayanoğlu, Ç., Özkan, İ., ve Bayrakçı, M. (2023). Okul Örgütlerinde Öğretmenlerin Liderle Özdeşleşme Düzeylerinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (57), 1404-1425.

Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.

Epitropaki, O., ve Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659.

Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Gallup. (2023). State of the Global Workplace 2023 Report. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (Erişim: 12.03.2025).

Gökgöz, H. (2024). Havalimanı Çalışanlarında Örgütsel Çekicilik Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinin İncelenmesi. *Journal of Aviation Research*, 6(2), 185-202.

Grant, A. M., ve Parker, S. K. (2009). 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.

Hackman, J. R., ve 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., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd Ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modelling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.

Hertzberg, F., Mausner, B., ve Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., ve Morgeson, F. P. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269.

Judge, T. A., Heller, D., ve Mount, M. K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., ve Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.

Kark, R., Shamir, B., ve Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246.

Kavak, O., ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 33.

Kwan, H. K., Liu, J., ve Yim, F. H. K. (2011). Effects of Mentoring Functions on Receivers Organizational Citizenship Behavior in A Chinese Context: A Two-Study Investigation. *Journal of Business Research*, 64(4), 363-370.

Li, J., Furst-Holloway, S., Masterson, S. S., Gales, L. M., ve Blume, B. D. (2018). Leader-Member Exchange and Leader Identification: Comparison and Integration. *Journal of Managerial Psychology*, 33(2), 122-141.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.

Morçin, S. E. (2019). Otel Çalışanlarının Liderle Özdeşleşme Tutumları: Antalya Örneği. *Journal of Academic Value Studies*, 4(18), 10-16.

Oktaysoy, O., Kaygın, E., ve Topçuoğlu, E. (2023). Olumsuz Düşünce Döngüsü ve Kolektif Şükranın İşyeri Mutluluğuna Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 243-259.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., ve MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Sage Publications.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Ravasi, D., ve Van Rekom, J. (2003). Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory. *Corporate Reputation Review*, 6, 118-132.

Turner, J. C., ve Tajfel, H. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Psychology of Intergroup Relations*, 5, 7-24.

Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK]. (2023). Yaşam Memnuniyeti Araştırması, 2023. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yasam-Memnuniyeti-Arastirmasi-2023-49692> (Erişim: 23.03.2025)

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., ve Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.

Worku, M. A., ve Debela, K. L. (2024). A Systematic Literature Review on Organizational Citizenship Behavior: Conceptualization, Antecedents and Future Research Directions. *Cogent Business and Management*, 11(1), 2350804.

Yavuz, E., Demirel, M. A., ve Aydın, H. (2024). Çok Yönlü Liderlik Yönelimlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(3), 1837-1850.

Yıldırım, A., Özkul, R. F., Kaplan, N., ve Ertek, M. Y. (2024). Psikolojik Dayanıklılık ve İş Tatmini İlişkisinde İçsel Motivasyonun Aracı Rolü: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(4), 780-794.

Yüce, A., ve Kavak, O. (2017). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cataloging-In-Publication Data*, 3(3), 79-96.