



T.C.

**ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

**ASKERİ LİDERLİKLE ASTLARIN TUTUM VE DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİDE ASTLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

MEHMET KAHYA

MAYIS 2017

**ASKERİ LİDERLİKLE ASTLARIN TUTUM VE DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİDE ASTLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

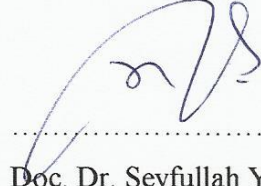
**MEHMET KAHYA
TARAFINDAN**

**YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜNE
SUNULAN TEZ**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

MAYIS 2017

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Doç. Dr. Seyfullah YILDIRIM
Enstitü Müdürü

Bu tezin Doktora tezi için gereken tüm şartları sağladığımı tasdik ederim.



Doç. Dr. Ali İhsan AKGÜN
Anabilim Dalı Başkanı

Okuduğumuz ve savunmasını dinlediğimiz bu tezin bir Doktora derecesi için gereken tüm kapsam ve kalite şartlarını sağladığını beyan ederiz.



Doç. Dr. Kerim ÖZCAN
Danışman

Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Şükrü ÖZEN (YBÜ, Yönetim ve Organizasyon)

Doç. Dr. Kerim ÖZCAN (YBÜ, Yönetim ve Organizasyon)

Yrd. Doç. Dr. Erhan ÇANKAL (YBÜ, Bankacılık ve Finansman)

Prof. Dr. H.Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi, İşletme)

Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ (Başkent Üniversitesi, Spor Bilimleri)



İNTİHAL

Bu tez içerisindeki bütün bilgilerin akademik kurallar ve etik davranış çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca bu kurallar ve davranışların gerektirdiği gibi bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynak ve sonuçlara tam olarak atıf ve referans yaptığımı da beyan ederim; aksi takdirde tüm yasal sorumluluğu kabul ediyorum.

Adı-Soyadı : Mehmet KAHYA

İmza :

ÖZET

ASKERİ LİDERLİKLE ASTLARIN TUTUM VE DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ASTLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Kahya, Mehmet

Doktora, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Danışman: Doç.Dr. Kerim ÖZCAN

Mayıs 2017, 159 sayfa

Liderlerin, maiyetlerine yaklaşımı ve onlara karşı gösterdikleri liderlik tarzı, örgütsel hedeflerin elde edilmesinde önem arz etmektedir. Liderliğin önemli olduğu alanlardan birisi de askeri ortamlardır. Askeri ortamlarda lider-ast ilişkisinin olumlu ve sağlıklı olması ve liderin astına yönelik sergileyeceği liderlik davranışı, astların tutum ve davranışlarını etkileyerek, görevin ifasına ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkı yapmaktadır. Son dönemde askeri örnekleme geliştirilen liderlik ölçeklerinden birisi de askeri liderlik ölçeğidir. Askeri liderlik, “görevin başarılmasına yönelik hedef ve yön göstererek astlarını yönetme, geliştirme ve etkileme süreci” olarak tanımlanabilir. Bu çalışma ile askeri liderlik ölçeğinin geçerliliğini test ederek, askeri liderliğin astların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi ve bu ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü incelemek hedeflenmiştir.

Araştırma Hobfoll’un (1989) Kaynakların Korunması Teorisi’ne dayandırılmaktadır. Teoriye göre, çalışanların kişisel özellikleri, çalışan çıktılarında askeri liderliğin olumlu ya da olumsuz etkilerini kuvvetlendirmede veya tersi olarak azaltmada önemli bir rol oynayabilir. Araştırmada öncelikle yeni geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin faktöryel yapısını doğrularak, geçerliliğini test etmeye yönelik olarak; intranet ağından araştırmaya katılan 276 personel verisi üzerinden doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçeğin üç faktörlü yapısının doğrulandığı görülmüştür. Müteakiben değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Kara Kuvvetleri Komutanlığı’nın dört farklı birliğinde görev yapan 390 subay, astsubay ve uzman erbaşdan oluşan örneklem üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmada liderlerin davranışları askeri liderlik ölçeği; astların tutumları

amirden tatmin ölçeği ve öznel iyi olma ölçeği; astların davranışları görev performansı ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği; astların kişilikleri ise beş faktör kişilik özellikleri ölçeği ile ölçülmüştür. Araştırmada ortak yöntem varyansını azaltmaya yönelik bağımsız değişken ve düzenleyici değişken verileri ilk safhada toplanmış, bağımlı değişken verileri ise yaklaşık olarak bir ay sonra ikinci safhada toplanmıştır. Tek kaynak varyansı ve sosyal beğenirliği azaltmaya yönelik olarak, amirlerin askeri liderlikleri ile astların tutumları astlardan, astların davranışları ise amirlerden elde edilmiştir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin (Cronbach Alpha) .70'in üzerinde ve güvenilir olduğu görülmüştür. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, askeri liderliğin her üç boyutunun da astların görev performansları, amirden tatminleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğu görülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonucunda, amirlerin asta yönelik ilgilerinin astların görev performansı ve amirden tatminini; farkındalıklarının astların amirden tatminini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, astların özdisiplinlerinin görev performanslarını, amirden tatminlerini ve öznel iyi olmalarını; dışa dönüklüklerinin öznel iyi olmalarını; gelişime açıklıklarının amirden tatminlerini; nevroitikliklerinin öznel iyi olmalarını etkilediği tespit edilmiştir. Astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik yapılan analizlerde de astların gelişime açıklıklarının asta yönelik ilgi ve farkındalık ile amirden tatmin arasındaki ilişkide düzenleyici rolü bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Askeri liderlik, görev performansı, amirden tatmin, örgütsel vatandaşlık davranışı, öznel iyi olma, beş faktör kişilik özellikleri.

ABSTRACT

THE MODARATING ROLE OF SUBORDINATES' PERSONALITY IN THE RELATIONSHIP BETWEEN MILITARY LEADERSHIP AND SUBORDINATES' ATTITUDES AND BEHAVIORS

Kahya, Mehmet

PhD, Department of Administration and Organization

Advisor: Associate Prof.Dr. Kerim ÖZCAN

May 2017, 159 pages

Leadership styles and how leaders approach to their subordinates play an important role in achieving organizational goals. Military is an example where leadership matters. Healthy and positive leader-subordinate relationship and leadership behaviors in the military effect attitudes and behaviors of subordinates. By doing so, these contribute to carrying out tasks and achieving organizational goals. Military Leadership Scale (MLS) is one of the recent scales developed for the military sample. Military Leadership can be defined as “process of directing, development and influencing the subordinates towards achieving the tasks by showing them target and direction”. This study aims to test the validity of Military Leadership Scale and investigate the effect of military leadership on the attitudes and behaviors of subordinates and moderating role of subordinate personality traits in leader-subordinate relationship.

The theoretical basis of this study relies on Hobfoll’s Conservation of Resources Theory. According to theory; employee’s personal characteristics can play an important role in strengthening positive or negative effects of military leadership on the employee outputs. In this study, firstly, in order to confirm and test the validity of military leadership scale’s factorial structure; through the data gathered from 276 personnel by intranet, confirmatory factor analysis was made, and it was seen that three-factorial-structure confirmed as the original. Afterwards, in order to examine the relationship between variables, an examination was done on a sample of 390 officer, non commissioned officer and specialized sergeant who work at four different units of the Land Forces Command. On

this research, leaders' behaviors were measured with leadership scale; subordinates' behaviors were measured with task performance scale and organizational citizenship scale; subordinates' attitudes were measured with satisfaction with leader scale and subjective well-being scale; subordinates' personality was measured with five factor personality scale. In order to reduce common method variance; independent variable data and moderating variable data were collected at the first phase, dependent variables data were collected at the second phase approximately one month later. In order to reduce one source bias and social desirability, leaders' military leadership was gathered from subordinates, subordinates' behaviors were gathered from leaders.

Reliability analysis results showed that, reliability values (Cronbach Alpha) of the scales were above .70, and they were reliable. Correlation analysis results showed that all three dimensions of military leadership scale are in a relationship with subordinates' task performance, satisfaction with leaders and subjective well-beings. Regression analysis showed that leaders' interest to personnel positively effects subordinates' task performance and satisfaction with leader, and leaders' awareness positively effects subordinates' satisfaction with leaders. Ayrıca, it was found that subordinates' conscientiousness effects task performance and subjective well-beings; extraversion effects subjective well-beings; conscientiousness and openness effect satisfaction with leader; neuroticism effects subjective well-beings. Analysis made to determine moderating role of subordinates' personality characteristics illustrated that their openness has a moderating role between interest to personnel and awareness and satisfaction with leader relationship.

Keywords : Military leadership, task performance, satisfaction from leader, organizational citizenship behavior, subjective well-being, five-factor personality.

ÍTHAF



Aileme

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim süresince bana her türlü desteği veren ve tez çalışmamda yaptığı değerlendirmeler neticesinde bu tezin ortaya çıkmasında en büyük katkısı olan kıymetli hocalarım, Doç. Dr. Faruk ŞAHİN ve Doç. Dr. Kerim ÖZCAN'a saygılar sunar, teşekkür ederim. Tez dönemi boyunca değerli fikirleriyle ve bilgi birikimleriyle çalışmalarına katkı sağlayan, hocalarım Prof. Dr. Nejat BASIM ve Doç. Dr. Cem Harun MEYDAN'a teşekkürü bir borç bilirim. Tez jüri üyelerim Prof. Dr. Şükrü ÖZEN, Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ ve Yrd. Doç. Dr. Erhan ÇANKAL'a katkılarından dolayı teşekkür ederim. Ders döneminde kendilerinden istifade ettiğim tüm hocalarıma ve arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım. Başta Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Doç. Dr. Seyfullah YILDIRIM olmak üzere tüm yönetici ve çalışanlarına bilimsel çalışmaların yürütülebilmesi için gösterdikleri gayretlerde başarılar diler, saygılar sunarım. Doktora başlamamda beni teşvik ederek, akademik camiaya adım atmama vesile olan değerli dostum Uğur BERK'e teşekkürü bir borç bilirim. Beni büyütüp bu günlere getiren değerli annem Hicran KAHYA ve babam Ahmet KAHYA'ya sevgi ve saygılarımı iletirim. Doktora eğitimim süresince benden desteğini hiç esirgemeyen, bu zorlu ve meşakkatli süreçte büyük sabır gösteren değerli eşim Cennet Öznur KAHYA ile çocuklarım Nehir KAHYA ve Ata KAHYA'ya bu özverilerinden dolayı teşekkür eder, sevgilerimi iletirim.

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İTHAF	viii
TEŞEKKÜR.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR	xvii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Giriş.....	1
1.2. Araştırmanın Sorunsalı	3
1.3. Araştırmanın Amacı	4
1.4. Araştırmanın Önemi ve Katkısı	5
1.5. Araştırmanın Kapsamı	7
İKİNCİ BÖLÜM.....	8
KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	8
2.1. Liderlik.....	8
2.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi	10
2.3. Askeri Liderlik.....	18
2.3.1. Askeri Liderlik Tanımı	18

2.3.2. Askeri Liderlik Konusunda Yapılan Çalışmalar	22
2.3.3. Askeri Liderlik Boyutları.....	26
2.4. Askeri Liderlikle Astların Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişki	28
2.4.1. Liderlik-Astların Görev Performansı İlişkisi	28
2.4.2. Liderlik- Liderden Duyulan Tatmin İlişkisi.....	31
2.4.3. Liderlik- Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	34
2.4.4. Liderlik – Astların Öznel İyi Olmaları İlişkisi.....	36
2.5. Askeri Liderlikle Astların Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişkide Astların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Etkisi.....	39
2.5.1. Kişilik – Astların Görev Performansı İlişkisi	42
2.5.2. Kişilik – Liderden Duyulan Tatmin İlişkisi	45
2.5.3. Kişilik – Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	47
2.5.4. Kişilik – Astların Öznel İyi Olmaları İlişkisi.....	50
2.6. Araştırmanın Dayandığı Temel Kuram.....	52
2.7. Bölüm Özeti	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	58
YÖNTEM	58
3.1. Evren Ve Örneklem	58
3.2. Veri Toplama Süreci ve Araçları	59
3.4. Veri Analizi	62
3.5. Bölüm Özeti	63
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	64
BULGULAR.....	64
4.1. Pilot Uygulama Bulguları	64
4.2. Araştırmaya İlişkin Bulgular	70
4.2.1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular.....	71

4.2.2. Askeri Liderlikle Astların Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	77
4.2.3. Kişilikle Astların Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	82
4.2.4. Askeri Liderlikle Astların Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişkide Astların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bulgular	86
4.3. Bölüm Özeti	111
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	112
TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ	112
5.1. Bulguların Tartışılması ve Değerlendirme	112
5.2. Araştırmanın Yazına Katkısı	121
5.3. Uygulamacılara Katkısı ve Yöneticilere Öneriler	123
5.4. Araştırmanın Kısıtları	125
5.5. Gelecek Araştırmacılara Öneriler.....	127
5.6. Sonuç.....	129
KAYNAKÇA.....	131
EKLER.....	151
EK-A: ANKET FORMU	151
ÖZGEÇMİŞ	158

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi	11
Çizelge 2: Pilot Çalışmaya Katılanlara Ait Ortalama ve Standart Sapmalar	65
Çizelge 3: Pilot Çalışmaya Katılanlara Ait Demografik Özellikler	65
Çizelge 4: Döndürülmüş Bileşenler Matrisi.....	67
Çizelge 5: Askeri Liderlik Ölçeği Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	69
Çizelge 6: Katılımcılara Ait Ortalama Ve Standart Sapmalar	71
Çizelge 7: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler	72
Çizelge 8: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler.....	72
Çizelge 9: İkincil Seviye Üç Faktörlü Model DFA	73
Çizelge 10: Değişkenlere Ait DFA.....	73
Çizelge 11: İlişkisiz Model DFA	75
Çizelge 12: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	76
Çizelge 13: Görev Performansı Üzerinde Bağımsız Değişkenlerin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	78
Çizelge 14: Amirden Tatmin Üzerinde Bağımsız Değişkenlerin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	79
Çizelge 15: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Bağımsız Değişkenlerin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	80
Çizelge 16: Öznel İyi Olma Üzerinde Bağımsız Değişkenlerin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	81
Çizelge 17: Görev Performansı Üzerinde Düzenleyici Değişkenin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Analizi Sonuçları	82
Çizelge 18: Amirden Tatmin Üzerinde Düzenleyici Değişkenin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	83
Çizelge 19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Düzenleyici Değişkenin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Analizi Sonuçları	84
Çizelge 20: Öznel İyi Olma Üzerinde Düzenleyici Değişkenin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	86

Çizelge 21: Asta Yönelik İlgi – Görev Performansı İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu.....	88
Çizelge 22: İşe Yönelik İlgi – Görev Performansı İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu	89
Çizelge 23: Farkındalık – Görev Performansı İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu	91
Çizelge 24: Asta Yönelik İlgi – Amirden Tatmin İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu	92
Çizelge 25: Asta Yönelik İlgi ve Düşük Gelişime Açıklık Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	94
Çizelge 26: Asta Yönelik İlgi ve Yüksek Gelişime Açıklık Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	95
Çizelge 27: İşe Yönelik İlgi – Amirden Tatmin İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu	96
Çizelge 28: Farkındalık – Amirden Tatmin İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu	98
Çizelge 29: Farkındalık ile Amirden Tatmin Arasında Düşük Gelişime Açıklığın Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu.....	99
Çizelge 30: Farkındalık ile Amirden Tatmin Arasında Yüksek Gelişime Açıklığın Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu.....	100
Çizelge 31: Asta Yönelik İlgi – Öznel İyi Olma İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu	101
Çizelge 32: İşe Yönelik İlgi – Öznel İyi Olma İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu	103

Çizelge 33: Farkındalık – Öznel İyi Olma İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu	104
Çizelge 34: Asta Yönelik İlgı – Övd İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu	106
Çizelge 35: İşe Yönelik İlgı – Övd İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu	107
Çizelge 36: Farkındalık – Övd İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu.....	109
Çizelge 37: Hipotez Testleri Sonucu	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli.....	62
Şekil 2: Askeri Liderlik Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği.....	68
Şekil 3: Asta Yönelik İlgı Boyutu Histogram Grafiği.....	69
Şekil 4: İşe Yönelik İlgı Boyutu Histogram Grafiği.....	69
Şekil 5: Farkındalık Boyutu Histogram Grafiği.....	70
Şekil 6: Asta Yönelik İlgı İle Amirden Tatmin Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü.....	94
Şekil 7: Farkındalık İle Amirden Tatmin Arasında Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü.....	99

KISALTMALAR

DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
FM	Sahra Talimnamesi
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
JOY	Jandarma Özel Yönergesi
LPC	En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
TBA	Temel Bileşenler Analizi
TSK	Türk Silahlı Kuvvetleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

Liderlik, çalışanları dolaylı olarak (örgütsel politikaların tasarımı yoluyla) ya da doğrudan (kişisel etkileşim ve iletişim yoluyla) olmak üzere iki yolla etkilemektedir (Yukl, 2010). Liderler; beklentileri ortaya koyarak, çalışanları iş amaçlarına ulaşmaları için desteklemekte; çalışanın işini üst düzey örgütsel amaçlara bağlayarak rehberlik sağlamakta; çalışanların kişisel becerilerini geliştirmeleri için yardım ederek ve onlara bireysel ilgi göstererek başarılarını takdir etmektedir (Gurt, Schwennen ve Elke, 2011: 109). Dolayısıyla çalışanlara karşı gösterilecek liderlik davranışının ne olduğu önem arz etmektedir.

Günümüzde çalışma ortamının değişen doğası çalışanlara tahmin edilemeyen talepleri dayatmakta ve bu değişiklikler, çalışanların psikolojik sağlığı ve örgütsel etkinlikleri hakkında kaygılanmalarına neden olmaktadır (Benoliel ve Somech, 2014: 277). Bu durumda çalışanların psikolojik sağlıklarını koruyarak yüksek performans göstermelerini sağlamak, liderlerin dikkate alması gereken bir amaç olmakta ve özellikle astlara yönelik olarak gösterilecek liderlik davranışı ile bu amaca ulaşılabilen değeri değerlendirilmektedir.

Örgütlerde çalışanların mutlu olması durumunda üstün performans göstererek verimlilik artışı sağlayacaklarına dair bulgular 1920'lerde yapılan Hawthorne Çalışmalarındaki mülakatlara dayanmaktadır. Üstün performans sağlamada astlara değer verilmesi, onların yaptıkları işlerden tatmin olarak üstün performans göstermeleri ve örgütsel hedeflere ulaşılması için, liderlere büyük görevler düşmektedir. Bu maksatla liderlik araştırmalarının başlangıcındaki klasik liderlik yaklaşımlarından (özellikler teorisi, büyük adam teorisi, vb.) çağdaş yaklaşımlara (dönüştürücü liderlik, katılımcı liderlik, etkileşimci liderlik, E-liderlik,

hizmetkâr liderlik, vb.) kadar liderlerin astlarına gösterecekleri liderlik tarzlarına yönelik birçok liderlik yaklaşımı geliştirilmiştir. Özellikle son dönemde geliştirilen liderlik yaklaşımlarında; liderlerin; astların fikirlerini alarak, onları karar verme sürecine dâhil etmeleri, astların yetki ve sorumluluklarını artırarak onları güçlendirmeleri, onlara meydan okuyucu görevler vererek kendilerini göstermelerini ve geliştirmelerini sağlamaları gibi çeşitli uygulamalara ağırlık verilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Morgan, 2000: 4; Tonkin, 2013; Yukl, 2010: 79).

Liderlerin astlarına karşı gösterdikleri liderlik davranışları, astların tutum ve davranışlarına olumlu yönde etki etmektedir (Horn, 2008a: 75). Özellikle liderlerin astlarına yönelik olarak bireysel ilgi göstermesinin astların, görev performansını (ör. Dvir, Eden, Avalio ve Shamir, 2002; Judge, Piccolo ve Ilies, 2004; Yukl, 2010: 76), amirden duydukları tatmini (ör. Stogdill, 1974; Wood ve Sobel, 1970; Yukl, 2010), örgütsel vatandaşlık davranışlarını (ÖVD) (ör. Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996a; Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996b) ve öznel iyi olmalarını (*well-being*) (ör. Dierendock, Haynes, Borril ve Stride, 2004; Kuoppala, Lamminpaa, Liira ve Vainio, 2008) olumlu yönde etkileyeceğine yönelik yazında bulgular bulunmaktadır.

Liderlik davranışı ile astların çıktıkları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda genellikle pozitif ilişkiler tespit edilmesine rağmen, özellikle liderin yapıyı harekete geçirme (işe yönelik ilgi) tarzı ile çıktılar arasında, bazen olumlu (ör. Judge, Colbert ve Ilies, 2004; Wells ve Peachey, 2011) bazen de olumsuz ilişkiler (ör. Judge ve Bono, 2000; Yammarino ve Bass, 1990) bulunduğunu gösteren çalışmaların bulunması ve son dönemde liderlik alanında Künter'in (2014: 99) geliştirdiği askeri liderlik ölçeğinde, askeri liderliğin astların liderden duydukları tatmini tam olarak yordadığı, astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performanslarını ise kısmen yordadığı (asta yönelik ilgi boyutuyla) bulgusu, liderlik davranışları ile astların çıktıkları arasındaki ilişkide başka faktörlerin etkili olabileceğini düşündürmektedir. Bu bağlamda, askeri liderlerin davranış tarzıyla astların tutum ve davranışları arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü olabileceği değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda askeri liderlerin davranış tarzının astların tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesinin ve bu ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünün

ortaya konulmasının lider-ast ilişkilerini anlama ve kurumun örgütsel hedeflerini başarmada önemli olduğu değerlendirilerek bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir. Yapılacak olan bu çalışmada, Hobfoll'un (1989; 2001) Kaynakların Korunması Teorisi temelinde; askeri liderlikle astların liderden duyulan tatmin, ÖVD, görev performansı ve öznel iyi olma ilişkisinde astların beş faktör kişilik özelliklerinin düzenleyici değişken olarak etkisi incelenmiştir.

1.2. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Liderlik davranışının gösterildiği alanlardan birisi de askeri ortamlardır. Büyüklüğü, katı emir-komuta ilişkisi, yüksek belirsizlik ortamlarında görev alınması ve muharebe ortamında personelin yaşam tehlikesinin söz konusu olması gibi özellikleri nedeniyle askerlik mesleği, diğer meslekler ve ortamlardan farklılık göstermektedir. Operasyonel faaliyetler esnasındaki yüksek ölüm riski, askerlik mesleğine özgü kalıtsal bir özelliktir (Soeters, van der Berg, Varoğlu ve Sığırı, 2007: 299). Erkek egemen olan askeri ortamlarda, başarıya ulaşmak için kritik bir faktör olarak kabul edilen liderliğin özellikle muharebe ortamı gibi belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda astların sevk ve idaresindeki önemi ortaya çıkmaktadır (Eagly, Karau, Maghijani, 1995; Bass, 1990: 9; Horn ve Walker, 2008: 543). Askeri ortamlarda üst/amir/komutan konumunda bulunan bir kişinin etkili liderlik ve iyi bir yöneticilik sergilemesi askeri kurumlar tarafından beklenir (Utecht ve Heier, 1976). Ayrıca, askeri ortamlarda lider-ast arasında olumlu ve sağlıklı bir ilişki olması ve liderin astına yönelik sergileyeceği liderlik davranışı, görevin etkili olarak yerine getirilmesinde önem arz etmektedir.

Liderlik araştırmalarına yönelik son dönemde yerli yazında geliştirilen yaklaşımlardan birisi de askeri liderliktir. Ülkemizde asker kişilerin liderlik tarzı ve askeri liderlik konusunda yapılan çok az çalışma (ör. Dilek, 2005; Ercan, 2004; Kızıllıkan, 2011; Künter, 2014; Tabak, 1997; Topuz, 2006) bulunmaktadır. Oysaki, bağlama özgü bir liderlik ölçeği geliştirme çalışmasının yazına önemli katkısı olacağı değerlendirilmektedir. Nitekim askeri bir liderde bulunması gereken özellikleri tespit etmek amacıyla bu yönde yaptığı çalışmayla askeri liderlik ölçeğini geliştiren Künter (2014: 108), askeri liderliği, “askeri ortamda kişisel farkındalık, görevine ve astına gösterdiği ilgi ile maiyetini etkileme ve onları belirli bir amaç etrafında toplayabilme süreci” olarak tanımlanmakta; askeri

liderliğin “asta yönelik ilgi”, “işe yönelik ilgi” ve “farkındalık” olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ifade etmekte ve ölçeğin Kara Kuvvetleri Komutanlığı personeli liderlerin seçiminde, performans değerlendirmesinde ve liderlerin astlarıyla ilişkilerini belirleme gibi çeşitli İKY uygulamalarında etkili olabileceğini değerlendirmektedir.

Künter (2014: 99) Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nın farklı birliklerinde görev yapan 444 subay ve astsubay örneklemini üzerinde geliştirdiği askeri liderlik ölçeğinde, askeri liderliğin astların liderden duydukları tatmini tam olarak yordadığı, astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performanslarını ise kısmen yordadığı (asta yönelik ilgi boyutuyla) bulgusuna ulaşmıştır. Bu bulgu doğrultusunda, askeri liderlikle astların çıktıları arasındaki ilişkide etkili olan faktörler neler olabilir? sorusu akla gelmektedir.

Temel ilkesi bireylerin değer verdikleri şeyleri kazanmak, elde tutmak ve korumak için uğraştıkları olan kaynakların korunması teorisi, bireylerin kayıplarla nasıl mücadele ettiği ve kaynakları nasıl kullandığını etkilemesi nedeni ile kişisel özellikleri kaynak olarak ele almaktadır (Hobfoll, 1989; Hobfoll ve Shirom, 2001). Bu durumda, kaynakların korunması teorisi çerçevesinde, askeri liderlikle belirtilen çıktılar arasındaki ilişkide acaba bireysel özelliklere bağlı olarak farklı sonuçlara ulaşılabilir mi? sorusunun cevaplandırılması araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

Bu durumda, Künter (2014) tarafından yeni geliştirilmiş olan askeri liderlik ölçeğinin geçerliliğini test etmeye; ölçeğin, liderin davranış tarzı ile astların tutum ve davranışları arasındaki ilişkide yordayıcı geçerliliğini incelemeye ve bu ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisinin araştırılmasına karar verilmiştir.

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı askeri liderlik ile astların tutum ve davranışları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu kapsamda araştırmanın alt amaçları şu şekilde belirlenmiştir:

- a. Yeni geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin geçerliliğini test ederek, hangi boyutunun daha yüksek olduğunu tespit etmek,

- b. Askeri liderliğin, astların tutumları (liderden tatmin ve öznel iyi olma) üzerindeki etkisini tespit etmek,
- c. Askeri liderliğin, astların davranışları (görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı) üzerindeki etkisini tespit etmek,
- ç. Astların kişilik özelliklerinin tutum ve davranışları üzerindeki etkisini tespit etmek,
- d. Askeri liderlik ile astların tutum ve davranışları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi olup olmadığını araştırmak.

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI

Bu araştırma ile yazında sıkça bahsedilen, liderin davranış tarzı ile astların tutum ve davranışları arasındaki ilişkinin ve bu ilişkide astların kişilik özelliklerinin etkisinin belirlenmesi sağlanmıştır. Askeri ortamlar, stresli ve görevin başarılmasında üstün gayret gerektiren ortamlardır. Görevin ifasında astların üstün performans göstererek kendilerine verilen görevleri en etkin şekilde yerine getirmeleri ve bu süreçte psikolojik olarak kendilerini pozitif hissetmeleri, çalıştıkları kurumun yararına olmaktadır. Astların pozitif tutum ve davranış içerisinde olmasını sağlayacak en önemli etkenlerden birisi liderleri ve liderlerinin davranış tarzlarıdır. Liderin astlarına yönelik yaklaşım tarzı hem görevin etkili şekilde yerine getirilmesini sağlaması hem de liderlerin astlarla kuracakları iletişim sayesinde, astların tutum ve davranışlarında olumlu etkiye sahip olmaları bakımından önem arz etmektedir.

Ercan (2004: 95-97) bölük komutanının liderlik tarzları (dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakıcı) ile astlarının örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada bölük komutanının dönüştürücü liderlik tarzının astlarının duygusal ve normatif bağlılıklarına pozitif yönde yüksek katkı yaptığını; etkileşimci liderlik tarzının ise negatif yönde düşük katkı yaptığını tespit etmiş; ileriye yönelik olarak tabur ve takım komutanlarının da liderlik tarzının astların tutumları üzerine etkisinin incelenmesini önermiştir. Dilek (2005: 148-149) Kara Kuvvetleri Komutanlığı Sarıkamış Garnizonunda görev yapan tabur, bölük, takım, kısım komutanları (subay, astsubay) ve profesyonel askerler (uzman erbaş) örneklemini üzerinde liderlik tarzlarının (dönüştürücü, etkileşimci) astların adalet algısı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelediği çalışmada liderlik tarzının astların dağıtımsal adalet

algısını, duygusal ve normatif bağılıklarını, iş tatminlerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğini tespit etmiş; ileriye yönelik olarak çalışmanın farklı askeri ve özel sektör örnekleminde tekrarlanmasını; astların örgütsel vatandaşlık davranışı verilerinin amirlerinin değerlendirmesi ile elde edilmesini önermiştir.

Subay ve astsubay örnekleminde askeri liderlik ölçeğini geliştiren Künter (2014: 99, 111), askeri liderliğin astların liderden duydukları tatmini tam olarak yordadığı, astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performanslarını ise kısmen yordadığı (asta yönelik ilgi boyutuyla) bulgusunu elde etmiş, ileriye yönelik olarak araştırmanın farklı değişkenlerle tekrarlanmasını önermiştir. Ayrıca, araştırmada verilerin intranet ağı üzerinden toplanması kısıt olarak belirtilmiştir (Künter, 2014: 111). Belirtilen kısıtları gidermeye yönelik (araştırma subay, astsubay ve uzman erbaşlara uygulanmış; astların davranışları amirlerinden elde edilmiş; veriler iki farklı zamanda araştırmacı tarafından bizzat sahadan astlar ve bağlı oldukları amirlerinden toplanmış; astların öznel iyi olmaları ve kişilikleri ölçülmüş) tedbir alınarak bu çalışma yapılmıştır. Bu çalışma ile elde edilen veriler doğrultusunda hem Künter'in (2014) yeni geliştirmiş olduğu askeri liderlik ölçeğinin geçerliliği test edilmiş, hem de askeri liderlerin davranış tarzlarının astların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi ve bu ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi ortaya konulmaya çalışılarak yazına ve uygulamaya katkı sağlanmıştır.

Teorik açıdan bu araştırma, amirlerin liderlik tarzlarının astların tutumları (amirden tatmin ve öznel iyi olma) ve davranışları (görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı) üzerindeki etkisini ve bu etkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü göstermektedir.

Araştırmanın dayandığı temel teori, Hobfoll'un (1989) kaynakların korunması teorisidir. Teoriye göre; bireylerin değer verdikleri şeyleri kazanmak, elde tutmak ve korumak için uğraştıkları; bazı kişilik özelliklerinin bireylerin kaynakları elde etme ve korumasında kişisel kaynaklar olarak görülebileceği, kişisel özellikleri uygun olmayan, paylaşacak çok az kaynağa sahip olan bireylerin, kaynak yetersizliğine daha fazla açık olacağı öne sürülmektedir (Hobfoll, 1989). Askeri ortamlardaki amirin liderlik tarzı ile astların tutum ve davranışları arasındaki ilişki söz konusu teorik açıklama bağlamında daha önce incelenmemiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, hiyerarşik açıdan katı bir emir-komuta

yapısı ve disiplin anlayışının bulunduğu askeri ortamlardaki amir-ast ilişkisinin incelenmesinin ve bu ilişkide astların kişilik özelliklerinin bir kaynak olarak değerlendirilerek, astların tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesinin önemli olduğu; böylece teoriye göre bir kaynak olarak değerlendirilen kişilik özelliklerinden hangisi ya da hangilerinin askeri ortamlarda sağlıklı amir-ast ilişkisi geliştirmede etkili olduğunun ortaya konularak, yazına katkı yapıldığı değerlendirilmektedir.

1.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Kara Kuvvetleri Komutanlığı birliklerinde görev yapan liderler çoğunlukla subay ve astsubaylardır. Liderlerin, askeri liderlik davranışlarını en yoğun sergiledikleri birliklerin askeri birlikler olduğu bilinmektedir. Kara Kuvvetleri birliklerinde lider/komutan olarak görev yapan subay ve astsubaylar ile astları, araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Lider/komutan olarak görev yapmayan ya da herhangi bir astı bulunmayan personel kapsam dışında tutulmuştur. Ayrıca askeri liderlerle, astların tutum ve davranışları arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için liderlerin ve astlarının en azından belirli bir süre birlikte çalışmış olmaları gerekmektedir. Subay/Astsubay Sicil Yönetmeliğine göre komutanın, astı hakkında sicil verebilmesi için belirlenen bu süre 3 aydır. Bu nedenle en az 3 ay birlikte çalışmış ve halen birlikte çalışmakta olan lider ve astları araştırma kapsamına alınmış; henüz 3 ay birlikte çalışma şartını doldurmamış olan lider ve astları kapsam dışında tutulmuştur.

Yapılan çalışmada katılımcıların anketi objektif olarak doldurdukları ve lider-ast ilişkilerinin sağlıklı olduğu varsayılmaktadır. Her ne kadar ortak yöntem varyansını azaltmak amacıyla anket formu iki farklı zamanda doldurulmuş ve sosyal beğenirliği azaltmak amacıyla, anketin bir kısmı astlar tarafından geri kalan kısmı astların amirleri tarafından doldurulmuş olsa da; araştırma uygulandığı yer, örneklem ve zamanla sınırlıdır. Veri toplama sürecinde katılımcıların herhangi bir psikolojik rahatsızlıklarının olup olmadığı ya da ilaç kullanıp kullanmadıkları yönünde herhangi bir bilgi toplanmamıştır. Ayrıca, katılımcıların öznel iyi olmalarını etkileyebilecek depresyon ve kaygı düzeyleri ölçülmemiş ve bu değişkenler kontrol değişkeni olarak alınmamıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

2.1. LİDERLİK

Yönetim alanında insanlık tarihi kadar eski olan kavramlardan birisi liderlik ve yöneticilik kavramlarıdır. Liderlik çoğu zaman “komuta etme” ve “yöneticilik” kavramlarıyla karıştırılmaktadır (Horn ve Walker, 2008: 11). Yönetici bir örgütün işini nasıl ve ne şekilde yapacağıyla ilgilenirken; lider, bir örgütün hangi işleri nasıl yapacağıyla ilgilenir (Henderson, 1979). Yönetim, hizmet üretmek maksadıyla yönetici ile astları arasında gerçekleşen bir otorite ilişkisi olarak tanımlanmaktadır (Rost, 1991). Lider ise “belirlenen hedeflere ilişkin grup faaliyetlerini yönlendirme ve koordinasyon sağlama görevi verilen kişi” (Fiedler, 1967: 8) olarak ya da “başkalarını etkileyen ve aynı zamanda kendisi de başkalarından etkilenen ve bir değişimi gerçekleştiren kişi” (Bass, 1990: 3) olarak tanımlanmaktadır. Farklı bakış açılarıyla birçok değişik tanımlanmasına rağmen, genel olarak liderlik “nelerin nasıl yapılacağı konusunda hem fikir olmak için başkalarını etkileme ve paylaşılan amaçları başarmak için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırma süreci” olarak (Yukl, 2010: 8) ya da “örgütün başarısı ve etkinliğine yönelik faaliyetlere katılımını sağlamak amacıyla bir başkasını etkileme, motive etme ve yönlendirme” olarak (House ve Aditya, 1997: 184) tanımlanmaktadır. Liderlik, işlerin nasıl yapılacağından ziyade liderin nasıl davranacağı ile ilgilidir (Sığırı, 2006: 109). Mintzberg (1973) liderliği 10 temel yönetsel rolden birisi olarak tanımlayarak, liderliğin astları motiveyi etme ve onlara uygun çalışma koşullarını yaratmayı kapsadığını belirtmiştir.

Bass (1990) liderin bir konumu, liderliğin ise bir süreci ifade ettiğini belirtmektedir. Liderlikten bahsedebilmek için ortada belirli bir amacın bulunması, belirli sayıda takipçi/izleyeninin bulunması ve bu şahısları yönlendirebilecek bir liderin bulunması gerekmektedir. Kısaca, liderlik süreci; lider, izleyenler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Bass, 1990; Yukl, 2010). Liderlik teorileri genel olarak;

liderin özelliklerini: kişisel özellikler (kişilik, değer, motive ediciler), güven ve iyimserlik, yetenek ve uzmanlık, tutarlı davranış, dürüstlük, etkileme taktikleri ve izleyenlerine katkı yapması olarak tanımlamaktadır. Liderlik teorileri izleyenlerin özelliklerini: kişisel özellikler (değerler ve ihtiyaçlar), güven ve iyimserlik, yetenek ve uzmanlık, göreve bağlılık, amirden ve işten tatmin, lidere güven ve lidere atfetme olarak tanımlamaktadır. Son olarak koşulların özelliklerini ise: örgütsel birimin tipi ve yapısı, liderin pozisyonu, gücü ve otoritesi, görev yapısı ve karmaşıklığı, örgütsel kültür, çevresel belirsizlik, dışsal bağımlılıklar ve ulusal kültürel değerler olarak belirtmektedir (Yukl, 2010: 12)

Yönetim alanında sık kullanılan bir tabirle; yönetici işi doğru yapan, lider ise doğru işi yapan kişi olarak ifade edilmekte; yöneticiler dama oyuncusuna benzetilirken; liderler, satranç oyuncusuna benzetilmektedir (Bennis ve Nanus, 1985: 21; Horn, 2008b: 110). Çünkü liderler, astlarının her birinin farklı özelliklerinin ve güçlü yönlerinin bulunduğu farkında olup, örgüte en fazla katkı ve faydayı sağlamaları yönünde onları yönlendirmektedirler (Landis, Hill ve Harwey, 2014: 98). Astlarının dilinden anlayan, onların inayet ve sefalalarını paylaşan, onların hassasiyetlerini ve haklarını kurum içinde savunan bireyler, etkin bir lider olarak görülmektedir (Andrews, 2009: 14). Liderler, örgüte pozitif bir farklılık ve katkı yapmak için çalışırlar; örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmanın yollarını ararlar; gerekli değişimi yaratmak için çaba gösterirler (Kunich ve Lester, 2009: 73). Dolayısıyla örgütün başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurlardan birisinin lider ve liderlik olduğu ifade edilebilir.

Liderin başarılı bir liderlik gösterebilmesi için izleyenlerinin üzerinde etkili olması ve onlar tarafından lider olarak kabul edilmiş olması gerekmektedir. Yukl'un (2010: 8) ifade ettiği gibi liderin takipçilerini belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve onları harekete geçirme yeteneği bulunması gerekmektedir. Dolayısıyla lider ile izleyenleri arasındaki etkileme süreci önemlidir. Bu etkileme süreci "doğal bağ" şeklinde ya da "yapay bağ" şeklinde gerçekleşir. "Doğal bağ"da, liderlik süreci liderle izleyen arasında kendiliğinden gerçekleşmekte olup, liderlik sürecinin oluşumu için arzu edilen bir durum iken; "yapay bağ"da liderlik süreci dışarıdan etki eden güçler tarafından (ör. atama yoluyla) düzenlenmektedir (Tabak ve Sığı, 2013: 381). Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda da liderler atama yoluyla dış etkilerle belirlenmektedir. Dolayısıyla yöneticilerle astları arasında yapay bir bağ bulunmaktadır. Fakat bu yapay bağın doğal bağa dönüştürülmesi,

atanan yöneticinin etkili liderlik yapabilmesi ve etkili bir lider-ast ilişkisinin kurulabilmesi ile mümkündür.

Liderin etkinliğinden bahsedebilmek için, liderin; grubun tutarlılığını, üyelerinin işbirliğini, bağlılığını, güvenini, grubun problem çözme becerisi ve karar vermesini, grubun değişim ve krizlere hazırlık düzeyini artırması; uyumsuzluk ve çatışmaların yapıcı bir şekilde çözümüne yardımcı olması gerekmektedir (Hannah, Avolio, Luthans ve Harms, 2008; Horn, 2008a: 74; Mumford, Zaccaro, Connely ve Marks, 2000; Yukl, 2010: 10). Andrews (2009: 18) “eylemler kelimelerden daha yüksek sesle konuşurlar” diyerek, liderin sadece emir veren değil aynı zamanda bizzat uygulayarak gösteren ve astlarına örnek olan bir rol model olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla, örgüt içerisinde liderin kendisinin ve maiyetine yaklaşımının etkin liderliğin oluşumunda önemli bir faktör olduğu belirtilebilir.

2.2. LİDERLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimlerine bakıldığında, 1950’li yıllara kadar Özellikler Yaklaşımı, 1950-1970 arası Davranışsal Yaklaşımlar, 1970-1980 arası Durumsallık Yaklaşımları, 1980’lerden günümüze ise Modern Liderlik Yaklaşımlarının ortaya çıktığı görülmektedir (Robbins ve Judge, 2007; Tabak ve Sığı, 2013: 384). Tarihsel süreçte liderlik yaklaşımları, öne sürülen kuramlar ve modeller ile yaklaşımların ana temaları Çizelge-1’de gösterilmiştir.

Lider olunmadığı, lider doğulduğu görüşü sanayi devrimi başlangıcı ile 1950 yılları arasında hüküm süren ve “Özellikler Yaklaşımı” olarak adlandırılan dönemin ortak temasıdır. Bu dönem içerisinde liderin; karizmasının, başkalarında bulunmayan bazı doğal yeteneklerinin ve liderlik özelliklerinin etkisiyle grup içerisinde öne çıkarak liderlik vasıflarını sergilediği kabul edilmektedir (Yukl, 2010: 13; Landis vd., 2014: 98). Tarihteki önemli şahsiyetleri ve onların ortak özelliklerini inceleyerek, etkin liderliği araştıran “büyük adamlar yaklaşımı” ve “özellikler yaklaşımı” bu yaklaşım içerisinde yer almaktadır. Bu yaklaşımda öne çıkan nokta, bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderlerin başkalarından ayrılan bir takım ortak fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir (Bass, 1990: 37).

Çizelge 1: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi (Kaynak: Tabak ve Sığırı, 2013: 384)

Dönem ve Yaklaşım	Öne Sürülen Kuramlar ve Modeller	Ana Tema
1950'lere kadar: Özellikler Yaklaşımı	* Büyük Adamlar Yaklaşımı * Özellikler Yaklaşımı	Liderlik doğuştan kazanılan yetenektir.
1950-1970 yılları: Davranış Yaklaşımı	* Ohio State Kuramı * Michigan Kuramı * Yönetim Tarzı Matrisi * Sistem Dört Kuramı	Liderin etkinliği liderin davranışları temelinde ele alınmaktadır.
1970-1980'lerin başı: Durumsallık Yaklaşımları	* Etkin Liderlik Kuramı * Yol-Amaç Kuramı * Olgunluk Modeli Kuramı * Üç Boyutlu Liderlik Kuramı * Önderlik Doğrusu Kuramı * Karar Ağacı Modeli * Yatay İlişki Kuramı	Etkili liderlik içinde bulunulan koşullara göre farklılaşmaktadır.
1980'lerden günümüze: Modern Liderlik Yaklaşımları	* Vizyoner Liderlik * Karizmatik Liderlik * Dönüştürücü Liderlik * Etkileşimci Liderlik * Kendinin Liderliği * Örtük Liderlik * Otantik Liderlik * Stratejik Liderlik * Hizmetkar Liderlik * Toksik Liderlik	Ortak bir tema yoktur.

Fakat yapılan araştırmalarda etkili liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının, farklı özelliklere sahip olduğunun tespit edilmesi ve araştırmaların yöneticilerin gerçekte ne yaptıklarına yönelmesi üzerine 1950-1970 arasında “Davranışsal Yaklaşımlar” ortaya çıkmıştır. Davranışsal yaklaşımda liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade grup içerisinde sergilediği yönetim tarzının ve davranışlarının etkili olduğu kabul edilmektedir. Bu dönemdeki araştırmacılar yöneticilerin işteki zamanlarını nasıl harcadıklarını, yönetimsel aktivitelerini ve sorumluluklarını nasıl yerine getirdiklerini, zorluklar ve kısıtlamalarla nasıl başa çıktıklarını incelemişlerdir (Yukl, 2010: 14). Bu yaklaşım içerisinde öne çıkan iki tür liderlik tarzı bulunmaktadır. Bunlar, “işe/göreve/üretime önem veren liderlik” tarzı (görev odaklı) ve “kişiye/insana/işikiye önem veren liderlik” tarzıdır (işişi odaklı). Bu iki liderlik tarzına göre liderlik işişkisi ve davranışı değişmektedir. “Görev odaklı liderlik” tarzında çalışanlar göz ardı edilerek sadece görevin yerine getirilmesine odaklanılmakta iken; “işişi odaklı liderlik” tarzında örgüt faydasıyla ve görevin başarılmayla birlikte çalışanların dikkate alınması, onlara güvenilmesi ve dostça davranılması gerektiği vurgulanmaktadır (Landis vd., 2014: 99).

Bu liderlik yaklaşımına yönelik ilk çalışmalar olarak Ohio State Liderlik alışması ve Michigan Üniversitesinin Liderlik Araştırmaları gösterilmektedir (Yukl, 2010: 55). Askeri ve sivil örnekleme üzerinde yapılan Ohio State çalışmalarında liderlerin “bireye ilgi (consideration)” ve “yapıyı harekete geçirme (initiating structure)” olmak üzere iki temel kategorik davranış gösterdiği ortaya konulmuştur. “Bireye ilgi” boyutu insana ve kişilerarası işişkilere önem verme, astlarının düşünce ve ihtiyaçlarını dikkate almayı içerirken; “yapıyı harekete geçirme” boyutu görevin başarılmaya odaklanarak, astların görevlerini tanımlama ve onları hedefin başarılmaya yönlendirmeyi içermektedir (Yukl, 2010: 55). Michigan Üniversitesi araştırmalarının odak noktası ise lider davranışı, grup süreçleri ve grup performansları arasındaki işişkilerin tanımlanması olup, lider davranışı “görev odaklı davranış” ve “işişi odaklı davranış” olarak iki kategoride incelenmiştir. Görev odaklı liderler planlama, astların aktivitelerini koordine etme, gerekli malzemeleri tedarik etme, teknik destek sağlama gibi görev odaklı fonksiyonlara yoğunlaşmaktayken; işişi odaklı liderler astlarına güven veren, astlarının problemlerini anlamaya gayret gösteren, onları geliştirmek için yardımcı olan ve onlara arkadaşça yaklaşan bir davranış sergilemektedirler (Landis vd., 2014: 99). İşişi odaklı davranış daha fazla işi tatmini, takım çalışması ve bağlılık ile sonuçlanırken, görev odaklı davranış daha iyi görev

gereklerini anlama, astlar arasında koordinasyon ve daha etkili kaynak ve personel kullanımı ile sonuçlanmaktadır (Yukl, 2010: 64). Dolayısıyla her iki davranış tarzı da etkili liderlik için önemlidir. Fakat davranışsal yaklaşımlarda da, özellikler yaklaşımında olduğu gibi, sadece liderin kendisine odaklanılmakta, astlar ve çevresel koşullar ihmal edilmektedir. Bu eksiklikler, durumsallık yaklaşımı ile giderilmiştir.

Liderin etkinliğini durumsal düzenleyici değişkenlerle açıklayan teoriler “Durumsallık Yaklaşımları” olarak adlandırılmaktadır (Bass, 1990: 39). 1970’lerden 1980’lerin başına kadarki dönemde yaygın olan “Durumsallık Yaklaşımları”, liderlik süreçlerini etkileyen bağlamsal faktörlerin önemini vurgulayarak, yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzının bulunduğunu reddetmekte ve en uygun liderlik davranışının duruma göre değişebileceğini ileri sürmektedir (Yukl, 2010: 14). Bu yaklaşımda en etkin davranış duruma göre “işe önem veren” ya da “kişiye önem veren” davranış olabilir (Landis vd., 2014: 98). Bu kurama göre, bir durumda etkin olan liderlik davranışı, başka bir durumda etkinlik sağlamayabilir; büyük liderler, yer, durum ve zamanın bir sonucu olarak ortaya çıkarlar (Bass, 1990: 39).

Bu yaklaşımdaki araştırmalar farklı örgüt yapıları ve yönetim seviyelerinde hangi liderlik süreçlerinin aynı ya da farklı olduğunu ortaya çıkarmaya yönelmişlerdir (Yukl, 2010: 14). Etkili liderlik için, liderin kendisi, astları ve çevresel koşullar dikkate alınmalı ve buna göre uygun liderlik davranışı sergilenmelidir. “Etkin liderlik kuramı, yol-amaç kuramı, olgunluk modeli kuramı, üç boyutlu liderlik kuramı, önderlik doğrusu kuramı, karar ağacı modeli, yatay ilişki kuramı” gibi liderlik kuramları durumsal liderlik yaklaşımları içerisinde sayılmaktadır (Eren, 2008: 447-457; Tabak ve Sığrı, 2013: 396-415). Vroom ve Yetton (1973: 13) bu kuramlardan birisi olan “karar ağacı/normatif karar” modelinde, liderin kullandığı karar sürecinin kararı uygulayacak olan astlar tarafından kararın kabulünü ve kalitesini etkilediğini ifade ederek; iki otokratik, iki danışmacı ve bir müşterek olmak üzere toplam beş çeşit karar verme biçimi bulunduğunu belirtmişlerdir. Karar verme biçimlerinde örneğin, lider, mevcut bilgiler ışığında problemi tespit ederek çözümüne yönelik doğrudan kendisi karar verebilir (otokratik-1) ya da astlardan probleme yönelik gerekli bilgileri topladıktan sonra çözüme yönelik karar verebilir (otokratik-2) (Yukl, 2010: 94). Liderin hangi tarzda bir karar süreci uygulayacağı koşullara göre değişmektedir. Karar sürecinin etkinliği; toplanan bilginin miktarı, astların otokratik kararı kabul olasılığı,

fikrini açıklamasına müsaade edilirse astların işbirliği olasılığı, problemin yapılandırılmamış olması durumunda kararın yaratıcı problem çözme gerektirmesi, kararın önemi ve kabulü gibi koşullara yani “kararın kalitesi” ve “kararın astlar tarafından kabul edilebilirliği”ne bağlıdır (Yukl, 2010: 95-97).

Bir diğer yaklaşım olan Fiedler’in (1967) “Etkin Liderlik - En az Tercih Edilen İş Arkadaşı (LPC) Durumsallık Modeli”nde lider astlarını dostane-dostane değil, işbirlikçi-işbirlikçi değil, yeterli-yetersiz gibi zıt ikili ifadelerle göre değerlendirerek puanlandırmakta; puanlama sonucunda liderin en az ve en çok tercih ettiği astlar belirlenmekte ve liderin LPC puanı ile etkinliği arasındaki ilişkinin lider-izleyen ilişkisi, liderin konum gücü ve görevin yapısı gibi durumsal değişkenlere bağlı olarak 8 farklı durumda hangi (düşük ya da yüksek LPC) liderlik tarzının uygulanması gerektiği ortaya konulmaktadır. Bir diğer yaklaşım olan, liderin davranışının astın tatminini ve performansını nasıl etkilediğini açıklamak amacıyla ilk olarak Evans (1970) tarafından ortaya konulan ve House (1971) tarafından geliştirilen Yol-Amaç Teorisine göre; bir sonucun (ör. ücret artışı, teşvik, başarıma hissi) astlar tarafından algılanan gerçekleşme olasılığı “beklenti”, astlar tarafından bu sonuca verilen değer ise “valens” olarak adlandırılarak; astların değer verdikleri sonuçların ciddi çaba harcanarak elde edileceğine inanması durumunda başarılı olmak için çaba harcayacaklarını ve lider davranışının etkisinin öncelikli olarak bu algı ve inançları ayarlamak olduğunu öne sürmektedir. House ve Mitchell (1974) bu teoriye göre, “destekleyici liderlik”, “yönlendirici liderlik”, “katılımcı liderlik” ve “başarı yönelimli liderlik” olmak üzere dört çeşit liderlik davranışı uygulanabileceğini; lider davranışının astların tatmin ve çabası üzerindeki etkisinin görevin ve astların karakteristik özelliklerini içeren koşullara bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Teoriye göre örneğin görevin; sıkıcı, stresli ve tehlikeli olması durumunda “destekleyici liderlik” davranışının; yapılandırılmamış, karmaşık ve astların tecrübesiz olması durumunda “yönlendirici liderlik” davranışının tercih edilmesi gerekmektedir (Indvik, 1986; Yukl, 2010: 230). Astların tatmin ve çabasını artırmak için uygulanacak en uygun liderlik tarzını belirlemede görevin doğası, iş çevresi ve astın karakteristik özellikleri gibi durumsal unsurlar belirleyici olacaktır.

Hersey ve Blanchard (1977) liderin iş ilişkilerinde farklı “olgunluk” düzeyindeki astlarıyla farklı düzeylerde liderlik davranışı geliştireceğini betimleyen “Olgunluk Modeli”ni ortaya koymuşlardır. Teoriye göre yüksek olgunluk düzeyine sahip astın bir görevi yerine

getirmek için hem yeteneği hem de kendine güveni mevcut iken; düşük olgunluk düzeyine sahip astın yetenek ve kendine güveni mevcut değildir. Dolayısıyla liderin görev odaklı ya da ilişki odaklı liderlik davranışının birleşimini ne oranda sergileyeceğini astın olgunluk düzeyi belirlemektedir (Hersey ve Blanchard, 1977). Hersey ve Blanchard (1977) astın olgunluk düzeyini düşükten yükseğe doğru dört kategoriye ayırmış ve düşük olgunluk düzeyinde (Kategori 1) görev odaklı liderlik davranışı, orta olgunluk düzeyinde (Kategori 2 ve 3) ilişki odaklı liderlik davranışı; yüksek olgunluk düzeyinde ise astın yetenek ve kendine güveni yüksek olacağından, düşük seviyede görev ve ilişki odaklı liderlik davranışının sergilenmesinin uygun olacağını ve liderlerin zamanla yapacağı geliştirici müdahalelerle astının olgunluk düzeyini artırabileceğini belirtmişlerdir. Durumsallık teorileri her ne kadar liderin etkinliğinin nedenleri hakkında açıklayıcı öneriler ortaya koymuş olsa da bu teorilerin en büyük kısıtı, liderliğin astların kendilerini ve işlerini dönüştürme süreci konusunda yeterli öneme sahip olmayışındır (Yukl, 2010: 256). Bu eksikliği gidermek üzere modern/çağdaş liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir.

1980 sonrasında ortaya çıkan liderlik teorileri “Modern/Çağdaş Liderlik Yaklaşımları” olarak adlandırılmaktadır. “Vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, kendinin liderliği, örtük liderlik, stratejik liderlik, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik, e-liderlik, toksik liderlik, etik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, katılımcı liderlik” gibi liderlik yaklaşımları modern liderlik teorileri arasında sayılmaktadır (Yukl, 2010: 260). Bu yaklaşımda ortak bir tema bulunmamakla birlikte, durumsal liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi, her teori kendisine göre en etkin liderlik yaklaşımının farklı olduğu; kiminde göreve önem verilmesi ve asta görevlerinin hatırlatılması durumunda en etkin sonucun elde edileceği, astları geliştirmek için herhangi bir ihtiyaç bulunmadığı iddia edilirken, kiminde, görevin yerine getirilmesinde astlara önem verilmesi ve onları geliştirmeye yönelik bir yaklaşım sergilenmesi gerektiği, kiminde ise astların tamamen serbest bırakılması durumunda en etkin sonucun elde edileceği, bu nedenle bu tarz bir liderlik davranışının sergilenmesi gerektiği iddia edilmektedir.

Bu yaklaşımlardan birisi “karizmatik liderlik”tir. Max Weber (1947) kriz durumlarında liderin çözüm önerisi olarak radikal bir vizyon ortaya koyması ve bu vizyona inanan astlarını cezp etmesi durumunda karizmatik liderliğin ortaya çıkacağını ifade etmiş; bu liderliğin geleneksel ya da otoriter yetkiden farklı olarak, astların liderin üstün yetenekleri

hakkındaki algısına bağılı olduğunu vurgulamıştır. Conger ve Kanungo (1987) ve House (1977) gibi teorisyenler Weber'in karizmatik liderliğini geliştirerek; karizmatik liderin astlarını nasıl etkilediğini açıklayan psikolojik süreçlerle davranışlarını ve motive edicilerini tanımlayan “yeni karizmatik liderlik” kavramını ortaya koymuşlardır. Teoriye göre astın lidere atfettiğı karizmatik nitelikleri, liderin davranışı, uzmanlığı ve durumun özelliklerine göre belirlenir (Conger ve Kanungo, 1987). Liderin karizmatik olabilmesi için vizyonu başarmada yaratıcı ve radikal yollar belirlemesi, astları tarafından kendisine güvenilmesi, fırsatları değerlendirilmesi, teknik bilgiye sahip olması, astlarının ihtiyaçları ve değerlerine karşı hassas olması ve onlara rol model olarak onları etkilemesi gerekmektedir (Conger, 1989). Bu teoride astların; liderin görüşünün doğru olduğunu kabul etmesi, kendi rızalarıyla lidere itaat etmesi, görevin yerine getirilmesinde istekli olması, karara katkısı olduğuna inanması ve yüksek performans hedeflerinin bulunması gerekmektedir (House, 1977).

Bir diğere yaklaşım olan “dönüştürücü liderlik”te; liderler, astlarını önemseyerek onların değerlerini dikkate almakta; astlarını kendilerini geliştirmeleri ve enerjilerini örgüt faydasına kullanmaları yönünde motive etmekte; ihtiyaçlarının geliştirilmesi ya da değiştirilmesinde astların da etkileri olduğuna inanmaktadırlar (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass, 1990: 21). Dönüştürücü liderlikte astlar, liderine saygı ve hayranlık duymakta, ona güvenmektedirler (Yukl, 2010: 275). Bass (1985) bir liderin; görevin çıktısının önemi konusunda astlarında farkındalık yaratarak, örgütün faydasına astın şahsi çıkarını da gözetmesini sağlayarak ve astının üst düzey ihtiyaçlarını etkinleştirerek astlarını dönüştürebileceğini ve motive edebileceğini ifade etmektedir. Liderler, astlarının güçlendirilmiş bir örgütte daha fazla sorumluluk almasını sağlamak için onların yetenek ve kendine güvenini geliştirmekte; ihtiyaç olduğunda onlara destek ve cesaret vermektedir (Seltzer ve Bass, 1990; Yukl, 2010: 292).

Bu alandaki bir diğere yaklaşım “etkileşimci liderlik”tir. Bass (1985: 12), etkileşimci lideri, “yönettikleri astlarından ne bekledikleri hususunda astlarını oldukça net bir şekilde bilgilendiren ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül beklentileri gerektiğini açıklayan lider” olarak tanımlamıştır. Buradaki liderlik ilişkisinde astları geliştirme, daha üst seviyelere çıkarma gibi bir durum söz konusu değildir. Burada her iki taraf arasında bir bağımlılık ilişkisi bulunmaktadır. Görevin yerine

getirilmesi ve amaçlara ulaşılması ile bu ilişki sona erer. Bu liderlik tarzında lider, astlarının çalışma koşulları ve alışkanlıklarını daha etkin ve verimli hale getirmek için uğraş verirken, değişim ve yeniliğe yer vermemekte, daha çok mevcudu iyileştirme yolunu benimsemektedir (Bass, 1985: 12). Bass, Avolio, Jung ve Berson (2003) bu liderlik tarzının, liderlerle astları arasındaki günlük karşılıklı değişimleri kapsadığını ve kararlaştırılan performansa ulaşmak için gerekli olduğunu belirtmiştir. Askeri ortamlar özelinde bu liderlik davranışındaki ödüllendirme, asta maddi ödülün ziyade takdir belgesi, plaket ya da günlük izin verilmesi şeklinde görülebilmektedir. Yukl (2010: 275) her ne kadar dönüştürücü liderliğin astların motivasyonunu ve performansını etkileşimci liderliğe nazaran daha fazla artırsa da etkili liderlerin bu iki liderlik tarzının bir kombinasyonunu uyguladıklarını ifade etmektedir.

Bu alandaki bir diğer liderlik yaklaşımı “katılımcı liderlik”tir. Liderin önemli kararların alınmasında diğerlerinin katılımını desteklemek ve kolaylaştırmak için çaba göstermesi durumunda katılımcı liderlikten bahsedilebilir (Yukl, 2010: 86). Danışma, müşterek karar verme, gücü paylaşma, ademi merkeziyetçilik, güçlendirme ve demokratik yönetim gibi terimler katılımcı liderliği ifade etmektedir (Landis vd., 2014). Teorisyenler, otokratik/göreve yönelik liderlik tarzının etkileşimci liderlik tarzını; katılımcı liderlik tarzının ise dönüştürücü liderlik tarzını kapsadığını belirtmektedirler (Pihlak ve Alas, 2012: 49). Önceki teoriler lider-izleyen etkileşiminin rasyonel-bilişsel özelliklerini vurgulamaktayken, çağdaş liderlik teorileri astlar tarafından liderlerine gösterilen duygusal tepkilerinin önemini ve astlar için olayları anlamlı kılmada liderin rolünü vurgulamakta; kişilik özellikleri, davranışlar, aracı (mediating) süreçler, koşullar gibi daha kapsamlı değişkenleri içererek etkili liderliğin açıklanmasında daha bütünleştirici bir yaklaşım sergilemektedir (Yukl, 2010: 286).

Sonuç olarak tarihsel süreçte liderlik yaklaşımlarının ortak buluşma noktasının, çalışanları örgütün amacına ulaştıracak en uygun liderlik davranışının belirlenmeye çalışılması olduğu ifade edilebilir. Fakat hangi liderlik yaklaşımı benimsenirse benimsensin, başarıya ulaşılmasının daha çok astların tutum ve davranışları ile yakından ilişkili olduğu öne sürülebilir.

2.3. ASKERİ LİDERLİK

2.3.1. Askeri Liderlik Tanımı

Askerlik mesleği büyüklüğü, katı emir-komuta ilişkisi, yüksek belirsizlik ortamlarında görev alınması ve muharebe ortamında personelin yaşam tehlikesinin söz konusu olması gibi özellikleri nedeniyle diğer meslekler ve ortamlardan farklıdır. Askerlik mesleğinin temelinde yüksek ölüm riski mevcuttur (Soeters vd., 2007: 299). Erkek egemen olan askeri ortamlarda, başarıya ulaşmak için kritik bir faktör olarak kabul edilen liderliğin özellikle muharebe ortamı gibi belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda astların sevk ve idaresindeki önemi ortaya çıkmaktadır (Eagly, Karau, Maghijani, 1995; Bass, 1990: 9; Landis vd., 2014: 98; Stokesbury, 2009: 66; Horn, 2008a: 73-75; Horn ve Walker, 2008: 543). Birliklerin sevk ve idaresinde yönetici konumunda bulunan komutan aynı zamanda iyi bir lider olmak zorundadır (Sığırı, 2006: 99).

Bu doğrultuda ülkelerin Silahlı Kuvvetleri, biçimsel eğitimler, operasyonel görevlendirmeler ve kendini geliştirmeleri yoluyla farklı düzeylerde karar verici konumunda rol alacak personelinin liderlik vasıflarını geliştirmeye çalışmaktadır (Wong, Bliese ve McGurk, 2003: 660). Örneğin geleceğin lider kadrosunun yetiştirildiği Kara Harp Okulunda 4 yıl süreli temel öğretim faaliyetlerinin yanında liderlik eğitimleri de icra edilmektedir. Ayrıca, mezuniyet sonrası subayların liderlik vasıfları meslek içi kurslarla geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Amerikan Hava Harp Okulu (USAF) liderlik eğitimi, liderlik kelimesini somut değerlerle bağdaştırmaktadır (Hutchison, 2013). Bu değerler, “cesaret”, “dayanıklılık”, “kabiliyet”, “dürüstlük”, “güven”, “bağlılık”, “doğruluk”, “karizma”, “merhamet” ve “güvenilirlik” olarak belirlenmiş olup, eğitimin her düzeyinde genç subaylara uygulanmaktadır (Department of the Air Force, 2011: 213-222). Kara Harp Okulu’nda da “vatan”, “şeref”, “vazife”, “sevgi” ve “dürüstlük” değerleri Harbiyelilere kazandırılmaya çalışılmaktadır.

Liderliğe askeri açıdan yaklaşıldığında birçok farklı liderlik tanımı yapıldığı görülmektedir. Genel olarak askeri lider (JOY 78-1(A), 2013):

“bulunduğu rütbe veya atandığı görevin gerektirdiği yöneticilik ve liderlik özelliklerine sahip; mevcut kaynak, olanak, yetenek ve yetkilerini yasal çerçeve içerisinde taktik ve tekniğe uygun olarak yerinde ve zamanında doğru bir şekilde kullanan; insani, milli, temel ve mesleki etik değerleri özümsemiş ve bunları görevlerinde tutum ve davranışlarına yansıtan; daha çok etik ve demokratik lider davranışları sergileyen ve etkili sonuçlar alan kişi”

ya da “kendisine mutlak itaatle bağlı astlarını görevin yerine getirilmesi yönünde yönlendiren, otorite sahibi asker kişi” (Gavet, 2001: 13) olarak tanımlanmaktadır. Askeri liderlik Jandarma Özel Yönergesi (JOY 78-1(A), 2013)’nde;

“kurum tarafından atanan yöneticilik ve liderlik özelliklerine sahip personelin, belirlenen amaç ve hedeflere zamanında ve tam olarak ulaşmak için birliğindeki tüm personeli isteklendirme, etkileme ve yönlendirme faaliyetlerinin bütünü”

olarak tanımlanmaktadır. Clark (1996: 8) askeri liderliği “liderlik nitelikleri, disiplin ve moral faktörleri üzerine kurulu teknik ve taktikleri kullanan bir komutanın astlarını etkileme sanatı” olarak, Topuz (2006: 118) ise “uygun organizasyon yapısı içerisinde belli davranış ve özellikleri ile izleyicileri etkileme süreci” olarak tanımlamaktadır.

Marshall (2009: 33) iyi bir askeri lideri: “çözüm odaklı, risk alma cesareti olan, kararın tüm sorumluluğunu alabilen, ödülleri astlarıyla paylaşmaya hazır, astlarının başarı ya da başarısızlıklarına takılıp kalmadan her gün tertemiz yeni bir sayfa açarak fırtınalarda hayatta kalabilen kişi” olarak tanımlamaktadır. Uldrich (2009: 112) etkin bir askeri liderin sahip olması gereken özellikleri “öğreticilik, açık sözlülük, bencillikten uzak olmak, vizyon sahibi olmak” olarak belirtmektedir. Sığrı (2006: 100) ise iyi bir askeri liderin muharebe ortamında özellikle “emir-komuta zincirinin sağlanması, iletişimin sürekliliği, karşılıklı güven, karar alma, sorumluluk, cesaret, örnek olma ve bağlılık” gibi özelliklere sahip olması gerektiğini ifade etmektedir.

Horn ve Walker, (2008: 11-12) doktrinel olarak Kanada Silahlı Kuvvetleri’nin etkili askeri liderliği “astlarını yönetme, motive etme, görevi başarmalarına olanak sağlama, görevin başarılmasına katkısı olacak şekilde yeteneklerini geliştirme” olarak tanımladığını; etkili bir liderin “uzmanlık, bilişsel kapasite, sosyal kapasite, değişim kapasitesi, profesyonel ideoloji” yeteneklerine sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Liderliğin kalıtıma bağı olduğunu belirten teorisyenlere göre askeri liderler, büyük adamlar olarak kabul edilirken; durumsallık yaklaşımına göre savaşlar ve krizler, liderlerin ortaya çıkması için birer fırsat olarak görülmektedir (Landis vd., 2014: 98-99).

Dışarıya kapalı bir ortam olan askeri ortamlarda, zorunlu askerlik uygulaması, ülkenin farklı noktalarına tayin gibi nedenlerle aileden ayrı kalma gibi durumlar personelin/askerlerin moralini ve performansını düşürebilir (Horn ve Lagacé-Roy, 2008: 402). Özellikle savaş gibi durumlarda personelin hayatının söz konusu olması nedeniyle amir/komutan konumunda bulunanların sorumluluğu artmakta, komutan vereceği kararlarla astlarının hayatını etkilemektedir. Önemli olan husus stresli bir ortamda komutan astlarına “beni takip et” emrini verdiğinde, emri yerine getirecek ve komutanla birlikte hareket edecek takipçilerin, komutanın yanında bulunmasıdır (Andrews, 2009: 15). Bu kadar zor ve stresli bir ortamda liderin sahip olması gereken özellikler ve uygulayacağı liderlik tarzı önem arz etmektedir. Lider/Komutan, hem astlarının motivasyonunu yüksek tutmak hem de görevin başarıyla yerine getirilmesini sağlamak zorundadır (Browne ve Walker, 2008: 414). Liderin, liderlik tarzını belirlerken içinde bulunduğu grubun (izleyenlerin) özelliklerine, astların ve işin yapısına uygunluğuna, grubun hedef ve amaçlarına dikkat etmesi gerekmektedir. Dolayısıyla askeri kurumlarda üst/amir konumunda bulunan bir kişinin etkili liderlik ve iyi bir yöneticilik sergilemesi beklendiğinden, uygulanacak liderlik tarzının liderin kişiliğine, örgütsel kültüre, izleyenlerin kişiliğine ve örgütün genel durumuna bağlı olduğu belirtilmektedir (Rubin, 2013: 55; Utecht ve Heier, 1976: 606).

ABD Ordusu Sahra Talimnamesi Field Manual (FM) 22-100 (1999: 1-4) liderliğin; örgütün geliştirilmesi ve görevin başarılmasını yürütürken, hedef, yön ve motivasyon sağlayarak bireyleri etkileyeceğini; dolayısıyla liderlik tanımının “geliştirme”, “yürütme” ve “etkileme”yi içeren üç eyleme odaklandığını vurgulamaktadır (Campbell ve Dardis, 2004: 27; Shinseki, 2002: 22). Talimname bu eylemleri “ol-bil-yap” (*be-know-do*) kısaltmasıyla yapılandırmaktadır. ABD liderlik modeli, Ordu’nun değerleri ve liderin niteliklerini içeren “olmak” unsurunun temelinde “yapıtışı (*building block*)” yaklaşımını kullanmakta ve liderin değerleri ve nitelikleri içselleştirmesini istemektedir. Bu değerler; “bağlılık”, “görev”, “saygı”, “bencillikten uzak hizmet”, “şeref”, “doğruluk” ve “cesaret”tir (FM 22-100, 1999: 6). Bu değerler, askerin etkin bir lider olması yönünde

temel sağlar. “Olmak” unsuru; istek, özdisiplin, inisiyatif, özgüven, zeka, kültürel farkındalık, fiziksel zindelik, askeri ve profesyonel dayanıklılık, özkontrol ve dengeli olmayı gerektirir. İkinci unsur olan “bilmek”; teknik, taktik, kavramsal ve kişilerarası liderlik becerileri bilgisine sahip olmayı gerektirir. Üçüncü unsur olan “yapmak” ise iletişim kurma, karar verme, motive etme, planlama, uygulama, takım oluşturma ve geliştirmeyi gerektirir (FM 22-100, 1999: 6-8).

Taylor, Rosenbach ve Rosenbach (2009: 4) askeri liderliğin ilkelerini “görev bilinci, bağlılık, dinleme, harekete geçme, adalet, bilgi, örnek olma, hazır bulunuş, şeref” olarak; etkili ve dönüştürücü bir lider olmak için sahip olunması gereken zorunlu özellikleri de “tarafsızlık (*condor*), ikna (*persuasion*), bağlılık (*loyalty*), dil ve değerler (*language and values*), hazır bulunuş (*presence*), etkileme (*influence*)” olarak belirtmektedirler.

Sığrı (2006: 100) askeri liderlerle astları arasında bir etkileşim olduğunu ifade ederek, etkileşimin kaynağında “otorite, sorumluluk, emir-komuta zinciri” gibi hususların temel değişkenler olduğunu belirtmektedir.

Liderlik Eğitimi Özel Yönergesi’nde (JOY 78-1(A), 2013) askeri bir liderin sahip olması gereken temel liderlik özellikleri (2013):

“bilgili olmak ve kendini geliştirmek; zeka ve akıl; yenilikçi olmak; sezgi ve öngörülü olmak; hitabet ve ikna kabiliyeti; insanları güçlendirmek ve olaylara yön vermek; beğenilme ve etkileme gücü; durumu süratle kavramak ve doğru karar vermek; kararlı olmak; irade kuvveti; soğukkanlılığını korumak; inisiyatif sahibi olmak ve kullanmak; hesaplı risk almak; özgüven sahibi olmak; cesaret ve yiğitlik; fedakarlık ve feragat sahibi olmak; dengeli ve tutarlı olmak; ahlaki değerlere sahip olmak; silah arkadaşlığı ve birlik ruhu oluşturmak”

olarak belirtilmiştir.

Tabak (1997) FM 22-100 Liderlik Talimnamesi ve Askerlik Mesleğinin Değerleri’nde belirtilen stratejik, operatif ve taktik düzeyde liderlerin sahip olması gereken 41 yetenek ve değerden yola çıkarak yapmış olduğu çalışmasında, birlik komutanı olan askeri liderlerin sahip olması gereken temel özellikleri “fedakarlık, birliğe bağlılık, dürüstlük, inisiyatif, sadakat” olarak belirlemiştir. Bu bağlamda askeri liderlik alanında yetişenlerin, devletine ve toplumsal hassasiyetlere duyarlı; temel liderlik davranışlarına, askeri meslek ilkelerine,

çok çalışma ve yüksek başarı güdüsüne sahip olmalarının gerektiği ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2012: 318).

Yakın zamanda yaptığı çalışmayla “Askeri Liderlik Ölçeği” isminde ölçek geliştiren Künter (2014: 108), askeri liderliği “askeri ortamda kişisel farkındalık, görevine ve astına gösterdiği ilgi ile maiyetini etkileme ve onları belirli bir amaç etrafında toplayabilme süreci” olarak tanımlamaktadır.

Yapılan yazın taramasında askeri liderlik konusunda yapılan çalışmalarda daha çok askeri liderlerin sahip olması gereken özellikler ve değerlere odaklanıldığı (ör. Aude, Karrasch, Leonard ve Hatfield, 2006; Hunt, 1991; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ve Fleishman, 2000; Sığırı, 2006; Tabak, 1997), askeri liderlikle çıktılar arasındaki ilişkilere çok az odaklanıldığı (Künter, 2014) tespit edilmiştir.

Günümüzde amir/üst konumunda bulunan komutanlardan hızlı karar verme, esneklik ve yaratıcılık gibi özelliklere sahip olmasının beklenmesi, liderliğin etkinliğini ve önemini ortaya koymuştur. Lider, astlarına göstereceği liderlik tarzı doğrultusunda astlarını etkileyerek savaşa sürükleyecek ve vereceği kararlar belki de savaşın kazanılmasına ya da kaybedilmesine yol açacaktır. Dolayısıyla lider/komutan hem iyi bir “yönetici” hem de etkili bir “lider” yani “lider yönetici” olmak durumundadır. Ancak o zaman başarılı ve etkin bir liderlikten bahsedilebilir.

Askeri liderlikle ilgili yapılan tanımlar ve askeri liderlerin sahip olması gereken özellikler incelendiğinde, askeri liderliğin tanımı “görevin başarılmasına yönelik hedef ve yön göstererek astlarını yönetme, geliştirme ve etkileme süreci” olarak yapılabilir.

2.3.2. Askeri Liderlik Konusunda Yapılan Çalışmalar

Askeri liderlik konusunda yapılan çalışmalar (ör. Aude vd., 2006; Hunt, 1991; Mumford vd., 2000; Sığırı, 2006; Tabak, 1997) daha çok askeri liderlerin sahip olması gereken özellikler ve değerlere odaklanmıştır. Askeri liderlik doktrininin dayandığı teorilerden birisi Mumford vd.’nin (2000: 12) Liderlik Becerileri Teorisidir. Liderlik Becerileri Teorisi; örgütsel ortamlarda liderin performansını anlamak için liderin kariyer yolunda

sahip olduğu yetenekleri ifade etme ve geliştirmesi kadar, hem beceri hem de bilgi gereklerini dikkate alan bir yetenek modelidir. Model, etkili liderleri geliştirmek için bilgi ve becerilerinin artırılmasına odaklanmakta, her düzeyde liderleri geliştirmeye devam etmek için bir ihtiyacı ortaya koymaktadır (Connely vd., 2000; Mumford, Dansereau ve Yammarino, 2000). Mumford vd. (2000: 18) modele göre Silahlı Kuvvetlerdeki liderlerin, örgütsel düzeyde, “sosyal beceri”, “sistem becerisi”, “problem zme becerisi” ve “yüksek bilgi”ye sahip olması gerektiğini ifade ederek, st düzey liderlik konumları genel olarak st düzey beceri gerektirdiğinden, lider geliştirme stratejilerinin dikkatli olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Kanada Silahlı Kuvvetleri Liderlik Enstitüsü, askeri liderlik çalışmaları, liderlik teorileri ve askeri liderlerle yaptıkları mülakat sonucunda; etkili liderlik için gerekli olan “uzmanlık, bilişsel kapasite, sosyal kapasite, değişim kapasitesi, profesyonel ideoloji” boyutlarında 16 özelliği (r. teknik bilgi, problem zme becerisi, esneklik, iletişim becerisi, kendini geliştirme, içselleştirilmiş değerler) ortaya koyarak, “Profesyonel Gelişim erevesi Modeli”ni oluşturmuştur (Walker, 2008a: 436). Model, liderin sahip olması gereken özelliklerin odak noktası, kapsamı ve şiddetinin “alt, orta, ileri, kıdemli” düzeylere göre farklılaşacağını; alt düzeyde teknik bilginin, st düzeyde ise değerim kapasitesinin ön planda olduğunu ortaya koymaktadır (Walker, 2008a: 439).

Amerikan Ordusu 20’nci yüzyılda liderlikle bağlantılı nitelikleri, becerileri ve davranışları liste halinde yayımlamaya başlamıştır (Aude, Mitchell ve Cordes, 2006). Bu doğrultuda Aude vd. (2006) nitelikli liderler yetiştirmek maksadıyla 360 derece performans değerlendirme esasına dayanan Ordu Liderlik Değerlendirme ve Geribildirim Programı’nı gerçekleştirmişlerdir. Aude vd.(2006) Amerikan ordusundan 14 farklı birlikten toplam 25203 komutan, personel subayı ve astsubay örneklemiyle 2 yıl süren çalışmalarında, askeri liderliğin “liderin performansı”, “mevcut kabiliyeti” ve “uzun vadeli ilerleme potansiyeli”ni yordadığını tespit etmişler ve askeri liderlerin, astlarının liderleri hakkındaki geri bildirimlerine değer verdiklerini ortaya koymuşlardır. Ayrıca, komutan ve personel subaylarının planlama ile ilgili maddeleri, astsubayların ise görevi başarma ile ilgili maddeleri daha kritik olarak değerlendirdiklerini tespit etmişlerdir. Sonuçta; komutanlar için 79 (kısa formunda 20), personel subayları için 71 (kısa formunda 16), astsubaylar için 81 (kısa formunda 19) maddeden oluşan üç farklı formda Ordu Liderlik leği’ni geliştirmişlerdir.

Askeri liderliği açıklamada başvurulabilecek bir diğer model “Çok-düzeyle Liderlik Modeli”dir. Hunt’un (1991) stratejik düzeyle doğrudan yüz-yüze liderliğe doğru farklı örgüt düzeylelerinde çevre ve örgütsel faktörleri dikkate alarak geliştirdiği askeri ortamlara uyumlu olan “Çok-düzeyle Liderlik Modeli”nde; örgütsel etkinliği sağlamaya yönelik farklı liderlik düzeylelerinde (sistem liderliği, örgütsel liderlik ve doğrudan liderlik) farklı çevresel faktörler, kritik görevler, bireysel yetenekler ve örgüt içi kültür/altkültürün bulunduğu ortaya konulmuştur. Hunt (1991) sahada bizzat uygulayıcı olarak, meslekte 2-16 yıl arasında tecrübesi olan tabur, bölük, takım, tim, unsur komutanlığı yapan subay ve astsubayları “doğrudan liderlik” kapsamına almaktadır. Model, büyük grup astlara emir-komuta eden liderlerin rolüne odaklanmakta; farklı düzeylelerde liderliğin, örgütün uzun dönemli yaşayabilirliğini nasıl etkilediğini ortaya koymakta ve liderlik bilgisini elde etme, kullanma ve değerlendirmeye eleştirel ve çoğulcu bir yaklaşımı vurgulamaktadır (Wong vd., 2003: 661).

Lucas ve Markessini (1993) 74 generalle mülakat yöntemiyle yaptıkları çalışmada askeri liderin sahip olması gereken kritik yetenekleri; “servislerarası ilişkileri bilmek, askeriyeyi bir örgüt olarak anlamak, sosyal ađ yeteneği, yetenek oluşturmada mutabakat” olarak belirlemiştir. Markessini, Lucas, Chandler ve Jacobs’un (1994) savunma sanayindeki kıdemli yöneticilerle yaptıkları mülakatta da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Wong vd. (2003: 682) dönüştürücü liderlik bulgularının askeri ortamlara da genellenebileceğini belirtmişler ve örnek olarak Dvir vd.’nin (2002) İsrail Ordusundaki dönüştürücü liderlik çalışmasını göstermişlerdir. Diğer bir örnek olarak Bass vd.’nin (2003) 72 piyade takımındaki dönüştürücü ve etkileşimci liderlikle takım performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışma gösterilebilir. Yazarlar çalışmalarında dönüştürücü liderlik ile etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun takım performansını olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Bass (2009) askeri ortamlarda takım liderlerinin ve takım astsubaylarının liderliğini değerlendirmede kullanılan 360-Derece Davranışsal Değerlendirme Ölçeği’nin dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderliğin boyutları ile en iyi uyumu sağlayan modellerden birisi olduğunu belirtmektedir. Portela, Rouco ve Gladkikh (2015: 357) Portekiz ordusu örneklemini üzerinde yaptıkları çalışmada

liderin astlarına yetki verici liderlik tarzını (*delegation*) uyguladıklarında, astların tatmininin ve performanslarının yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Ülkemizde, askeri örneklemin liderlik tarzları üzerine yapılan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Ercan (2004: 95-97) bölük komutanının liderlik tarzları (dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakıcı) ile astlarının örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında bölük komutanının dönüştürücü liderlik tarzının astlarının duygusal ve normatif bağlılıklarına pozitif yönde yüksek katkı yaptığını; etkileşimci liderlik tarzının ise negatif yönde düşük katkı yaptığını tespit etmiştir. Dilek (2005: 148-149) Kara Kuvvetleri Komutanlığı Sarıkamış Garnizonunda görev yapan tabur, bölük, takım, kısım komutanları (subay, astsubay) ve profesyonel askerler (uzman erbaş) örnekleminde liderlik tarzlarının (dönüştürücü, etkileşimci) astların adalet algısı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında liderlik tarzının astların dağıtımsal adalet algısını, duygusal ve normatif bağlılıklarını, iş tatminlerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğini tespit etmiştir.

Künter (2014) Kara Kuvvetlerinde görevli 444 subay ve astsubay örnekleminde yaptığı çalışma ile “Askeri Liderlik Ölçeğini” geliştirmiştir. Yazar, öncelikle yüzyüze görüşme ve mülakat yöntemleriyle askeri bir liderde bulunması gereken özellikleri tespit ederek, pilot çalışma ile 46 maddeden oluşan üç boyutlu (asta yönelik ilgi, işe yönelik ilgi, farkındalık) ölçeği geliştirmiş; müteakiben asıl çalışma ile ölçeği test etmiştir. Yazar, çalışmada askeri liderliğin liderden duyulan tatmini yordadığı; ayrıca, “asta yönelik ilgi” boyutunun görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı bulgusuna ulaşmıştır.

Bu çalışmada Künter’in (2014) ülkemizin Kara Kuvvetleri Komutanlığı’nda görev yapan subay, astsubay örnekleminde geliştirdiği askeri liderlik ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada bu ölçeğin kullanılmasının nedeni, ölçeğin askeri liderliği ölçmek amacıyla bağlama özgü geliştirilen tek ölçek olmasıdır.

2.3.3. Askeri Liderlik Boyutları

Askeri liderlik yazını ve askeri talimnamelerde liderlerin sahip olması gereken özellikler incelendiğinde, askeri liderliğin çoğunlukla iki boyutla ilişkili olduğu görülmüştür. Birinci boyut cesaret, insanları güçlendirmek, birlik ruhu, fedakârlık gibi insani unsurları içermektedir; ikinci boyut, hesaplı risk almak, zekâ, doğru karar vermek, soğukkanlılığını korumak gibi mesleki unsurları içermektedir (Künter, 2014: 34).

Yakın zamanda Askeri Liderlik Ölçeği isminde ölçek geliştiren Künter (2014) askeri liderliğin “asta yönelik ilgi”, “işe yönelik ilgi” ve “farkındalık” olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir.

“Asta yönelik ilgi” boyutu yazında bireye ilgi ya da birey odaklı liderlik tarzına benzer şekilde; liderin, astını tanıma, sorunları ile ilgilenme ve adil olma gibi hususları içeren liderliğin insani boyutudur. Asta yönelik ilgisi yüksek olan liderler; astlarına güvendiğini hissettirir, empati yapar, kendilerini geliştirmeleri yönünde onları motive eder ve personelini sahiplenerek zor koşullarda onlara destek olur (Künter, 2014: 107). Liderin bu tarz bir davranış sergilemesi, astlar üzerinde olumlu etki yaparak, arada sağlıklı bir amir-ast ilişkisinin ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşacağı; dolayısıyla, askeri ortamlarda kurumsal hedeflere ulaşmada liderlerin asta yönelik ilgisinin yüksek olmasının beklendiği ifade edilebilir.

Yazında daha çok göreve yönelik ya da görev odaklı liderlik tarzına benzeyen “işe yönelik ilgi” boyutunda, mesleğe bağlılık ve çalışkanlık ön plana çıkmaktadır. Bu tarz liderler; disiplinli, özverili, çalışkan, mesleğine bağlı, sorunlar karşısında azimle mücadele eden bireylerdir (Künter, 2014: 107). Askeri ortamların doğasında disiplin ve görevin tam olarak yapılmasının bulunması (Edwards, 2008: 228), hiyerarşik kademelerde gücün nasıl kullanılacağı ve lider ile ast arasındaki etkileşimin nasıl olmasının beklendiğinin çoğu durumda açık olarak belirtilmesi (Wong vd., 2003: 659) nedeniyle bu tarz bir liderlik davranışının da askeri ortamlarda bulunduğu ve sıklıkla sergilendiği ifade edilebilir. Bu liderlik tarzında ana hedef; hiyerarşik kademenin, gücün ve disiplinin muhafaza edilerek, görevin tam olarak başarılmasıdır.

Askeri liderliğin “farkındalık” boyutunda ise etrafta gelişen durumlardan haberdar olma, özgüven ve zekâ gibi hususlar bulunmaktadır (Künter, 2014: 107). Farkındalığı yüksek olan liderler; özgüven sahibi, etrafında gelişen durumların farkında, teknolojiye yatkın, kavrama yeteneğine sahip, hafızası kuvvetli, içinde bulunulan durumun şartlarına göre hareket eden, uyum sağlama yeteneği yüksek bireylerdir. Sığırı (2006: 110) liderin en önemli özelliklerinden birisinin “yeni koşullara uyum gösterebilme yeteneği” olduğunu belirtmektedir. Askeri ortamlarda karar verici konumunda bulunan liderlerin de farkındalığının yüksek olması beklenmekte, sürekli değişen ve belirsizliğin hâkim olduğu koşullarda liderin farkındalığı sayesinde vereceği doğru kararlarla kurumsal tehditlerin bertaraf edileceği ön görülmektedir. Askeri liderlerin yeni doktrin, teknoloji, konsept ve yapı ortaya koyarak yapacakları köklü değişikliklerle silahlı kuvvetlerde dönüşüm sağlayabilecekleri ifade edilmektedir (Jablonsky, 2001; Stouffer, 2008: 31).

Askeri liderliğin “asta yönelik ilgi” boyutunun yazındaki “bireye ilgi / birey odaklı liderlik”, ya da “dönüştürücü liderlik”le; “işe yönelik ilgi” boyutunun “yapıyı harekete geçirme / görev odaklı liderlik” ya da “etkileşimci liderlik”le benzer yapıda olduğu ifade edilmektedir (Bass, 2009; Künter, 2014: 109; Wong vd., 2003: 682). Yazında “farkındalık” boyutuna yapısal olarak benzeyen bir davranış tarzı tespit edilememiştir. Fakat boyutun maddeleri incelendiğinde daha çok değişim, çevreyi anlama, uyum sağlama ile ilgili olduğu görülmüştür.

Kotter (1990) yöneticinin düzenlilik ve tahmin edilebilirliği sağlamak arayışındayken, liderin örgütsel değişimi ortaya çıkarma arayışında olduğunu ifade etmektedir. Esasına bakılırsa her iki rolün (yönetici ve lider) de önemli olduğu, esasen arada denge sağlayacak şekilde lider yönetici olunması gerektiği ifade edilmektedir (Yukl, 2010: 7; Sargut, 2015). Özellikle askeri ortamlarda amir konumunda bulunan yöneticiler için her iki rolün de önemli ve gerekli olduğu ifade edilebilir.

Potter III ve Rosenbach (2009: 89-95) ilişki ve performans inisiyatifi yüksek olan bireylerin partner (ortak) olarak kabul edileceğini ifade ederek; bireylerin hem ilişki hem de göreve yönelik ilgilerinin artırılması gerektiğini vurgulamıştır. Yazarlar, partner olarak kabul edilen bireylerin hem başkalarıyla etkili iletişim geliştirdiklerini hem de görevin yerine getirilmesinde üstün performans gösterdiklerini vurgulayarak; küresel çevrede

değişime ayak uyduran örgütlerin, partnerliği cesaretlendiren liderler ve partner olmaya çalışan astlar tarafından karakterize edildiğini ve tüm askeri liderlerin, astlarını sadece görevini yerine getiren değil, aynı zamanda katkı da sağlayan ve kendini geliştiren partnerler yapmaya çalıştıklarını vurgulamaktadırlar (Potter III ve Rosenbach, 2009: 95).

Askeri liderin astlarına yaklaşımı ve hangi tarz liderlik davranışı sergileyeceği önem arz etmektedir. Sadece görevin yerine getirilmesine odaklanarak göreve yönelik bir davranış astlarda çeşitli problemlere (memnuniyetsizlik, şikayet, vb.) yol açarken, sadece bireylerarası ilişkilere ağırlık vererek aşırı demokratik bir yaklaşımın sergilenmesi emir-komuta birliğinin bozulması ya da görevin tam yerine getirilememesi gibi problemlere yol açabilir. Askeri liderin farkındalığının düşük olması ise, etrafta olup biteni fark edememe, çevreye uyum sağlayamama ve gerekli değişimleri yapamama gibi sonuçlara yol açabilir. Bass (2009) hem barış hem de savaş ortamında dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderlikten daha fazla uygulandığını; barış ortamında dönüştürücü liderliğin özellikle “entelektüel teşvik” ve “bireye ilgi” boyutlarının ön planda olduğunu; fakat savaş ortamında “ilham verici liderlik” ve “idealize etki” boyutlarının öne çıktığını; bununla birlikte etkileşimci liderliğe de ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. Askeri liderliğin dönüştürücü ve etkileşimci liderlikle benzeştiği ve askeri lider olarak kabul edilen birlik komutanının astlarını pozitif yönde etkilemesi sergileyeceği karizmasına, uzmanlık gücüne ve yasal gücüne bağlı olduğu göz önüne alınırsa; yerine göre asta yönelik ilgi, göreve yönelik ilgi ve farkındalık boyutlarından uygun olanının sergilenmesi gerektiği ifade edilebilir.

2.4. ASKERİ LİDERLİKLE ASTLARIN TUTUM VE DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

2.4.1. Liderlik-Astların Görev Performansı İlişkisi

Görev performansı “çalışanın iş tanımında belirtilen hususların uygulanması” (Janssen ve Van Yperen, 2004: 369) olarak tanımlanabilir. Liderlik, bireysel ve örgütsel performans sağlamada anahtar bir rol oynayabilir (Bass, 1990; Fiedler, 1986; Judge, LePine ve Rich, 2006; Horn, 2008a:75; Liang ve Chi, 2013). Yazında farklı liderlik yaklaşımlarının astların performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu dair çeşitli araştırmalar bulunmaktadır

(Bono ve Judge, 2003; Chi ve Pan, 2012; Dvir vd., 2002; Piccolo ve Colquitt, 2006; Yukl, 2010: 328). Burke vd.'nin (2006: 296) takımlardaki liderlik davranışlarıyla davranış odaklı takım performansı çıktıları (takım etkinliği, takım üretkenliği ve takım öğrenmesi) arasındaki ilişkiyi inceledikleri meta-analiz çalışmasında; “görev odaklı” davranışların “takım etkinliği” ve “takım üretkenliği” ile orta derecede ilişkili olduğu ($r = .33$ ve $r = .20$, $p < .01$); “kişi odaklı” davranışların ise algılanan “takım etkinliği”, “takım üretkenliği” ve “takım öğrenmesi” ile pozitif ilişkili olduğu ($r = .36$, $r = .28$, $r = .56$, $p < .01$) bulgusuna ulaşmışlardır. Alt grup analizlerinde de spesifik liderlik davranışının genel olarak takım performans çıktısı ile ilişkili olduğunu; “görev odaklı” ve “kişi odaklı” liderlik davranışıyla algılanan “takım etkinliği” arasında “görev dayanışması”nın (task interdependence) düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Burke vd., 2006: 299). Yazarlar, “bireye ilgi” ile algılanan “takım etkinliği” ve “takım üretkenliği” gibi takım performansı çıktıları arasında anlamlı ilişki bulunduğunu; “sınır kapsamı” ve “güçlendirme” davranışları ile “takım etkinliği” arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir (2006: 300).

Her ne kadar Yammarino ve Bass (1990) görev odaklı davranış içerisinde tanımlanan etkileşimci liderliğin bir boyutu olan “şartlı ödül” ile performans arasında negatif ilişki bulunmuş olsa da; Judge vd. (2004) yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında, “şartlı ödül” ile grup/örgüt performansı arasında küçük fakat pozitif ilişki; “bireye ilgi” ile grup/örgüt performansı arasında orta düzeyde pozitif ilişki ($r = .23$, $p < .05$); Judge, Colbert ve Ilies ise (2004) yapmış oldukları çalışmada “yapıyı harekete geçirme” ile grup/örgüt performansı arasında orta düzeyde pozitif ilişki ($r = .23$, $p < .05$) tespit etmişlerdir. Fisher ve Edwards (1988) lider davranışıyla performans arasındaki ilişkiyi incelemiş, “yapıyı harekete geçirme” ve “bireye ilgi” ile performans arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir. Portela vd. (2015: 357) Portekiz ordusu örneklemini üzerinde yaptıkları çalışmada liderin astlarına yetki verici liderlik tarzını uyguladıklarında, astların performanslarının yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Downey, Sheridan ve Slocum (1975: 259) 91 yönetici ve 125 kepçe operatörü örneklemini üzerinde yapmış oldukları çalışmada, liderin “bireye ilgi” davranış tarzıyla astların görev performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ($r = .14$, $p < .05$) bulunduğunu tespit etmişlerdir. Burke vd. (2006: 298) yapmış oldukları çalışmada görev odaklı davranış içinde

tanımladıkları “sınır kapsamı” ile algılanan “takım etkinliği” arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ($r = .49$, $p < .01$) bulunduğu ve sınır kapsamının takım etkinliğindeki varyansın %24’ünü açıkladığı bulgusuna ulaşmışlardır. Benoliel ve Somech (2014: 284-286) İsrail’deki 153 ilköğretmeni ve onların amirleri örneklemini üzerinde birey odaklı davranış içerisinde tanımlanan katılımcı liderlikle astların performansı ve psikolojik gerginlikleri arasında astların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisini inceledikleri çalışmada, katılımcı liderlikle astların görev performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ($r = .23$, $p < .001$) tespit etmiştir.

Askeri personel örneklemini ile yapılan liderlik çalışmaları çoğunlukla karizmatik liderlik davranışını inceleyen çalışmalar olup; askeri ortamdaki otoriter liderlik tarzı sayesinde, karizmatik askeri liderlerin karizmatik sivil liderlere nazaran daha etkili oldukları belirtilmiştir (DeGroot, Kiker ve Cross, 2000: 363; Shamir, Zakay, Breinin ve Popper, 1998). DeGroot vd.’nin (2000: 356) karizmatik liderlikle, liderin etkinliği, astların performansı, tatmini, çabası ve bağlılığını inceledikleri meta-analiz çalışmasında; karizmatik liderlikle astların bireysel düzeyde performansı arasında orta düzeyde anlamlı ilişki ($r = 0.31$, $p < .01$); grup düzeyinde performansı arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişki ($r = 0.49$, $p < .01$) tespit etmişler; karizmatik liderliğin grup performansını artırmada daha etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Howel ve Frost da (1989) yapmış oldukları çalışmada karizmatik liderliğin bireysel düzeyde astların performansını artırdığı bulgusuna ulaşmışlardır. Künter (2014: 99) Kara Kuvvetleri Komutanlığı’nda görev yapan 444 subay ve astsubay örneklemini ile yapmış olduğu çalışmada askeri liderliğin “asta yönelik ilgi” boyutunun astların görev performansını yordadığı ($\beta = .298$, $p < .001$) bulgusuna ulaşmıştır.

Yukl (2010: 252), liderin durumsal farkındalığının (liderin dışsal olayları anlayarak iş süreçlerinde ve stratejide gerekli düzeltmeleri yapması, problem çözme becerisinin olması) astların performansına olumlu etkisi olacağını belirtmektedir. Yazında bireye yönelik ve işe yönelik liderliğin astların görev performansını yordadığına yönelik bir çok çalışma bulunmasına rağmen, askeri liderliği oluşturan bileşenlerden biri olan “farkındalığın” astların görev performansına etkisine yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Yazında liderin yeteneğinin astların bağlamsal performanstan ziyade görev performansını daha iyi yordadığı (Ackerman, 1992; Borman, White, Pulakos ve Oppler, 1991; Motowidlo

ve Van Scotter, 1994) ve yetenekle görev performansı arasında bilginin ve becerinin aracılık etkisi olduğuna yönelik (Ackerman, Kanfer ve Goff, 1995; Borman, White ve Dorsey, 1995; McCloy, Campbell ve Cudeck, 1994) çalışmalar bulunmaktadır. Marshall-Mies vd. (2000: 144-147) Amerikan ordusundaki yarbay-orgeneral arasındaki subaylardan elde ettikleri veriler doğrultusunda, teğmen-yüzbaşı arasındakiler için hazırladıkları askeri liderlik (*Army Leadership*) ölçeğini, Ulusal Savunma Üniversitesindeki 125 öğrenciye uygulamışlar; en yüksek ortalamanın “planlama ve uygulama” (78.07) ile “metabilişsel süreç” (76.60) boyutlarında olduğu; “metabilişsel süreç” ve “çözüm yaratma” boyutları ile performans arasında anlamlı ilişki bulunduğu ($r = .40$ ve $r = .30$, $p < .01$) bulgusuna ulaşmışlardır. Marta, Leritz ve Mumford, (2005: 99-100) liderin, yapıyı harekete geçirme davranışı sayesinde astlarına doğru hedefleri ve en iyi ulaşma yollarını göstererek, onların grup görev performanslarını artıracaklarını belirtmekte; liderin yapıyı harekete geçirme davranışı ile grup görev performansı arasında bilişsel becerilerinin (ör. planlama becerisi) düzenleyici etkisinin bulunduğunu ifade etmektedir. Marta vd. (2005: 113) 195 üniversite öğrencisi örneklemiyle yapmış oldukları çalışmada, yapılandırma aktiviteleri belirginken, liderin yüksek planlama becerisi olduğunda grup görev performansının da yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Kısaca, liderin yetenek ve becerileri (farkındalığı) astların görevlerini yerine getirmede etkili olabilecek unsurlardır.

Yazın taraması sonucu ulaşılan bilgiler değerlendirildiğinde; bu tez çalışmasının 1. hipotezinin ilk alt hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1a: Askeri liderliğin “asta yönelik ilgi”, “işe yönelik ilgi” ve “farkındalık” boyutu astların görev performansını pozitif yönde etkilemektedir.

2.4.2. Liderlik- Liderden Duyulan Tatmin İlişkisi

Yazında iş tatmininin kavramlaştırılmasında, çoğunlukla “işin kendisi”, “amirle ilişkiler”, “yönetim inancı”, “gelecek fırsatı”, “işin çevresi”, “ücret/teşvik”, “iş arkadaşıyla ilişkiler” gibi unsurları içerdiği kabul edilmektedir (Morris, 1995). Liderlik tarzı ile tatmine yönelik araştırmalar, kişiye yönelik liderliğin çalışan tatminini artıracaklarını ifade etmektedir (Fernandez, 2008; Stogdill, 1974: 404). Amirlerinden tatmin olan çalışanlar liderleriyle daha kaliteli iletişim geliştirirler ve işten ayrılma niyetleri düşük olur (Wells ve Peachey,

2011: 28). Bu kişiler, örgütten ayrılmaları durumunda psikolojik kayıp yaşarlar (Mossholder, Settehon ve Henagan, 2005: 608). Yukl (2010: 52) yazında farklı liderlik tarzlarının iş tatminini ve amirden duyulan tatmini anlamlı şekilde yordayacağına dair birçok araştırma bulunduğunu ifade etmektedir. İlgili yazında “ilişki odaklı” liderliğin astlarda yüksek tatmine yol açacağına yönelik çalışmalar (Fiedler, 1954; Fiedler, Bass ve Fiedler, 1961; Meuwese, 1964; Wood ve Sobel, 1970: 577) bulunmaktadır. Ayrıca, ilişki odaklı çalışanların, ilişki odaklı amirlerinden tatmin olacağına (Hunt ve Nealey, 1967) ve ilişki odaklı çalışanların görev odaklı amirlerinden ve görev odaklı çalışanların ilişki odaklı amirlerinden yüksek tatmin duyacağına yönelik çalışmalar (Nealey ve Blood, 1968; Nealey ve Fiedler, 1968) da bulunmaktadır. Wearing ve Bishop (1967) askeri manga komutanları ve astları örnekleme ile yapmış olduğu saha çalışmalarında; ilişki odaklı liderle ilişki odaklı astlar arasında yüksek tatmin uyumu olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Başka bir çalışmada ise Wood ve Sobel (1970: 583-584) Amerika’daki 21 Eyalette 48 ilk düzey posta görevlisi ve 24 ilk düzey posta görevlilerinin amiri konumundaki ikinci düzey posta görevlileri üzerinde yapmış oldukları çalışmada, ilişki odaklı astların ilişki odaklı amirlerinden, görev odaklı astların da görev odaklı amirlerinden tatmin oldukları bulgusuna ulaşmışlardır. Wells ve Peachey’in (2011: 31-32) 208 antrenör örnekleme üzerinde dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlikle amirden duyulan tatmin ve işten ayrılma niyeti ilişkisini incelediği çalışmada; “dönüştürücü liderlik”le liderden duyulan tatmin arasında güçlü ilişki ($r = .79, p < .01$); “etkileşimci liderlik”le liderden duyulan tatmin arasında güçlü ilişki ($r = .70, p < .01$) bulunduğu ve liderden duyulan tatminin; dönüştürücü liderlikle işten ayrılma niyeti arasında ve etkileşimci liderlikle işten ayrılma niyeti arasında tam aracılık etkisi bulunduğunu tespit etmişlerdir. Yazında sıklıkla çalışılan dönüştürücü liderlikle liderden duyulan tatmin arasında güçlü pozitif ilişki bulunduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1990; Bass, Avolio ve Goodheim, 1987; Bennet, 2009; Griffith, 2004; Judge ve Piccolo, 2004). Chen, Beck ve Amos (2005) yapmış oldukları çalışmada astların en çok, amirlerinin dönüştürücü liderlik tarzlarından “bireye ilgi” boyutundan, etkileşimci liderlik tarzlarından “şartlı ödül” boyutundan tatmin oldukları bulgusuna ulaşmıştır. Downey vd. (1975: 259-260) 91 yönetici ve 125 kepçe operatörü örnekleme üzerinde yapmış oldukları çalışmada, liderin “yapıyı harekete geçirme davranışı” ile kepçe operatörlerinin liderden tatmini arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ($r = .18, p < .05$); “bireye ilgileri” ile astların liderden tatminleri

arasında pozitif yönde anlamlı ilişki (yapılandırılmış görevlerde $r = .67$, $p < .01$; yapılandırılmamış görevlerde $r = .20$, $p < .05$) tespit etmişlerdir. Griffin (1980: 671) büyük bir üretim firmasındaki 171 çalışan örneklemini üzerinde yapmış olduğu çalışmada “yönlendirici liderlik” ve “destekleyici liderlik” tarzı ile astların liderden tatmini arasında orta düzeyde ilişki ($r = .20$, $p < .05$ ve $r = .22$, $p < .01$) tespit etmiştir.

Schriesheim, House ve Kerr (1976) liderin bireye ilgisi ile astların liderden tatmini arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit etmiştir. Portela vd. (2015: 357) Portekiz ordusu örneklemini üzerinde yaptıkları çalışmada liderin astlarına yetki verici liderlik tarzını uyguladıklarında, astların tatmininin yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Vecchio (1981: 955) 107 üretim sektörü çalışanı üzerinde yapmış olduğu araştırmada liderin “yapıyı harekete geçirme” ve “bireye ilgi” davranış tarzı ile astların liderden tatmini arasında pozitif yönde güçlü ilişki ($r = .48$, $p < .01$ ve $r = .67$, $p < .01$) tespit etmiştir. Dobbins ve Zaccaro (1986: 205) yapmış oldukları çalışmada liderden tatminle yapıyı harekete geçirme ve bireye ilgi boyutları arasında pozitif yönde güçlü ilişki ($r = .69$, $p < .001$ ve $r = .75$, $p < .001$) tespit etmişlerdir. Judge vd. (2004: 40) yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında astın liderden tatmini ile bireye ilgi ve yapıyı harekete geçirme boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit etmiştir. Morgan (2000: 71) 820 sağlık çalışanını incelediği doktora tezi çalışmasında astların, “istismarcı (*exploitive*)” ve “yardımsever (*benevolent*)” liderlik tarzı sergileyen liderlere nazaran, “danışmacı (*consultative*)” ve “katılımcı (*participative*)” liderlik tarzı sergileyen liderlerden daha fazla tatmin oldukları bulgusuna ulaşmıştır. Judge ve Bono (2000: 258) yapmış oldukları çalışmada dönüştürücü liderliğin tüm boyutlarıyla (karizma, idealize etki, entelektüel uyarım, bireye ilgi) ve etkileşimci liderliğin “şartlı ödül” boyutuyla astların liderden tatminleri arasında pozitif yönde, etkileşimci liderliğin “istisnalarla yönetim – aktif”, “istisnalarla yönetim – pasif” ve “serbest bırakıcı” liderlik boyutlarıyla liderden tatmin arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Künter (2014: 99) Kara Kuvvetleri Komutanlığı’nda görev yapan 444 subay astsubay örneklemini ile yapmış olduğu çalışmada askeri liderliğin “asta yönelik ilgi”, “işe yönelik ilgi” ve “farkındalık” boyutlarının “amirden duyulan tatmini” yordadığı ($\beta = .762$, $\beta = .139$, $\beta = .081$, $p < .001$) bulgusuna ulaşmıştır.

Yazın taraması sonucu ulaşılan bilgiler değerlendirildiğinde; bu tez çalışmasının 1. hipotezinin ikinci alt hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1b: Askeri liderliğin “asta yönelik ilgi”, “işe yönelik ilgi” ve “farkındalık” boyutu astların liderden tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir.

2.4.3. Liderlik- Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Çalışanların, görev tanımlarının ötesinde, resmi ödül sisteminin haricinde, örgütün etkinlik ve verimliliğini sağlayan, tamamen gönüllü olarak göstermiş oldukları fazladan rol davranışlarını Organ (1988: 3), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” olarak tanımlamakta ve örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyuttan oluştuğunu (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem, centilmenlik) (*altruism, conscientiousness, courtesy, civic virtue, sportmanship*) belirtmektedir. Amirlerin astlarına yönelik gösterecekleri liderlik davranışı, astların örgüt yararına olarak fazladan rol davranışı göstermelerini sağlayabilir. Askeri liderliğin “asta yönelik ilgi” boyutuyla benzer olan dönüştürücü liderler, astlarıyla daha yakın ilişkiler kurarak, onlara ilham vererek, zor görevlere meydan okumalarına fırsat sunarak ve astlarının bireysel gelişimlerini sağlayarak, astlarının temel değerlerini, inançlarını ve tutumlarını daha üst düzey toplu amaç için değiştirirlerken; “işe yönelik ilgi” boyutuyla benzer olan etkileşimci liderler ise göreve odaklandıklarından, astlarını durumsal ödüllerle motive ederler (Nahum-Shani ve Somech, 2011:353). Etkileşimci liderler astlarının sadece iş gereklerini yerine getirmelerine odaklanırken, dönüştürücü liderler astlarının iş gereklerinin ötesinde performans göstermeleri yönünde astlarını motive ederler (Emery ve Barker, 2007; Nahum-Shani ve Somech, 2011: 354).

Yazında liderlikle astların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Podsakoff vd. (1996: 279-280) dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada; dönüştürücü liderliğin “bireysel destek” boyutuyla tüm örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları; “vizyonu ifade etmek” boyutuyla “centilmenlik”; “yüksek performans beklentisi” boyutuyla “nezaket” boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Babcock-Roberson ve Strickland’ın (2010: 321) karizmatik liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide “işe angaje olmanın” aracılık etkisini

inceledikleri çalışmada, karizmatik liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğu ve “işe angaje olmanın” aracılık etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Oğuz (2010: 1192) Samsun’da görev yapan 204 öğretmen örneklemeyle yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin “dönüştürücü liderlik” davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ($r = .39$, $p < .005$) ve yöneticilerin “etkileşimci liderlik” davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ($r = .32$, $p < .005$) tespit etmiştir. Podsakoff vd. (1996: 385) 36 çalışmayı inceleyerek yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında, “destekleyici liderlik”le, “diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem” arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğunu (sırasıyla $r = 0.27$, $r = 0.22$, $r = 0.27$, $r = 0.22$, $r = 0.11$, $p < .05$); “şartlı ödül”le aynı değişkenler arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğunu (sırasıyla $r = .27$, $r = .26$, $r = .25$, $r = .26$, $r = .15$, $p < .05$) tespit etmişlerdir. Walumbwa, Wu ve Orwa (2006: 5) yapmış oldukları çalışmada etkileşimci liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı (diğergamlık ve nezaket boyutları) arasındaki ilişkide işlem adaletinin kısmi aracılık etkisi bulunduğunu tespit etmişlerdir. Tonkin (2013: 50-51) dönüştürücü liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı (diğergamlık boyutu) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki; otantik liderlikle (öz-farkındalık, şeffaflık, dengeli süreçleme boyutları) örgütsel vatandaşlık davranışı (diğergamlık boyutu) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Künter (2014: 99) Kara Kuvvetleri Komutanlığı’nda görev yapan 444 subay ve astsubay örnekleme ile yapmış olduğu çalışmada askeri liderliğin “asta yönelik ilgi” boyutunun “örgütsel vatandaşlık davranışını” yordadığı ($\beta = .202$, $p < .001$) bulgusuna ulaşmıştır.

Yazında bireye yönelik ve işe yönelik liderliğin astların görev performansını yordadığına yönelik birçok çalışma bulunmasına rağmen, liderin farkındalığının astların görev performansına etkisine yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Yukl (2010: 252), liderin durumsal farkındalığının (liderin dışsal olayları anlayarak iş süreçlerinde ve stratejide gerekli düzeltmeleri yapması, problem çözme becerisinin olması) astların performansına olumlu etkisi olacağını belirtmektedir. Ancak, yazında liderin yeteneğinin astların bağlamsal performanstan ziyade görev performansını daha iyi yordadığına (Ackerman, 1992; Borman vd., 1991; Motowidlo ve Van Scotter, 1994) yönelik bulgular bulunmaktadır.

Yazın taraması sonucu ulaşılan bilgiler değerlendirildiğinde; bu tez çalışmasının 1. hipotezinin üçüncü alt hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1c: Askeri liderliğin “asta yönelik ilgi”, “işe yönelik ilgi” ve “farkındalık” boyutu astların örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

2.4.4. Liderlik – Astların Öznel İyi Olmaları İlişkisi

Öznel İyi Olma; “kişinin kendisi hakkındaki düşüncesi ve iş ve yaşamı hakkındaki düzenlemeleri” olarak (Dierendonck vd., 2004: 165) ya da “olumlu duyguların sık, olumsuz duyguların az yaşanması ve yüksek yaşam doyumu alma” şeklinde tanımlanabilir (Diener, 1984: 542; Myers ve Diener, 1995: 10). Öznel iyi olmanın, “bireyin yaşamına ilişkin değerlendirmelerinin ve olaylara verdiği duygusal tepkilerin bir sonucu” olduğu kabul edilmektedir (Doğan, 2013: 56). İş ortamları ve çalışma koşulları, çalışanların öznel iyi olmalarını etkilemektedir. Stresli koşullarda çalışan kişiler sağlık sorunları ve psikolojik gerginlik yaşayabilirler (Beneliel ve Somech, 2014: 277). Amirlerin astlarına yaklaşımı, çalışanların psikolojik sağlığını etkileyebilir. Astlarının iyi işler yapmasını isteyen bir lider dikkatini onların fiziksel ve ruhsal iyi olmalarına verecek, onların ruh halinin iyi olması yönünde çaba harcayacaktır (Andrews, 2009: 14). Liderin astlarına olumsuz yönde liderlik davranışı göstermesi ya da karanlık liderlik tarzı davranış göstermesi, çalışanların strese girmelerine, sağlık sorunları yaşamasına ve olumsuz tepkiler göstermesine yol açabilir (Başar, Sığırı ve Basım, 2016: 71). Olumlu liderlik davranışı göstermesi sıhhi yönden iyi olmalarına (*well-being*) yol açabilir.

Yazında liderlikle astların öznel iyi olmaları arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı çalışmalar bulunmaktadır. Bazı çalışmalar liderlikle iyi olma arasında doğrudan ilişki (Gill, Flaschner ve Shahchar, 2006) tespit ederken, bazı çalışmalar da iş karakteristikleri algısının bu ilişkide aracılık etkisi (Arnold, Turner, Barling, Kelloway ve McKee, 2007) bulunduğunu tespit etmiştir. Dierendonck vd.’nin (2004) 4 farklı zamanda, 9 farklı liderlik davranışı (geribildirim sunma, destek, niteliğe bağlılık, iletişim, adalet, bütünlük ve saygı, katılım ve güçlendirme, geribildirim sağlama, farklılığa değer verme) ile işe bağlı duygusal iyi olma ve genel olarak iyi olma arasındaki ilişkiyi inceledikleri boylamsal çalışmada, birinci zamandaki liderlik davranışının dördüncü zamandaki liderlik davranışını ve eşzamanlı

olarak astların iyi olmasını etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Kuoppala vd.'nin (2008) yapmış olduğu meta analiz çalışmasında “bireye ilgi”, “liderlik desteği” ve “dönüştürücü liderliğin” işe bağlı iyi olmayı etkilediği belirtilmiştir. Gurt vd. (2011: 111) genel liderlik ve sağlığa özgü liderlik (göreve yönelik ve ilişkiye yönelik alt boyutlarıyla) ile kızgınlık (*irritation*) arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada; genel liderliğin düşük rol belirsizliği ve yüksek düzeyde sağlık iklimi ve iş tatmini ile anlamlı ilişkili olduğu, bunun da düşük düzeyde kızgınlığa yol açtığı; sağlığa özgü liderliğin yüksek düzeyde psikolojik sağlık iklimi ile ilişkili olduğu, sağlık ikliminin de yüksek iş tatmini ve düşük rol belirsizliği aracılığıyla dolaylı olarak kızgınlığa yol açtığı bulgusuna ulaşmışlardır. Kelloway, Turner, Barling ve Loughlin'in (2012: 139) yapmış oldukları çalışmada bireysel düzeyde “dönüştürücü liderlikle” astların psikolojik olarak genel iyi olması arasındaki pozitif ilişkide “lidere güven”in tam aracılık etkisinin bulunduğu; “aktif istisnalarla yönetim” (*management-by-exception*) ve “serbest bırakıcı liderlik” (*laissez-faire*) davranışının yöneticiye olan güveni azaltarak, çalışanların psikolojik iyi olmasını negatif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Liu, Siu ve Shi (2010: 469) yapmış oldukları çalışmada dönüştürücü liderlikle (karizma, moral oluşturma, ilhamsal motivasyon ve bireye ilgi boyutları) iş tatmini arasındaki pozitif ilişkide çalışanın lidere güveni ile öz-yeterliliğin kısmi aracılık etkisi olduğu; dönüştürücü liderlikle algılanan iş stresi ve stres belirtileri arasındaki ilişkide ise tam aracılık etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Zineldin ve Hytter (2012: 754-755) üç liderlik tarzıyla (dönüştürücü liderlik [idealize etki davranışı, ilhamsal motivasyon, entelektüel uyarım ve bireye ilgi boyutu], etkileşimci liderlik [şartlı ödül ve istisnalarla yönetim boyutu] ve serbest bırakıcı liderlik) toplam negatif duygular arasındaki ilişkide, “idealize etki davranışı”, “bireysel düşünce”, “yapıcı etkileşim/şartlı ödül” boyutlarının toplam negatif duyguları negatif yönde; “serbest bırakıcı” liderliğin ise pozitif yönde anlamlı olarak yordadığını; “entelektüel uyarım” ve “istisnalarla yönetim” boyutlarının astların iyi olmasını negatif yönde, “bireye ilgi” boyutunun ise pozitif yönde anlamlı olarak yordadığını tespit etmişlerdir. Nielsen, Randall, Yarkar ve Brenner (2008: 26) yapmış oldukları çalışmada “dönüştürücü liderlikle” astların iyi olması arasındaki ilişkide, astların iş karakteristikleri (rolün açıklığı, işin anlamlılığı ve gelişim fırsatı) algılarının aracılık etkisi bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Duxbury, Armstrong, Drew ve Henly (1984) hemşire örneklemini ile yapmış oldukları çalışmada “yapıyı harekete geçirme” ile öznel iyi olmanın tersi olarak belirtilebilecek

“tükenmişlik” arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edememişken, “bireye ilgi” ile “tükenmişlik” arasında negatif bir ilişki ($r = -.29, p < .05$) tespit etmişlerdir. Seltzer ve Numerof (1988: 444) bir üniversitedeki 256 kısmi zamanlı işletme yüksek lisans öğrencisi örneklemini üzerinde yapmış oldukları çalışmada liderin “bireye ilgi” ve “yapıyı harekete geçirme” davranışı ile astların “tükenmişlikleri” arasında negatif yönde anlamlı ilişki ($r = -.55, p < .01$ ve $r = -.15, p < .01$) tespit etmiştir. Yazarlar ayrıca liderlerin “yapıyı harekete geçirme” ve “bireye ilgi” boyutları yüksek olduğunda öğrencilerin “tükenmişliğinin” düşük olduğu; liderin “yapıyı harekete geçirme” boyutu yüksek, “bireye ilgi” boyutu düşük olduğunda ise öğrencilerin tükenmişliklerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Herman (1983) öğretmen örneklemini ile yapmış olduğu çalışmada “bireye ilgi” davranışı yüksek olan liderlerle çalışan öğretmenlerin, “bireye ilgi” davranışı düşük olan liderlerle çalışan öğretmenlere nazaran yabancılaşmalarının (*depersonalization*) daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Singer (1984) ise öğretmenlerin “gerilim” (*frustration*) ve “yabancılaşmalarının” (*alienation*) “bireye ilgi” ve “yapıyı harekete geçirme” davranışı ile negatif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

İlgili yazında askeri liderliğin bir boyutunu oluşturan farkındalık ile astların iyi olmaları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamakla birlikte; liderin problem çözme ve uyum sağlama becerileri sayesinde vereceği kararlarla örgütün ve çalışanların karşılaştıkları problemleri çözebilecekleri ve bu durumun astların iyi olmalarını olumlu yönde etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Zira, Yukl (2010: 252), liderin dışsal olayları anlayarak iş süreçlerinde ve stratejide gerekli düzeltmeleri yapmasının, problem çözme becerisinin olmasının, genel olarak, astların performansına olumlu etkisi olacağını belirtmektedir. Bu da, astların çalışma ortamıyla ilgili stres veya güçlük yaratan unsurların azalması şeklinde algılanmasına ve öznel iyi olmalarına olumlu yönde katkıda bulunabileceğine işaret etmektedir.

Yazın taraması sonucu ulaşılan bilgiler değerlendirildiğinde; bu tez çalışmasının 1. hipotezinin dördüncü alt hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1ç: Askeri liderliğin “asta yönelik ilgi”, “işe yönelik ilgi” ve “farkındalık” boyutu astların öznel iyi olmalarını pozitif yönde etkilemektedir.

2.5. ASKERİ LİDERLİKLE ASTLARIN TUTUM VE DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ASTLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Kişilik, “bireyin farklı durumlarda ortaya koyduğu davranışları açıklayan, sürekliliği olan, kişilerarası, duygusal, motivasyonel, deneyime dayalı etkileşim tarzı” olarak (McCrae ve Costa, 1987: 81) ya da “bireyin doğuştan getirdiği ve yaşantı sonucu kazandığı, onu diğer bireylerden ayıran özelliklerin tamamı” olarak (Doğan, 2013: 57) tanımlanabilir. Yazında kişilik özellikleri ile ilgili yapılan birçok çalışma olmasına rağmen, en sık kullanılanı Costa ve McCrae’nin (1992) geliştirmiş olduğu Beş Faktör Kişilik Özellikleri modelidir. Costa ve McCrae (1992) kişilik özelliklerinin “dışadönüklük, uyumluluk, özdisiplin, nevroitiklik ve gelişime açıklık” olmak üzere beş faktörden oluştuğunu belirtmektedir. Beş faktör kişilik özelliklerinden birisi olan “uyumluluk”; toleranslı, affedici, ilgili, işbirlikçi ve nazik özelliklerle anılır (Barrick ve Mount, 1991), “uyumluluk” özelliği yüksek bireyler tartışmalardan kaçınarak sosyal uyumu sürdürürler, bu konuda kişisel becerileri vardır ve diğerleri ile açık olarak iletişim kurabilirler (Bono ve Judge, 2004). Costa ve McCrae (1992), uyumlu bireylerin; uyabilen, işbirlikçi, memnun, güven verici, fedakâr, itaatkâr bir eğilimleri olduğunu ifade etmektedir.

Bir diğer kişilik özelliği olan “özdisiplini” yüksek olan bireyler ise kurallara itaat etme ve hedefleri başarma hususunda daha güçlü arzu duyarlar (Chi ve Ho, 2014: 1056; Politis ve Politis, 2011). Özdisiplini yüksek insanlar, dürüstlük ve gerçeğe değer veren, sorumluluk ve görev bilinci gelişmiş kişilerdir (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009: 1278).

Kişilik özelliklerinden bir diğeri “nevroitiklik”tir. Nevrotik kişilik özelliği “negatif bir bilişsel tarz olması ve olumsuz (*unfavorable*) öz-algılara odaklanma eğilimi” olarak kavramsallaştırılmaktadır (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009: 1278). Nevrotikliği yüksek olan bireyler, negatif biliş tarzına sahiptir ve olayları kötümser bir şekilde yorumlarlar (Smillie, Yeo, Furnham ve Jackson, 2006: 140). Negatif bir biliş tarzına sahip olan insanlar, başkaları tarafından pozitif olarak değerlendirilse bile davranışlarını olumsuz bir şekilde yorumlayacaktır (Liborius, 2014: 358).

Kaynakların Korunması Teorisi açısından ele alındığında, beş faktör kişilik özellikleri kaynak kazanımı ya da kaybını artırmak için liderden duyulan tatmin, görev performansı, ÖVD ve iyi olmayla etkileşimde bulunabilir. Son zamanlardaki çalışmalarda (Judge, Heller ve Mount, 2002; Mount, Ilies ve Johnson, 2006) beş faktör kişilik özelliklerinin kaynak mevcudiyeti ve kullanımını etkileyen, bireyin talepkar bir iş çevresine adapte olma yeteneği, iş tatmini, görev performansı, liderliğin ortaya çıkışı ve etkinlik gibi, işle alakalı davranış ve çıktılarla bağlantılı olduğuna yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Nevrotiklik dışındaki diğer kişilik özellikleri kaynak kaybını önleyerek, yeni kaynaklar elde etme yeteneği ile ilişkilidir (Hobfoll, 2001). Dışadönüklüğü, sorumluluğu, uyumluluğu ve gelişime açıklığı yüksek, nevrotiliği düşük olan bireyler, talepleri daha meydan okuyucu olarak değerlendirdiklerinden, örgütsel olayları pozitif bir açıdan çerçeveleyebilirler. Bu tip çalışanlar, fikirlerini paylaşmak için daha fazla fırsat olduğunu düşünür, bilgilerini artırır ve yeni yetenekler kazanabilirler (Latham, Winters ve Locke, 1994). Dışadönüklüğü yüksek olan bireyler yoğun kişilerarası ilişkilerde yer almak için birçok uygun kaynak bulunduğunu değerlendirir (Costa ve McCrae, 1992). Uyumluluğu yüksek olan bireyler de, diğerleriyle uyumlu kişilerarası ilişkiler geliştirmek için motive olurlar (Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002). Uyumluluk, tolerans, diğergamlık ve esneklik içerdiğinden, bu boyut diğer çalışanlarla koordinasyonu kolaylaştıran kişisel bir kaynak olarak alınabilir (Benoliel ve Somech, 2014: 280). Özdisiplini yüksek olan bireyler, kendilerinin yüksek düzeyde yeteneğe sahip olduğunu düşünürler ve bu yüzden, yüksek performans hedefleri belirlerler ve kaynaklarını bu hedeflerini karşılamakta yardımcı olacak eylemlerde yer alırlar (McCrae ve Costa, 2003).

Szymura ve Wodniecka (2003) bireylerin daha fazla talepkar görevler üstlendiklerinde, yüksek seviyede nevrotiliklerinin daha kötü görev performansı ile ilişkili olduğunu raporlamıştır. Nevrotikliği düşük olan bireyler duygularını düzenlemede daha az enerji ve zaman harcarlar ve görevleri başarmak için kaynak ayırmada büyük bir kapasiteleri vardır (Barrick ve Mount, 2005). Gelişime açıklığı yüksek olan bireyler, yeni şeyleri denemek isterler. Gelişime açıklık; yeni ve belirsiz iş koşullarının taleplerini karşılamak için davranışlarını düzenlemede bireysel bir yetenekleri olduğunu karakterize eden uyumlu performansla ilişkilidir (Benoliel ve Somech, 2014: 282). Bu yüzden gelişime açıklığı yüksek bireyler aykırı düşünme ve düşünce esnekliği tarafından karakterize edilir (Carver ve Connor-Smith, 2010). Bu karakteristikler çalışanların yaratıcı çözümler üretmesini

sağlayarak ve yeni fırsatları bulmasını kolaylaştırarak kişisel bir kaynak gibi hizmet edebilir (Moss ve Ngu, 2006). Kaynakların Korunması Teorisi açısından bakıldığında, gelişime açıklığı yüksek olan çalışanların, bu beklentileri karşılama yönünde kendilerinin daha fazla uygun kaynağa sahip olduklarını düşündükleri ifade edilebilir. Dolayısıyla, gelişime açıklığı yüksek olan çalışanların liderlerinden duydukları tatmin, görev performansı ve iyi olmaları yüksek olacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir.

Yazında, kişilik özellikleri ile liderlik davranışları arasında ilişki bulunduğu belirtilmektedir (Ünsar ve Karalar, 2013). Uyumlu bireyler, daha çok bireye ilgi gösterirken, sorumlu bireyler daha çok göreve/yapıyı harekete geçirmeye önem verir (Judge vd., 2004: 46). Bass (1990: 522-523) cezbetmenin dışadönük kişilik özelliği ile ilişkili bir karakteristik olduğunu ve çoğunlukla “bireye ilgi” ile alakalı olduğunu; egemenliğin (*ascendancy*) sorumlulukla alakalı bir özellik olduğunu ve “yapıyı harekete geçirme” ile ilişkilendirebileceğini belirtmiştir. Elliott, Herrick, MacNair ve Harkins (1994: 495) yapmış oldukları çalışmada problem çözme özgüveni (*confidence*) ile nevroz arasında negatif ilişki ($r = .52, p < .01$); problem çözme özgüveni ile dışadönüklük, uyumluluk ve özdisiplin arasında pozitif ilişki ($r = .22, r = .17, r = .30, p < .01$) tespit etmiştir. Yapılan bir meta-analiz çalışmasında (Judge vd., 2002) beş faktör kişilik özellikleri ile liderin etkinliği arasında pozitif bir ilişki ($r = .39, p < .01$) bulunduğu tespit edilmiştir. Madrid, Petterson, Birdi, Leiva ve Kausel (2014: 244) yapmış oldukları çalışmada yenilikçi iş davranışı ile gelişime açıklık arasında orta düzeyde pozitif ilişki ($r = .22, p < .01$) ve pozitif duygulanımla “yenilikçi iş davranışı” arasında, “gelişime açıklığın” düzenleyici etkisini tespit etmişlerdir. Zaccaro vd. (2000: 59) 1807 subay örnekleminde yapmış oldukları çalışmada “problem çözme becerisi” ile “gelişime açıklık” ve “dışadönüklük” arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ($r = .13$ ve $r = .07, p < .05$) tespit etmiştir.

Hendricks ve Payne (2007: 329) liderin öz yeterliği ile beş faktör kişilik özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ($r = .21$ ile $r = .39$ arasında, $p < .01$) bulunduğunu; beş faktör kişilik özelliklerinden “özdisiplin” ve “dışadönüklük” boyutlarının, liderin öz yeterliğini yordadığını tespit etmiştir. Parmer, Green, Duncan ve Zarate (2013: 60) GLOBE çalışmasını alarak yaptıkları çalışmada performans odaklı liderlik (göreve

yönelik) ile gelişime açıklık; insan odaklı liderlik (kişiyeye yönelik) ile uyumluluk arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Moss ve Ngu (2006) astların dışadönüklük ve özdisiplin kişilik özellikleri ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif ilişki; uyumluluk ve gelişime açıklık kişilik özellikleri ile etkileşimci liderlik arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Parmer vd. (2013: 58) ise yazında astların dışadönüklük, uyumluluk ve özdisiplin özelliklerinin dönüştürücü liderliği; nevroitiklik ve gelişime açıklığın ise etkileşimci liderliği yordadığını belirtmişlerdir.

2.5.1. Kişilik – Astların Görev Performansı İlişkisi

Bireysel ve grup performansı ile lider etkinliği araştırmaları, kişilik faktörlerinin çoğunlukla görev performansı ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Dosajh ve Gandhi, 2008: 60; Smith ve Canger, 2004). Görev performansı, doğrudan teknik uygulamalarla ilişkili olduğundan, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri ile sınırlıdır (Chiaburu, Oh, Berry, Li ve Gardner, 2011: 1143). Yazında, “özdisiplin”le görev performansı arasında pozitif ilişki bulunduğu ($r = .18, p < .05$) (Barrick ve Mount, 1991: 17; Motowidlo ve Van Scotter, 1994); “uyumluluk” ile görev performansı arasında pozitif ilişki bulunduğu ($p = .08, p < .05$) (Hurtz ve Donovan, 2000); “nevroitiklik”le görev performansı arasında ilişki bulunduğu (Bass, 1990) ya da beş faktör kişilik özelliklerinin tamamının görev performansı ile ilişkili olduğuna (Chiaburu vd, 2011: 1148) yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Sitser, Linden ve Born (2013: 135) 405 satış elemanı örneklemini üzerinde yapmış oldukları çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinden “özdisiplin” ($r = .22, p < .01$), “uyumluluk” ($r = .13, p < .05$), “dışadönüklük” ($r = .14, p < .05$) ve “nevroitiklik” ($r = -.13, p < .05$) ile genel iş performansı arasında anlamlı ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Barrick, Parks ve Mount (2005: 756) ise, yapmış oldukları çalışmada kişilik özelliklerinden “özdisiplin” ($r = .20, p < .01$), “uyumluluk” ($r = .15, p < .05$), “nevroitiklik” ($r = -.12, p < .05$) ve “gelişime açıklık” ($r = .14, p < .05$) ile amirin değerlendirdiği astların görev performansı arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Barrick, Mount ve Judge (2001) ise “özdisiplin” ve “nevroitikliğin”, iş performansını yordadığını ifade etmektedir. Zimmerman, Triana ve Barrick (2010: 369) yapmış olduğu çalışmada; “özdisiplin, nevroitiklik, dönüştürücü liderlik ve kişilerle uyum becerisi (*interpersonal skills*)”nin görev performansını yordadığı bulgusuna ulaşmışlardır.

Çalışanların kişilik özelliklerinden özdisiplin, dışadönüklük, uyumluluk ve gelişime açıklık ile görev performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki beklenirken, nevroitiklik ile görev performansı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki beklenmektedir.

Yazın taraması sonucu ulaşılan bilgiler değerlendirildiğinde; bu tez çalışmasının 2. hipotezinin ilk alt hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 2a: Astların kişilikleri görev performanslarını pozitif yönde (nevroitiklik negatif yönde) etkilemektedir.

Yukl (1999), son yıllarda yapılan bazı çalışmalarda, liderlikle astların performans çıktıları arasında astların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisine odaklanıldığını belirtmektedir. Yazında liderliğin “bireye ilgi” boyutu ile performans arasında “görev yapısı”nın (yapılandırılmamış görevlerde daha yüksek iken yapılandırılmış görevlerde daha düşüktür) ve “işin kapsamı”nın (*scope*) düzenleyici etkisi bulunduğunu ortaya koyan çalışmalar (Wofford ve Liska, 1993: 871-873) bulunmaktadır. Fry, Kerr ve Lee (1986: 1076) 8 farklı spor alanındaki 419 sporcu örneklemini üzerinde yapmış oldukları çalışmada, liderin “yapıyı harekete geçirme” ve “bireye ilgi” davranış tarzının astların performansını pozitif yönde yordadığı, bu ilişkide “karşılıklı görev bağımlılığı”nın (*interdependence*) düzenleyici etkisinin bulunduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Bazı yazarlar (ör. Beer, 1966; Evans, 1973; Kerr, Schriesheim, Murphy ve Stogdill, 1974) liderliğin bir boyutu olan “yapıyı harekete geçirme” ile performans arasında astların kişilik özelliklerinin (*personality characteristics*) düzenleyici etkisi olduğunu belirtmektedir. Benoliel ve Somech (2014: 284) İsrail’deki 153 ilkökul öğretmeni ve onların amirleri örneklemini üzerinde katılımcı liderlikle performans ve psikolojik gerginlik arasında kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisini inceledikleri çalışmada, katılımcı liderlikle görev performansı arasında anlamlı ilişki bulunduğunu ($r = .23, p < .001$) ve “dışadönüklük” ($B = .18, t = 2.03, p < .05$), “uyumluluk” ($B = .20, t = 2.37, p < .05$), “özdisiplin” ($B = -.19, t = -2.17, p < .05$) boyutlarının bu ilişkide düzenleyici etkisi bulunduğunu tespit etmişlerdir. Vroom (1959), yapmış olduğu çalışmada liderin katılımcı liderlik tarzı ile görev performansı arasında kişilik özelliklerinin (astların bağımsızlık ihtiyacı ve otoritercilikleri) (*need for independence and authoritarianism*) düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmiştir. Abdel-

Halim ve Rowland (1976: 47-51) ise yapmış oldukları çalışmada bu iki kişilik özelliklerinin (astların bağımsızlık ihtiyacı ve otoritercilikleri) düzenleyici etkisini tespit edememişler ve ileri araştırmalar için farklı kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisinin incelenmesini önermişlerdir.

Chi ve Ho (2014) farklı endüstrilerdeki 40 firmada görev yapan 86 lider ve 191 izleyen örnekleme üzerinde yapmış oldukları çalışmada liderin negatif duygusal ifadesi ile izleyenlerin performansı arasında Beş Faktör kişilik özelliklerinden “özdisiplin” ve “uyumluluk” boyutlarının pozitif yönde düzenleyici etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Liderin duygusal ifadelerini negatif olarak ifade etmesinin, özdisiplin ve uyumluluk özellikleri yüksek olan izleyenlerin performansının düşük olacağı ifade edilmektedir. Weed, Mitchell ve Moffitt (1976: 61-63), liderlik tarzı, astların kişiliği ve görev tipinin, grup performansı ve amirden tatmini inceledikleri çalışmada; liderlik tarzını üç gruba ayırmışlar (kişisel ilişkileri ve görev oryantasyonu yüksek olanlar; kişisel ilişkisi düşük, görev oryantasyonu yüksek olanlar [iş odaklı]; kişisel ilişkileri yüksek, görev oryantasyonu düşük olanlar [kişi odaklı]) ve astların kişilik özelliklerinin (yüksek/düşük dogmatiklik), liderlik tarzıyla belirsiz-zorlayıcı görevler arasında düzenleyici rolü olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Zor-yapılandırılmış görevlerde, yüksek görev/yüksek ilişki odaklı liderin düşük dogmatik astlarla en yüksek; düşük görev/yüksek ilişki odaklı liderin de düşük dogmatik astlarla en zayıf değerleri aldığını tespit etmişlerdir. Zorlayıcı-belirsiz görevlerde yüksek görev/yüksek ilişki odaklı lider düşük dogmatik astlarla en yüksek puanı almıştır. Kolay yapılandırılmış görevlerde ise düşük dogmatik astlar yüksek görev/yüksek ilişki odaklı liderlerle en yüksek puanı belirlemişler ve yapıyı harekete geçirmeyi vurgulayan liderlerin, yüksek dogmatik astlardan, düşük dogmatik astlara nazaran daha iyi performans elde edebileceklerini ifade etmişlerdir (Weed vd., 1976: 65).

Yazından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; çalışanların kişilik özelliklerinin, askeri liderlik tarzı ile astların görev performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi bulunacağı beklenmektedir. Amirlerin “asta yönelik ilgi” ve “farkındalık” tarzlarını sergilemesi durumunda, uyumluluğu, dışadönüklülüğü ve gelişime açıklığı yüksek olan astların görev performanslarının da yüksek olacağı; “işe yönelik ilgi” tarzını sergilemesi durumunda ise özdisiplini yüksek olan astların görev performanslarının yüksek olacağı;

nevrotikliği yüksek olan astların ise görev performanslarının düşük olacağı beklenmektedir.

Yazın taraması sonucu ulaşılan bilgiler değerlendirildiğinde; bu tez çalışmasının 3. hipotezinin ilk alt hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 3a: Askeri liderliğin “asta yönelik ilgi” ve “farkındalık” boyutu ile astların görev performansları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinden uyumluluk, dışadönüklük ve gelişime açıklığın; “işe yönelik ilgi” boyutu ile astların görev performansı arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinden özdisiplin ve nevrotikliğin düzenleyici etkisi vardır.

2.5.2. Kişilik – Liderden Duyulan Tatmin İlişkisi

McCrae ve Costa (1991) “özdisiplin”le tatmin arasında ilişki olduğunu; çünkü, etkinlik ve zorlayıcı işin görevin başarılmasını kolaylaştıran kişilik özelliği ile bağlantılı olduğunu belirtmektedirler. Heller, Judge ve Watson (2002: 824) ile Judge vd. (2002: 536) beş faktör kişilik özelliklerinden “nevrotiklik, özdisiplin ve dışadönüklük” boyutlarını ele alarak yapmış oldukları çalışmalarda “nevrotiklik” ($r = -.35$, ve $r = -.29$, $p < .01$), “özdisiplin” ($r = .29$, $p < .01$ ve $r = .17$, $p < .05$) ve “dışadönüklük”le ($r = .31$ ve $r = .26$, $p < .01$) iş tatmini arasında orta düzeyde anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Mount, Ilies ve Johnson (2006: 606) 141 müşteri hizmetleri çalışanı örneklemini üzerinde yapmış olduğu çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinden “nevrotiklik” ($r = -.23$, $p < .01$), “uyumluluk” ($r = .31$, $p < .01$) ve “özdisiplin” ($r = .22$, $p < .01$) ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunduğunu ve kişilik özellikleri ile üretim karşıtı davranışlar arasında iş tatmininin kısmi aracılık etkisi bulunduğunu tespit etmişlerdir. Weed vd. (1976: 61-63), liderlik tarzı, astların kişiliği ve görev tipinin, grup performansı ve amirden tatminini inceledikleri çalışmada; liderlik tarzını üç gruba ayırmışlar (kişisel ilişkileri ve görev oryantasyonu yüksek olanlar; kişisel ilişkisi düşük, görev oryantasyonu yüksek olanlar; kişisel ilişkileri yüksek, görev oryantasyonu düşük olanlar) ve astların, kişilik özelliklerinden (yüksek/düşük dogmatiklik) bağımsız olarak kişisel ilişki oryantasyonu yüksek olan amirden daha fazla tatmin oldukları; görev ve ilişkiye önem veren liderin en çok sevilen lider olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Genel olarak, çalışanların kişilik özelliklerinden özdisiplin, uyumluluk, dışadönüklük ve gelişime açıklıkla amirden tatmin arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki beklenirken, nevrotiklikle amirden tatmin arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki beklenmektedir.

Yazın taraması sonucu ulaşılan bilgiler değerlendirildiğinde; bu tez çalışmasının 2. hipotezinin ikinci alt hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 2b: Astların kişilikleri amirden tatminlerini pozitif yönde (nevrotiklik negatif yönde) etkilemektedir.

Abdel-Halim ve Rowland (1976: 53) iş çevresinde algılanan özerkliğin kişilerarası faktörlerin (ör. lider - çalışan iletişimi) ya da yapılan görevin doğasının yansıması olduğunu belirterek; çalışanın, bağımsızlık ihtiyacı kuvvetli iken (ör. yapılandırılmamış iş ya da rutin olmayan işi varsa) karar verme eyleminin merkezde (liderde) toplandığı algısına sahipse, lider görevle ilgili astının fikrini sorsa dahi işinden ya da amirinden tatmin olmayacağını ifade etmektedir. Liderlerinin “özgürlük/serbestlik toleransını” yüksek olarak tanımlayan astlar, liderlerinin serbestlik toleransını düşük olarak tanımlayan astlara nazaran daha düşük iş tatmini yaşayacaklardır (Tosi, 1995: 346). Ayrıca, otoriterliği yüksek olanlar, düşük olanlara nazaran daha fazla iş tatmini raporlamıştır (Tosi, 1995: 346). Valenzi ve Dessler (1978: 671) yazındaki çalışmalara göre “görev belirsizliği”nin bireysel stresle yakından ilişkili olduğunu; liderlik tarzı (yapıyı harekete geçirme, bireye ilgi) ve astların tatmini arasında görev belirsizliğinin düzenleyici etkisi olduğunu belirtmiştir. Dobbins ve Zaccaro (1986: 205) yapmış oldukları çalışmada liderin bireye ilgisi ile astın liderden tatmini arasında grup dayanışmasının (*cohesiveness*) düzenleyici etkisi olduğunu, grup dayanışması düşük iken düşük dayanışma grubunda amirden tatminlerinin yüksek dayanışma grubuna nazaran daha pozitif olduğu bulgusuna ulaşımlardır.

Astların kişilik özelliklerinin askeri liderlik tarzı ile amirden tatmin arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin bulunacağı beklenmektedir. Liderin “asta yönelik ilgi” ve “farkındalık” tarzlarını sergilemesi durumunda, özdisiplini, uyumluluğu, dışadönüklülüğü ve gelişime açıklığı yüksek olan astların amirden tatminlerinin de daha yüksek olacağı; “işe yönelik ilgi” liderlik tarzını sergilemesi durumunda ise özdisiplini yüksek olan astların

amirden tatminlerinin daha yüksek olacağı; ancak nevrotiliği yüksek olan astların ise amirden tatminlerinin daha düşük olacağı beklenmektedir.

Yazın taraması sonucu ulaşılan bilgiler değerlendirildiğinde; bu tez çalışmasının 3. hipotezinin ikinci alt hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 3b: Askeri liderliğin “asta yönelik ilgi” ve “farkındalık” boyutu ile astların amirden tatminleri arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinden özdisiplin, uyumluluk, dışadönüklük ve gelişime açıklığın; “işe yönelik ilgi” boyutu ile astların amirden tatminleri arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinden özdisiplin ve nevrotiliğin düzenleyici etkisi vardır.

2.5.3. Kişilik – Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

İsteğe bağlı olarak yapılan vatandaşlık davranışları, yeteneklere daha az bağımlıdır ve öncelikli olarak irade ve kişilik özellikleri tarafından yordlanır (Chiaburu vd., 2011: 1143). Chiaburu vd. (2011: 1148) 87 bağımsız örneklem çalışmayı alarak beş faktör kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceledikleri meta-analiz çalışmasında beş faktör kişilik özelliklerinin tamamının vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu, en yüksek ilişkinin “özdisiplin” boyutuyla olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Yazında, “özdisiplin”le vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki bulunduğu ($r = .31, p < .01$) (Motowidlo ve Van Scotter, 1994) ya da “uyumluluk” ile vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki bulunduğu ($p = .20, p < .05$) (Hurtz ve Donovan, 2000) yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Mahdiou, Ghahramani ve Sharif (2010: 182) yapmış oldukları çalışmada beş faktör kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde (nevrotilikle negatif yönde) anlamlı ilişki bulunduğu ve “özdisiplin, gelişime açıklık ve uyumluluk” kişilik faktörlerinin örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığı sonucuna ulaşmışlardır. Neuman ve Kickul (1998: 270-272) 284 satış personeli örneklemini ile yapmış olduğu çalışmada beş faktör kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki tespit etmiş (dışadönüklük hariç); “dışadönüklük” kişilik özelliğinin “diğergamlık, sivil erdem ve vicdanlılık” boyutlarıyla negatif ilişki içinde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Elanain (2007: 49-50) hizmet sektöründe çalışan 230 personel örneklemini üzerinde yapmış olduğu çalışmada “dışadönüklük, uyumluluk, özdisiplin ve

nevrotiklik”le “diğergamlık” boyutu arasında pozitif ilişki; “özdisiplin” ile “vicdanlılık” arasında pozitif ilişki; “gelişime açıklık” ile “sivil erdem” arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Dede (2009: 88-91) 223 banka çalışanı örnekleme ile yapmış olduğu çalışmada “uyumluluk” ile “diğergamlık” ve “nezaket” boyutları arasında pozitif ilişki; “özdisiplin, gelişime açıklık ve uyumluluk” ile “vicdanlılık” arasında pozitif ilişki; “dışadönüklük” ile “vicdanlılık” arasında negatif ilişki; “özdisiplin, nevrotiklik ve dışadönüklük” ile “centilmenlik” arasında pozitif ilişki; “gelişime açıklık” ve “uyumluluk” ile “sivil erdem” arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Sudak (2011: 62) ülkemizdeki 748 akademisyen örnekleme üzerinde yapmış olduğu çalışmada, kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde (nevrotiklikle negatif yönde) anlamlı ilişki tespit etmiştir.

Genelde, çalışanların kişilik özelliklerinden özdisiplin, uyumluluk, dışadönüklük ve gelişime açıklık ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki; nevrotiklikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki beklenmektedir.

Yazın taraması sonucu ulaşılan bilgiler değerlendirildiğinde; bu tez çalışmasının 2. hipotezinin üçüncü alt hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 2c: Astların kişilikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde (nevrotiklik negatif yönde) etkilemektedir.

Liborius (2014), 626 katılımcı örnekleme üzerinde 3 farklı zamanda yapmış olduğu çalışmada farklı lider karakteri (tevazu, minnettarlık, dürüstlük, affedicilik, ilgi) ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi arasında astların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Yazar, liderin “dürüstlük, ilgi, minnettarlık” özellikleri, astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile astların 3 kişilik özelliği (özdisiplin, uyumluluk, nevrotiklik) arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edememiş; liderin “tevazu” ve “affedicilik” özellikleri, astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile astların “uyumluluk” ve “özdisiplin” kişilik özellikleri arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki ($r = .15, p < .05$); “nevrotiklik” kişilik özelliği arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r = -.16, p < .05$) tespit etmiştir (Liborius, 2014: 364). Araştırmada liderin “ilgi” ve

“minnettarlık” özellikleri ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi arasında astların “nevrotik” kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi olduğunu; liderin ilgi ve minnettarlık özelliği yükseldiğinde, nevrotikliği düşük olan astların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinin daha da arttığını tespit etmiştir (Liborius, 2014: 368). Nahum-Shani ve Somech (2011: 357), farklı kişisel karakterdeki çalışanların, çalıştıkları örgütte farklı ihtiyaç ve ilgileri olacağını, farklı liderlik tarzlarının da çalışanların ilgileriyle uyum sağlayacağını ve sonuçta çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini artıracaklarını varsaymaktadır. Bu varsayımı incelemek amacıyla, Nahum-Shani ve Somech (2011: 357) İsrail’deki 150 öğretmen örneklemini üzerinde yapmış oldukları çalışmada; dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik ile astların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında astların kişilik özelliklerinin (bireycilik-*idiocentrism* ve toplulukçuluk-*allocentrism*) düzenleyici etkisi olduğu (dönüştürücü liderlikte toplulukçuluk arttıkça ÖVD artar, bireycilik arttıkça ÖVD azalır; etkileşimci liderlikte tam tersi) sonucuna ulaşmışlardır.

Genel olarak, astların kişilik özelliklerinin askeri liderlik tarzı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi beklenmektedir. Liderin “asta yönelik ilgi” ve “farkındalık” tarzlarını sergilemesi durumunda, özdisiplini, uyumluluğu, gelişime açıklığı yüksek olan astların yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği; liderin “işe yönelik ilgi” tarzını sergilemesi durumunda ise özdisiplini yüksek olan astların yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenmektedir.

Yazın taraması sonucu ulaşılan bilgiler değerlendirildiğinde; bu tez çalışmasının 3. hipotezinin üçüncü alt hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 3c: Askeri liderliğin “asta yönelik ilgi” ve “farkındalık” boyutu ile astların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinden özdisiplin, uyumluluk ve gelişime açıklığın; “işe yönelik ilgi” boyutu ile astların kişilik özelliklerinden özdisiplinin düzenleyici etkisi vardır.

2.5.4. Kişilik – Astların Öznel İyi Olmaları İlişkisi

Öznel iyi oluşu yüksek olan bireyler, düşük olanlara nazaran daha yüksek tatmin ve mutluluk yaşarlar ve karşılaştıkları stresli olayları daha az olumsuz bir şekilde ifade ederler (Burns ve Machin, 2010: 23). Kling, Ryff, Love ve Essex (2003) “nevrotiklik” ve “gelişime açıklığın” stresli bir olay sonrası olumsuz etkiyi artırdığı, “dışadönüklüğün” ise pozitif etkiyi artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgu stresli olaylardan sonraki öznel iyi olmanın kişiliğe göre değişebileceğini göstermektedir (Burns ve Machin, 2010: 23). Önceki araştırmalar (Costa ve McCrae, 1980) “dışadönüklük, uyumluluk ve özdisiplin” ile “pozitif duygulanım” (affect) arasında orta düzeyde anlamlı ilişki bulunduğunu göstermektedir. Zhai, Willis, O’shea, Zhai ve Yang’ın (2013: 1105) Çin’de 818 işgören örneklemini üzerinde kişilik özellikleri ile iş tatmini ve öznel iyi olma arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, “özdisiplin” ($r = .15, p < .01$) ve “dışadönüklük”le ($r = .19, p < .01$) öznel iyi olma arasında pozitif yönde anlamlı ilişkili, “nevrotiklik”le ($r = -.13, p < .01$) öznel iyi olma arasında negatif yönde anlamlı ilişkili bulunduğu; ayrıca “dışadönüklük”le öznel iyi olma arasında “iş tatmini”nin aracılık etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Benzer bir çalışma ülkemizde de yapılmıştır. Doğan (2013: 60) beş faktör kişilik özellikleri ile öznel iyi olma arasındaki ilişkiyi 234 kişilik örneklem üzerinde incelemiş ve “nevrotikliğin” öznel iyi olmayı negatif yönde; “dışadönüklüğün” öznel iyi olmayı pozitif yönde anlamlı olarak yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Yazında kişilikle öznel iyi olma arasında ilişki bulunduğunu gösteren başka çalışmalar da (ör. Diener ve Lucas, 1999; Eryılmaz ve Öğülmüş, 2010; Furnham ve Cheng, 1997; McCrae ve Costa, 1991) bulunmaktadır. L. S. Chen (2008: 580) 124 Tayvanlı örneklem üzerinde yapmış olduğu çalışmada “nevrotiklik” ($\beta = -.368, p < .01$), “gelişime açıklık” ($\beta = .289, p < .05$) ve “uyumluluk” ($\beta = -.395, p < .01$) özelliklerinin öznel iyi olmayı yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Dışadönüklüğü yüksek, nevrotikliği düşük olanların yaşam durumları daha iyi olduğundan ve stresle daha iyi başa çıktıklarından (Zhai vd., 2013: 1106), mevcut kaynaklarını koruyacaklar ve daha iyi öznel iyi olma hissedeceklerdir. Ülkemizde 636 üniversite öğrencisi ile yapılan bir çalışmada (Sarıcaoğlu, 2011: 34) kişilik özelliklerinin tamamının kişilerin psikolojik iyi olmaları ile orta düzeyde pozitif yönde (nevrotikliğin negatif yönde) ilişkili olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Burns ve Machin (2010: 24) Avusturya’da 679 öğretmen örneklemini üzerinde yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin kişilik özellikleri ile öznel iyi olmanın bir boyutu olarak aldığı “pozitif duygulanım”ları arasında pozitif yönde (nevrotiklikle negatif yönde) anlamlı ilişki ($r = .15$ ile $r = .46$ arasında değişmekte, $p < .001$) bulunduğunu; “özdisiplin, dışadönüklük ve uyumluluk” boyutlarının “pozitif duygulanım”ı; “uyumluluk” (negatif yönde), “gelişime açıklık” ve “nevrotikliğinin” ise “negatif duygulanım”ı yordadığını tespit etmiştir.

Yazında yer alan bulgular ışığında, astların kişilik özelliklerinden uyumluluk, özdisiplin, dışadönüklük ve gelişime açıklık ile astların öznel iyi olmaları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki beklenirken; nevrotiklikle öznel iyi olmaları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki beklenmektedir.

Yazın taraması sonucu ulaşılan bilgiler değerlendirildiğinde; bu tez çalışmasının 2. hipotezinin dördüncü alt hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 2ç: Astların kişilikleri öznel iyi olmalarını pozitif yönde (nevrotiklik negatif yönde) etkilemektedir.

Yazında liderlik davranışı ile astların iyi olmaları arasındaki ilişkide kişiliğin etkisini inceleyen bir çalışma tespit edilememiştir. Fakat aradaki ilişkide benzer değişkenlerin düzenleyici etkisini inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Courtright ve Colbert (2010: 147) dönüştürücü liderlikle astların lidere güveni ve bağlamsal performansı arasındaki ilişkide astların “uyumluluğunun” düzenleyici etkisini inceledikleri çalışmada, dönüştürücü liderlikle astların bağlamsal performansı arasında dolaylı ilişki bulunduğunu, bu ilişkide astların lidere güveninin aracılık etkisi olduğunu ve bu aracılı ilişkinin, astların uyumluluğu yüksek olduğunda, uyumluluğu düşük olduğu duruma nazaran daha kuvvetli olduğunu tespit etmişlerdir. Bağlamsal performans, çalışanların rol davranışının ötesinde göstermiş olduğu davranışlar olduğundan; bu davranışı gönüllü olarak sergileyen astların öznel olarak iyi olacağı da değerlendirilmektedir. Spsychala ve Sonnentag (2010: 97) 92 şirketteki 13340 çalışan örneklemini ile yapmış oldukları çalışmada dönüştürücü ve etkileşimci liderlik davranışı ile astların proaktif davranışı arasındaki ilişkide, üretken örgütsel enerjilerinin düzenleyici etkisi olduğunu; astların üretken örgütsel enerjileri

yüksek olduğunda, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik ile astların yaratıcı davranışları arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğunu tespit etmişlerdir. Astların proaktif davranmalarının, öznel iyi olmalarının bir göstergesi olduğu değerlendirilmektedir.

Yazında “bireye ilgi”, “liderlik desteği” ve “dönüştürücü” liderliğin işe bağlı iyi olmayı etkilediği (Kuoppala vd., 2008), liderin “yapıyı harekete geçirme” ve “bireye ilgi” davranışları ile astların “yabancılaşma” ve “gerilimleri” arasında negatif ilişki (Singer, 1984: 76); “tükenmişlikleri” arasında negatif ilişki (Seltzer ve Numerof, 1988: 444) bulunduğu yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Kaynakların Korunması Teorisi açısından değerlendirildiğinde liderin astlarına kişisel olarak ilgi göstermesi ve astlarına pozitif yaklaşması, astlar üzerinde sahip oldukları kaynakları korumaları ve kaynaklarını artırmaları yönünde olumlu etki yapacak ve astların pozitif bir iyi olma hali içerisinde bulunmalarına katkı yapacaktır. Liderlerin “asta yönelik ilgi” ve “farkındalık” tarzlarını sergilemesi durumunda, özdisiplini, uyumluluğu, dışadönüklülüğü ve gelişime açıklığı yüksek olan astların öznel iyi olmalarının da yüksek olacağı; nevrozlu olan astların öznel iyi olmalarının düşük olacağı; liderin “işe yönelik ilgi” tarzını sergilemesi durumunda ise özdisiplini yüksek olan astların öznel iyi olmalarının yüksek olacağı beklenmektedir.

Yazın taraması sonucu ulaşılan bilgiler değerlendirildiğinde; bu tez çalışmasının 3. hipotezinin dördüncü alt hipotezi aşağıdaki gibidir:

Hipotez 3ç: Askeri liderliğin “asta yönelik ilgi” ve “farkındalık” boyutu ile astların öznel iyi oluşları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinden özdisiplin, uyumluluk, dışadönüklük ve gelişime açıklığın; “işe yönelik ilgi” boyutu ile astların öznel iyi oluşları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinden özdisiplinin düzenleyici etkisi vardır.

2.6. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI TEMEL KURAM

Askeri liderlikle astların tutum ve davranışları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünün olabileceğine yönelik düşünce kuramsal olarak Kaynakların Korunması Teorisine dayandırılmaktadır. Kaynak; “birey tarafından değerli olarak görülen objeler, kişisel karakteristikler, koşullar ve enerjiler ya da bu objelerin elde

edilmesi için bir araç olarak hizmet eden şey” (Hobfoll, 1989: 516) olarak ya da “hedefe ulaşmaya yardımcı olan, talepleri azaltan ve kişisel gelişimi artıran fiziksel, ruhsal, sosyal ve örgütsel iş koşulları” (Yürür, 2011: 108) olarak tanımlanmaktadır. Kaynaklara örnek olarak sosyal destek, iş geliştirme fırsatları, karar vermeye katılım derecesi, psikolojik olarak iyi olma ya da iyimser bir kişiliğe sahip olma, özerklik derecesi ve ödül koşulları verilebilir (Hobfoll, 1989; Lee ve Ashforth, 1996). İş yükü düzeyi, rol belirsizliği, rol çatışması ve stresli olaylar ise iş taleplerine (*work demands*) örnek olarak verilebilir (Hobfoll ve Lilly, 1993; Wright ve Hobfoll, 2004: 390). Lider; açık, zorlayıcı ve maksat odaklı yönlendirmeye madde ve personel kaynaklarını kullandığından, yapıyı harekete geçiren davranışlar bir kaynak gibi işlev görebilir (Burke vd., 2006: 292). Hobfoll, (2001: 340) kaynakların gerekli olduğunu; kaynaklar tehlikeye girdiğinde, kaybedildiğinde ya da durağan olmadığı düşünüldüğünde stresin meydana geleceğini ve kaynak kaybının çoğunlukla motivasyon, stres ve tükenmişlik ile ilişkilendirildiğini ifade etmektedir. Bireyler kaynak kaybı yaşadıklarında; morallerini düşürerek, örgüte olan bağlılıklarını ve performans çabalarını azaltarak, kalan kaynaklarını koruma yoluna giderler (Wright ve Hobfoll, 2004: 391).

Kaynakların Korunması Teorisinin temel ilkesine göre insanlar değer verdikleri şeyleri kazanmak, elde tutmak ve korumak için uğraşırlar (Hobfoll, 1989; Hobfoll ve Lilly, 1993). Teoriye göre, bireyler için değerli olan kaynaklar, dört grupta toplanır: “nesnel kaynaklar, koşullar, kişisel özellikler ve enerji” (Hobfoll, 1989). “Nesnel kaynaklar”, kendi özellikleri ya da dolaylı olarak bireye sağladığı avantajlar nedeniyle değerli olan kaynaklardır (ev insana barınma olanağı sağladığından, araba ve teşvik ödülü statü göstergesi olduğundan değerli olarak görülür). Evlilik ve kıdem ise “koşullar”a örnek olarak verilebilir. “Koşullar”, özellikle bireylerin strese dayanıklılığını artırmada ve öznel iyi oluştta belirleyicidir. Bireylerin strese karşı dayanıklılığını artıran diğer bir faktör olan “kişisel özellikler” ve bireyin sahip olduğu beceriler, bireyin içinde bulunduğu koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırır. “Enerji” ise, zaman, para ve bilgi gibi kaynakları içerir ve daha çok diğer kaynakları elde etmeye aracıdır (Hobfoll ve Shirom, 2001: 58). Kaynakların Korunması Teorisi, bireylerin kayıplarla nasıl mücadele ettiği ve kaynakları nasıl kullandığını etkilemesi nedeni ile kişisel özellikleri kaynak olarak ele almaktadır (Hobfoll ve Shirom, 2001: 57). Stresli bir durumda birey, kaybedilen kaynağın yerini başka kaynaklarla doldurmak zorundadır (Hobfoll, 1989). Bu nedenle, iş taleplerini karşılamak

için kişisel kaynakların uygunluğu, çalışanlarda bu taleplerin etkisini belirlemektedir (Benoliel ve Somech, 2014: 278; Hobfoll ve Lilly, 1993). Bu açıdan bakıldığında, çalışanların kişilik özellikleri, çalışan çıktılarında askeri liderliğin olumlu ya da olumsuz etkilerini kuvvetlendirmede veya tersi olarak azaltmada önemli bir rol oynayabilir.

2.7. BÖLÜM ÖZETİ

Genel olarak liderlik “örgütün başarısı ve etkinliğine yönelik faaliyetlere katılımını sağlamak amacıyla bir bireyi etkileme, motive etme ve yönlendirme” olarak tanımlanmaktadır (House ve Aditya, 1997: 184). Bass (1990) liderin bir konumu, liderliğin ise bir süreci ifade ettiğini belirterek; liderlik sürecinin lider, izleyenler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç olduğunu ifade etmektedir.

Yönetim alanında sık kullanılan bir tabirle; yönetici işi doğru yapan, lider ise doğru işi yapan kişi olarak ifade edilmektedir (Bennis ve Nanus, 1985: 21). Çünkü liderler, astlarının her birinin farklı özelliklerinin ve güçlü yönlerinin olduğunun farkında olup, örgüte en fazla katkı ve faydayı sağlamaları yönünde onları yönlendirmektedirler (Landis vd., 2014: 98). Dolayısıyla örgütün başarılı olmasını sağlayan en önemli unsurlardan birisinin lider ve liderlik olduğu ifade edilebilir.

Liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimlerine bakıldığında, 1950’li yıllara kadar Özellikler Yaklaşımı, 1950-1970 arası Davranışsal Yaklaşımlar, 1970-1980 arası Durumsallık Yaklaşımları, 1980’lerden günümüze ise Modern Liderlik Yaklaşımlarının ortaya çıktığı görülmektedir (Robbins ve Judge, 2007; Tabak ve Sığırı, 2013: 384).

Lider olunmadığı, lider doğulduğu görüşü sanayi devrimi başlangıcı ile 1950 yılları arasında hüküm süren ve “özellikler yaklaşımı” olarak adlandırılan dönemin ortak temasıdır. “büyük adamlar yaklaşımı” ve “özellikler yaklaşımı” bu yaklaşım içerisinde yer almaktadır. Davranışsal yaklaşımda liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade grup içerisinde sergilediği yönetim tarzının ve davranışlarının etkili olduğu kabul edilmektedir. Bu liderlik yaklaşımına yönelik ilk çalışmalar olarak Ohio State Liderlik Çalışması ve Michigan Üniversitesinin Liderlik Araştırmaları gösterilmektedir (Yukl, 2010: 55). Bu yaklaşım içerisinde öne çıkan iki tür liderlik tarzı bulunmaktadır. Bunlar

“iŒe/göreve/üretime önem veren” liderlik tarzı (görev odaklı) ve “kiŒiye/insana/iliŒkiye önem veren” liderlik tarzıdır (iliŒki odaklı).

1970’lerden 1980’lerin başına kadarki dönemde yaygın olan Durumsallık Yaklaşımları, liderlik süreçlerini etkileyen bağlamsal faktörlerin önemini vurgulayarak, yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzının bulunduğunu reddetmekte ve en uygun liderlik davranışının duruma göre deęiŒebileceğini ileri sürmektedir (Yukl, 2010: 14). “Etkin liderlik kuramı, yol-amaç kuramı, uygunluk modeli kuramı, üç boyutlu liderlik kuramı, önderlik doğrusu kuramı, karar ağacı modeli, yatay iliŒki kuramı” gibi liderlik kuramları durumsal liderlik yaklaşımları içerisinde sayılmaktadır (Eren, 2008: 447-457; Tabak ve Sığrı, 2013: 396-415).

1980 sonrasında ortaya çıkan liderlik kuramları “Modern/ÇaędaŒ Liderlik Yaklaşımları” olarak adlandırılmaktadır. “Vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, dönüŒtürücü liderlik, etkileŒimci liderlik, kendinin liderliği, örtük liderlik, stratejik liderlik, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik, e-liderlik, toksik liderlik, etik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, katılımcı liderlik” gibi liderlik yaklaşımları modern liderlik kuramları arasında sayılmaktadır (Yukl, 2010: 260). Bu kuramda ortak bir tema bulunmamakla birlikte, durumsal liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi, her kuram kendisine göre en etkin liderlik yaklaşımının farklı olduğunu belirtmektedir. Kimi kuramda (ör. etkileŒimci liderlik) göreve önem verilmesi ve asta görevlerinin hatırlatılması durumunda en etkin sonucun elde edileceği, astları geliŒtirmek için herhangi bir ihtiyaç bulunmadığı iddia edilirken, kiminde (ör. dönüŒtürücü liderlik) görevin yerine getirilmesinde astlara önem verilmesi ve onları geliŒtirmeye yönelik bir yaklaşım sergilenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Kimi çağdaŒ kuramda (ör. serbest bırakıcı liderlik) ise astların tamamen serbest bırakılması durumunda en etkin sonucun elde edileceği, bu nedenle bu tarz bir liderlik davranışının sergilenmesi gerektiği iddia edilmektedir.

Askeri liderlik “liderlik nitelikleri, disiplin ve moral faktörleri üzerine kurulu teknik ve taktikleri kullanan bir komutanın astlarını etkileme sanatı” (Clark, 1996: 8) olarak ya da “askeri ortamda kiŒisel farkındalık, görevine ve astına gösterdiği ilgi ile maiyetini etkileme ve onları belirli bir amaç etrafında toplayabilme süreci” (Künter, 2014: 108) olarak tanımlanmaktadır. Askeri liderlik konusunda yapılan çalışmalar (ör. Hunt, 1991; Aude vd.,

2006; Mumford vd., 2000; Sığırı, 2006; Tabak, 1997) daha çok askeri liderlerin sahip olması gereken özellikler ve değerlere odaklanmıştır. Askeri liderlik doktrini Mumford vd.'nin (2000: 12) Liderlik Becerileri Teorisine dayanmaktadır. Liderlik Becerileri Teorisi; örgütsel ortamlarda liderin performansını anlamak için liderin kariyer yolunda sahip olduğu yetenekleri ifade etme ve geliştirmesi kadar, hem beceri hem de bilgi gereklerini dikkate alan bir yetenek modelidir. Model, etkili liderleri geliştirmek için bilgi ve becerilerinin artırılmasına odaklanmakta, her düzeyde liderleri geliştirmeye devam etmek için bir ihtiyacı ortaya koymaktadır (Connely vd., 2000; Mumford vd., 2000).

Askeri liderliği açıklamada kullanılan bir diğer model, Aude vd.'nin (2006) gerçekleştirdiği nitelikli liderler yetiştirmek amacıyla 360 derece performans değerlendirme esasına dayanan Ordu Liderlik Değerlendirme ve Geribildirim Programı sonucu geliştirdikleri Ordu Liderlik Ölçeği'dir. Askeri liderliği açıklamada başvurulabilecek bir diğer model "Çok-düzeyle Liderlik Modeli"dir. Hunt'un (1991) stratejik düzeyden doğrudan yüz-yüze liderliğe doğru farklı örgüt düzeylerinde çevre ve örgütsel faktörleri dikkate alarak geliştirdiği askeri ortamlara uyumlu olan "Çok-düzeyle Liderlik Modeli"nde; örgütsel etkinliği sağlamaya yönelik farklı liderlik düzeylerinde (sistem liderliği, örgütsel liderlik ve doğrudan liderlik) farklı çevresel faktörler, kritik görevler, bireysel yetenekler ve örgüt içi kültür/altkültürün bulunduğu ortaya konulmuştur.

Yakın zamanda Künter (2014: 107) Kara Kuvvetlerinde görevli 444 subay ve astsubay örneklemini üzerinde yaptığı çalışma ile "Askeri Liderlik Ölçeğini" geliştirmiştir. Künter (2014: 107), askeri liderliğin "asta yönelik ilgi", "işe yönelik ilgi" ve "farkındalık" olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. "Asta yönelik ilgi" liderin, astını tanıma, sorunları ile ilgilenme ve adil olma gibi hususları içeren liderliğin insani boyutudur. "İşe yönelik ilgi" boyutunda, mesleğe bağlılık ve çalışkanlık ön plana çıkmaktadır. "Farkındalık" boyutunda ise etrafta gelişen durumlardan haberdar olma, özgüven ve zekâ gibi hususlar bulunmaktadır (Künter, 2014: 107).

Askeri liderin astlarına yaklaşımı ve hangi tarz liderlik davranışı sergileyeceği önem arz etmektedir. Askeri lider olarak kabul edilen birlik komutanının astlarını pozitif yönde etkilemesi sergileyeceği karizmasına, uzmanlık gücüne ve yasal gücüne bağlı olup; yerine

göre asta yönelik ilgi, işe yönelik ilgi ve farkındalık boyutlarından uygun olanının sergilenmesi gerektiği ifade edilebilir.

Liderlerin astlarına karşı gösterdikleri liderlik davranışları, astların performans, tatmin, bağlılık, iyi olma ve vatandaşlık davranışı sergilemeleri gibi çıktılarında olumlu yönde etki etmektedir. Özellikle liderlerin astlarına yönelik olarak bireysel ilgi göstermesinin astların, görev performansını (ör. Judge vd., 2004; Dvir vd., 2002; Yukl, 2010: 328), amirden duydukları tatmini (ör. Stogdill, 1974: 404; Yukl, 2010: 52; Wood ve Sobel, 1970), örgütsel vatandaşlık davranışlarını (ör. Podsakoff vd., 1996) ve öznel iyi olmalarını (ör. Kuoppala vd. 2008; Dierendock vd., 2004) olumlu yönde etkileyeceğine yönelik yazında bulgular bulunmaktadır.

Astların tutum ve davranışları kişiliklerine göre değişebilmektedir. Alan yazında beş faktör kişilik özelliklerinden “dışadönüklük”, “özdisiplin”, “gelişime açıklık” ve “uyumluluk” ile astların görev performansı, liderden tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve öznel iyi olmaları arasında genelde pozitif yönde (ör. Barrick ve Mount, 1991; Chiaburu vd., 2011; Hertz ve Danovan, 2000; Zhai vd., 2013), “nevrotiklik”le astların tutum ve davranışları arasında genelde negatif yönde (ör. Burns ve Machin, 2010; L.S. Chen, 2008; Mount vd., 2006) ilişki bulunduğu görülmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda görevli subay, astsubay ve uzman erbaşlar oluşturmaktadır. Genel Kurmay Başkanlığı tarafından 2015 yılı Mayıs ayında açıklanan verilere göre Kara, Hava ve Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda toplam 32226 subay, 69632 astsubay ve 43906 uzman erbaş (toplam 145764) bulunmaktadır (Sözleşmeliler, 2015). Gizlilik sebebiyle Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nın subay, astsubay ve uzman erbaş mevcuduna ulaşılamamıştır. Fakat TSK'de görevli rütbeli personel mevcudunun çoğunluğunun Kara Kuvvetleri Komutanlığı mensubu olduğu bilinmektedir. Bu sebeple araştırmanın evrenini oluşturan Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda görevli subay, astsubay ve uzman erbaş mevcudu 100000 olarak kabul edilmiştir.

Gürbüz ve Şahin (2014: 124) sosyal bilim araştırmaları için 30 ile 500 arasındaki örneklem büyüklüğünün (tarama araştırmalarında 200-300 kişilik örneklem büyüklüğü) yeterli olduğunu; yapısal eşitlik modellemesinin (YEM) yapılacağı araştırmalarda, gözlenen değişken sayısının 10 katı civarındaki bir örneklemin verilerin normal dağıldığı durumlarda yeterli kabul edileceğini belirtmektedirler. Bartlett, Körtlik ve Higgins (2001: 46'dan aktaran Gürbüz ve Şahin, 2014: 125)'in nicel değişkenli araştırmalar için örneklem hesaplama formülü kullanılarak (100000 kişilik evrende, %95 güven aralığında, evren için tahmin edilen 0.5 standart sapma değerinde, 0.05 standart sapma tolerans değerinde) 382,69 kişilik örneklem büyüklüğünün yeterli olacağı hesaplanmıştır. Deneklerden dönmeyecek anket miktarı ve geri dönen anketlerin bir kısmının da eksik doldurulacağından veri analizi için uygun olmayacağı gözetilerek %50 ihtiyat payı

hesaplanarak sayıya dâhil edildiğinde 766 kişiye anket uygulanması gerektiği belirlenmiştir.

Örneklem seçim tekniği olarak olasılıklı örneklem tekniklerinden kümeli örnekleme tekniği kullanılarak, araştırmanın Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda komando ve eğitim birliklerinde uygulanmasına karar verilmiştir. Araştırmanın bu örnekleme uygulanacak olmasının nedeni, lider-ast ilişkisinin bu birliklerde etkin bir şekilde gözlemlenebileceği düşüncesidir. Gürbüz ve Şahin (2014: 133-134) araştırma evreninin oldukça geniş bir coğrafi alana yayılmış olduğundan örneklem birimlerine ulaşmanın maliyetli olduğu durumlarda tercih edilen bir yöntem olarak belirttikleri kümeli örneklemede, "araştırma evrenindeki birimlerin öncelikle, coğrafi özellikler itibarıyla rastlantısal olarak küme denilen alt gruplara ayrıldığını, daha sonra bu kümelere rastlantısal olarak örnekleme dâhil edilecek birimlerin tespit edildiğini" belirtmektedir. Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda 6 komando tugay komutanlığı ve 14 eğitim merkezi komutanlığı bulunmaktadır. Örneklem seçiminde, 2 komando tugayı ve 2 eğitim birliği seçilmesine karar verilmiştir. Yapılan seçim sonucu, MEBS Okul ve Eğitim Merkez Komutanlığı, Zırhlı Birlikler Okul ve Eğitim Tümen Komutanlığı, Kayseri 1'inci Komando Tugay Komutanlığı ve Bolu 2'nci Komando Tugay Komutanlığı'nda görev yapan subay, astsubay ve uzman erbaşlar üzerinde uygulama yapılmasına karar verilmiştir.

3.2. VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılacak anket, kümeli örneklem tekniği kullanılarak belirlenen 4 Kara Kuvvetleri birliğinde görev yapan ve en az 3 aydır lider-ast olarak birlikte çalışmakta olan subay, astsubay ve uzman erbaşlara, yazar tarafından araştırma hakkında bilgi verilmesine müteakip elden dağıtılmış ve doldurulan anketler aynı yöntemle geri toplanmıştır. Araştırmada ortak yöntem varyansını azaltmaya yönelik olarak veriler iki farklı zamanda hem astlardan hem de liderden toplanmıştır. İlk uygulamada, astların kişiliği ile amirlerinin askeri liderliğini ölçmeye yönelik olarak astlardan veri toplanmış; ikinci uygulamada ise (yaklaşık bir ay sonra), astların liderden duydukları tatmin ile öznel iyi olmaları astların kendisinden; astların örgütsel vatandaşlık davranışları ile görev performansları ise bu astların bağlı oldukları liderden ölçme yoluna gidilerek veri toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler şunlardır:

Askeri Liderlik Ölçeği: Askeri liderliğin ölçümünde, Künter (2014: 107) tarafından geliştirilen, 3 boyutlu (asta yönelik ilgi, işe yönelik ilgi, farkındalık) ve 33 maddeli Askeri Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Künter (2014: 87) geliştirmiş olduğu ölçeğin güvenilirlik katsayısının (α) .98 (asta yönelik ilgi α = .98; farkındalık α = .95; işe yönelik ilgi α = .96) ve açıklanan toplam varyansın %79.9 (asta yönelik ilgi = %38.8; farkındalık = %22.4; işe yönelik ilgi = %18.7) olduğunu tespit etmiştir. Ölçek ast durumunda bulunan kişilere yöneltilerek, liderlerini değerlendirmeleri sağlanmıştır. 7’li Likert Tipinde (1= Kesinlikle katılmıyorum, 7= Tamamen katılıyorum) tasarlanan ölçeğin örnek maddesi “Kim olursa olsun insana değer verir” ifadesidir. Yapılan pilot çalışmada ölçeğin güvenilirlik (Cronbach Alpha - α) değeri .982 (Asta Yönelik İlgi .982 (19 madde), İşe Yönelik İlgi .850 (6 madde), Farkındalık .943 (8 madde)) olarak bulunmuştur. Asıl çalışmada ise ölçeğin güvenilirlik değeri .970 (Asta Yönelik İlgi .961, İşe Yönelik İlgi .897, Farkındalık .908) olarak bulunmuştur.

Görev Performansı Ölçeği: Astların görev performansının ölçülmesinde, Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen Görev Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Tek boyutlu ve 4 sorudan oluşan ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçek astların bağlı oldukları liderlere yöneltilerek, astlarını görev performansı açısından değerlendirmeleri sağlanmıştır. Ölçek 7’li Likert Tipi (1= Kesinlikle katılmıyorum, 7= Kesinlikle katılıyorum) olup, örnek madde “Görevleri zamanında tamamlar” ifadesidir. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik değeri (α) .913 (4 madde) olarak bulunmuştur.

Liderden Duyulan Tatmin Ölçeği: Astların liderlerinden duydukları tatmin, Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Sun (2002) tarafından Türkçe’ye uyarlanan iş tatmin ölçeğinin liderden duyulan tatmini ölçümleyen 6 maddesi kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek ast durumunda bulunan kişilere yöneltilerek, liderlerinden duyulan tatmini değerlendirmeleri sağlanmıştır. Ölçek, 7’li Likert Tipi (1= Kesinlikle katılmıyorum, 7= Kesinlikle katılıyorum) olup, örnek maddesi “Amirim bana karşı adil davranır” ifadesidir. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik değeri (α) .834 (6 madde) olarak bulunmuştur.

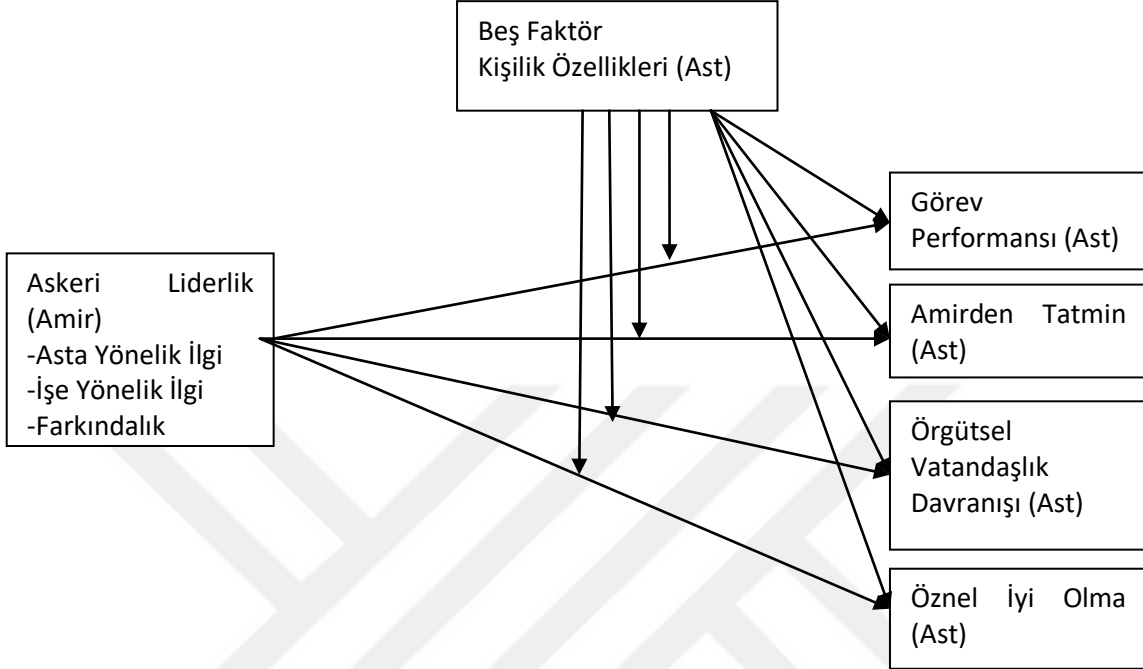
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Astların örgütsel vatandaşlık davranışları Smith, Organ ve Near (1983) tarafından geliştirilen ve Şahin ve Gürbüz (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek astların bağlı oldukları liderlere yöneltilerek, astlarını ÖVD açısından değerlendirmeleri sağlanmıştır. Tek boyutlu ve 6 maddeden oluşan ölçeğin örnek maddesi “Beklentilerin ötesinde çalışır” ifadesidir. Ölçek 7’li Likert Tipidir (1= Kesinlikle katılmıyorum, 7= Kesinlikle katılıyorum). Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik değeri (α) .904 (6 madde) olarak bulunmuştur.

Oxford Mutluluk Ölçeği Kısa Formu: Astların öznel iyi olmaları, Hills ve Argyle (2002) tarafından geliştirilen 29 maddelik Oxford Mutluluk Ölçeğiyle birlikte geliştirilen 8 maddelik kısa formunun, Doğan ve Çötök (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan şekli kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek ast durumunda bulunan kişilere yöneltilerek, kendi öznel iyi olmalarını değerlendirmeleri sağlanmıştır. Ölçek, 7’li Likert Tipi (Kesinlikle katılmıyorum, 7= Kesinlikle katılıyorum) olup, örnek maddesi “Hayatımdaki her şeyden oldukça memnunum” ifadesidir. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik değeri (α) .704 (7 madde) olarak bulunmuştur.

Beş Faktör Kişilik Ölçeği: Astların kişilik özellikleri Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen, 44 maddelik ve “dışadönüklük, uyumluluk, özdisiplin, nevroitiklik ve gelişime açıklık” boyutlarından oluşan Beş Faktör Kişilik Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe uyarlaması; Schmitt, Allick, McCrae ve Benet-Martinez (2007) tarafından 56 ülke kapsamında bireylerin kendilerini tanımlama profili ve örüntüleri konusunda yapılan bir çalışmanın Türkiye ayağı kapsamında Sümer ve Sümer (2005) tarafından yapılmıştır. Belirtilen çalışmada beş faktör kişilik ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri .79 (dışadönüklük), .70 (uyumluluk), .78 (özdisiplin), .79 (nevroitiklik) ve .76 (gelişime açıklık) olarak bulunmuştur (Schmitt vd., 2007). Bu çalışmada ölçek ast durumunda bulunan kişilere yöneltilerek, kendi kişiliklerini değerlendirmeleri sağlanmıştır. 7’li Likert Tipi (1= Hiç katılmıyorum, 7= Tamamen katılıyorum) olan ölçeğin örnek maddesi “Affedici bir yapıya sahip” ifadesidir. Bu çalışmada ölçeğin boyutlarının güvenilirlik değeri (α) .697 (nevroitik-8 madde), .717 (dışadönüklük-8 madde), .726 (gelişime açıklık-10 madde), .691 (uyumluluk-9 madde), .673 (özdisiplin-8 madde) olarak bulunmuştur.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli ise şu şekilde oluşturulmuştur:



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın ana hipotezleri ise şu şekilde oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Askeri liderlik astların tutum ve davranışlarını (görev performansı, amirden tatmin, ÖVD, öznel iyi olma) pozitif yönde etkiler.

Hipotez 2: Astların kişilikleri tutum ve davranışlarını (görev performansı, amirden tatmin, ÖVD, öznel iyi olma) pozitif yönde (nevrotiklik negatif yönde) etkiler.

Hipotez 3: Askeri liderlikle astların tutum ve davranışları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü vardır.

3.4. VERİ ANALİZİ

Toplanan veriler SPSS 22.0 (*Statistical Packages for Social Science*) paket programı ve AMOS 21.0 Programı kullanılarak analiz edilmiştir. Demografik verilerin analizinde Frekans Analizi yapılarak; değişkenler arasındaki ilişki ise Korelasyon Analizi yapılarak incelenmiştir. Modelin uyumunun belirlenmesi ve ölçeklerin boyutlandırılması için Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi yapılmıştır. 1. ve 2.

hipotezlerin testinde Hiyerarşik Regresyon Analizi; 3. hipotezin testinde ise Hiyerarşik Doğrusal Regresyon Analizi yardımıyla moderator analizi yapılmıştır.

3.5. BÖLÜM ÖZETİ

Araştırma, olasılıklı örneklem seçim yöntemlerinden kümeli örneklem seçim yöntemiyle nicel yönelimli tarama araştırması şeklinde MEBS Okul ve Eğitim Merkez Komutanlığı, Zırhlı Birlikler Okul ve Eğitim Tümen Komutanlığı, Kayseri 1'inci Komando Tugay Komutanlığı ve Bolu 2'nci Komando Tugay Komutanlığı'nda görev yapan subay, astsubay ve uzman erbaşlar üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmada, amirlerin liderlik davranışı Askeri Liderlik Ölçeği; astların tutumları Liderden Duyulan Tatmin Ölçeği ve Öznel İyi Olma Ölçeği; astların davranışları Görev Performansı Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği; astların kişilikleri Beş Faktör Kişilik Ölçeği ile ölçülmüştür.

Toplanan veriler SPSS 22.0 (*Statistical Packages for Social Science*) paket programı ve AMOS 21.0 Programı kullanılarak analiz edilmiştir. Demografik verilerin analizinde frekans analizi yapılarak; değişkenler arasındaki ilişki ise korelasyon analizi yapılarak incelenmiştir. Modelin uyumunun belirlenmesi ve ölçeklerin boyutlandırılması için doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır. 1. ve 2. hipotezlerin testinde hiyerarşik regresyon analizi; 3. hipotezin testinde ise hiyerarşik doğrusal regresyon analizi yardımıyla moderator analizi yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. PİLOT UYGULAMA BULGULARI

Araştırmaya ilişkin pilot uygulama kurumun intranet / karanet ağı üzerinden yapılmıştır. Pilot araştırmaların amacı, asıl araştırmadan önce, ölçeğin daha az sayıda katılımcı üzerinde uygulanarak test edilmesidir (Baker, 1994: 182; Teijlingen ve Hundrey, 2002: 33). Bu çalışmada pilot araştırma yapılmasının amacı, yeni geliştirilmiş olan Askeri Liderlik Ölçeğinin faktöryel yapısını tespit etmektir. Araştırmanın ölçeklerine ait maddeler subay, astsubay ve uzman erbaşların doldurmaları için karanet ağına yüklenerek, sistem tarafından hedef kitlenin (yaklaşık 39000 kişi) e-posta adreslerine askeri liderlik anketinin yayımlandığı ve gönüllülük esasına göre dileyen personelin doldurabileceğine yönelik e-posta gönderilmiştir. 2 ay süreyle anket sistemde aktif tutularak, gönüllülük esasına dayalı olarak isteyen personelin anketi doldurması sağlanmıştır. Pilot çalışmaya karanet ağı üzerinden toplam 301 personel katılmıştır. Analize başlamadan önce özet istatistik çizelgesinden kayıp verilerin incelenmesi ve çok değişkenli aşırı uçların tespiti ve veri temizleme işlemi yapılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2006: 62-73). Özet istatistik çizelgesinin incelenmesi sonucu demografik verilerde kayıp verilerin sayısının 1-13 arasında değiştiği ve oransal olarak %5'ten küçük olduğu, değişkenlere ilişkin ise kayıp veri bulunmadığı tespit edilmiştir. 20 personelin ölçeğin tüm maddelerine 7 ya da 1 puan vermeleri nedeni ile ölçeği gayri ciddi doldurdukları değerlendirilerek, analizden çıkarılmıştır. Ayrıca, 5 personelin çok değişkenli aşırı uç oldukları tespit edilerek, analizden çıkarılmıştır. Analizler 276 personel üzerinden yapılmıştır.

Pilot araştırmaya katılan personelin yaş, mesleki tecrübe süresi ve amiriyle birlikte çalışma süresi ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge-2'de gösterilmiştir. Personelin yaş

ortalaması 32,39 (s.s.=5.85), mesleki deneyim ortalaması 9,48 (s.s.=6,29), amirleriyle birlikte çalışma süresi ortalaması 1,78 (s.s.=1,98) yıldır.

Çizelge 2: Pilot Çalışmaya Katılanlara Ait Ortalama ve Standart Sapmalar (N=276)

Değişken	Min. – Maks.	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	23 – 48	32,39	5,85
Deneyim (yıl)	0 – 30	9,48	6,29
Amiriyle çalışma süresi (yıl)	1 – 16	1,78	1,98

Personelin demografik özelliklere ilişkin yüzdeleri Çizelge-3'te gösterilmiştir. Araştırmaya katılan personelin %96.7'si (n=267) erkektir. %52,5'i subay (n= 145), %0.7'si astsubay (n=2), %46,7'si uzman erbaşdır (n= 129). %29.3'ü lise (n=81), %9,4'ü önlisans (n=26), %36,2'si lisans (n=100) ve %21'i de lisansüstü (n=58) eğitim mezunudur. %80.4'ü evli (n=222), %19.6'sı bekar (n=54).

Çizelge 3: Pilot Çalışmaya Katılanlara Ait Demografik Özellikler (N= 276)

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)
Kadın	6	2.2
Erkek	267	96.7
Kayıp veri	3	1.1
Statü	Frekans	Oran (%)
Subay	145	52.5
Astsubay	2	0.8
Uzman Erbaş	129	46.7
Eğitim Durumu	Frekans	Oran (%)
Lise	81	29.3
Önlisans	26	9.4
Lisans	100	36.2
Lisansüstü	58	21.0
Kayıp veri	11	4.1
Medeni Durum	Frekans	Oran
Evli	222	80.4
Bekar	54	19.6
Toplam	276	% 100

33 değişikenden oluşan Askeri Liderlik Ölçeğinin faktöriyel yapısını tespit etmek maksadıyla varimax rotasyon yöntemiyle temel bileşenler analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin maddeler arasındaki korelasyonun .30'un üzerinde olduğu KMO= .974, Bartlett Küresellik Testinin anlamlı ($\chi^2(274)= 11556.71$, $df= 528$, $p< .001$) ve değişkenlerin eşdoğrusallık (*communalities*) değerlerinin hepsinin .40'ın üzerinde olduğu görölmüştür. Bu bize değişkenlerin daha az sayıda faktör altında toplanabileceğini ifade etmektedir (Neill, 2008: 6).

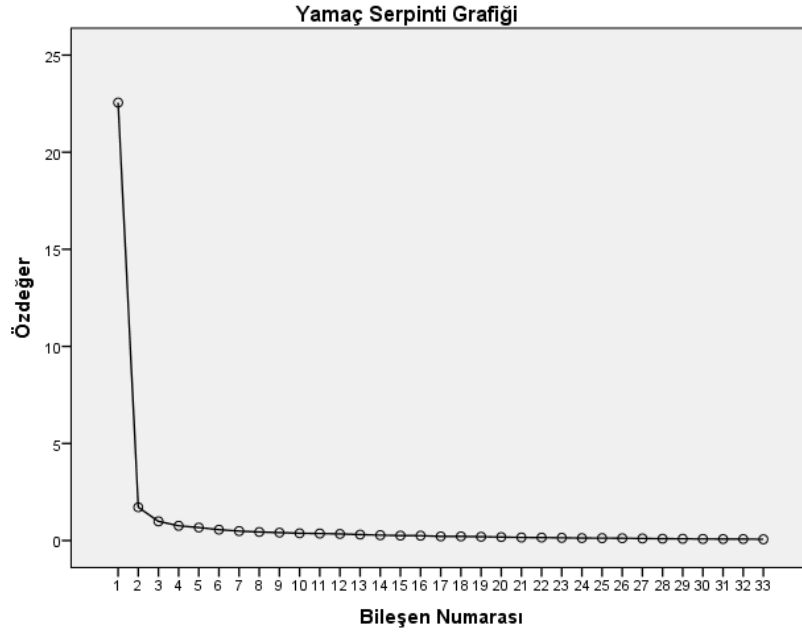
Yamaç serpinti grafiğinin (*scree plot*) incelenmesi sonucu dönüm noktasının 3 olduğu, dolayısıyla ölçeğin 3 faktör altında toplanabileceği görölmüştür. Hangi maddenin hangi faktör altında toplandığını tespit etmek maksadıyla döndürölmüş bileşen matris (*rotated component matrix*) çizelgesinden faydalanılmaktadır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin tercihen .45'in (en az .32) üzerinde olması ve çapraz yük almaması gerekir (Tabachnick ve Fidell, 2006: 649). Değişkenin tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörde ise düşük yük değerine sahip olması (yüksek iki yük değeri arasındaki farkın en az .10 olması) durumunda o değişkenin yüksek yük değeri aldığı faktörde toplanabileceği kabul edilmektedir. Aradaki farkın .10'dan az olması durumunda değişkenin çapraz yük aldığı değerlendirilerek, analizden çıkarılması gerekir (Tabachnick ve Fidell, 2006: 650). Ayrıca, önemli faktörlerin, herhangi bir değişkende birlikte açıkladıkları ortak faktör varyansının yüksek (en azından 0.66'nın üzerinde) olması gerekir.

Döndürölmüş bileşen matris çizelgesinin incelenmesi sonucu değişkenlerin faktör yüklerinin .40'ın üzerinde, özdeğeri 1'den büyük 3 faktörden birinci faktörün %68.35, ikinci faktörün %5.19, üçüncü faktörün %2.99 (toplam %76.54) varyans açıkladığı ve çapraz yük alan değişken bulunmadığı görölmüştür. Birinci faktörde 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,21. maddeler (toplam 19 madde); ikinci faktörde 36,37,38,39,41,42,43,45. maddeler (toplam 8 madde); üçüncü faktörde 26,27,28,29,32,33. maddelerin (toplam 6 madde) yer aldığı görölmüştür. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0.50-0.81 arasında, ikinci faktörde yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0.56-0.74 arasında, üçüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0.69-0.79 arasında değerler aldığı görölmüştür. Döndürölmüş bileşenler matrisi Çizelge-4'te gösterilmiştir.

Çizelge 4: Döndürülmüş Bileşenler Matrisi (N=276)

Madde Numarası	Faktör			Eşdoğrusallık Değeri
	Bireye Yönelik İlgi	Farkındalık	İşe Yönelik İlgi	
L1_Kişisel ve mesleki konularda astlarını anlamaya gayret gösterir.	,755	,295	,316	,757
L2_Personelini sahiplenir ve hamilik eder.	,755	,373	,317	,809
L3_Astlarına güvendiğini hissettirir.	,808	,403	,210	,860
L4_Kendisini karşısındakinin yerine koyarak empati yapar.	,772	,395	,298	,840
L5_Astlarının bireysel özellik ve yeteneklerinin farkındadır.	,668	,442		,672
L6_Esnek düşünce yapısına sahiptir.	,796	,343	,289	,835
L7_Her konuda adil davranır.	,726	,352	,347	,772
L8_Güvenilirdir.	,758	,358	,327	,810
L9_Zor şartlarda icra edilen faaliyetlerde astlarının yanında yer alarak destek olur.	,720	,349	,337	,754
L10_Astını yetiştirmeye zaman ayırmaz.	,503		,328	,401
L11_Her faaliyette dengeli ve tutarlı bir duruş sergiler.	,747	,416	,285	,813
L12_İnsanları motive ederek başarıma arzularını kuvvetlendirir.	,782	,329	,375	,859
L13_Astlarına karşı babacan davranır.	,727	,218	,407	,742
L14_Görevin başarılması için astlarına güvenerek yetki devreder.	,762	,342	,204	,739
L15_Takım çalışmasına önem verir ve uygular.	,736	,432	,306	,823
L16_Tutum ve davranışları ile diğerlerine örnek olur.	,744	,363	,411	,855
L17-Güçlü bir gelecek vizyonu ortaya koyar.	,671	,469	,380	,814
L18_Kim olursa olsun insana değer verir.	,708	,303	,414	,766
L21_Görevin başarılmasında birlik personelini aynı amaç etrafında örgütler.	,704	,410	,320	,766
L26_Fedakarca ve özverili çalışır.	,472	,349	,710	,848
L27_Çalışmayı sever.	,331	,315	,794	,839
L28_Başarılı olmak için azimle çalışır.	,298	,412	,785	,876
L29_Askerlik mesleğini sever.	,278	,253	,783	,754
L32_Disiplinlidir.	,334	,399	,687	,743
L33_Mesleğine ve değerlerine sadakatle bağlıdır.	,405	,325	,703	,764
L36_Yeni oluşacak ortam ve şartlara uyum sağlar.	,457	,563	,448	,766
L37_Etrafında gelişen durumların farkındadır.	,416	,662	,372	,749
L38_Özgüveni yüksektir.	,368	,695	,352	,743
L39_Kaynaklara nasıl ulaşacağını ve kullanacağını bilir.	,376	,740	,358	,817
L41_Hafızası kuvvetlidir.	,253	,716	,339	,692
L42_Yeni teknoloji ürünlerini kullanmaya yatkındır.	,401	,587		,535
L43_Anlama ve kavrama yeteneği üst seviyede olup zekidir.	,489	,639	,396	,805
L45_İçinde bulunulan durumun şartlarına göre hareket eder.	,394	,591	,418	,679
Cronbach Alpha (Genel α = .982)	.982	.943	.950	
Eigenvalue (özdeğer)	22,555	1,714	0,989	
Açıklanan Varyans (%) (Toplam=76,54)	68,35	5,19	2,99	

Yamaç serpinti grafiği Şekil-2’de gösterilmiştir.



Şekil 2: Askeri Liderlik Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği

Ölçeğin son haline göre 3 faktörlü yapının güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının (α) .985, birinci faktörün güvenilirlik katsayısının (α) .982, ikinci faktörün güvenilirlik katsayısının (α) .943, üçüncü faktörün güvenilirlik katsayısının (α) .950 olduğu ve daha fazla madde azaltılarak güvenilirlik katsayısının daha fazla artırılamayacağı tespit edilerek, ölçeğin nihai halinin Künter’in (2014) çalışmasıyla aynı şekilde olarak birinci faktörde 19 (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,21. maddeler), ikinci faktörde 8 (36,37,38,39,41,42,43,45. maddeler), üçüncü faktörde 6 (26,27,28,29,32, 33. maddeler) madde olarak (toplam 33 madde) oluştuğuna karar verilmiştir. Ölçeklerin boyutlarının da Künter’in (2014) boyutlandırma isimlerine benzer şekilde birinci boyuta “asta yönelik ilgi”, ikinci boyuta “farkındalık” ve üçüncü boyuta “işe yönelik ilgi” şeklinde isimlendirilebileceğine karar verilmiştir.

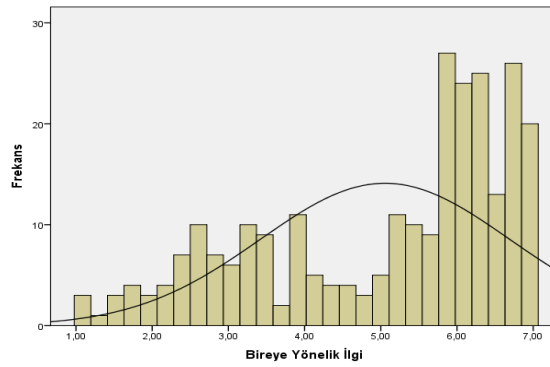
Askeri Liderlik Ölçeğinin boyutlarına yönelik tanımlayıcı istatistikler Çizelge-5’de gösterilmiştir. Askeri Liderlik Ölçeğinin asta yönelik ilgi faktöründe 19 madde bulunmakta olup, ortalaması 4.92’dir (s.s.=1.73). İşe yönelik ilgi boyutunda 6 madde bulunmakta olup ortalaması 5.65’dir (s.s.=1.40). Farkındalık boyutunda 8 madde bulunmakta olup ortalaması 5.48’dir (s.s.= 1.38). Katılımcılar, beraber çalıştıkları amirlerinin işe yönelik

liderlik tarzlarını daha yüksek olarak algılamaktadırlar. Askeri ortamların disiplin ve görev anlayışı bakımından öncelikli bir alan olması ve savunma sektörünün görev odaklı sektör olması nedeniyle, bu sonucun beklenen bir durum olduğu belirtilebilir.

Çizelge 5: Askeri Liderlik Ölçeği Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri (N=276)

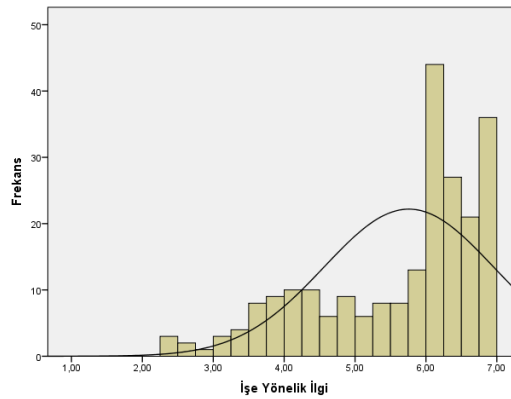
Değişken	Madde	Ort.	S. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Güvenilirlik(α)
Asta Yönelik İlgi	19	4.92	1.73	- .67	- .89	.982
İşe Yönelik İlgi	6	5.65	1.40	- .99	.31	.950
Farkındalık	8	5.48	1.38	- .98	.38	.943

Askeri Liderlik Ölçeğinin asta yönelik ilgi boyutunun histogram grafiği Şekil-3'te gösterilmiştir. Grafikte de görüldüğü gibi asta yönelik ilgi boyutu hafif basıktır.



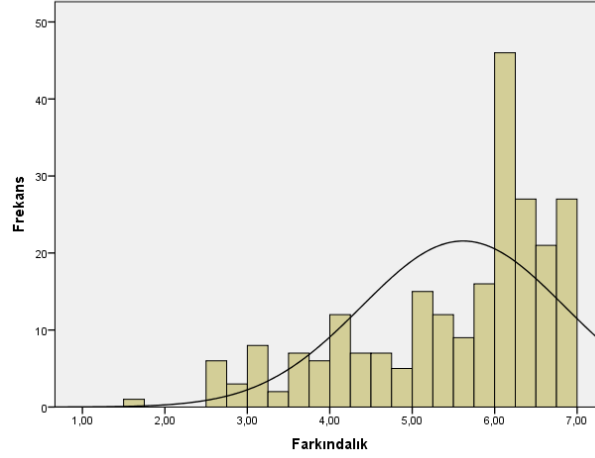
Şekil 3: Asta Yönelik İlgi Boyutu Histogram Grafiği

Askeri Liderlik Ölçeğinin işe yönelik ilgi boyutunun histogram grafiği Şekil-4'te gösterilmiştir. Grafikte de görüldüğü işe yönelik ilgi boyutu sola çarpıktır.



Şekil 4: İşe Yönelik İlgi Boyutu Histogram Grafiği

Askeri Liderlik Ölçeğinin farkındalık boyutunun histogram grafiği Şekil-5'te gösterilmiştir. Grafikte de görüldüğü gibi farkındalık boyutu sola çarpıktır.



Şekil 5: Farkındalık Boyutu Histogram Grafiği

Askeri liderlik ölçeğinin boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir değerler (-1 ila +1) arasında olmaları nedeniyle boyutların dağılımının normal olduğu belirtilebilir. Sonuç olarak, pilot çalışmada 33 maddeden oluşan askeri liderlik ölçeğinin faktöryel yapısını test etmek amacıyla yapılan temel bileşenler analizinde ölçeğin 3 faktörlü olduğu; birinci faktörde 19 madde, ikinci faktörde 6 madde, üçüncü faktörde 8 madde bulunduğu; faktörlerin normal dağılım eğrisine uyduğuna karar verilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

Asıl uygulamanın ilk safhası 2015 yılı Mayıs ayı içerisinde 2'nci Komando Tugay K.lığı (Bolu), 1'inci Komando Tugay K.lığı (Kayseri), Zırhlı Birlikler Eğitim Tümen K.lığı (Ankara) ve MEBS Eğitim K.lığı'nda (Ankara) görev yapan personele (astlara) uygulanmıştır. Toplam 714 personele anket formu dağıtılmış, 674 anket geri toplanmıştır. Anket geri dönüş oranı %94.39'dur. Toplanan anketlerin 12 tanesi gayri ciddi doldurulması ya da çok büyük oranda boş olması nedeni ile iptal edilmiş, geri kalan 662 personelin verileri bilgisayara girilmiştir. 662 personelin 212 farklı amire bağlı olduğu tespit edilmiştir. Asıl uygulamanın ikinci safhası yaklaşık bir ay sonra Haziran ayı içerisinde anketi dolduran 662 personele ve onların amirlerine uygulanmıştır. İkinci uygulamada toplam 556 personele ulaşılabilmiş, 212 amirden de 159 amire ulaşılabilmiş, 152 tanesi anketi doldurmayı kabul etmiştir. Nihai olarak 152 amir ve ona bağlı 556

personeler (ast) anketin ikinci safhası uygulanarak, verileri bilgisayara girilmiştir. Analize başlamadan önce anketi gayri ciddi doldurduğu ya da değişkenleri eksik doldurduğu tespit edilen 155 astın verisi analizden çıkarılmıştır. Özet istatistik çizelgesinin incelenmesi sonucu demografik verilerde kayıp verilerin sayısının 1-35 arasında değiştiği, değişkenlere ilişkin kayıp verilerin sayısının 1-13 arasında değiştiği, oransal olarak %5'ten küçük olduğu ve tamamen tesadüfi dağıldığı tespit edilmiştir. Kayıp veriler seri ortalamaları (*series mean*) yöntemiyle tamamlanmıştır. Ayrıca çok değişkenli aşırı uç olduğu tespit edilen 11 astın verisi analizden çıkarılmıştır. Nihai olarak analizler 390 ast verisi üzerinden yapılmıştır.

4.2.1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular

Personelin yaş, mesleki tecrübe süresi ve amiriyle birlikte çalışma süresi ortalamaları ve standart sapmaları Çizelge-6'da gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların tamamı erkektir. Astarın yaş ortalaması 30.08 (s.s.=5.99), mesleki deneyim ortalaması 7,49 (s.s.=6,93), amirleriyle birlikte çalışma süresi ortalaması 1,78 (s.s.=1,04) yıldır. Amirlerin yaş ortalaması 34,84 (s.s.=5.95), mesleki deneyim ortalaması 12,25 (s.s.=6,89) yıldır.

Çizelge 6: Katılımcılara Ait Ortalama ve Standart Sapmalar

Değişken	Ast			Amir		
	Min. – Maks.	Ort.	S.S.	Min. – Maks.	Ort.	S.S.
Yaş	22-49	30.08	5.99	24-50	34.84	5.95
Deneyim (yıl)	1-28	7.49	6.93	2-31	12.25	6.89
Amiriyle birlikte çalışma süresi (yıl)	1-8	1.78	1.04	-	-	-

Personelin demografik özelliklerine ilişkin yüzdeler Çizelge-7'de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan astların %12,1'i subay (n= 47), %26,2'si astsubay (n=102), %61,8'i uzman erbaşdır (n= 241). Çoğunluğu (%52,8) lise mezunudur. %62,6'sı (n=244) evlidir. Amirlerin %57,2'si subay (n= 87), %37,5'i astsubaydır (n=57). Çoğunluğu (%57,2) lisans mezunudur. %67,8'i (n=103) evlidir.

Askeri Liderlik Ölçeğinin pilot araştırmada elde edilen üç boyutlu yapısını doğrulamak ve diğer değişkenlerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS 21.0 İstatistik Programı ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Yapısal Eşitlik Modelinin uyumuna ilişkin istatistiksel değerler Çizelge-8’de verilmiştir.

Çizelge 7: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Biriklik	Ast		Amir	
	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)
Bolu (2’nci Tug.)	122	31.3	31	20.4
Kayseri (1’inci Tug.)	153	39.2	55	36.2
Zırhlı Birli.	67	17.2	42	27.6
MEBS	48	12.3	24	15.8
Statü	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)
Subay	47	12.1	87	57.2
Astsubay	102	26.2	57	37.5
Uzman Erbaş	241	61.7	-	-
Kayıp veri	-	-	8	5.3
Eğitim Durumu	Frekans	Oran (%)	Frekans	Oran (%)
Lise	206	52.8	2	1.3
Önlisans	60	15.4	13	8.6
Lisans	98	25.1	87	57.2
Lisansüstü	11	2.8	19	12.5
Kayıp veri	15	3.9	31	20.4
Medeni Durum	Frekans	Oran	Frekans	Oran (%)
Evli	244	62.6	103	67.8
Bekar	131	33.6	14	9.2
Dul/Boşanmış	1	0.3	-	-
Kayıp veri	14	3.5	35	23.0
Toplam	390	100	152	100

Çizelge 8: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler (Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37)

Ölçüm	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd (Genel Model Uyum)	≤ 3	$\leq 4-5$
GFI (İyilik Uyum İndeksi)	$\geq 0,90$	0,89-0,85
IFI (Artırmalı Uyum İndeksi)	$\geq 0,95$	0,94-0,90
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	$\leq 0,05$	0,06-0,08

Meydan ve Şeşen (2015) DFA analizinde modifikasyon indeks (*modification indices*) değerlerine göre aynı gizil değişkeni oluşturan parametrelerin hata katsayılarının birbirine bağlanmasıyla uyum iyiliği değerlerinin artırılabilirliğini ifade etmektedir. Askeri Liderlik Ölçeği DFA analizinde uyum iyiliği değerlerini artırmak maksadıyla ölçekteki 1 ile 2, 3 ile 4, 8 ile 15, 13 ile 14, 16 ile 17, 27 ile 28, 32 ile 33 ve 42 ile 43. maddelerin hata katsayıları bağlanmıştır. İkincil Seviye Üç Faktörlü Model DFA sonucu Çizelge-9’da gösterilmiştir.

Çizelge 9: İkincil Seviye Üç Faktörlü Model DFA (N=390)

Ölçek	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	IFI
Askeri Liderlik	1300,83	484	2,688	0,066	0,855	0,915

DFA sonucuna göre askeri liderlik ölçeğinin 3 faktörlü yapısı doğrulanmış ve analize bu şekilde devam edilmiştir. Diğer değişkenlerin faktör yapılarının DFA sonucu Çizelge-10’da gösterilmiştir.

Çizelge 10: Değişkenlere Ait DFA (N=390)

Ölçek	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	IFI
Kişilik	342,51	86	3,98	,08	,89	,85
Görev Performansı	5,90	2	2,95	,07	,99	,99
Amirden Tatmin	22,35	8	2,79	,06	,98	,98
Öznel İyi Olma	17,50	13	1,34	,03	,98	,99
ÖVD	17,74	6	2,95	,07	,98	,99

Kişilik ölçeğinin parametre (*indicator*) sayısının fazla olması nedeni ile DFA yapılmadan önce parsel yöntemi kullanılarak parametre azaltımına gidilmiştir. Parsel, kavramsal olarak benzer ve psikometrik olarak tek boyutlu olan, birkaç parametrenin ortalaması olup, aynı yapıyı elde etmek maksadıyla kullanılır (Kishton ve Widaman, 1994). DFA’da ve YEM’de parseller, tekli parametrelere nazaran birkaç nedenle daha fazla tercih edilmektedir. İlk olarak, parseller tekli parametrelere göre daha fazla normal dağılır ve sıklıkla kullanılan maksimum olabilirlik tahmin metodu varsayımını daha iyi karşılar; ikinci olarak, ölçüm modellerinin karmaşıklığını azaltmak daha kesin parametre tahminlerine yol açar; son olarak, parseller modelde yer alan parametre sayısını azalttığından araştırmacılar, insan davranışının giderek artan karmaşık teorilerini elde eden daha gerçekçi modeller

kullanabilirler (Nasser ve Wisenbaker, 2003: 730). Thompson ve Melancon (1996) parsel kullanmanın gizil (*latent*) değişkeni açıklamada katkısı olan parametreleri çıkarmadan, tahmin edilecek parametre sayısını azaltmaya imkân tanıdığını ifade etmektedir. Madde parselleme yöntemi olarak Nasser, Takahashi ve Benson (1997) parametreleri içerik benzerliği temeline göre gruplandırmayı önerirken; Marsh, Hau, Balla ve Grayson (1998) parsel oluşturmak için parametreleri rastgele seçerek gruplandırmayı önermektedirler. Nasser ve Wisenbaker (2003: 731) yazında her bir parselde yer alan parametre sayısının 2 ile 18 arasında değiştiğini ve her bir gizil değişkende ortalama 3 ile 5 arasında parsel bulunduğunu ifade etmektedirler.

Bu çalışmada parsel oluştururken aynı gizil değişkeni ifade eden parametrelerden içerik olarak birbirine benzer olanlar gruplandırılarak parsel oluşturma yöntemi tercih edilmiş; her bir kişilik boyutunda üç parsel ve her bir parselde yer alan parametre sayısı 2 ya da 3 olacak şekilde toplam 15 parsel (4,9,14), (19,24,29), (34,39), (1,6,11), (16,21,26), (31,36), (5,10,15), (20,25,30), (35,40,41,44), (2,7,12), (17,22,27), (32,37,42), (3,8,13), (18,23,28), (33,38) oluşturulmuş ve ikincil seviye beş faktörlü model DFA yapılmıştır. Bağımlı değişkenlerdeki parametre sayılarının az olması nedeni ile herhangi bir parselleme yapılmadan, değişkenlerin parametreleri alınarak birincil seviye tek faktörlü model DFA analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda değişkenlerin iyi / kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu görülmüştür.

Kişilik ölçeğinin beş faktörü ile (nevrotiklik, dışadönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk, özdisiplin) bağımlı değişkenler (görev performansı, amirden tatmin, öznel iyi olma, örgütsel vatandaşlık davranışı) kullanılarak ilişkisiz model DFA ile ayırışım geçerliliği test edilmiştir. Öncelikle kişilik ölçeğinin beş faktörlü yapısında çok sayıda parametre (madde) olması nedeniyle parsel yöntemiyle parametre azaltımına gidilmiş ve yapı geçerliliği testinde olduğu gibi her bir kişilik değişkeninde üç parsel olacak şekilde 15 parsel oluşturulmuş, müteakiben beş faktör kişilik değişkenleri ile birlikte her bir bağımlı değişken (görev performansı, amirden tatmin, öznel iyi olma, örgütsel vatandaşlık davranışı) birbirinden bağımsız gizil değişkenler olarak alınarak 9 faktörlü yapı oluşturulmuştur. Müteakiben görev performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin davranışı ölçmesi; öznel iyi olma ile amirden tatmin değişkenlerinin ise tutumu ölçmesi nedeniyle bu değişkenlerin birleştirilmesiyle 7 faktörlü yapı oluşturularak

ilişkisiz model DFA analizi yapılmıştır. Son olarak bağımlı değişkenlerin tamamı birleştirilerek 6 faktörlü yapı oluşturulmuş ve ilişkisiz model DFA analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Çizelge-11’de gösterilmiştir.

Çizelge 11: İlişkisiz Model DFA (N=390)

Ölçek	χ^2	df	χ^2/sd	RMSEA	GFI	IFI	$\Delta\chi^2$
9 Faktörlü model (Beş faktör Kişilik, Görev performansı, ÖVD, Amirden tatmin, Öznel iyi olma	2064.04	662	3.11	.07	.85	.87	-
7 Faktörlü model (Beş faktör Kişilik, Görev performansı + ÖVD, Amirden tatmin + Öznel iyi olma	2359.39	665	3.54	.08	.70	.74	295.3
6 Faktörlü model (Beş faktör Kişilik, Görev performansı + ÖVD + Amirden tatmin + Öznel iyi olma	3199.34	665	4.81	.10	.62	.61	1135.3

Analizde uyum iyiliği değerlerini artırmak için amirden tatmin ölçeğinin 2 ile 6, öznel iyi olma ölçeğinin 5 ile 6, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin 1 ile 5. maddelerinin hata katsayıları birbirine bağlanmıştır. Çizelge-11’de görüldüğü gibi en iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olan modelin, 9 faktörlü ilişkisiz model olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla kişilik ölçeğinin beş faktörü ile bağımlı değişkenlerin her birinin birbirinden farklı değişkenler olduğu görülmüştür.

Çizelge-12’de korelasyon analizi sonucu elde edilen değişkenler arasındaki ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri gösterilmektedir. Çizelgede de görüldüğü gibi, askeri liderliğin boyutları arasında en yüksek ortalama 5.79 (s.s.= .99) ile farkındalık boyutundadır. Müteakiben en yüksek ortalama, işe yönelik ilgi boyutundadır (ort.= 5.74; s.s.= 1.11). En düşük ortalama ise asta yönelik ilgi boyutundadır (ort.= 5.32; s.s.= 1.26). Bu bize çalışanların, askeri ortamlarda liderlerinin (amirlerinin) en fazla farkındalık ve işe yönelik ilgi liderlik tarzını sergilediğini değerlendirdiklerini göstermektedir. Ayrıca, asta

yönelik ilgi boyutu ile görev performansı ($r = .20, p < .01$), amirden tatmin ($r = .67, p < .01$) ve ÖVD ($r = .19, p < .01$) arasında pozitif yönde; işe yönelik ilgi boyutu ile görev performansı ($r = .16, p < .01$), amirden tatmin ($r = .52, p < .01$) ve ÖVD ($r = .18, p < .01$) arasında pozitif yönde; farkındalık boyutu ile görev performansı ($r = .18, p < .01$), amirden tatmin ($r = .59, p < .01$), öznel iyi olma ($r = .10, p < .05$) ve ÖVD ($r = .17, p < .01$) arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.

Çizelge 12: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları (N=390)

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	1 Asta Yönelik ilgi	2 İşe Yönelik ilgi	3 Farkındalık	4 Nevrotiklik	5 Dışadönüklük	6 Gelişime Açıklık	7 Uyumluluk	8 Özdisiplin	9 Görev Performansı	10 Amirden Tatmin	11 Öznel İyi Olma	12 ÖVD
1	5,32	1,26	-											
2	5,74	1,11	.70**	-										
3	5,79	,99	.75**	.70**	-									
4	3,03	1,00	-.11*	-.07	-.11*	-								
5	4,96	,95	,08	,09	.11*	-.42**	-							
6	5,10	,83	,07	,03	,09	-.25**	.48**	-						
7	5,41	,70	.20**	.22**	.25**	-.35**	.11*	.21**	-					
8	5,96	,75	.24**	.20**	.25**	-.43**	.29**	.42**	.40**	-				
9	5,39	1,29	.20**	.16**	.18**	-.08	,04	,08	.11*	.17**	-			
10	5,51	1,20	.67**	.52**	.59**	-.08	,06	-.01	.17**	.24**	.21**	-		
11	5,12	1,01	,09	,03	.10*	-.40**	.36**	.22**	.11*	.31**	.10*	.19**	-	
12	5,43	1,21	.19**	.18**	.17**	-.02	,01	,07	.10*	.11*	.78**	.23**	.03	-

Not: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Kişilik özelliklerinden uyumluluk ve özdisiplinin görev performansı, amirden tatmin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmakta olup;

ayrıca beş faktör kişilik özelliklerinin tamamı ile öznel iyi olma arasında da pozitif yönde (nevrotiklikle negatif yönde) anlamlı ilişki bulunmaktadır.

4.2.2. Askeri Liderlikle Astların Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırma modeline göre oluşturulan hipotezleri test etmek maksadıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizlerinde demografik değişkenler çoğunlukla etkisini kontrol altına almak maksadıyla ilk safhada analize sokulmaktadır. Aryee, Walumbwa, Zhou ve Hartnell (2012) çalışanların görev performansını inceledikleri çalışmalarında yaş, eğitim durumu ve hizmet yılını regresyon analizlerinde ilk safhada modele dâhil etmiş ve hizmet yılının görev performansını etkilediği ($\beta = .26, p < 0.01$) bulgusuna ulaşmışlardır. Chi ve Pan (2012) dönüştürücü liderlikle görev performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada hizmet yılını kontrol değişkeni olarak almışlar ve aralarında herhangi bir ilişki bulunmadığını tespit etmişlerdir. Chi ve Ho (2014) yaptıkları çalışmada astların hizmet yılıyla liderden tatminleri ($r = -.16, p < 0.05$), liderleriyle birlikte çalışma süresi ile görev performansları ($r = .21, p < 0.01$) arasında ilişki bulunduğunu tespit etmişler ve regresyon analizlerinde bu değişkenleri kontrol değişkenleri olarak ilk safhada modele dâhil etmişlerdir. Gillmore, Hu, Wei, Tetrick ve Zaccaro (2013) yaptıkları çalışmada eğitim durumu, liderle çalışma süresi ve yaş ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki (sırasıyla $r = .22, r = .21, r = .25, p < 0.01$) bulunduğunu tespit etmişler; regresyon analizlerinde ilk safhada kontrol değişkeni olarak analize dâhil etmişler ve eğitim durumu ile yaşın ÖVD üzerinde pozitif etkisi bulunduğunu (sırasıyla $\beta = .24$ ve $\beta = .21, p < 0.05$) tespit etmişlerdir.

Walumbwa, Wu ve Orwa (2006) bağımlı değişken olarak liderden tatmin ve ÖVD'yi inceledikleri çalışmalarında regresyon analizlerinde kontrol değişkeni olarak astların yaşını ve hizmet yılını ilk safhada modele dâhil etmişlerdir. Liu, Siu ve Shi (2010) dönüştürücü liderlikle çalışanların öznel iyi olmaları arasındaki ilişkide güvenin ve öz yeterliliğin aracılık etkisini inceledikleri çalışmada yaş ve eğitim düzeyi değişkenlerini kontrol değişkenleri olarak analizlerde ilk safhada modele dâhil etmişlerdir. Bu nedenle hiyerarşik regresyon modelinin ilk aşamasında kontrol değişkeni olarak alınan yaş, hizmet yılı, amirle birlikte çalışma süresi ve eğitim düzeyi modele sokulmuş, ikinci safhasında

bağımsız değişkenler (asta yönelik ilgi, işe yönelik ilgi, farkındalık) modele dâhil edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinde kategorik değişkenler için kukla değişkenler oluşturulmuştur. Eğitim durumu, lise, önlisans, lisans ve lisans üstü olarak dört kategoriden oluştuğundan, regresyona dâhil edilmeden önce ön lisans, lisans ve lisans üstü eğitimi olanlar için kukla değişkenler oluşturulmuş, lise eğitimi olanlar regresyonda karşılaştırma için kullanılmıştır. Askeri liderlikle çalışanların görev performansı arasındaki hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-13’de gösterilmiştir.

Çizelge 13: Görev Performansı Üzerinde Bağımsız Değişkenlerin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=390)

Değişkenler	Görev Performansı					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	4,133	,492		3,383	,586	
Hizmet Yılı	,012	,018	,059	,012	,018	,060
Amirle Çalışma	,070	,066	,053	,056	,066	,042
Yaş	,026	,019	,115	,021	,019	,093
Önlisans	,508	,181	,142**	,474	,181	,133**
Lisans	,696	,170	,234***	,675	,170	,227***
Lisans üstü	,762	,384	,098*	,849	,383	,109*
Asta Yönelik İlgi				,133	,080	,130*
İşe Yönelik İlgi				-,041	,084	-,035
Farkındalık				,079	,102	,061
R		.357			.388	
R²		.127			.151	
ΔR^2		.127			.023	
Düz. R²		.114			.131	

* p< 0.05, ** p< 0.01, *** p<0.001

Çizelge-13’e göre hiyerarşik regresyon analizi sonuçları birinci gruptaki hizmet yılı, amirle çalışma süresi, yaş ve eğitim düzeyinin regresyon modeline anlamlı katkı yaptıklarını göstermektedir [$F_{(6,383)}= 9.32, p<0.01$]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.114’dür. Bu sonuç, çalışanların görev performansındaki %11.4 oranındaki varyansın hizmet yılı, amirle çalışma süresi, yaş ve eğitim değişkenleri tarafından açıklandığını gösterir. İkinci grupta yer alan asta yönelik ilgi, işe yönelik ilgi ve farkındalık değişkenlerinin regresyona girilmesi, görev performansındaki %2.3’lük ilave varyansı açıklamış ve R^2 deki bu değişim

anlamli bulunmuştur [$F_{(9,380)}=7.50$, $p < 0.05$]. Bütün bağımsız değişkenler regresyona girildiğinde eğitim düzeyinin (önlisans, lisans ve lisansüstü) (sırasıyla $\beta=0.133$, $p < 0.05$; $\beta= 0.227$, $p < 0.001$; $\beta= 0.109$, $p < 0.05$) ve asta yönelik ilginin ($\beta=0.130$, $p < 0.05$) görev performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Tüm bağımsız değişkenlerin, görev performansındaki %13.1 oranındaki varyansı açıkladığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda 1. hipotezin ilk alt hipotezi (1a) kısmen desteklenmiştir. Askeri liderlikle çalışanların amirden tatmini arasındaki hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-14’de gösterilmiştir.

Çizelge 14: Amirden Tatmin Üzerinde Bağımsız Değişkenlerin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=390)

Değişkenler	Amirden Tatmin					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,644	,490		2,096	,434	
Hizmet Yılı	,031	,018	,167	,028	,013	,148*
Amirle Çalışma	-,003	,066	-,002	-,040	,048	-,032
Yaş	-,013	,019	-,063	-,029	,014	-,140*
Önlisans	,338	,179	,101	,142	,133	,042
Lisans	,015	,168	,006	-,088	,124	-,032
Lisans üstü	-,555	,378	-,076	-,283	,279	-,039
Asta Yönelik İlg				,489	,058	,507***
İşe Yönelik İlg				,043	,061	,040
Farkındalık				,227	,075	,186**
R		.178			.697	
R²		.032			.486	
ΔR^2		.032			.454	
Düz. R²		.017			.474	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Çizelge-14’e göre hiyerarşik regresyon analizi sonuçları birinci gruptaki hizmet yılı, amirle çalışma süresi, yaş ve eğitim düzeyinin regresyon modeline anlamlı bir katkısının olmadığını göstermektedir [$F_{(6,383)}= 2.08$, $p > 0.05$]. Düzeltilmiş R² değeri 0.017’dir. İkinci grupta yer alan asta yönelik ilgi, işe yönelik ilgi ve farkındalık değişkenlerinin regresyona girilmesi, amirden tatmindeki %45.4’lük ilave varyansı açıklamış ve R²deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [$F_{(9,380)}=39.64$, $p < 0.001$]. Bütün bağımsız değişkenler regresyona

girildiğinde asta yönelik ilginin ($\beta=0.507$, $p< 0.001$) ve farkındalık boyutunun ($\beta=0.186$, $p< 0.01$) amirden tatmin üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Tüm bağımsız değişkenlerin, amirden tatmindeki %47.4 oranındaki varyansı açıkladığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda 1. hipotezin ikinci alt hipotezi (1b) kısmen desteklenmiştir.

Askeri liderlikle çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-15’de gösterilmiştir.

Çizelge 15: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Bağımsız Değişkenlerin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=390)

Değişkenler	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	4,264	,467		3,412	,556	
Hizmet Yılı	-,014	,017	-,074	-,014	,017	-,076
Amirle Çalışma	-,020	,063	-,016	-,032	,063	-,025
Yaş	,033	,018	,158	,029	,018	,136
Önlisans	,595	,171	,177**	,553	,172	,164**
Lisans	,767	,162	,274***	,739	,161	,264***
Lisans üstü	,884	,364	,120*	,941	,363	,128*
Asta Yönelik İlg				,098	,075	,102
İşe Yönelik İlg				,015	,080	,014
Farkındalık				,072	,097	,059
R		.343			.378	
R²		.118			.143	
ΔR^2		.118			.025	
Düz. R²		.104			.123	

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

Çizelge-15’e göre hiyerarşik regresyon analizi sonuçları birinci gruptaki hizmet yılı, amirle çalışma süresi, yaş ve eğitim düzeyinin regresyon modeline anlamlı katkı yaptıklarını göstermektedir [$F_{(6,383)}= 8.53$, $p<0.001$]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.104’tür. Bu sonuç, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışındaki %10.4 oranındaki varyansın hizmet yılı, amirle çalışma süresi, yaş ve eğitim değişkenleri tarafından açıklandığını gösterir. İkinci grupta yer alan asta yönelik ilgi, işe yönelik ilgi ve farkındalık değişkenlerinin regresyona girilmesi, örgütsel vatandaşlık davranışındaki %2.5’lik ilave varyansı açıklamış ve R^2 deki

bu değişim anlamlı bulunmuştur [$F_{(9,380)}=7.05$, $p < 0.01$]. Bütün bağımsız değişkenler regresyona girildiğinde eğitim düzeyinin (önlisans, lisans ve lisansüstü) (sırasıyla $\beta=0.164$, $p < 0.01$; $\beta= 0.264$, $p < 0.001$; $\beta= 0.128$, $p < 0.01$), örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Tüm bağımsız değişkenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışındaki %12.3 oranındaki varyansı açıkladığı, fakat askeri liderliğin hiçbir değişkenin anlamlı katkısının olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda 1. hipotezin üçüncü alt hipotezi (1c) desteklenmemiştir.

Askeri liderlikle astların öznel iyi olması arasındaki hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-16’da gösterilmiştir.

Çizelge 16: Öznel İyi Olma Üzerinde Bağımsız Değişkenlerin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=390)

Değişkenler	Öznel İyi Olma					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,732	,413		5,220	,498	
Hizmet Yılı	,005	,015	,030	,005	,015	,030
Amirle Çalışma	,046	,056	,043	,032	,056	,030
Yaş	-,025	,016	-,141	-,028	,016	-,161
Önlisans	,106	,153	,037	,109	,154	,039
Lisans	-,012	,143	-,005	-,012	,142	-,005
Lisans üstü	,256	,320	,042	,339	,321	,056
Asta Yönelik İlg				,056	,068	,069
İşe Yönelik İlg				-,091	,072	-,099
Farkındalık				,150	,087	,147
R		.130			.194	
R²		.017			.038	
ΔR^2		.017			.021	
Düz. R²		.001			.014	

Çizelge-16’ya göre hiyerarşik regresyon analizi sonuçları birinci gruptaki hizmet yılı, amirle çalışma süresi, yaş ve eğitim düzeyinin regresyon modeline anlamlı bir katkısının olmadığını göstermektedir [$F_{(6,383)}= 1.08$, $p > 0.05$]. Düzeltilmiş R² değeri 0.001’dir. İkinci grupta yer alan asta yönelik ilgi, işe yönelik ilgi ve farkındalık değişkenlerinin regresyona girilmesi, astların öznel iyi olmasındaki %2.1’lik ilave varyansı açıklamış, fakat R²deki bu

değişim anlamlı bulunmamıştır [$F_{(9,380)}=1.61$, $p > .05$]. Dolayısıyla hiçbir bağımsız değişkeninin astların öznel iyi olması üzerinde anlamlı bir katkısı bulunmamaktadır. Bu doğrultuda 1. hipotezin dördüncü alt hipotezi (1ç) desteklenmemiştir. Sonuç olarak regresyon analizleri sonucunda 1. hipotez kısmen desteklenmiştir.

4.2.3. Kişilikle Astların Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Kişilikle astların görev performansı arasındaki hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-17’de gösterilmiştir. Çizelge-17’ye göre hiyerarşik regresyon analizi sonuçları birinci gruptaki hizmet yılı, amirle çalışma süresi, yaş ve eğitim düzeyinin regresyon modeline anlamlı katkı yaptıklarını göstermektedir [$F_{(6,390)}= 9.32$, $p < 0.001$]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.114’tür. Bu sonuç, çalışanların görev performansındaki %11.4 oranındaki varyansın hizmet yılı, amirle çalışma süresi, yaş ve eğitim değişkenleri tarafından açıklandığını gösterir.

Çizelge 17: Görev Performansı Üzerinde Düzenleyici Değişkenin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Analizi Sonuçları (N=390)

Değişkenler	Görev Performansı					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	4,133	,492		2,482	,980	
Hizmet Yılı	,012	,018	,059	,013	,018	,065
Amirle Çalışma	,070	,066	,053	,061	,066	,046
Yaş	,026	,019	,115	,023	,019	,102
Önlisans	,508	,181	,142**	,486	,180	,136**
Lisans	,696	,170	,234***	,703	,169	,237***
Lisans üstü	,762	,384	,098*	,720	,385	,093
Nevrotiklik				-,005	,075	-,004
Dışadönüklük				,016	,080	,012
Gelişime Açıklık				,001	,090	,001
Uyumluluk				,033	,098	,018
Özdisiplin				,251	,101	,147*
R		.357			.392	
R²		.127			.153	
ΔR^2		.127			.026	
Düz. R²		.114			.129	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

İkinci grupta yer alan nevroitiklik, dışadönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk ve özdisiplin değişkenlerinin regresyona girilmesi, görev performansındaki %2.6'lık ilave varyansı açıklamış ve R²deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [F_(11,378)=6.22, p< .001]. Bütün bağımsız değişkenler regresyona girildiğinde eğitim düzeyinin (önlisans ve lisans) (sırasıyla β=0.136, p< 0.01; β= 0.237, p< 0.001) ve özdisiplinin (β=0.147, p< 0.05) görev performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Tüm bağımsız değişkenlerin, görev performansındaki %12.9 oranındaki varyansı açıkladığı görülmüştür. Bu doğrultuda 2. hipotezin ilk alt hipotezi (2a) kısmen desteklenmiştir.

Kişilikle astların amirden tatmini arasındaki hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-18'de gösterilmiştir. Çizelge-18'e göre hiyerarşik regresyon analizi sonuçları birinci gruptaki hizmet yılı, amirle çalışma süresi, yaş ve eğitim düzeyinin regresyon modeline anlamlı bir katkısının bulunmadığını göstermektedir [F_(6,390)= 2.08, p>0.05].

Çizelge 18: Amirden Tatmin Üzerinde Düzenleyici Değişkenin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=390)

Değişkenler	Amirden Tatmin					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,644	,490		2,596	,944	
Hizmet Yılı	,031	,018	,167	,031	,017	,166
Amirle Çalışma	-,003	,066	-,002	-,035	,064	-,028
Yaş	-,013	,019	-,063	-,015	,019	-,072
Önlisans	,338	,179	,101	,309	,173	,092
Lisans	,015	,168	,006	,027	,162	,010
Lisans üstü	-,555	,378	-,076	-,611	,368	-,084
Nevrotiklik				,072	,071	,060
Dışadönüklük				,127	,077	,100
Gelişime Açıklık				-,239	,087	-,164**
Uyumluluk				,185	,094	,108
Özdisiplin				,425	,097	,264***
R		.178			.340	
R²		.032			.116	
ΔR²		.032			.084	
Düz. R²		.017			.090	

** p< 0.01, *** p< 0.001

İkinci grupta yer alan nevroitiklik, dışadönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk ve özdisiplin değişkenlerinin regresyona girilmesi, amirden tatmindeki %8.4'lük ilave varyansı açıklamış ve R²deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [F_(11,378)=4.46, p< .001]. Bütün bağımsız değişkenler regresyona girildiğinde gelişime açıklık (β =-0.164, p< 0.01) ve özdisiplinin (β =0.264, p< 0.001) amirden tatmin üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Tüm bağımsız değişkenlerin, amirden tatmindeki %9 oranındaki varyansı açıkladığı görülmüştür. Bu doğrultuda 2. hipotezin ikinci alt hipotezi (2b) kısmen desteklenmiştir.

Kişilikle astların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-19'da gösterilmiştir.

Çizelge 19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Düzenleyici Değişkenin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Analizi Sonuçları (N=390)

Değişkenler	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	4,264	,467		2,747	,936	
Hizmet Yılı	-,014	,017	-,074	-,014	,017	-,073
Amirle Çalışma	-,020	,063	-,016	-,024	,063	-,019
Yaş	,033	,018	,158	,031	,018	,145
Önlisans	,595	,171	,177**	,580	,172	,172**
Lisans	,767	,162	,274***	,774	,161	,276***
Lisans üstü	,884	,364	,120*	,878	,367	,120*
Nevrotiklik				,049	,071	,040
Dışadönüklük				-,016	,076	-,013
Gelişime Açıklık				,018	,086	,012
Uyumluluk				,070	,094	,040
Özdisiplin				,179	,096	,111
R		.343			.364	
R²		.118			.133	
ΔR²		.118			.015	
Düz. R²		.104			.107	

* p< 0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

Çizelge-19'a göre hiyerarşik regresyon analizi sonuçları birinci gruptaki hizmet yılı, amirle çalışma süresi, yaş ve eğitim düzeyinin regresyon modeline anlamlı katkı yaptıklarını göstermektedir [$F_{(6,383)}= 8.53, p<0.001$]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.104'tür. Bu sonuç, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışındaki %10.4 oranındaki varyansın hizmet yılı, amirle çalışma süresi, yaş ve eğitim değişkenleri tarafından açıklandığını gösterir. İkinci grupta yer alan nevrotiliklik, dışadönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk ve özdisiplin değişkenlerinin regresyona girilmesi, örgütsel vatandaşlık davranışındaki %1.5'lik ilave varyansı açıklamış ve R^2 deki bu değişim anlamsız bulunmuştur [$F_{(11,378)}=5.25, p>.05$].

Bütün bağımsız değişkenler regresyona girildiğinde eğitim düzeyinin (önlisans, lisans ve lisansüstü) (sırasıyla $\beta=0.172, p< 0.01$; $\beta= 0.276, p< 0.001$; $\beta= 0.120, p< 0.05$) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Tüm bağımsız değişkenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışındaki %10.7 oranındaki varyansı açıkladığı, fakat kişilik özelliklerinin hiçbirisinin anlamlı bir katkısının olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda 2. hipotezin üçüncü alt hipotezi (2c) desteklenmemiştir.

Kişilikle astların öznel iyi olması arasındaki hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-20'de gösterilmiştir. Çizelge-20'ye göre hiyerarşik regresyon analizi sonuçları birinci gruptaki hizmet yılı, amirle çalışma süresi, yaş ve eğitim düzeyinin regresyon modeline anlamlı bir katkısının bulunmadığını göstermektedir [$F_{(6,383)}= 1.08, p>0.05$]. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.001'dir. İkinci grupta yer alan nevrotiliklik, dışadönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk ve özdisiplin değişkenlerinin regresyona girilmesi, astların öznel iyi olmalarındaki %21.8'lik ilave varyansı açıkladığı görülmüştür. Bu doğrultuda 2. hipotezin dördüncü alt hipotezi (2ç) kısmen desteklenmiştir. Sonuç olarak 2. hipotez kısmen desteklenmiştir.

Bütün bağımsız değişkenler regresyona girildiğinde nevrotiliklik ($\beta=-0.265, p< 0.001$), dışadönüklük ($\beta=0.186, p< 0.01$) ve özdisiplinin ($\beta=0.168, p< 0.05$) öznel iyi olma üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Tüm bağımsız değişkenlerin, öznel iyi olmadaki %21.2 oranındaki varyansı açıkladığı görülmüştür. Bu doğrultuda 2. hipotezin dördüncü alt hipotezi (2ç) kısmen desteklenmiştir. Sonuç olarak 2. hipotez kısmen desteklenmiştir.

Çizelge 20: Öznel İyi Olma Üzerinde Düzenleyici Değişkenin Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=390)

Değişkenler	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,732	,413		4,661	,740	
Hizmet Yılı	,005	,015	,030	,010	,013	,065
Amirle Çalışma	,046	,056	,043	,019	,051	,018
Yaş	-,025	,016	-,141	-,026	,014	-,149
Önlisans	,106	,153	,037	,042	,137	,015
Lisans	-,012	,143	-,005	-,028	,127	-,012
Lisans üstü	,256	,320	,042	-,007	,288	-,001
Nevrotiklik				-,271	,056	-,265***
Dışadönüklük				,201	,062	,186**
Gelişime Açıklık				,012	,068	,010
Uyumluluk				-,085	,074	-,058
Özdisiplin				,229	,077	,168**
R		.130			.485	
R²		.017			.235	
ΔR^2		.017			.218	
Düz. R²		.001			.212	

** p< 0.01, *** p<0.001

4.2.4. Askeri Liderlikle Astların Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişkide Astların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bulgular

Askeri liderlikle astların tutum ve davranışları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisini test etmek amacıyla düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon (*Moderated Multiple Regression*) analizi yapılmıştır. Bir değişkenin düzenleyici değişken olabilmesi için, bu değişkenin bağımsız değişkenle olan etkileşiminin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı olması, ilişkinin yönünü ya da şiddetini değiştirmesi gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Aiken ve West (1991) düzenleyici değişken analizinde sürekli değerlerin öncelikle standardize edilmesini müteakiben regresyona sokulmasını ve raporlamada beta değeri (β) yerine düzeltilmemiş beta (B) değerinin belirtilmesi gerektiğini önermektedirler. Bu bağlamda öncelikle kontrol değişkenleri standardize edilerek birinci aşamada regresyona sokulmuş, müteakiben

bağımsız değişkenlerle (asta yönelik ilgi, işe yönelik ilgi, farkındalık), düzenleyici değişken olarak alınan kişilik özellikleri (nevrotiklik, dışadönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk, özdisiplin) standardize edilerek ikinci aşamada regresyona sokulmuş, son olarak standardize edilen değişkenlerin birlikte etkileşimleri (çarpımları) üçüncü aşamada regresyona sokulmuştur. Analiz kapsamında oluşturulan modellerde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlık/eş doğrusallık (*collinearity*) değerlerine de bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri (Tolerans=1/VIF, Tolerans>1-R²) bağımsız değişkenler arası çoklu doğrusal bağlantı olmadığını, standardize edilmemiş katsayıların (*Unstandardized Coefficients*) regresyon modeline ait denklemlerde kullanılabileceğini göstermiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 269). Kişilik özelliklerinin, asta yönelik ilgi ve görev performansı ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-21’de gösterilmiştir.

Çizelge-21’deki bulgular, ilk aşamada analize dâhil edilen kontrol değişkenlerinden eğitim değişkenlerinin (ön lisans, lisans ve lisans üstü) görev performansına anlamlı katkısının (sırasıyla B= .183, p< .01; B= .302, p< .001; B= .126, p< .05; R²= ,127; p<0.001) olduğunu göstermiştir. İkinci aşamada analize dâhil edilen bağımsız değişkenlerin (asta yönelik ilgi ve beş kişilik özelliği) görev performansı üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu ($\Delta R^2 = ,038$; p<0.01) ve açıklanan varyansı %16,6’ya çıkardığı; bu aşamada eğitim değişkenleri, özdisiplin ve asta yönelik ilginin (sırasıyla B= .163, p<0.05; B= .295, p< .001; B= .130, p< .05; B= .157, p< .05 ve B= ,153; p<0.05) görev performansı üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu görülmüştür. Üçüncü aşamada eğitim değişkenleri, özdisiplin ve asta yönelik ilginin (sırasıyla B= .157, p<0.05; B= .318, p< .001; B= .139, p< .05; B= .166, p< .05 ve B= ,148; p<0.05) görev performansı üzerinde anlamlı katkısı tespit edilmekle birlikte, analize dâhil edilen asta yönelik ilgi ile beş kişilik özelliğinin etkileşimsel etkilerinin görev performansına anlamlı bir katkısının bulunmadığı ($\Delta R^2 = ,015$; p>0.05) görülmüştür. Toplam açıklanan varyans %18 ve düzeltilmiş R² değeri ,143 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla asta yönelik ilgi ile astların görev performansı arasında astların kişilik özelliklerinin düzenleyici bir rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 21: Asta Yönelik İlgi – Görev Performansı İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu (N= 390)

Değişkenler	Görev Performansı								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,398	,062		5,398	,061		5,378	,063	
Hizmet Yılı	,077	,114	,059	,085	,113	,066	,102	,113	,079
Amirle Çalışma	,068	,064	,053	,055	,063	,043	,058	,064	,045
Yaş	,149	,111	,115	,114	,110	,089	,096	,110	,074
Ön Lisans	,183**	,065	,142	,163*	,065	,126	,157*	,065	,122
Lisans	,302***	,074	,234	,295***	,073	,229	,318***	,074	,247
Lisans Üstü	,126*	,064	,098	,130*	,064	,101	,139*	,064	,108
Nevrotiklik				-,011	,074	-,008	-,023	,076	-,018
Dışadönüklük				,004	,076	,003	-,018	,077	-,014
Gelişime Açıklık				,012	,075	,010	,017	,075	,013
Uyumluluk				,005	,069	,004	,016	,070	,012
Özdisiplin				,157*	,077	,121	,166*	,077	,128
Asta Yönelik İlgi				,153*	,064	,119	,148*	,065	,115
Asta Yönelik İlgi X Nevrotiklik							,103	,086	,074
Asta Yönelik İlgi X Dışadönüklük							,134	,089	,091
Asta Yönelik İlgi X Gelişime Açıklık							,048	,070	,041
Asta Yönelik İlgi X Uyumluluk							,089	,068	,072
Asta Yönelik İlgi X Özdisiplin							-,002	,077	-,002
R		.357			.407			.425	
R²		.127			.166			.180	
ΔR²		.127			.038			.015	
Düz. R²		.114			.139			.143	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

Kişilik özelliklerinin, işe yönelik ilgi ve görev performansı ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-22’de gösterilmiştir.

Çizelge 22: İşe Yönelik İlgi – Görev Performansı İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu (N= 390)

Değişkenler	Görev Performansı								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,398	,062		5,398	,061		5,367	,064	
Hizmet Yılı	,077	,114	,059	,081	,113	,062	,080	,114	,062
Amirle Çalışma	,068	,064	,053	,060	,064	,047	,050	,064	,039
Yaş	,149	,111	,115	,126	,111	,098	,130	,111	,101
Ön Lisans	,183**	,065	,142	,167**	,065	,129	,164**	,066	,127
Lisans	,302***	,074	,234	,297***	,074	,230	,301***	,074	,233
Lisans Üstü	,126*	,064	,098	,118	,064	,091	,112	,064	,087
Nevrotiklik				-,014	,075	-,010	-,021	,076	-,017
Dışadönüklük				,004	,077	,003	,003	,078	,002
Gelişime Açıklık				,012	,075	,010	,009	,076	,007
Uyumluluk				,008	,070	,006	,006	,071	,004
Özdisiplin				,174*	,077	,135	,177*	,078	,137
İşe Yönelik İlgi				,087	,065	,068	,121	,068	,094
İşe Yönelik İlgi X Nevrotiklik							,011	,092	,008
İşe Yönelik İlgi X Dışadönüklük							,037	,092	,026
İşe Yönelik İlgi X Gelişime Açıklık							,036	,071	,030
İşe Yönelik İlgi X Uyumluluk							,123	,079	,094
İşe Yönelik İlgi X Özdisiplin							-,002	,075	-,002
R		.357			.397			.411	
R²		.127			.157			.169	
ΔR²		.127			.030			.011	
Düz. R²		.114			.131			.131	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

Çizelge-22'deki bulgular, ilk aşamada analize dâhil edilen kontrol değişkenlerinden ön lisans, lisans ve lisans üstü eğitim mezunlarının görev performansına anlamlı katkısının (sırasıyla B= .183, p<0.01; B= .302, p<0.001; B= .126, p<0.05; R²= .127; p<0.001)

olduğunu göstermiştir. İkinci aşamada analize dâhil edilen bağımsız değişkenlerin (işe yönelik ilgi ve beş kişilik özelliği) görev performansı üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu ($\Delta R^2 = ,030$; $p < 0.05$) ve açıklanan varyansı %15,7'ye çıkardığı; bu aşamada ön lisans ve lisans eğitim düzeyi ile özdisiplinin (sırasıyla $B = ,167$, $p < 0.01$; $B = ,297$, $p < 0.001$ ve $B = ,174$, $p < 0.05$) görev performansı üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu görülmüştür.

Üçüncü aşamada ön lisans, lisans ve özdisiplinin (sırasıyla $B = ,164$, $p < 0.01$; $B = ,301$, $p < 0.001$ ve $B = ,177$, $p < 0.05$) görev performansı üzerinde anlamlı katkısı tespit edilmekle birlikte, analize dâhil edilen işe yönelik ilgi ile beş kişilik özelliğinin etkileşimsel (çarpımsal) etkilerinin görev performansına anlamlı bir katkısının bulunmadığı ($\Delta R^2 = ,011$; $p > 0.05$) görülmüştür. Toplam açıklanan varyans %16,9 ve düzeltilmiş R^2 değeri ,131 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla işe yönelik ilgi ile astların görev performansı arasında astların kişilik özelliklerinin düzenleyici bir rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Kişilik özelliklerinin, farkındalık ve görev performansı ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-23'te gösterilmiştir.

Çizelge-23'deki bulgular, ilk aşamada analize dâhil edilen kontrol değişkenlerinden eğitim değişkenlerinin görev performansına anlamlı katkısının (sırasıyla $B = ,183$, $p < ,01$; $B = ,302$, $p < ,001$; $B = ,126$, $p < ,05$; $R^2 = ,127$; $p < 0.001$) olduğunu göstermiştir. İkinci aşamada analize dâhil edilen bağımsız değişkenlerin (farkındalık ve beş kişilik özelliği) görev performansı üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu ($\Delta R^2 = ,035$; $p < 0.05$) ve açıklanan varyansı %16,2'ye çıkardığı; bu aşamada eğitim değişkenleri, özdisiplin ve farkındalık boyutunun (sırasıyla $B = ,176$, $p < ,01$; $B = ,300$, $p < ,001$; $B = ,127$, $p < ,05$; $B = ,167$, $p < 0.05$ ve $B = ,129$, $p < 0.05$; $R^2 = ,162$, $p < 0.001$) görev performansı üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu görülmüştür. Üçüncü aşamada eğitim değişkenleri, özdisiplin ve farkındalık boyutunun (sırasıyla $B = ,170$, $p < ,05$; $B = ,319$, $p < ,001$; $B = ,131$, $p < ,05$; $B = ,179$, $p < 0.05$ ve $B = ,137$, $p < 0.05$; $R^2 = ,127$, $p < 0.001$) görev performansı üzerinde anlamlı katkısı tespit edilmekle birlikte, analize dâhil edilen farkındalık ile beş kişilik özelliğinin etkileşimsel (çarpımsal) etkilerinin görev performansına anlamlı bir katkısının bulunmadığı ($\Delta R^2 = ,014$; $p > 0.05$) görülmüştür. Toplam açıklanan varyans %17,6 ve düzeltilmiş R^2 değeri ,138

olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla farkındalık ile astların görev performansı arasında astların kişilik özelliklerinin düzenleyici bir rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 23: Farkındalık – Görev Performansı İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu

Değişkenler	Görev Performansı								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,398	,062		5,398	,061		5,370	,063	
Hizmet Yılı	,077	,114	,059	,080	,113	,062	,093	,113	,072
Amirle Çalışma	,068	,064	,053	,050	,064	,039	,044	,064	,034
Yaş	,149	,111	,115	,117	,110	,091	,104	,111	,080
Ön Lisans	,183**	,065	,142	,176**	,065	,136	,170*	,065	,132
Lisans	,302***	,074	,234	,300***	,073	,233	,319***	,074	,248
Lisans Üstü	,126*	,064	,098	,127*	,064	,099	,131*	,064	,102
Nevrotiklik				-,013	,075	-,010	-,036	,077	-,028
Dışadönüklük				,001	,076	,000	-,015	,079	-,011
Gelişime Açıklık				,009	,075	,007	,007	,075	,005
Uyumluluk				-,002	,070	-,002	-,001	,071	-,001
Özdisiplin				,167*	,077	,129	,179*	,077	,139
Farkındalık				,129*	,065	,100	,137*	,068	,106
Fark. X Nevrotiklik							,085	,088	,067
Fark. X Dışadönük.							,103	,089	,075
Fark. X G. Açıklık							,071	,075	,059
Fark. X Uyumluluk							,069	,069	,061
Fark. X Özdisiplin							,006	,077	,005
R		.357			.402			.419	
R²		.127			.162			.176	
ΔR²		.127			.035			.014	
Düz. R²		.114			.135			.138	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

Yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucunda askeri liderlikle astların görev performansı arasında astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla 3. hipotezin ilk alt hipotezi (3a) desteklenmemiştir.

Kişilik özelliklerinin, asta yönelik ilgi ve amirden tatmin ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-24'te gösterilmiştir.

Çizelge 24: Asta Yönelik İlgi – Amirden Tatmin İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu (N= 390)

Değişkenler	Amirden Tatmin								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,514	,061		5,505	,045		5,494	,046	
Hizmet Yılı	,202	,114	,167	,185*	,084	,153	,185*	,083	,154
Amirle Çalışma	-,003	,063	-,002	-,045	,047	-,038	-,060	,047	-,050
Yaş	-,077	,110	-,063	-,158	,082	-,131	-,165*	,081	-,137
Ön Lisans	,122	,065	,101	,044	,048	,036	,023	,048	,019
Lisans	,007	,073	,006	-,033	,054	-,027	-,029	,054	-,024
Lisans Üstü	-,092	,063	-,076	-,045	,047	-,038	-,046	,046	-,039
Nevrotiklik				,045	,055	,037	,068	,055	,057
Dışadönüklük				,058	,056	,048	,071	,057	,059
Gelişime Açıklık				-,136*	,055	-,112	-,149**	,055	-,123
Uyumluluk				,037	,051	,031	,050	,051	,041
Özdisiplin				,152**	,057	,126	,160**	,056	,132
Asta Yönelik İlgi				,782***	,048	,643	,783***	,048	,644
Asta Yönelik İlgi X Nevrotiklik							-,073	,063	-,056
Asta Yönelik İlgi X Dışadönüklük							-,070	,065	-,050
Asta Yönelik İlgi X Gelişime Açıklık							,163**	,052	,141
Asta Yönelik İlgi X Uyumluluk							,023	,050	,019
Asta Yönelik İlgi X Özdisiplin							-,021	,057	-,018
R		.178			.696			.708	
R²		.032			.484			.502	
ΔR²		.032			.452			.018	
Düz. R²		.017			.468			.479	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

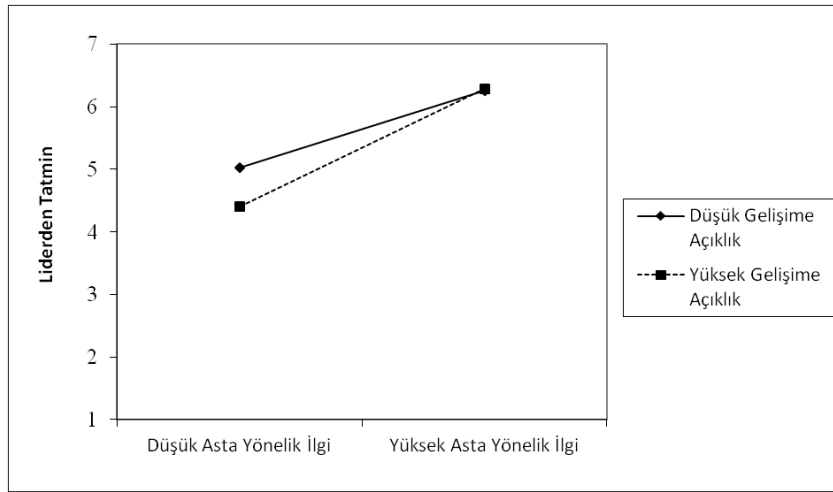
Çizelge-24'deki bulgular, ilk aşamada analize dâhil edilen kontrol değişkenlerinin amirden tatmine anlamlı bir katkısının bulunmadığını ($R^2 = ,032$; $p > 0.05$) göstermiştir. İkinci aşamada analize dâhil edilen bağımsız değişkenlerin amirden tatmin üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu ($\Delta R^2 = ,452$; $p < 0.001$) ve açıklanan varyansı %48,4'e çıkardığı; bu aşamada hizmet yılı, gelişime açıklık, özdisiplin ve asta yönelik ilginin (sırasıyla $B = ,185$, $p < 0.05$; $B = - ,136$, $p < 0.05$; $B = ,152$, $p < 0.01$ ve $B = ,782$, $p < 0.001$) amirden tatmin üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu görülmüştür. Üçüncü aşamada hizmet yılı, yaş, gelişime açıklık, özdisiplin ve asta yönelik ilgi ile birlikte analize dâhil edilen asta yönelik ilgi ile kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın etkileşimsel etkisinin amirden tatmin üzerinde anlamlı katkısının (sırasıyla $B = ,185$, $p < 0.05$; $B = - ,165$, $p < 0.05$; $B = - ,149$, $p < 0.01$; $B = ,160$, $p < 0.01$; $B = ,783$, $p < 0.001$ ve $B = ,163$, $p < 0.01$) bulunduğu ($\Delta R^2 = ,018$; $p < 0.05$) görülmüştür. Toplam açıklanan varyans %50,2 ve düzeltilmiş R^2 değeri ,479 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla asta yönelik ilgi ile astların amirden tatmini arasında gelişime açıklığın düzenleyici bir rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Her ne kadar regresyon katsayıları etki büyüklüğünü gösteren istatistikler olsa da, düzenleyici model analizinde etki büyüklüğünün hesaplanmasında Cohen'in aşağıda gösterilen formülünün (Eş. 4.1) kullanılması önerilmektedir (Aiken ve West, 1991).

$$f^2 = \frac{(r_2^2 - r_1^2)}{(1 - r_1^2)} \quad (4.1)$$

Bu denklemde r_1^2 , hiyerarşik regresyon analizinde ikinci adıma ait R kare (*R square*), r_2^2 ise üçüncü adıma ait R kare değeridir. Çizelge 24'te yer alan değerlere göre $f^2 = ((0,502 - 0,484)/(1 - 0,484)) = 0,035$ 'dir. Bu değer bağımlı değişkende açıklanmayan varyansa göre, düzenleyicilik tarafından açıklanan sistematik varyans oranını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 294). Cohen, Cohen, Aiken ve West'e (2003: 269) göre $f^2 = 0,02$ ise düşük etki; $f^2 = 0,15$ ise orta etki; $f^2 = 0,26$ ise büyük etki söz konusudur. Aiken ve West'in (1991: 157) önerileri doğrultusunda, asta yönelik ilgi ile gelişime açıklığın etkileşiminin çarpımsal sonucunun etki büyüklüğü $f^2 = 0,035$ olarak hesaplanmış ve etki büyüklüğünün düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bu etki büyüklüğü, değer olarak küçük olmakla birlikte, deneysel olmayan çalışmalardan elde edilen sonuçlar arasında (.01 - .03 arası) kabul edilebilir düzeydedir (Chaplin, 1991).

Aradaki etkileşimi analiz etmek amacıyla eğim testi (*simple slope*) analizi yapılmıştır (Aiken ve West, 1991). Eğim testi grafiği Şekil-6'da gösterilmiştir.



Şekil 6: Asta Yönelik İlgi ile Amirden Tatmin Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü

Çizelge 25: Asta Yönelik İlgi ve Düşük Gelişime Açıklık Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N= 390)

Değişkenler	Amirden Tatmin								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,514	,061		5,555	,064		5,553	,064	
Hizmet Yılı	,202	,114	,167	,185*	,085	,153	,191*	,084	,158
Amirle Çalışma	-,003	,063	-,002	-,032	,047	-,027	-,044	,047	-,036
Yaş	-,077	,110	-,063	-,159	,082	-,131	-,171*	,081	-,142
Ön Lisans	,122	,065	,101	,043	,048	,036	,027	,048	,023
Lisans	,007	,073	,006	-,039	,054	-,032	-,029	,054	-,024
Lisans Üstü	-,092	,063	-,076	-,039	,047	-,033	-,036	,046	-,030
Düşük Gelişime Açıklık				-,050	,046	-,041	-,057	,045	-,047
Asta Yönelik İlgi				,822**	,047	,675	,690***	,063	,567
Asta Yönelik İlgi X Düşük Gelişime A.							,134**	,044	,160
R		.178			.685			.695	
R²		.032			.470			.483	
ΔR^2		.032			.438			.013	
Düz. R²		.017			.458			.470	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

Eğim testi analizi sonucunda; astların gelişime açıklığı düşük olduğunda (ortalamanın 1 standart sapma altında) amirlerin asta yönelik ilgilerinin pozitif yönde ve anlamlı olarak astların amirden tatminini etkilediği (B= ,690; t= 10,979; p<0.01) (Çizelge-25) görülmüştür. Eğim testi sonucunda, astların gelişime açıklığı yüksek olduğunda ise (ortalamanın 1 standart sapma üzerinde) amirlerin asta yönelik ilgilerinin pozitif yönde ve anlamlı olarak astların amirden tatminini daha fazla etkilediği (B= ,958; t= 15,007; p<0.01) (Çizelge-26) görülmüştür.

Bu durum bize gelişime açıklığın yüksek olduğu düzeyde amirlerin asta yönelik ilgileri ile astların amirden tatmini arasında daha kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Çizelge 26: Asta Yönelik İlgi ve Yüksek Gelişime Açıklık Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N= 390)

Değişkenler	Amirden Tatmin								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,514	,061		5,455	,064		5,440	,064	
Hizmet Yılı	,202	,114	,167	,185*	,085	,153	,191*	,084	,158
Amirle Çalışma	-,003	,063	-,002	-,032	,047	-,027	-,044	,047	-,036
Yaş	-,077	,110	-,063	-,159	,082	-,131	-,171**	,081	-,142
Ön Lisans	,122	,065	,101	,043	,048	,036	,027	,048	,023
Lisans	,007	,073	,006	-,039	,054	-,032	-,029	,054	-,024
Lisans Üstü	-,092	,063	-,076	-,039	,047	-,033	-,036	,046	-,030
Yüksek Gelişime Açıklık				-,050	,046	-,041	-,057	,045	-,047
Asta Yönelik İlgi				,822***	,047	,675	,958***	,064	,787
Asta Yönelik İlgi X Yüksek Gelişime Açıklık							,134**	,044	,160
R		.178			.685			.695	
R²		.032			.470			.483	
ΔR²		.032			.438			.013	
Düz. R²		.017			.458			.470	

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

Kişilik özelliklerinin, işe yönelik ilgi ve amirden tatmin ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-27’de gösterilmiştir.

Çizelge 27: İşe Yönelik İlgi – Amirden Tatmin İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu

Değişkenler	Amirden Tatmin								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,514	,061		5,510	,051		5,492	,054	
Hizmet Yılı	,202	,114	,167	,172	,096	,142	,175	,096	,145
Amirle Çalışma	-,003	,063	-,002	-,022	,054	-,018	-,037	,054	-,030
Yaş	-,077	,110	-,063	-,122	,094	-,101	-,126	,094	-,104
Ön Lisans	,122	,065	,101	,053	,055	,044	,054	,055	,044
Lisans	,007	,073	,006	-,042	,062	-,035	-,038	,062	-,031
Lisans Üstü	-,092	,063	-,076	-,112*	,054	-,093	-,117*	,054	-,097
Nevrotiklik				,018	,063	,015	,016	,064	,014
Dışadönüklük				,044	,065	,036	,049	,066	,040
Gelişime Açıklık				-,120	,064	-,099	-,125	,064	-,103
Uyumluluk				,026	,059	,021	,020	,059	,017
Özdisiplin				,215**	,065	,177	,222**	,065	,183
İşe Yönelik İlgi				,582***	,055	,481	,593***	,057	,490
İşe Y. İlgi X Nevr.							,033	,077	,026
İşe Y. İlgi X Dışa.							-,038	,077	-,028
İşe Y. İlgi X Gel.A.							,104	,060	,090
İşe Y. İlgi X Uyum							,091	,066	,074
İşe Y. İlgi X Özdis.							,006	,063	,005
R		.178			.566			.576	
R²		.032			.320			.332	
ΔR^2		.032			.288			.012	
Düz. R²		.017			.298			.301	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

Çizelge-27’deki bulgular, ilk aşamada analize dâhil edilen kontrol değişkenlerinin amirden tatmine anlamlı bir katkısının bulunmadığını ($R^2 = ,032$; $p > 0.05$) göstermiştir. İkinci aşamada analize dâhil edilen bağımsız değişkenlerin (işe yönelik ilgi ve beş kişilik özelliği)

amirden tatmin üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu ($\Delta R^2 = ,288$; $p < 0.001$) ve açıklanan varyansı %32'ye çıkardığı; bu aşamada lisans üstü eğitim, özdisiplin ve işe yönelik ilginin (sırasıyla $B = - .112$, $p < 0.05$; $B = .215$, $p < 0.01$ ve $B = .582$, $p < 0.001$) amirden tatmin üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu görülmüştür. Üçüncü aşamada lisans üstü eğitim, özdisiplin ve işe yönelik ilginin (sırasıyla $B = - .117$, $p < 0.05$; $B = .222$, $p < 0.01$ ve $B = .593$, $p < 0.001$) amirden tatmin üzerinde anlamlı katkısı bulunmakla birlikte, analize dâhil edilen işe yönelik ilgi ile kişilik özelliklerinin etkileşimsel etkilerinin amirden tatmin üzerinde anlamlı katkısının bulunmadığı ($\Delta R^2 = ,012$; $p > 0.05$) görülmüştür. Toplam açıklanan varyans %33,2 ve düzeltilmiş R^2 değeri ,301 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla işe yönelik ilgi ile amirden tatmin arasında kişiliğin düzenleyici bir rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

Kişilik özelliklerinin, farkındalık ve amirden tatmin ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-28'de gösterilmiştir.

Çizelge-28'deki bulgular, ilk aşamada analize dâhil edilen kontrol değişkenlerinin amirden tatmine anlamlı bir katkısının bulunmadığını ($R^2 = ,032$; $p > 0.05$) göstermiştir. İkinci aşamada analize dâhil edilen bağımsız değişkenlerin (farkındalık ve beş kişilik özelliği) amirden tatmin üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu ($\Delta R^2 = ,359$; $p < 0.001$) ve açıklanan varyansı %39,1'e çıkardığı; bu aşamada ön lisans eğitim düzeyi, gelişime açıklık, özdisiplin ve farkındalığın (sırasıyla $B = .109$, $p < 0.05$; $B = - .154$, $p < 0.05$; $B = .197$, $p < 0.01$ ve $B = .687$, $p < 0.001$) amirden tatmin üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu görülmüştür. Üçüncü aşamada gelişime açıklık, özdisiplin ve farkındalık ile birlikte analize dâhil edilen farkındalık ile kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın etkileşimsel etkisinin amirden tatmin üzerinde anlamlı katkısının (sırasıyla $B = - .172$, $p < 0.01$; $B = .208$, $p < 0.01$; $B = .686$, $p < 0.001$ ve $B = .163$, $p < 0.01$) bulunduğu ($\Delta R^2 = ,019$; $p < 0.05$) görülmüştür. Toplam açıklanan varyans %41 ve düzeltilmiş R^2 değeri ,383 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla farkındalık ile astların amirden tatmini arasında gelişime açıklığın düzenleyici bir rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

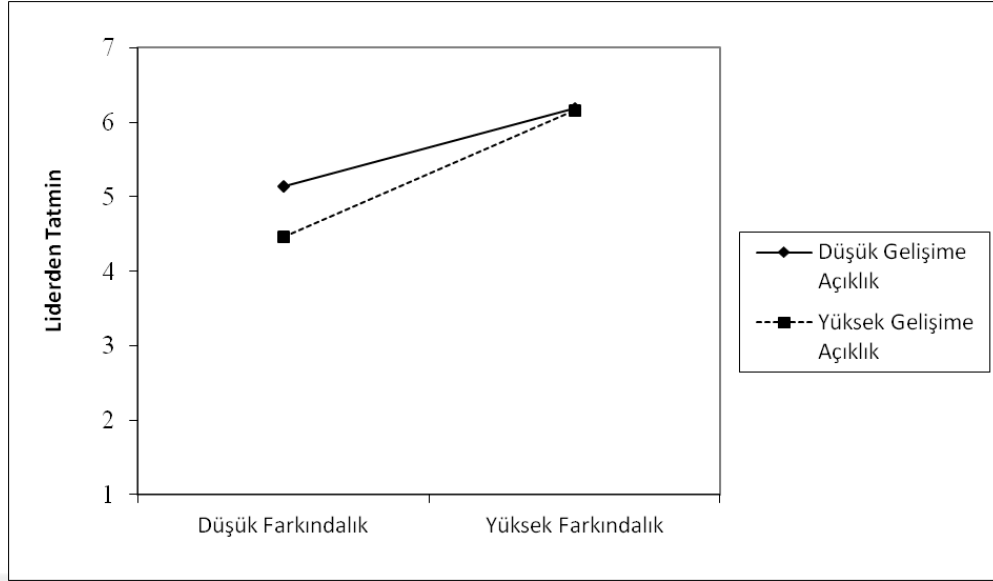
Çizelge 28: Farkındalık – Amirden Tatmin İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu

Değişkenler	Amirden Tatmin								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,514	,061		5,506	,049		5,484	,050	
Hizmet Yılı	,202	,114	,167	,156	,091	,129	,152	,091	,126
Amirle Çalışma	-,003	,063	-,002	-,072	,051	-,060	-,081	,051	-,067
Yaş	-,077	,110	-,063	-,147	,089	-,122	-,145	,088	-,120
Ön Lisans	,122	,065	,101	,109*	,052	,090	,092	,052	,076
Lisans	,007	,073	,006	-,007	,059	-,006	,001	,058	,001
Lisans Üstü	-,092	,063	-,076	-,058	,051	-,048	-,062	,051	-,051
Nevrotiklik				,029	,060	,024	,036	,061	,030
Dışadönüklük				,041	,061	,034	,068	,063	,056
Gelişime Açıklık				-,154*	,060	-,127	-,172**	,060	-,142
Uyumluluk				-,007	,056	-,006	-,009	,056	-,008
Özdisiplin				,197**	,061	,162	,208**	,061	,171
Farkındalık				,687***	,053	,563	,686***	,054	,563
Fark. X Nevrotiklik							-,021	,070	-,018
Fark. X Dışadön.							-,088	,072	-,067
Fark. X G. Açıklık							,163**	,060	,142
Fark. X Uyumluluk							,075	,055	,070
Fark. X Özdisiplin							-,018	,062	-,016
R		.178			.625			.640	
R²		.032			.391			.410	
ΔR²		.032			.359			.019	
Düz. R²		.017			.371			.383	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

Çizelge-28’de yer alan değerlere göre, farkındalık ile gelişime açıklığın etkileşiminin çarpımsal sonucunun etki genişliği $f^2 = ((0,410-0,391)/(1-0,391)) = 0,031$ olarak hesaplanmış ve etki büyüklüğünün düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Aradaki etkileşimi analiz etmek amacıyla eğim testi analizi yapılmıştır (Aiken ve West, 1991). Eğim testi grafiği Şekil-7’de gösterilmiştir.



Şekil 7: Farkındalık ile Amirden Tatmin Arasında Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü

Çizelge 29: Farkındalık ile Amirden Tatmin Arasında Düşük Gelişime Açıklığın Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu (N= 390)

Değişkenler	Amirinden Tatmin								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,514	,061		5,570	,070		5,560	,070	
Hizmet Yılı	,202	,114	,167	,154	,092	,128	,155	,092	,129
Amirle Çalışma	-,003	,063	-,002	-,059	,051	-,049	-,065	,051	-,054
Yaş	-,077	,110	-,063	-,146	,089	-,121	-,151	,089	-,125
Ön Lisans	,122	,065	,101	,109*	,052	,090	,094	,052	,077
Lisans	,007	,073	,006	-,013	,059	-,011	-,005	,059	-,004
Lisans Üstü	-,092	,063	-,076	-,055	,051	-,046	-,058	,051	-,048
Düşük Gelişime Açıklık				-,065	,050	-,054	-,065	,050	-,054
Farkındalık				,727***	,051	,597	,605***	,071	,497
Farkındalık X Düşük Gelişime Açıklık							,118*	,047	,143
R		.178			.610			.618	
R²		.032			.372			.382	
ΔR^2		.032			.340			.010	
Düz. R²		.017			.358			.367	

* p<0.05, *** p<0.001

Eğim testi sonucunda; astların gelişime açıklığı düşük olduğunda (ortalamanın 1 standart sapma altında) amirlerin farkındalığının pozitif yönde ve anlamlı olarak astların amirden tatminini etkilediği (B= ,605; t= 8,572; p<0.001) (Çizelge-29) görülmüştür.

Eğim testi sonucunda, astların gelişime açıklığı yüksek olduğunda ise (ortalamanın 1 standart sapma üzerinde) amirlerin farkındalığının pozitif yönde ve anlamlı olarak astların amirden tatminini daha fazla etkilediği (B= ,840; t= 12,342; p<0.001) (Çizelge-30) tespit edilmiştir.

Çizelge 30: Farkındalık ile Amirden Tatmin Arasında Yüksek Gelişime Açıklığın Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu (N= 390)

Değişkenler	Amirden Tatmin								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,514	,061		5,440	,070		5,430	,070	
Hizmet Yılı	,202	,114	,167	,154	,092	,128	,155	,092	,129
Amirle Çalışma	-,003	,063	-,002	-,059	,051	-,049	-,065	,051	-,054
Yaş	-,077	,110	-,063	-,146	,089	-,121	-,151	,089	-,125
Ön Lisans	,122	,065	,101	,109*	,052	,090	,094	,052	,077
Lisans	,007	,073	,006	-,013	,059	-,011	-,005	,059	-,004
Lisans Üstü	-,092	,063	-,076	-,055	,051	-,046	-,058	,051	-,048
Yüksek Gelişime Açıklık				-,065	,050	-,054	-,065	,050	-,054
Farkındalık				,727***	,051	,597	,840***	,068	,690
Farkındalık X Yüksek Gelişime Açıklık							,118*	,047	,137
R		.178			.610			.618	
R²		.032			.372			.382	
ΔR^2		.032			.340			.010	
Düz. R²		.017			.358			.367	

* p<0.05, *** p<0.001

Bu durum bize gelişime açıklığın yüksek olduğu düzeyde amirlerin farkındalığı ile astların amirden tatmini arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucunda askeri liderlikle astların amirden tatminleri arasında astların kişilik özelliklerinin kısmen (asta yönelik ilgi ve farkındalık için gelişime açıklığın) düzenleyici rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla 3. hipotezin ikinci alt hipotezi (3b) kısmen desteklenmiştir.

Çizelge 31: Asta Yönelik İlgi – Öznel İyi Olma İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu

Değişkenler	Öznel İyi Olma								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,127	,052		5,130	,046		5,114	,048	
Hizmet Yılı	,030	,096	,030	,066	,085	,065	,072	,085	,072
Amirle Çalışma	,044	,054	,043	,018	,049	,018	,013	,049	,013
Yaş	-,142	,093	-,141	-,153	,083	-,152	-,164*	,083	-,163
Ön Lisans	,038	,055	,037	,013	,050	,013	,001	,050	,001
Lisans	-,005	,062	-,005	-,014	,055	-,014	,003	,056	,003
Lisans Üstü	,042	,053	,042	,001	,048	,001	,006	,048	,006
Nevrotiklik				-,272***	,057	-,266	-,263***	,058	-,257
Dışadönüklük				,189**	,059	,184	,180**	,060	,175
Gelişime Açıklık				,012	,057	,012	,007	,057	,007
Uyumluluk				-,063	,052	-,061	-,050	,053	-,049
Özdisiplin				,167**	,059	,162	,178**	,059	,173
Asta Yönelik İlgi				,026	,049	,026	,029	,050	,028
Asta Yönelik İlgi X Nevrotiklik							-,013	,065	-,012
Asta Yönelik İlgi X Dışadönüklük							,048	,068	,041
Asta Yönelik İlgi X Gelişime Açıklık							,097	,053	,104
Asta Yönelik İlgi X Uyumluluk							,042	,051	,043
Asta Yönelik İlgi X Özdisiplin							-,024	,058	-,025
R		.130			.485			.502	
R²		.017			.236			.252	
ΔR^2		.017			.219			.017	
Düz. R²		.001			.211			.217	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

Kişilik özelliklerinin, asta yönelik ilgi ve öznel iyi olma ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-31’de gösterilmiştir.

Çizelge-31’deki bulgular, ilk aşamada analize dâhil edilen kontrol değişkenlerinin öznel iyi olmaya anlamlı bir katkısının bulunmadığını ($R^2 = ,017$; $p > 0.05$) göstermiştir. İkinci aşamada analize dâhil edilen bağımsız değişkenlerin (asta yönelik ilgi ve beş kişilik özelliği) öznel iyi olma üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu ($\Delta R^2 = ,219$; $p < 0.001$) ve açıklanan varyansı %23,6’ya çıkardığı; bu aşamada nevroitiklik, dışadönüklük ve özdisiplinin (sırasıyla $B = - .272$, $p < 0.001$; $B = .189$, $p < 0.01$ ve $B = .167$, $p < 0.05$) öznel iyi olma üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu görülmüştür. Üçüncü aşamada yaş, nevroitiklik, dışadönüklük ve özdisiplin ile birlikte analize dâhil edilen asta yönelik ilgi ile kişilik özelliklerinin etkileşimsel etkilerinin öznel iyi olma üzerinde anlamlı katkısının bulunmadığı görülmüştür. Dolayısıyla asta yönelik ilgi ile öznel iyi olma arasında kişiliğin düzenleyici bir rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

Kişilik özelliklerinin, işe yönelik ilgi ve öznel iyi olma ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-32’de gösterilmiştir.

Çizelge-32’deki bulgular, ilk aşamada analize dâhil edilen kontrol değişkenlerinin öznel iyi olmaya anlamlı bir katkısının bulunmadığını ($R^2 = ,017$; $p > 0.05$) göstermiştir. İkinci aşamada analize dâhil edilen bağımsız değişkenlerin (işe yönelik ilgi ve beş kişilik özelliği) öznel iyi olma üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu ($\Delta R^2 = ,218$; $p < 0.001$) ve açıklanan varyansı %23,5’e çıkardığı; bu aşamada nevroitiklik, dışadönüklük ve özdisiplinin (sırasıyla $B = - .271$, $p < 0.001$; $B = .192$, $p < 0.01$ ve $B = .175$, $p < 0.01$) öznel iyi olma üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu görülmüştür. Üçüncü aşamada nevroitiklik, dışadönüklük ve özdisiplinin öznel iyi olma üzerinde anlamlı katkısı bulunmakla birlikte (sırasıyla $B = - .282$ $p < 0.001$; $B = .153$, $p < 0.05$ ve $B = .185$, $p < 0.01$), analize dâhil edilen işe yönelik ilgi ile kişilik özelliklerinin etkileşimsel etkisinin öznel iyi olma üzerinde anlamlı katkısının bulunmadığı ($\Delta R^2 = ,017$; $p < 0.05$) görülmüştür. Toplam açıklanan varyans %25,2 ve

düzeltilmiş R^2 değeri ,217 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla işe yönelik ilgi ile öznel iyi olma arasında kişilik özelliklerinin düzenleyici bir rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 32: İşe Yönelik İlgi – Öznel İyi Olma İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu

Değişkenler	Öznel İyi Olma								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,127	,052		5,130	,046		5,125	,048	
Hizmet Yılı	,030	,096	,030	,066	,085	,065	,075	,085	,074
Amirle Çalışma	,044	,054	,043	,018	,049	,018	,012	,049	,012
Yaş	-,142	,093	-,141	-,150	,083	-,148	-,157	,083	-,156
Ön Lisans	,038	,055	,037	,016	,050	,016	,006	,050	,006
Lisans	-,005	,062	-,005	-,012	,055	-,012	-,003	,055	-,003
Lisans Üstü	,042	,053	,042	-,001	,048	-,001	-,004	,048	-,004
Nevrotiklik				-,271***	,057	-,265	-,282***	,058	-,276
Dışadönüklük				,192**	,059	,187	,153*	,061	,150
Gelişime Açıklık				,009	,057	,009	,002	,057	,002
Uyumluluk				-,058	,053	-,057	-,052	,053	-,051
Özdisiplin				,175**	,059	,169	,185**	,059	,179
İşe Yönelik İlgi				-,007	,050	-,007	,006	,051	,006
İşe Yönelik İlgi X Nevrotiklik							,004	,071	,004
İşe Yönelik İlgi X Dışadönüklük							,164	,076	,136
İşe Yönelik İlgi X Gelişime Açıklık							,028	,053	,029
İşe Yönelik İlgi X Uyumluluk							-,023	,059	-,021
İşe Yönelik İlgi X Özdisiplin							-,041	,057	-,041
R		.130			.485			.502	
R²		.017			.235			.252	
ΔR^2		.017			.218			.017	
Düz. R²		.001			.210			.217	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

Çizelge 33: Farkındalık – Özel İyi Olma İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu

Değişkenler	Özel İyi Olma								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,127	,052		5,129	,046		5,114	,048	
Hizmet Yılı	,030	,096	,030	,064	,085	,063	,078	,085	,077
Amirle Çalışma	,044	,054	,043	,016	,049	,015	,011	,048	,011
Yaş	-,142	,093	-,141	-,155	,083	-,154	-,172*	,082	-,171
Ön Lisans	,038	,055	,037	,015	,049	,015	,004	,049	,004
Lisans	-,005	,062	-,005	-,014	,055	-,014	,008	,055	,007
Lisans Üstü	,042	,053	,042	,001	,048	,001	,003	,048	,003
Nevrotiklik				-,274***	,057	-,267	-,284***	,058	-,278
Dışadönüklük				,187**	,059	,182	,165**	,060	,161
Gelişime Açıklık				,012	,057	,012	,014	,057	,013
Uyumluluk				-,068	,053	-,067	-,062	,053	-,061
Özdisiplin				,164**	,059	,159	,180**	,059	,175
Farkındalık				,045	,050	,044	,039	,051	,038
Farkındalık X Nevrotiklik	X						,014	,066	,014
Farkındalık X Dışadönüklük	X						,134	,069	,121
Farkındalık X Gelişime Açıklık	X						,081	,056	,086
Farkındalık X Uyumluluk	X						,002	,052	,002
Farkındalık X Özdisiplin	X						-,023	,058	-,024
R		.130			.486			.512	
R²		.017			.237			.262	
ΔR²		.017			.220			.026	
Düz. R²		.001			.212			.228	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

Kişilik özelliklerinin, farkındalık ve özel iyi olma ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-33'te gösterilmiştir. Çizelge-33'deki bulgular, ilk

aşamada analize dâhil edilen kontrol değişkenlerinin öznel iyi olmaya anlamlı bir katkısının bulunmadığını ($R^2 = ,017$; $p > 0.05$) göstermiştir. İkinci aşamada analize dâhil edilen bağımsız değişkenlerin (farkındalık ve beş kişilik özelliği) öznel iyi olma üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu ($\Delta R^2 = ,220$; $p < 0.001$) ve açıklanan varyansı %23,7'ye çıkardığı; bu aşamada nevroitiklik, dışadönüklük ve özdisiplinin (sırasıyla $B = - .274$, $p < 0.001$; $B = .187$, $p < 0.01$ ve $B = .164$, $p < 0.01$) öznel iyi olma üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu görülmüştür.

Üçüncü aşamada yaş, nevroitiklik, dışadönüklük ve özdisiplinin öznel iyi olma üzerinde anlamlı katkısı bulunmakla birlikte (sırasıyla $B = - .172$, $p < 0.05$; $B = - .284$, $p < 0.001$; $B = .165$, $p < 0.01$ ve $B = .180$, $p < 0.01$; $\Delta R^2 = ,026$; $p < 0.05$), analize dâhil edilen farkındalık ile kişilik özelliklerinin etkileşimsel etkilerinin öznel iyi olma üzerinde anlamlı katkısının bulunmadığı görülmüştür. Toplam açıklanan varyans %26,2 ve düzeltilmiş R^2 değeri ,228 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla farkındalık ile öznel iyi olma arasında kişiliğin düzenleyici bir rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucunda askeri liderlik ile astların öznel iyi olmaları arasında astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla 3. hipotezin dördüncü alt hipotezi (3ç) desteklenmemiştir.

Kişilik özelliklerinin, asta yönelik ilgi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-34'de gösterilmiştir. Çizelge-34'deki bulgular, ilk aşamada analize dâhil edilen kontrol değişkenlerinden eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışına anlamlı katkısının (sırasıyla $B = .215$, $p < 0.01$; $B = .333$, $p < 0.001$; $B = .147$, $p < 0.05$; $R^2 = ,118$; $p < 0.001$) olduğunu göstermiştir. İkinci aşamada analize dâhil edilen bağımsız değişkenlerin (asta yönelik ilgi ve beş kişilik özelliği) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu ($\Delta R^2 = ,031$; $p < 0.05$) ve açıklanan varyansı %14,9'a çıkardığı; bu aşamada eğitim değişkenleri ve asta yönelik ilginin (sırasıyla $B = .196$, $p < 0.01$; $B = .325$, $p < 0.001$; $B = .157$, $p < 0.05$ ve $B = .165$, $p < 0.01$) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu görülmüştür.

Çizelge 34: Asta Yönelik İlgi – ÖVD İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu (N= 390)

Değişkenler	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,437	,058		5,437	,058		5,421	,060	
Hizmet Yılı	-,090	,108	-,074	-,088	,108	-,072	-,086	,108	-,070
Amirle Çalışma	-,019	,061	-,016	-,027	,060	-,023	-,025	,061	-,021
Yaş	,192	,105	,158	,158	,105	,130	,142	,105	,117
Ön Lisans	,215**	,062	,177	,196**	,062	,161	,190**	,062	,156
Lisans	,333***	,070	,274	,325***	,070	,267	,346***	,070	,284
Lisans Üstü	,147*	,060	,120	,157*	,061	,129	,167**	,061	,138
Nevrotiklik				,043	,071	,036	,038	,072	,031
Dışadönüklük				-,028	,072	-,023	-,054	,074	-,044
Gelişime Açıklık				,027	,071	,022	,028	,071	,023
Uyumluluk				,030	,066	,025	,029	,066	,024
Özdisiplin				,099	,073	,081	,112	,074	,092
Asta Yönelik İlgi				,165**	,061	,136	,180**	,062	,148
Asta Yönelik İlgi X Nevrotiklik							,036	,082	,028
Asta Yönelik İlgi X Dışadönüklük							,151	,084	,108
Asta Yönelik İlgi X Gelişime Açıklık							-,035	,067	-,031
Asta Yönelik İlgi X Uyumluluk							-,054	,065	-,046
Asta Yönelik İlgi X Özdisiplin							,080	,073	,070
R		.343			.386			.403	
R²		.118			.149			.162	
ΔR²		.118			.031			.013	
Düz. R²		.104			.122			.124	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

Üçüncü aşamada eğitim değişkenleri ve asta yönelik ilginin ÖVD üzerinde anlamlı katkısı tespit edilmekle birlikte (sırasıyla B= .190, p<0.01; B= .346, p<0.001; B= .167, p<0.01 ve B= .180, p<0.01), analize dâhil edilen asta yönelik ilgi ile beş kişilik özelliğinin

etkileşimsel (çarpımsal) etkilerinin ÖVDye anlamlı bir katkısının bulunmadığı ($\Delta R^2 = ,013$; $p > 0,05$) görülmüştür. Toplam açıklanan varyans %16,2 ve düzeltilmiş R^2 değeri ,124 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla asta yönelik ilgi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kişiliğin düzenleyici bir rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 35: İşe Yönelik İlgi – ÖVD İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu (N= 390)

Değişkenler	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,437	,058		5,437	,058		5,412	,061	
Hizmet Yılı	-,090	,108	-,074	-,094	,108	-,077	-,091	,109	-,075
Amirle Çalışma	-,019	,061	-,016	-,021	,061	-,018	-,021	,061	-,017
Yaş	,192	,105	,158	,167	,105	,138	,169	,106	,139
Ön Lisans	,215**	,062	,177	,197**	,062	,161	,195**	,063	,160
Lisans	,333***	,070	,274	,323***	,070	,266	,324***	,071	,267
Lisans Üstü	,147*	,060	,120	,143*	,061	,117	,142*	,061	,116
Nevrotiklik				,037	,071	,030	,031	,073	,026
Dışadönüklük				-,033	,073	-,027	-,036	,075	-,029
Gelişime Açıklık				,032	,072	,026	,033	,072	,027
Uyumluluk				,026	,067	,021	,022	,067	,018
Özdisiplin				,111	,073	,091	,118	,074	,097
İşe Yönelik İlgi				,131*	,062	,108	,152*	,065	,125
İşe Yönelik İlgi X Nevrotiklik							,031	,088	,024
İşe Yönelik İlgi X Dışadönüklük							,038	,088	,028
İşe Yönelik İlgi X Gelişime Açıklık							-,043	,068	-,038
İşe Yönelik İlgi X Uyumluluk							,043	,075	,034
İşe Yönelik İlgi X Özdisiplin							,072	,071	,061
R		.343			.378			.384	
R²		.118			.143			.148	
ΔR^2		.118			.025			.005	
Düz. R²		.104			.116			.109	

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

Kişilik özelliklerinin, işe yönelik ilgi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-35’de gösterilmiştir.

Çizelge-35’deki bulgular, ilk aşamada analize dâhil edilen kontrol değişkenlerinden eğitimin örgütsel vatandaşlık davranışına anlamlı katkısının (sırasıyla $B = .215$, $p < 0.01$; $B = .333$, $p < 0.001$; $B = .147$, $p < 0.05$; $R^2 = .118$; $p < 0.001$) olduğunu göstermiştir. İkinci aşamada analize dâhil edilen bağımsız değişkenlerin (işe yönelik ilgi ve beş kişilik özelliği) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu ($\Delta R^2 = .025$; $p < 0.05$) ve açıklanan varyansı %14,3’e çıkardığı; bu aşamada eğitim değişkenleri ve işe yönelik ilginin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu (sırasıyla $B = .197$, $p < 0.01$; $B = .323$, $p < 0.001$; $B = .143$, $p < 0.05$ ve $B = .131$; $p < 0.05$) görülmüştür.

Üçüncü aşamada eğitim ve işe yönelik ilginin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı katkısı tespit edilmekle birlikte (sırasıyla $B = .195$, $p < 0.01$; $B = .324$, $p < 0.001$; $B = .142$, $p < 0.05$ ve $B = .152$, $p < 0.05$), analize dâhil edilen işe yönelik ilgi ile beş kişilik özelliğinin etkileşimsel (çarpımsal) etkilerinin örgütsel vatandaşlık davranışına anlamlı bir katkısının bulunmadığı ($\Delta R^2 = .005$; $p > 0.05$) görülmüştür. Toplam açıklanan varyans %14,8 ve düzeltilmiş R^2 değeri ,109 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla işe yönelik ilgi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kişiliğin düzenleyici bir rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

Kişilik özelliklerinin, farkındalık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucu Çizelge-36’da gösterilmiştir. Çizelge-36’daki bulgular, ilk aşamada analize dâhil edilen kontrol değişkenlerinden eğitim değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına anlamlı katkısının (sırasıyla $B = .215$, $p < 0.01$; $B = .333$, $p < 0.001$; $B = .147$, $p < 0.05$; $R^2 = .118$; $p < 0.001$) olduğunu göstermiştir. İkinci aşamada analize dâhil edilen bağımsız değişkenlerin (farkındalık ve beş kişilik özelliği) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu ($\Delta R^2 = .028$; $P < 0.05$) ve açıklanan varyansı %14,6’ya çıkardığı; bu aşamada eğitim değişkenleri ve farkındalığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı katkısının bulunduğu (sırasıyla $B = .210$, $p < 0.01$; $B = .330$, $p < 0.001$; $B = .155$, $p < 0.05$ ve $B = .152$, $p < 0.05$) görülmüştür.

Çizelge 36: Farkındalık – ÖVD İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonucu (N= 390)

Değişkenler	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı								
	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Sabit	5,437	,058		5,437	,058		5,414	,060	
Hizmet Yılı	-,090	,108	-,074	-,094	,108	-,077	-,077	,108	-,063
Amirle Çalışma	-,019	,061	-,016	-,034	,061	-,028	-,035	,061	-,029
Yaş	,192	,105	,158	,159	,105	,131	,138	,105	,114
Ön Lisans	,215**	,062	,177	,210**	,062	,173	,207**	,062	,170
Lisans	,333***	,070	,274	,330***	,070	,272	,346***	,070	,284
Lisans Üstü	,147*	,060	,120	,155*	,061	,127	,160**	,061	,132
Nevrotiklik				,040	,071	,032	,013	,073	,011
Dışadönüklük				-,033	,073	-,027	-,070	,075	-,058
Gelişime Açıklık				,024	,071	,020	,036	,071	,030
Uyumluluk				,019	,067	,016	,022	,067	,018
Özdisiplin				,108	,073	,089	,117	,073	,096
Farkındalık				,152*	,062	,125	,164*	,064	,135
Farkındalık X Nevrotiklik	X						,092	,084	,077
Farkındalık X Dışadönüklük	X						,182	,085	,141
Farkındalık X Gelişime Açıklık	X						-,018	,071	-,016
Farkındalık X Uyumluluk	X						-,014	,066	-,013
Farkındalık X Özdisiplin	X						,069	,073	,061
R		.343			.382			.404	
R²		.118			.146			.163	
ΔR²		.118			.028			.017	
Düz. R²		.104			.119			.125	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

Üçüncü aşamada eğitim değişkenleri ve farkındalığın ÖVD üzerinde anlamlı katkısı tespit edilmekle birlikte (sırasıyla B= .207, p<0.01; B= .346, p<0.001; B= .160, p<0.05 ve B= .164, p<0.05), analize dâhil edilen farkındalık ile kişilik özelliklerinden hiç birisinin

etkileşimsel (çarpımsal) etkisinin ÖVDye anlamlı katkısının bulunmadığı ($\Delta R^2 = ,017$; $p < 0,05$) görülmüştür. Toplam açıklanan varyans %16,3 ve düzeltilmiş R^2 değeri ,125 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla farkındalık ile ÖVD arasında astların kişilik özelliklerinin düzenleyici bir rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucunda askeri liderlikle ÖVD arasında astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla 3. hipotezin üçüncü alt hipotezi desteklenmemiştir. Sonuç olarak 3. hipotez kısmen desteklenmiştir. Neticede bu çalışmanın ana hipotezleri kısmen desteklenmiş olup, ana ve alt hipotezlerin desteklenme durumu Çizelge-37’de gösterilmiştir.

Çizelge 37: Hipotez Testleri Sonucu

Hipotez No	Hipotez	Desteklenme Durumu	İlişkili Değişkenler
1	Askeri liderlik astların tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkiler.	Kısmen desteklendi	Asta yönelik ilgi X Görev performansı, Asta yönelik ilgi X Amirden tatmin ve Farkındalık X Amirden tatmin
1a	Askeri liderlik astların görev performanslarını pozitif yönde etkiler	Kısmen desteklendi	Asta yönelik ilgi
1b	Askeri liderlik astların amirden tatminlerini pozitif yönde etkiler	Kısmen desteklendi	Asta yönelik ilgi ve Farkındalık
1c	Askeri liderlik astların ÖVDlerini pozitif yönde etkiler	Desteklenmedi	-
1ç	Askeri liderlik astların öznel iyi olmalarını pozitif yönde etkiler	Desteklenmedi	-
2	Astların kişilikleri tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkiler	Kısmen desteklendi	Özdisiplin, dışa dönüklük, nevroitiklik, gelişime açıklık
2a	Astların kişilikleri görev performanslarını pozitif yönde etkiler	Kısmen desteklendi	Özdisiplin
2b	Astların kişilikleri amirden tatminlerini pozitif yönde etkiler	Kısmen desteklendi	Gelişime açıklık (-) ve Özdisiplin
2c	Astların kişilikleri ÖVDlerini pozitif yönde etkiler	Desteklenmedi	-
2ç	Astların kişilikleri öznel iyi olmalarını pozitif yönde etkiler	Kısmen desteklendi	Nevrotiklik (-), Dışadönüklük ve Özdisiplin
3	Askeri liderlik ile astların tutum ve davranışları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü vardır	Kısmen Desteklendi	Asta yönelik ilgi ve Farkındalık ile Amirden tatmin arasında Gelişime açıklık
3a	Askeri liderlik ile astların görev performansları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü vardır	Desteklenmedi	-
3b	Askeri liderlik ile astların amirden tatminleri arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü vardır	Kısmen desteklendi	Asta yönelik ilgi X Gelişime açıklık ve Farkındalık X Gelişime açıklık
3c	Askeri liderlik ile astların ÖVDleri arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü vardır	Desteklenmedi	-
3ç	Askeri liderlik ile astların öznel iyi olmaları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü vardır	Desteklenmedi	-

4.3. BÖLÜM ÖZETİ

Askeri liderlik ölçeğinin faktöryel yapısını test etmek amacıyla Karanet ağı üzerinden 276 subay, astsubay ve uzman erbaş örnekleme ile pilot araştırma yapılmıştır. Yapılan temel bileşenler analizi sonucunda askeri liderlik ölçeğinin üç faktörlü yapıdan oluştuğu görülmüştür. Ölçeğin, asta yönelik ilgi faktöründe 19 madde bulunmakta olup, ortalaması 4.92'dir (s.s.=1.73). İşe yönelik ilgi boyutunda 6 madde bulunmakta olup ortalaması 5.65'dir (s.s.=1.40). Farkındalık boyutunda 8 madde bulunmakta olup ortalaması 5.48'dir (s.s.= 1.38).

Araştırmaya yönelik asıl uygulama 2'nci Komando Tugay K.lığı (Bolu), 1'inci Komando Tugay K.lığı (Kayseri), Zırhlı Birlikler Okul ve Eğitim Tümen K.lığı (Ankara) ve MEBS Okul ve Eğitim Mrk. K.lığı'nda (Ankara) görev yapan subay, astsubay ve uzman erbaşlar örnekleminde yapılmıştır. İlk safhada araştırmanın bağımsız değişken (askeri liderlik ölçeği) ve düzenleyici değişken (beş faktör kişilik ölçeği) verileri astlardan toplanmış; yaklaşık bir ay sonraki ikinci safhada bağımlı değişkenlerden astların tutumları (amirden tatmin ve öznel iyi olma) astlardan, astların davranışları (görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı) astların amirlerinden toplanmıştır.

Nihai olarak 390 personelin verileri üzerinden analizler yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucu askeri liderlikle astların tutum ve davranışları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğu; kişilikle astların tutum ve davranışları arasında pozitif yönde (nevrotiklikle negatif yönde) anlamlı ilişki bulunduğu görülmüştür.

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda da asta yönelik ilginin görev performansı ve amirden tatmini; farkındalık boyutunun amirden tatmini yordadığı tespit edilmiştir. Ayrıca; özdisiplinin görev performansı, amirden tatmin ve öznel iyi olmayı; gelişime açıklığın amirden tatmini (negatif yönde); nevrotikliğin öznel iyi olmayı (negatif yönde); dışadönüklüğün öznel iyi olmayı pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir. Kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü tespite yönelik düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda amirlerin asta yönelik ilgileri ve farkındalıkları ile amirden tatminleri arasında gelişime açıklığın düzenleyici rolünün bulunduğu görülmüştür.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ

5.1. BULGULARIN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmanın amacı, yeni geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin geçerliliğini test ederek, askeri liderlikle astların tutum ve davranışları arasındaki ilişkileri incelemek ve bu ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Bu maksatla Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nın dört farklı birliğinde görev yapan 390 subay, astsubay ve uzman erbaş örneklem üzerinde araştırma yapılmıştır.

Öncelikle ölçeğin faktöryel yapısını test etmek amacıyla intranet (Karanet) ağı üzerinden pilot uygulama yapılmış, 276 personelden elde edilen veri temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda askeri liderlik ölçeğinin aslına benzer şekilde üç faktörlü olarak boyutlandırılabilceği görülmüştür.

Müteakiben, 2'nci Komando Tugay K.lığı (Bolu), 1'inci Komando Tugay K.lığı (Kayseri), Zırhlı Birlikler Okul ve Eğitim Tümen K.lığı (Ankara) ve MEBS Okul ve Eğitim Mrk. K.lığı'nda (Ankara) görev yapan 390 subay, astsubay ve uzman erbaş üzerinde asıl araştırma yapılmıştır. Araştırmaya katılan astların yaş ortalaması 30,08 (s.s.=5.99), mesleki deneyim ortalaması 7,49 (s.s.=6,93), amirleriyle birlikte çalışma süresi ortalaması 1,78 (s.s.=1,04) yıl olup; astların bağlı olduğu amirlerinin yaş ortalaması 34,84 (s.s.=5.95), mesleki deneyim ortalaması 12,25 (s.s.=6,89) yıldır. Askeri ortamlarda meslekteki deneyim ve kıdem arttıkça daha üst kadrolarda görev yapılması prensibi dikkate alındığında, elde edilen bulgunun anlamlı olduğu ifade edilebilir. Ayrıca astlar, amirlerinin farkındalık ve işe yönelik ilgilerini asta yönelik ilgilerine oranla daha yüksek olarak algılamaktadırlar (sırasıyla ortalamalar; 5.79; 5.74; 5.32). Askeri ortamlardaki hiyerarşik yapılanma, katı disiplin anlayışı, belirsizlik durumlarına karşı çevrenin izlenerek gerekli

değişikliklerin yapılması ve farklı koşullara yönelik hazırlıklı olunması göz önüne alınırsa, önceliğin göreve ve farkındalığa verilmesi anlamlıdır.

AMOS 21.0 istatistik programı yardımıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu, ölçeğin üç faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Ayrıca, araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı ve ayırım geçerliliğinin olduğu, güvenilirlik katsayılarının .70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Müteakiben araştırma sorularını cevaplamaya yönelik korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Korelasyon analizi sonucu askeri liderliğin asta yönelik ilgi boyutu ile görev performansı ($r = .20$, $p < .01$), amirden tatmin ($r = .67$, $p < .01$) ve ÖVD ($r = .19$, $p < .01$) arasında pozitif yönde; işe yönelik ilgi boyutu ile görev performansı ($r = .16$, $p < .01$), amirden tatmin ($r = .52$, $p < .01$) ve ÖVD ($r = .18$, $p < .01$) arasında pozitif yönde; farkındalık boyutu ile görev performansı ($r = .18$, $p < .01$), amirden tatmin ($r = .59$, $p < .01$), öznel iyi olma ($r = .10$, $p < .05$) ve ÖVD ($r = .17$, $p < .01$) arasında pozitif yönde ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonucu değişkenler arasında tespit edilen ilişkinin neden-sonuç ilişkisini göstermeyeceği ve değişkenler arasındaki ilişkilerin regresyon analizi ile ortaya konulabileceğinden (Gürbüz ve Şahin, 2014: 260) hareketle değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın amaçlarından birisi, amirlerin askeri liderliklerinin astların tutum ve davranışları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu maksatla yapılan hiyerarşik doğrusal regresyon analizi sonucu; amirlerin asta yönelik ilgisinin astların görev performansını ($\beta = .130$; $p < 0.05$), farkındalıklarının astların amirden tatminini ($\beta = .186$; $p < 0.01$) orta düzeyde; asta yönelik ilgilerinin astların amirden tatminlerini ($\beta = .507$; $p < 0.01$) yüksek düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu bize, astların görev performansı üzerinde açıklanan varyansın %13'ünün amirlerin asta yönelik ilgileri tarafından; astların amirden tatminleri üzerinde açıklanan varyansın %50.7'sinin amirlerin asta yönelik ilgileri, %18.6'sının farkındalıkları tarafından açıklandığını göstermektedir.

Asta yönelik ilginin görev performansı ve amirden tatmini pozitif yönde etkilemesi yazınla (Chen vd., 2005; Dobbins ve Zaccaro, 1986; Downey vd., 1975; Fisher ve Edwards, 1988; Judge vd., 2004; Künter, 2014; Vecchio, 1981) tutarlıdır. Amirlerin astlarına bireysel ilgi

gösterici davranışlarda bulunması, astların kendilerine değer verildiğini hissederek amirlerinden memnun olmalarına ve Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre pozitif bir tepki olarak görevdeki performansını artırmaya yol açabilir. Kaynakların Korunması Teorisi'ne göre de astların, aradaki ilişkinin olumlu olması durumunda olumlu bir duygu içerisinde olacakları ve daha az stres yaşayacaklarından, sahip oldukları kaynakları korumak ve daha fazla kaynağa sahip olmak için performanslarını artırdıkları ifade edilebilir (Benoliel ve Somech, 2014).

Araştırmanın bir diğer bulgusu, farkındalık boyutunun amirden tatmin üzerindeki pozitif etkisidir. Astlar, amirlerinin farkındalığının yüksek olması durumunda; amirlerinin koşulları daha iyi anlayabileceklerini, kurumun çevreye uyumunu sağlayarak belirsizliği azaltabileceklerini ve gerekli değişiklikleri yapabileceklerini değerlendirerek amirlerinden memnun olmaktadır. Askeri ortamlarda liderlerin farkındalık boyutunun yüksek olması kurumun devamlılığını güvence altına aldığından, kuruma da katkı sağlamaktadır. Bu bulgu yazınla (Künter, 2014) tutarlıdır.

Regresyon analizi sonucunda askeri liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı ve öznel iyi olma arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Elde edilen bulgu yazınla kısmen tutarlıdır. Künter (2014) asta yönelik ilginin örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığını; fakat işe yönelik ilgi ve farkındalık boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını yordamadığını tespit etmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, “çalışanların, görev tanımlarının ötesinde, resmi ödül sisteminin haricinde, örgütün etkinlik ve verimliliğini sağlayan, tamamen gönüllü olarak göstermiş oldukları fazladan rol davranışları” olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988: 3). Burada, görevinin gerektirdiklerinin haricinde fazladan görevler (*extra-role*) yapmak (ör. mesaiye erken gelmek, başkasına işinde yardım etmek, dışarıda kurumun olumlu reklamını yapmak) söz konusudur. Bu bulgu bize, astların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesinin amirlerinin liderlik tarzına bağlı olmadığını göstermektedir. Bu durumun astların ÖVD sergilemesini içselleştirmeleri ve kurumun kendine has kültüründen kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Oysaki yazında liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığına dair birçok araştırma (ör. Babcock-Roberson ve Strickland, 2010; Podsakoff vd., 1996; Tonkin, 2013; Walumbwa vd., 2006) bulunmaktadır. Bu bulgu bize, astların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine yol açan başka faktörler (kurum kültürü, yardımseverlik, karakter, şahsi çıkar) olabileceğini

düşündürmektedir. Ayrıca, yazında liderin yeteneğinin astların bağlamsal performanstan ziyade görev performansını daha iyi yordadığına (Ackerman, 1992; Borman vd., 1991; Motowidlo ve Van Scotter, 1994) yönelik bulgular bulunmaktadır. Bu bağlamda, liderin astlarına yaklaşımının astların normal görev performanslarını etkilerken, görev harici fazladan rol davranışı olarak tanımlanan bağlamsal performansları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ifade edilebilir.

Araştırmada, askeri liderliğin astların öznel iyi olmaları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Bu bulgu bize, astların, liderlik tarzına bağlı olarak amirlerinden tatmin olurken, kendi psikolojik durumlarında herhangi bir değişiklik yaşamadıklarını ifade etmektedir. Oysaki, Kaynakların Korunması Teorisi bağlamında bireyler, stres durumlarında kaynak kaybı yaşamakta ve kaynaklarını korumak için çaba göstermektedirler (Benoliel ve Somech, 2014; Hobfoll, 2001). Dolayısıyla amirlerin sergileyeceği liderlik tarzının astların psikolojik durumlarında doğrudan etkili bir faktör olacağı beklenmiş, yapılan regresyon analizi sonucunda böyle bir etki tespit edilememiştir.

Araştırmada yazınla (Künter, 2014; Rank, Nelson, Allen ve Xu, 2006) tutarlı olarak işe yönelik ilgi boyutunun astların görev performansını açıklamada anlamlı bir katkısının bulunmadığı ve yazından (Downey vd., 1974; Judge vd., 2004; Künter, 2014; Vecchio, 1981) farklı olarak astların amirden tatminini açıklamada anlamlı bir katkısının bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmada işe yönelik ilgi boyutunun hiçbir bağımlı değişkeni anlamlı olarak yordamadığı görülmüştür. Bu bulgu, askeri ortamlarda öncelikli hedef, görevin yerine getirilmesi olduğundan; astların amirlerinin işe yönelik liderlik sergilemesini normal bir davranış olarak değerlendirdikleri, dolayısıyla amiri işe yönelik liderlik sergilediğinde tatmin, performans, ÖVD ya da öznel iyi olmalarında herhangi bir değişiklik yapmadıkları şeklinde açıklanabilir.

Araştırmanın bir diğer amacı, astların kişilik özelliklerinin tutum ve davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu maksatla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucu; astların özdisiplinleri görev performanslarını ($\beta = ,147$; $p < 0.05$) düşük düzeyde, öznel iyi olmalarını ($\beta = ,168$; $p < 0.01$) pozitif yönde orta düzeyde; dışadönüklüklerinin öznel iyi olmalarını ($\beta = ,186$; $p < 0.01$) ve özdisiplinlerinin amirden tatminlerini ($\beta = ,264$; $p < 0.01$) pozitif yönde orta düzeyde; gelişime açıklıklarının amirden tatminlerini ($\beta = -,164$; $p < 0.01$)

negatif yönde düşük düzeyde; nevrotiliklerinin öznel iyi olmalarını ($\beta = -.265$; $p < 0.001$) negatif yönde orta düzeyde etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırmada astların özdisiplininin görev performanslarında açıklanan varyansın %14.7'sini, öznel iyi olmalarında açıklanan varyansın %16.8'ini ve amirden tatminlerinde açıklanan varyansın %26.4'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Ulaşılan bu bulgu, yazındaki özdisiplin-görev performansı (Barrick ve Mount, 1991; Barrick vd., 2001; Barrick vd., 2005; Chiaburu vd, 2011; Motowidlo ve Van Scotter, 1994; Sitser vd., 2013); özdisiplin-amirden tatmin (Heller vd., 2002; Judge vd., 2002; Mount vd., 2006); özdisiplin-öznel iyi olma (Burns ve Machin, 2010; Costa ve McCrae, 1980; Sarıcaoğlu, 2011: 34; Zhai vd., 2013) arasında pozitif yönde ilişki bulunduğunu gösteren çalışmalarla tutarlıdır.

Özdisiplinleri yüksek olan bireyler dürüstlük ve gerçeğe değer veren, sorumluluk ve görev bilinci gelişmiş kişiler olup, kurallara itaat etme ve hedefleri başarma hususunda güçlü arzulara sahiptir (Chi ve Ho, 2014; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009). Bu bireyler, kendilerinin yüksek düzeyde yeteneğe sahip olduğunu düşündüklerinden, yüksek performans hedefleri belirlerler ve kaynaklarını bu hedeflerini karşılamakta yardımcı olacak eylemlerde yer alırlar (McCrae ve Costa, 2003: 34). Dolayısıyla özdisiplini yüksek olan bireylerin performansları da yüksek olmaktadır.

Astların dışadönüklüklerinin öznel iyi olmalarını pozitif yönde etkilemesi yazınla (Doğan, 2013; Sarıcaoğlu, 2011: 34; Kling vd., 2003; Zhai vd., 2013) tutarlıdır. Kaynakların Korunması Teorisi açısından değerlendirildiğinde, dışadönüklüğü yüksek olanların yaşam durumları daha iyi olduğundan ve stresle daha iyi başa çıktıklarından (Zhai vd., 2013), mevcut kaynaklarını koruyacakları ve daha iyi öznel iyi olma durumu hissedecekleri ifade edilebilir.

Astların nevrotiliklerinin öznel iyi olmalarını negatif yönde etkilemesi yazınla (Burns ve Machin, 2010; L. S. L. Chen, 2008; Doğan, 2013; McCrae ve Costa, 1991; Zhai vd., 2013) tutarlıdır. Kling vd. (2003) nevrotilikliğin stresli bir olay sonrası olumsuz etkiyi artırdığını ifade etmektedir. Zhai vd. (2013) nevrotilikliği düşük olanların stresle daha iyi başa çıktıklarını ve daha fazla iş ve yaşam memnuniyeti yaşadıklarını ifade etmektedir. Kaynakların Korunması Teorisi bağlamında; psikolojik olarak iyi olma bir kaynak olarak

değerlendirilmekte (Hobfoll, 1989; Lee ve Ashforth, 1996) ve stresli bir durumda bireyin, kaybedilen kaynağın yerini başka kaynaklarla doldurmak zorunda olduğu ifade edilmektedir (Hobfoll, 1989). Nevrotikliği düşük olan bireyler, duygularını düzenlemede daha az enerji ve zaman harcamaktadır (Barrick ve Mount, 2005). Nevrotikliği düşük olan bireylerin stres düzeyleri de düşük olduğundan, daha az kaynak kaybı yaşayacakları ve daha yüksek öznel iyi olma duygusuna sahip olacakları belirtilebilir.

Astların gelişime açıklıklarının amirden tatminlerini negatif yönde etkilemesi araştırmada elde edilen diğer bir bulgudur. Bu bulgu bize astların gelişime açıklığının arttıkça, amirlerinden tatminlerinin azaldığını ifade etmektedir. Yazında, astların gelişime açıklıklarının amirden tatminleri üzerindeki etkisini gösteren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bulgunun askeri ortamların doğasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Gelişime açıklığı yüksek bireyler, aykırı düşünme ve düşünce esnekliğine sahip olduklarından, beklentileri karşılama yönünde kendilerinin daha fazla uygun kaynağa sahip olduklarını düşünerek yeni şeyleri denemek isterler (Carver ve Connor-Smith, 2010). Dolayısıyla, astların gelişime açıklığının arttıkça daha fazla esneklik istedikleri, fakat askeri ortamların biçimsel yapısı nedeniyle amirlerinin bunu engelledikleri belirtilebilir. Bu durumda, astın amirinden tatmininin düşük olabileceği ifade edilebilir.

Araştırmada astların kişilik özelliklerinin görev performansı üzerinde kısmen anlamlı bir etkisi bulunmakta iken, fazladan rol davranışı olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde hiçbirisinin anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Bu bulgu, askeri ortamlarda görev yapanların görev performanslarının kişilik özelliklerine göre değişebileceğini fakat fazladan rol davranışlarının kişilik özelliklerine göre değişmediğini ifade etmektedir. Oysaki yazında beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığına dair birçok araştırma (Chiaburu vd., 2011; Elanain, 2007; Liborius, 2014; Mahdiouon vd., 2010; Neuman ve Kickul, 1998) bulunmaktadır. Chiaburu vd. (2011) isteğe bağlı olarak yapılan vatandaşlık davranışlarının, yeteneklere daha az bağımlı olduğunu ve öncelikli olarak irade ve kişilik özellikleri tarafından yordanacağını ifade etmektedirler. Araştırmada, amirlerin astların örgütsel vatandaşlık davranışlarını nispeten yüksek olarak değerlendirdikleri (ort.= 5.43; s.s.= 1.21) tespit edilmiştir. Ulaşılan bu bulgunun askeri ortamların doğasından kaynaklandığı; askeri ortamlarda çalışanların

normal görevlerinin haricinde isteğe bağılı olarak fazladan rol davranışı gösterdikleri fakat bunun sadece belirli kişilik özelliğine sahip astlar tarafından değil, her türde kişilik özelliğine sahip astlar tarafından gösterildiği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, kurum kültürünün etkisiyle astların ÖVD davranışlarını içselleştirmelerinin türdeşliğe yol açtığı, bu nedenle kişiliğin fazla bir varyans açıklamadığı ifade edilebilir.

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri, askeri liderlikle astların tutum ve davranışları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Bu maksatla yapılan düzenleyici değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonucunda; amirlerin asta yönelik ilgileri ve farkındalıkları ile astların amirden tatminleri arasında gelişime açıklığın düzenleyici rolü bulunduğu tespit edilmiştir.

Gelişime açıklığın düşük ve yüksek olduğu duruma göre amirlerin asta yönelik ilgileri ile astların amirden tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla eğim testi analizi yapılmıştır (Aiken ve West, 1991). Analiz sonucunda; astların gelişime açıklığının yüksek olduğunda; amirlerin asta yönelik ilgileri ile astların amirden tatmini arasındaki ilişkinin kuvvetlendiği ($B= ,958$; $t= 15,007$; $p<0.01$); düşük olduğu durumda ise ilişkinin azaldığı ($B= ,690$; $t= 10,979$; $p<0.01$) görülmüştür. Kişilik özelliklerinden gelişime açıklık düzeyi yüksek olan astlar, amirlerinin asta yönelik liderlik tarzını yüksek olarak algıladıklarında, gelişime açıklık düzeyi düşük olan astlara kıyasla, amirlerinden daha fazla tatmin olmaktadır.

Gelişime açıklık, yeni şeyler deneyimleme, yenilikleri takip etme, esneklik gibi kavramlarla ilişkilidir (Costa ve McCrae, 1992: 12). Gelişime açıklığı yüksek olan astlara, amirlerinin yüksek düzeyde asta yönelik liderlik tarzı sergilemeleri durumunda, astlar arzuladıkları esnekliği ve rahatlığı elde ettiklerini düşünerek bu durumdan hoşnut olacaklar ve buna müsaade ettiğini düşündükleri amirlerinden duydukları tatmin de artacaktır. Kaynakların Korunması Teorisi bağlamında sahip olduğu kaynakları koruduğunu ve yeni kaynaklara sahip olma fırsatı yakaladığını düşünen astların tatmini de yükselecektir.

Gelişime açıklığın düşük ve yüksek olduğu duruma göre amirlerin farkındalıkları ile astların amirden tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemek maksadıyla eğim testi analizi yapılmıştır (Aiken ve West, 1991). Analiz sonucunda; astların gelişime açıklığının yüksek

olduğunda; amirlerin farkındalıkları ile astların amirden tatmini arasındaki ilişkinin kuvvetlendiği ($B= ,840$; $t= 12,342$; $p<0.01$); düşük olduğu durumda ilişkinin azaldığı ($B= ,605$; $t= 8,572$; $p<0.01$) görülmüştür. Kişilik özelliklerinden gelişime açıklık düzeyi yüksek olan astlar, amirlerinin farkındalık tarzını yüksek olarak algıladıklarında, gelişime açıklık düzeyi düşük olan astlara kıyasla, amirlerinden daha fazla tatmin olmaktadır.

Gelişime açıklığı yüksek olan astlar, amirlerinin yüksek düzeyde farkındalık tarzını sergilemeleri durumunda, amirlerinin farkındalık düzeyinin yüksek olduğunu, çevreyi anlamak ve uyum sağlamak için yeniliklere açık olduğunu değerlendirecekler; amirleri ile uyum içinde çalışma fırsatı yakalamaları nedeniyle amirlerinden duydukları tatmin de yüksek olacaktır.

Araştırmada, askeri liderlikle sadece astların amirden tatminleri arasındaki ilişkide, gelişime açıklığın düzenleyici rolü tespit edilmiş; askeri liderlikle diğer bağımlı değişkenler arasında kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir. Bu bulgu bize astların kişilik özelliklerinin askeri liderlikle astların amirden tatmini arasındaki ilişkide etkili olduğunu; görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve öznel iyi olma ile ilişkisinde ise düzenleyici bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Oysaki farklı kişisel karakterdeki çalışanların; çalıştıkları örgütte farklı ihtiyaç ve ilgileri olacağı, farklı liderlik tarzlarının da çalışanların ilgileriyle uyum sağlayarak görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini artıracığı ve kendilerini daha pozitif hissedecekleri ifade edilmektedir (Nahum-Shani ve Somech, 2011). Yazında kişilik özelliklerinin farklı liderlik tarzları ile astların görev performansı (Chi ve Ho, 2014) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Liborius, 2014; Nahum-Shani ve Somech, 2011) ve öznel iyi olmaları (Spychala ve Sonnentag, 2010) arasında düzenleyici etkisine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Ayrıca kişisel özellikleri bir kaynak olarak alan Kaynakların Korunması Teorisi bağlamında bireyler, stres durumlarında kaynak kaybı yaşamakta ve kaynaklarını korumak ve artırmak için çaba göstermektedirler (Benoliel ve Somech, 2014; Hobfoll, 2001). Bu bağlamda kişiliğin düzenleyici etkisinin bulunmaması, arada lidere güven, lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet algısı gibi başka faktörlerin etkili olabileceğini düşündürmektedir.

Araştırmada astların kişilik özelliklerinden sadece gelişime açıklığın askeri liderlikle astların liderden tatmini arasında düzenleyici rolünün bulunduğu tespit edilmiş; diğer kişilik özelliklerinin herhangi bir düzenleyici rolü tespit edilememiştir. Özellikle yazında kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve özdisiplin boyutlarının farklı değişkenler arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün bulunduğu (Benoliel ve Somech, 2014; Cicerali, 2012) belirtilmektedir. Dışadönükler, pozitif duygulara sahip olup, girişkenlik, sosyalleşme ve daha fazla arkadaş edinme arayışındadırlar (Costa ve McCrae, 1992; Watson ve Clark, 1997: 769). Özdisiplinli bireylerin de sorumluluk ve görev bilinci yüksektir. Bu özelliklerinin yüksek olması, bireylerin daha yüksek olumlu tutum ve davranış (performans, tatmin, bağlılık, vb.) içerisinde bulunmalarına yol açmaktadır. Dolayısıyla, özdisiplini ve dışadönüklük özellikleri yüksek olanların, amirlerinin liderlik tarzını yüksek olarak algıladıklarında tatminlerinin de yüksek olacağı bu çalışmada beklenen sonuçlar arasında olmakla birlikte, analizlerde bu sonuca ulaşamadık. Bunun nedeni, askeri ortamlarda görev yapan astların dışadönüklük ve özdisiplinlerinin düşük ya da yüksek olması durumunda amirlerinin liderlik tarzını düşük ya da yüksek algılamalarının tatminlerini etkilemediğini değerlendirmeleri olabilir. Yazında gelişime açıklığın düzenleyici rolüne yönelik herhangi bir çalışma tespit edilememiştir. Dolayısıyla, bu çalışmanın gelişime açıklığın düzenleyici rolünü ortaya koyan diğer çalışmalardan birisi olduğu değerlendirilmektedir.

Yapılan çalışmanın bazı kuvvetli tarafları bulunmaktadır. İlişkisel Liderlik Teorisyenleri (ör. Brower, Schoorman ve Tan, 2000; Uhl-Bien, 2006) liderle astları arasında geliştirilen ilişkinin, astların çıktılarını için önemli olduğunu; bu nedenle sadece lider, ast ya da koşulların liderlik çıktısını açıklamada yetersiz kaldığını ifade etmektedirler. Bu çalışmada ortak yöntem varyansını azaltmak için; bağımsız ve düzenleyici değişken verileri ilk safhada, bağımlı değişken verileri bir ay sonra ikinci safhada toplanmış; tek-kaynak varyansını ve sosyal beğenirlik etkisini ortadan kaldırmak için veriler, hem astlardan (amirlerinin askeri liderliği, kişilikleri, tutumları) hem de bağlı oldukları amirlerinden (astlarının davranışları) toplanmıştır. Çalışmanın en kuvvetli taraflarından birisi budur.

Yazında sadece iki değişken arasında neden-sonuç ilişkisini inceleyen çalışmalar yetersiz görülmekte, değişkenlerin aracılık ve düzenleyicilik etkilerine de odaklanılması gerektiği

vurgulanmaktadır. Bu araştırmada da askeri liderlikle astların tutum ve davranışları arasındaki ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü incelenmiştir.

Araştırmanın kuvvetli taraflarından birisi, örneklem sayıdır. İlk safhada 662 astın verisi toplanmış, ikinci safhada ise 556 astın verisine ulaşılmıştır. Analizler, 390 ast verisi üzerinden yapılmıştır. 100000 kişilik evrende sağlıklı bir analiz için ulaşılması gereken 383 örneklem şartının (Gürbüz ve şahin, 2014: 126) karşılanması nedeniyle, analizlerde elde edilen bulguların, gerçekçi sonuçları yansıtığı değerlendirilmektedir.

Çalışmanın diğer kuvvetli taraflarından birisi, teorik açıklamadır. Yazında ilişkiler sıklıkla Sosyal Mübadele Teorisine (Blau, 1964) dayandırılmaktadır. Fakat bu araştırmanın teorik açıklaması ağırlıklı olarak Kaynakların Korunması Teorisine (Hobfoll, 1989, 2001) dayandırılmaktadır. Liderlik yazınında çok az çalışma (r. Benoliel ve Somech, 2014; Wright ve Hobfoll, 2004) bu teoriye dayandırılmaktadır. Askeri rneklem üzerinde yapılan bu çalışma ile söz konusu teoriye de katkı yapılmıştır.

Araştırmanın bir diğer kuvvetli tarafı, yapılan analizlerdir. Neden sonuç ilişkisi ve kişiliğin düzenleyici rolüne yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizlerinde, kontrol değişkeni olarak alınan demografik değişkenler (yaş, hizmet yılı, eğitim, amiriyle birlikte çalışma süresi) bağımsız değişkenlerden önce ilk safhada analize sokulmuş, böylece demografik veriler kontrol edilerek, bağımlı değişken üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Bu bağlamda, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi daha sağlıklı llmştir.

Yapılan analizler ve bulguların tartışılması sonucunda, astların gelişime açıklıklarının artırıcı yönde tedbirler alınmasının sağlıklı bir amir-ast ilişkisi yaratmada ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmede önemli bir faktör olabileceği ifade edilebilir.

5.2. ARAşTIRMANIN YAZINA KATKISI

Teorik açıdan bu araştırma, amirlerin liderlik tarzlarının astların tutumları (amirden tatmin ve öznel iyi olma) ve davranışları (görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı) zerindeki etkisini ve bu etkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü göstermektedir.

Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) liderin davranışlarının astların liderlerine yönelik algılarını ve tepkilerini etkilediğini; aradaki ilişkinin sağlıklı olması durumunda, her iki tarafın da somut kazançlar elde edeceğini ve örgütsel hedeflerin tam olarak yerine getirileceğini öne sürmektedir (Harris, Harris ve Eplion, 2007; Nahrgang, Morgeson ve Ilies, 2009).

İlişkinin kaliteli olması durumunda, zamanla arada güven tesis edilmektedir (Bauer ve Green, 1996). Böylece astların sonuna kadar amirlerinin yanında olmalarına, onlarla birlikte savaşta en ön sırada yer almalarına bir zemin hazırlanmaktadır. Amirin astına bireysel ilgi göstermesi durumunda, astı bu ilgiden dolayı memnun olmakta ve performansını artırarak bu ilgiye karşılık vermektedir.

Araştırmada ulaşılan bulgular, Hobfoll'un (1989, 2001) Kaynakların Korunması Teorisi'ne de katkı yapmaktadır. Hobfoll (1989) bireylerin değer verdikleri şeyleri kazanmak, elde tutmak ve korumak için uğraştıklarını; birey tarafından değerli olarak kabul edilen nesnelere, kişisel karakteristikler, koşullar ve enerjilerin ya da bu nesnelere elde edilmesi için aracı olan şeylerin kaynak olarak görüldüğünü; kaynaklar tehlikeye girdiğinde, kaybedildiğinde ya da durağan olmadığı düşünüldüğünde stresin meydana geleceğini ve stresli bir durumda bireyin, kaybedilen kaynağın yerini başka kaynaklarla doldurmak zorunda kalacağını belirtmektedir. Hobfoll ve Shirom (2001) Kaynakların Korunması Teorisi'nin, bireylerin kayıplarla nasıl mücadele ettiği ve kaynakları nasıl kullandığını etkilemesi nedeni ile kişisel özellikleri kaynak olarak ele aldığını öne sürmektedir.

Bu bağlamda araştırmada ulaşılan sonuçların, astların strese karşı dayanıklılığını artıran bir faktör olan kişisel özelliklerden bazılarının, askeri ortamlarda kaynakları elde etme ve korumasında kişisel kaynak olarak görülerek ve içinde buldukları koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırarak, amirden tatminlerini etkileyeceğini göstermesi nedeni ile teoriye katkı yaptığı ifade edilebilir.

Somut olarak, gelişime açıklığı yüksek olan astlar, amirlerinin asta yönelik ilgileri ve farkındalıklarını yüksek olarak algıladıklarında, amirlerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar. Bu astlara göre; amirlerinin astlarını dikkate alması, astlarının sorunlarıyla

ilgilenmesi, astlarına karşı adil olması ya da etrafta olup bitenlerin farkında olarak uyum sağlaması, yetenek, özyeterlilik ya da amirleriyle sağlıklı iletişim kurma gibi kaynakları başarmak için birer fırsat olarak görülmektedir. Bu nedenle asta yönelik ilgisi ve farkındalığı yüksek olan amirler, astlarının kaynak elde etmesine ve kendilerinden tatmin olmasına yol açabilir. Bu bağlamda araştırmada elde edilen bulgular, bireylerin kaynaklarını korumada kişilik özelliklerinin –özellikle gelişime açıklığın- önemini ortaya koymaktadır.

5.3. UYGULAMACILARA KATKISI VE YÖNETİCİLERE ÖNERİLER

İş ilişkilerinde lider ve astları arasındaki ilişkinin grup düzeyinde geliştiği (Dulebohn vd., 2011) dikkate alınır, araştırma bulgularının kurumun ve kurumdaki personel arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve personelin performansının artırılması yönünde, kurum tarafından kullanılabilen değerlendirmektedir.

Astlar, liderlerinin farkındalık düzeylerinin yüksek olduğunu ve işe yönelik ilgi tarzını yüksek olarak sergilediklerini değerlendirmektedirler. Liderin çevrede olup bitenin farkında olması, uyum sağlama yeteneğinin bulunması ve işine karşı ilgili olması, etkin liderliğin oluşumunda önemli birer göstergedir. Askeri ortamlarda bu özellikler gereklidir. Her ne kadar katı emir komuta yapısı, disiplinli doğası ve görevin öncelikli olması (Andrews, 2009: 22) nedeniyle elde edilen bu bulgu anlamlı olsa da, liderlerin askeri liderliğin asta yönelik ilgi davranışını sergilemeleri durumunda; astların, amirlerinden daha fazla tatmin olacakları ve performanslarını artıracakları araştırmada ortaya konulmuştur. Günümüzdeki çağdaş liderlik anlayışlarında da (ör. katılımcı liderlik, vizyoner liderlik, dönüştürücü liderlik) astlara değer verilmesi, onların fikirlerinin önemsenerek kararlara katılımının sağlanması, onları geliştirmeye yönelik zorlayıcı görevler verilmesi gibi hususların öne çıktığı (Burke vd., 2006; Aryee vd., 2012) dikkate alınır, amirlerin astlara yönelik liderlik davranışı sergilerken bu hususu göz önünde bulundurmalarının sağlıklı amir-ast ilişkisi geliştirme, huzurlu bir çalışma ortamı yaratma ve kurumsal amaçlara ulaşmada katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, her üç özelliği yüksek olan bireylerin lider olarak seçilmesi, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çıktılarının elde edilmesine ve etkin liderliğin oluşumuna katkı yapmaktadır.

Geliştirilen liderlik ölçekleri, personel seçimi ve işe yerleştirmeden, performans değerlendirme ve terfiye kadar birçok İKY uygulamasında dikkate alınarak kullanılmaktadır (Bass, 1990). Dolayısıyla, yeni geliştirilmiş olan askeri liderlik ölçeğinin de Kara Kuvvetlerinde personel seçimi, performans değerlendirme ve terfi alanlarında kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Taylor vd., (2009: 217) gelecekteki liderlik anlayışında dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının ön planda olmaya devam edeceğini; gelecekteki askeri ortamlarda en büyük zorluğun, daha karmaşık çevrede bir vizyon ortaya koyabilmek olduğunu; çünkü örgüt ve takipçiler arasındaki entelektüel ve kültürel farklılık artışından dolayı temel değerler üzerinde uzlaşma sağlamanın zor olduğunu; askeri birimlerin etkinlik için mücadelesi, yeni görevlere tepkisi ve misyonunu değiştirmesiyle örgütsel yaşamın kültür, iklim ve çevrenin değişeceğini vurgulamaktadırlar. Söz konusu yazarlar (2009: 218-220), geleceğin askeri liderlerinin; esnek, yaratıcı, sosyal ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilen, değişime açık, sezgisi kuvvetli, hesaplı risk alabilen, astlarına değer veren, insancıl, bağlılığı yüksek liderler olması gerektiğini belirtmektedirler. Askeri liderlik ölçeğinde de dönüştürücü ve etkileşimci liderlik maddelerini ihtiva eden maddeler bulunmaktadır. Benzer şekilde Sığırı (2006: 107) gelecekteki savaşlarda liderlik becerileri, yaratıcılık ve esnekliğe daha fazla ihtiyaç duyulacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla geleceğin askeri liderliğini belirlemede askeri liderlik ölçeğinin faydalı bir araç olarak kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmada lider-ast ilişkisi ve bu ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi ortaya konulmuştur. Bauer ve Green'in (1996) liderle astları arasında kaliteli bir ilişki geliştirmede kişilik benzerliğinin etkili olabileceği önerisinden hareketle, Kara Kuvvetlerine geleceğin lider kadrolarının seçiminde beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin uygulanarak, sonuçlarının dikkate alınmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Lider pozisyonunda bulunan amirler, askeri liderlik ölçeğini kendileri doldurarak ve astlarının kendisinin askeri liderliğini değerlendirmesini sağlayarak, liderlik açısından durumunu ve eksik olduğu hususları tespit edebilir; eksikliklerini giderici yönde tedbirler alarak astları tarafından sevilen, sayılan ve örnek alınan etkin bir lider olma yönünde çaba sarf edebilirler. Ayrıca, biçimsel eğitimler, operasyonel görevlendirmeler ve kendini geliştirmeleri yoluyla farklı düzeylerde karar verici konumunda rol alacak personelin

liderlik vasıflarını geliştirmek maksadıyla askeri liderlik ölçeği kurum tarafından kullanılabilir.

Askeri liderlik ölçeğinin özellikle kritik görevlere (ör. bölük, tabur, alay komutanı) atama yapılmasında kullanılabilereği değerendirilmektedir. Yönetim alanında üst kademelere personel seçiminde bu ölçeğin kullanılması, astlarına değer veren, onlarla yakın bir iletişim kurabilen, aynı zamanda gelişen durumların farkında olarak uyum sağlayabilen ve görevin tam olarak yerine getirilmesini sağlayan liderlerin karar verici mercilerde bulunmasını ve Kara Kuvvetlerinin etkinliğinin artırılmasını sağlayabilir.

5.4. ARAşTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırmada askeri liderlikle astların tutum ve davranışları arasındaki ilişki ve bu ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı bağlama özđu geliştirilmiş olan askeri liderlik ölçeğinin geçerliliğini ve astların çıktıları üzerindeki etkilerine (nedensellik) yönelik oluşturulan modeli test etmektir. Askeri liderlik konsepti ya da doktrini geliştirmek bu çalışmanın amacı olmadığından, askeri liderlikle ilgili daha geniş bir çerçevede inceleme yapılmamıştır. Örneklemeden kaynaklanan bulguların genellenebilirliği gibi kısıtlar nedeniyle değerkenler arasındaki ilişkiler ve neden-sonuç ilişkisinin dikkatle yorumlanması gerekir. Ayrıca, araştırma deneysel bir tasarıma sahip olmadığından, nedensellik sonuçları kısıtlıdır.

Kesitsel bir araştırma olması, çalışmanın en zayıf tarafıdır. Esasen liderlik yazınında yapılan çalışmaların çoğu (ör. Barrick ve Mount, 1991; Benoliel ve Somech, 2014; Costa ve McCrae, 1980; Judge vd., 2004) kesitsel tasarıma sahiptir. Gerçekte, kesitsel korelasyonel tasarım nedenselliği önlemektedir (Dulebohn vd., 2011). Yöntem varyansının doğrusal etkinin şiddetini artırabilmesi nedeniyle, gerçek etkiyi ortaya çıkarmak için sosyal bilim araştırmalarında az kullanılan “etkileşimsel etki”ye odaklanmak gerekmektedir (şahin, 2011). Evans (1985) kapsamlı bir Monte Carlo çalışmasını uyguladıktan sonra “sahte etkileşimlerin yaratılmasının güç olduğu, gerçek etkileşimlerin zayıflayabileceği” sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada etkileşimsel etkiye odaklanılarak, bu zayıflık azaltılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, Gerstner ve Day (1997) ve Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff (2003) lider ve astları arasındaki ilişkiyi tam

olarak anlamak için boylamsal çalışma yapmayı önermektedirler. Boylamsal çalışmaya örnek olarak Bauer ve Green'in (1996), Nahrgang vd.'nin (2009) ve Aude vd.'nin (2006) lider-takipçileri arasındaki ilişkinin oluşması ve gelişmesini inceledikleri çalışmalar gösterilebilir.

Araştırmada, astlar amirlerinin askeri liderliğini değerlendirmişlerdir. Her ne kadar yazar tarafından veri toplama safhasında katılımcılara bilgilerin gizli tutulacağı, amirleri ya da kurumla bireysel bilgilerin paylaşılmayacağı taahhüt edilmişse de; astların, vereceği cevapları amirlerinin göreceğini düşünerek yüksek puan ve olumlu cevaplar verme eğiliminde olabilecekleri değerlendirilmektedir. Araştırmada astların doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı cinsiyettir. Örneklem sadece erkeklerden oluşmaktadır. Esasen erkek egemen olan askeri ortamlarda -özelde de Kara Kuvvetleri Komutanlığında- kadın çalışan sayısı %3 civarındadır. Araştırmanın uygulandığı komando birlikleri ve eğitim birliklerinde kadın çalışan bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu araştırmanın verileri sadece erkek çalışanlardan toplanmış, analizlerde cinsiyet değişkeni kontrol değişkeni olarak alınmamıştır.

Araştırmanın diğer bir kısıtı, zamandır. Verilerin toplanması ilk safha ile ikinci safha arasında yaklaşık bir ay olacak şekilde toplamda ise bir buçuk aylık bir süre içerisinde tamamlanmıştır. Verilerin bu kadar kısa zamanda toplanmasının en büyük nedeni, veri toplama safhasında tayin döneminin yaklaşması ve ikinci safhada tayin durumunda olan personele ulaşılmasının zor olmasıdır. Veri toplamak için tayin döneminin beklenmesi durumunda, amir-astın en az 3 ay beraber çalışması kısıtı gereği, veri toplanmasında yaklaşık 6 aylık bir gecikme söz konusu olacağından, araştırma verileri kısıtlı bir zamanda toplanmıştır.

Veri toplama sürecinde katılımcıların herhangi bir psikolojik rahatsızlıklarının olup olmadığı ya da ilaç kullanıp kullanmadıkları yönünde herhangi bir bilgi toplanmamıştır. Ayrıca, katılımcıların öznel iyi olmalarını etkileyebilecek depresyon ve kaygı düzeyleri ölçülmemiş ve bu değişkenler kontrol değişkeni olarak alınmamıştır.

5.5. GELECEK ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

İleriye yönelik araştırmacılara ilk olarak, liderlerin kişiliğinin ve lider-ast kişilik uyumunun etkisinin incelenmesi önerilebilir. Walker (2008b: 48) askeri örgütlerde liderin “nevrotiklik, özdisiplin, uyumluluk, tolerans, esneklik/uyum sağlama ve gelişime açıklık” gibi kişilik özelliklerine sahip olması durumunda etkili askeri liderler olabileceğini belirtmektedir. Bauer ve Green (1996) liderle astları arasında kaliteli bir ilişki geliştirmede kişilik benzerliğinin etkili olabileceğini öne sürmektedir. Bu tarz bir çalışma Zang, Wang ve Shi (2012) tarafından yapılmıştır. Çalışmada yazarlar, lider ve izleyenin proaktif kişilik uyumuyla iş tatmini, duygusal bağlılık ve görev performansı arasında pozitif yönde ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla, askeri ortamlarda da lider ve astı arasındaki kişilik uyumunun hem askeri liderlik hem de görev performansı, amirden tatmin, öznel iyi olmayı nasıl etkilediği incelenebilir.

Kara Kuvvetlerinde alt seviyede (ör. tim komutanlığı), orta seviyede (ör. bölük komutanlığı, tabur komutanlığı) ve üst seviyede (ör. alay komutanlığı, tugay komutanlığı, ordu komutanlığı) olmak üzere farklı düzeylerde liderlik makamı bulunmaktadır. Alt seviyelerde teknik bilgi ön planda iken üst seviyelerde stratejik düşünme ve karar verme öne çıkmaktadır. J. F. C. Fuller (2009: 145-149) askeri liderliğin ruhunun kahramanlık olduğunu belirterek, etkili generallerin “kahramanlık, cesaret, yaratıcı zekâ ve sağlam bir fiziki kondüsyona” sahip olması gerektiğini; Meigs (2009: 153-161) ise “idrak gücü, enerji, diğergamlık/bencillikten uzak olma, insancılık” özelliklerinin bulunması gerektiğini vurgulamaktadır. Bass (2009: 286) liderlik ilkelerinin her düzeyde aynı olmakla birlikte; uygulamasının düzeylere göre (alt, orta, stratejik) farklılaştığını, askeri liderlerin buna göre niteliklere ve özelliklere sahip olmaları gerektiğini ve gelecekte önceliğin liderlik tarzıyla liderlik doktrini arasındaki eşleştirme/uyumu artırmak olduğunu belirtmektedir. Walker (2008a: 438) Profesyonel Gelişim Çerçevesi Modeline göre liderin sahip olması gereken 16 özelliğin odak noktası, kapsamı ve şiddetinin “alt, orta, ileri, kıdemli” düzeylere göre farklılaşacağını belirtmektedir. Sığırı (2006: 101) askeri liderlik tarzlarının stratejik düzey ile operasyonel/taktik düzeyde farklı olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla yeni geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin de farklı düzeylere göre incelenerek, liderlerin sahip olması gereken özellikler ortaya konulabilir. Hunt (1991: 35) geliştirdiği “Çok Düzeyli Liderlik Modeli”nde bu tarz bir çalışma yapmıştır. Çalışmasında, örgütsel

etkinliği sağlamaya yönelik farklı liderlik düzeylerinde (sistem liderliği, örgütsel liderlik ve doğrudan liderlik) farklı çevresel faktörler, kritik görevler, bireysel yetenekler ve örgüt içi kültür/altkültürün bulunduğunu ve buna yönelik farklı özelliklere sahip olunması gerektiğini ortaya koymuştur. Yapılan başka bir çalışmada Aude ve arkadaşları (2006) “Ordu Liderlik Ölçeği”ni geliştirirken, komutan düzeyinde bulunan subayların planlama ile ilgili maddeleri, astsubayların ise görevi başarma ile ilgili maddeleri daha kritik olarak değerlendirdiklerini tespit ederek, üç farklı formda ölçek geliştirmişlerdir.

Araştırmanın ileride farklı örneklerde (ör. hava kuvvetleri, deniz kuvveleri, jandarma) tekrarlanması, bulguların genellenebilirliğini ve dış geçerliliğini artırarak, savunma sektöründeki gruplar arasında kıyaslama yapma olanağı sağlayabilir. Kunich ve Lester (2009: 71) güvenin örgütleri bir arada tutan tutkal olduğunu, güçlendirmenin de güvenin meyvesi olduğunu ifade ederek, örgütlerde güvenin ve güçlendirmenin önemini vurgulamıştır. Benzer şekilde Kouzes (2009: 117) ve Ulmer Jr (2009: 99) liderlikte bağlılığı sağlamak için güvenin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Shamir, Zakay, Breinin ve Popper (1998: 401) İsrail ordusundan 1642 askeri personel örneklemini üzerinde yaptıkları çalışmada karizmatik liderlik davranışlarının astların lidere güven ve gruba bağlılıklarını etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Horn ve Lagacé-Roy (2008: 407) liderin davranış tarzının astların moralini doğrudan etkileyeceğini öne sürerek, astların moralini artırmada ve öznel iyi olmalarını sağlamada liderliğin önemini vurgulamıştır. Browne ve Walker (2008: 421) de askeri ortamlarda astların işe motive edildiklerinde öznel iyi olmalarının ve örgütsel etkinliğin yüksek olacağını ifade ederek, astları motive etmede liderlik tarzının önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Ercan ve Sığrı (2015: 105) savunma sektöründe görevli Türk ve Amerikalı liderleri kıyasladıkları çalışmada liderlikle kültür arasında yakın bir ilişki bulunduğunu; Türkler ve Amerikalılar arasında liderlik açısından benzerlik bulunmasına rağmen kültürel özellikler açısından farklılıklar bulunduğunu tespit etmişlerdir. Ercan (2004: 87) askeri örneklemede bölük komutanlarının liderlik tarzları ile astlarının duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada; dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzlarının duygusal bağlılığı; dönüştürücü ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının da normatif bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla, ileriye yönelik olarak, askeri liderlikle askeri kültür arasındaki ilişki ya da askeri liderliğin astların duygusal bağlılıkları, psikolojik dayanıklılıkları, örgütsel güvenleri, moralleri, motivasyonları, örgütsel adaletleri ya da lider-üye

etkileşimlerine etkisi incelenerek ve bu değişkenlerin aracılık ve düzenleyicilik etkilerine bakılarak; daha kapsamlı bir lider-ast ilişki incelemesi yapılabilir.

Yeni geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin literatürde sıklıkla kullanılan Bass ve Avolio'nun (1995) çok faktörlü (dönüştürücü, etkileşimci) liderlik ölçeği ya da Yukl'un (2010: 69) üç faktörlü (birey odaklı, görev odaklı, değişim odaklı) liderlik ölçeği gibi ölçeklerle karşılaştırmasının yapılarak, benzeşim ve ayrışım geçerliliklerinin incelenmesinin ölçeğin gelişimine katkı yapacağı değerlendirilmektedir.

5.6. SONUÇ

Yeni geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin geçerliliğini test etmek, liderin davranışlarının astların tutum ve davranışları üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide astların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü ortaya koymak amacıyla Kara Kuvvetleri Komutalığı'nın 4 farklı birliğinde 390 subay, astsubay ve uzman erbaş örneklemiyle yapılan çalışmada; yeni geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin (Künter, 2014) üç faktörlü yapısının doğrulanarak, geçerli olduğu; farkındalık ve işe yönelik ilgi boyutlarının ortalamalarının asta yönelik ilgi boyutu ortalamasından daha yüksek olduğu; askeri liderlikle astların performansları, amirden tatminleri ve öznel iyi olmaları arasında anlamlı ilişki bulunduğu; askeri liderliğin asta yönelik ilgi boyutunun astların görev performansı ve amirden tatminini, farkındalık boyutunun astların amirden tatminini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca, astların kişilik özelliklerinden gelişime açıklık özelliğinin asta yönelik ilgi boyutu ve farkındalık boyutu ile astların amirden tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici rolünün bulunduğu ortaya konulmuştur.

Bu çalışmayla, liderin astlarına gösterdiği liderlik tarzının astların tutum ve davranışları üzerindeki önemi vurgulanmıştır. Bu çalışma, liderlerin astlarına bireysel ilgi göstermesinin ve gelişmelerin farkında olarak uyum sağlama yetenekleri bulunmasının astların performansını ve amirden tatminini etkileyeceğini; özellikle astların gelişime açıklıklarının yüksek olması durumunda, gelişime açıklığı düşük olan astlara nazaran daha fazla amirden tatmin olacaklarını göstermiştir.

Bu çalışma ile hem teoriye hem de uygulamaya katkı yapılarak; Kara Kuvvetlerinde sağlıklı amir-ast ilişkisi geliştirilmesi, huzurlu bir çalışma ortamı yaratılması ve kurumsal amaçlara ulaşılması yönünde bir pencere açılmıştır.



KAYNAKÇA

- Abdel-Halim, A. A. ve Rowland, K. M. (1976). Some personality determinants of the effects of participation: A further investigation. *Personnel Psychology*, 29(1), 41-55.
- Ackerman, P. L. (1992). Predicting individual differences in complex skill acquisition-dynamics of ability determinants. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 598-614.
- Ackerman, P. L., Kanfer, R. ve Goff, M. (1995). Cognitive and noncognitive determinants and consequences of complex skill acquisition. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 1(4) 270–301.
- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991) *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Newbury Park CA: SAGE.
- Andrews, L. C. (2009). Leadership. İçinde R.L. Taylor, W.E. Rosenbach ve E.B. Rosenbach (Ed.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (6. Baskı) (s.s. 7-24), Boulder: Westview Press.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. ve McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q. ve Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1-25.
- Aude, S. N., Karrasch, A., Leonard, A. ve Hatfield, J. (2006). U.S. army multi-rater (360) leader assessment and feedback pilot program. *International Military Testing Association (IMTA) 2006 Annual Conference*, Kingston, Ontario, Kanada, 2-5 Ekim.
- Aude, S. N., Mitchell, D. ve Cordes, G. B. (2006). Development and validation of leadership assessment instruments for United States army commanders, staff officers, and non-commissioned officers (NCOs). *International Military Testing Association (IMTA) 2006 Annual Conference*, Kingston, Ontario, Kanada, 2-5 Ekim.
- Babcock-Roberson, M. E. ve Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.
- Baker, T. L. (1994). *Doing Social Research* (2. Baskı). New York: McGraw-Hill Inc.

- Baron, R. M. ve 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.
- Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, 18(4), 359-372.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. ve Judge, T. A. (1993). Autonomy as a moderator of the relationship the big five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 715-722.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. ve Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection & Assessment*, 9(1/2), 9-30.
- Barrick, M. R., Parks, L. ve Mount, M. K. (2005). Self-monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. *Personnel Psychology*, 58(3), 745-767.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial application* (3. Baskı), New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2009). Leading in the army after next. İçinde R.L. Taylor, W.E. Rosenbach ve E.B. Rosenbach (Ed.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (6. Baskı) (s.s. 285-301), Boulder: Westview Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. ve Goodheim, L. (1987). Quantitative description of world-class industrial, political, and military leaders. *Journal of Management*, 13, 7-19.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). *Manual for MLQ-multifactor leadership questionnaire*. CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Başar, U., Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.

- Beer, M. (1966). *Leadership, employee needs, and motivation*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Benet-Martinez, V. ve John, O. P. (1998). Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analysis of the big five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729-750.
- Bennett, T. (2009). The relationship between the subordinate's perception of the leadership style of IT managers and the subordinate's perceptions of IT manager's ability to inspire extra effort, to be effective, and to enhance satisfaction with management (Yayımlanmamış Doktora Tezi). The H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Bennis, W. G. ve Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row.
- Benoliel, P. ve Somech, A. (2014). The health and performance effects of participative leadership: Exploring the moderating role of the big five personality dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 277-294.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bono, J. E. ve Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Bono, J. E. ve Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D. ve Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 863-872.
- Borman, W. C., White, L. A. ve Dorsey, D. W. (1995). Effects of rate task performance and interpersonal factors on supervisory and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 168-177.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. ve Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Browne, P. P. ve Walker R. W. (2008). Motivation. İçinde B. Horn ve R. W. Walker (Ed.), *Military Leadership Handbook* (s.s. 414-428), Toronto: Dundurn Press.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, C. F., Salas, E. ve Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Burns, R. A. ve Machin, M. A. (2010). Identifying gender differences in the independent effects of personality and psychological well-being on two broad effect components of subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 48(1), 22-27.
- Campbell, D. J. ve Dardis, G. J. (2006). The “be, know, do” model of leader development. *Human Resource Planning*, 26-39.
- Carver, C. S. ve Connor-Smith, J. (2010). Personality and coping. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 679-704.
- Chaplin, W. F. (1991). The next generation of moderator research in personality psychology. *Journal of Personality*, 59(2), 143–178.
- Chen, L. S. L. (2008). Subjective well-being: Evidence from the different personality traits of online game teenager players. *Cyber Psychology & Behavior*, 11(5), 579-581.
- Chen, H., Beck, S. ve Amos, L. (2005). Leadership styles and nursing faculty job satisfaction in Taiwan. *Journal of Nursing Scholarship*, 37(4), 374-380.
- Chi, N. ve Ho, T. (2014). Understanding when leader negative emotional expression enhances follower performance: The moderating roles of follower personality traits and perceived leader power. *Human Relations*, 67(9), 1051-1072.
- Chi, N. ve Pan, S. (2012). A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of person-job fit and person-organization fit. *Journal of Business Psychology*, 27(1), 43-56.
- Chiaburu, D. S., Oh, S., Berry, C. M., Li, N. ve Gardner, R. G. (2011) The five factor model of personality traits and the organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140-1166.
- Cicerali, E. E. (2012). The effects of post-M&A cultural change in organizations on individual and organizational performance: Moderated by personality and political skill (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Clark, B. C. (1996). *Liderlik ve eğitim üzerine bir çalışma*. Ankara: Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayım Merkezi Yayınları.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. ve Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression / correlation analysis for the behavioral sciences* (3. Baskı), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647.

- Connely, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A. ve Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly*, 11(1), 65-86.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(4), 668-678.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. (1992). *Revised neo personality inventory (NEO-PI-R) and neo five-factor (NEO-FFI): Inventory professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Courtright, S. H. ve Colbert, A. E. (2010). The role of follower agreeableness in influencing responses to transformational leadership. *Academy of Management Annual Meeting*, Montreal, Quebec.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dede, B. (2009). Kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: Bankalar örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Degroot, T., Kiker, D. S. ve Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356-371.
- Department of The Air Force. (2011). *The Professional Development Guide*. (Air Force Pamphlet 36-2241), Washington, DC: Headquarters, U.S. Air Force.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E. ve Lucas, R. E. (1999). Personality and subjective well-being. İçinde D. Kahneman, E. Diener ve N. Schwarz (Ed.), *Wellbeing: The Foundations of Hedonic Psychology* (s.s. 213-231), New York: Sage Foundation.
- Dierendonck, D. V., Haynes, C., Borrill, C. ve Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175.
- Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora tezi). Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dobbins, G. H. ve Zaccaro, S. J. (1986). The effects of groups cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group & Organization Studies*, 11(3), 203-219.
- Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.

- Doğan, T. ve Çötök, N. A. (2011). Oxford mutluluk ölçeği kısa formunun Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlilik alışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(36), 165-172.
- Dosajh, B. ve Gandhi, B. (2008). An assessment of the impact of personality traits on job performance in banking industry. *The IUP Journal of Bank Management*, 7(3), 59-70.
- Downey, H. K., Sheridan, J. E. ve Slocum, J. W. (1975). Analysis of relationships among leader behavior, subordinate job performance and satisfaction: A path-goal approach. *Academy of Management Journal*, 18(2), 253-262.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2011). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1739.
- Duxbury, M. L., Armstrong, G. D., Drew, D. J. ve Henly, S. J. (1984). Head nurses leadership style with staff nurse burn out and job satisfaction in neonatal intensive care units. *Nursing Research*, 33(2), 97-101.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. ve Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Eagly, A. H., Karau, S. J. ve Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Edwards, R. (2008). Discipline. İçinde B. Horn ve R. W. Walker (Ed.), *Military Leadership Handbook* (s.s. 228-243), Toronto: Dundurn Press.
- Elanain, H. M. A. (2007). The five factor model of personality and organizational citizenship behavior in United Arab Emirates. *Sam Advanced Management Journal*, 72(3), 47-57.
- Elliott, T. R., Herrick, S. M., Macnair, R. R. ve Harkins, S. W. (1994). Personality correlates of self-appraised problem solving ability: Problem orientation and trait affectivity. *Journal of Personality Assessment*, 63(3), 489-505.
- Emery, C. R. ve Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 77-90.
- Ercan, M. (2004). Bölük komutanı liderlik tarzları ile astlarının örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ercan, Ü. ve Sığrı, Ü. (2015). Kültürel değerlerin liderlik özelliklerine etkisi: Türk ve Amerikalı yöneticiler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), 95-126.

- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryılmaz, A. ve Öğülmüş S. (2010). Ergenlikte öznel iyi oluş ve beş faktörlü kişilik modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 189-203.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277-298.
- Evans, M. G. (1973). Discussant's comments and general discussion of "A path-goal theory of leader effectiveness". İçinde E. A. Fleishman ve J. G. Hunt (Ed.), *Current Developments in the Study of Leadership Effectiveness* (s.s. 174-177), Carbondale, III.: Southern Illinois University Press.
- Evans, M. G. (1985). A Monte Carlo study of the effects of correlated method variance in moderated multiple regression analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3), 305-323.
- Fernandez, S. (2008). Examining the effects of leadership behavior on employee perceptions of performance and job satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 32(2), December, 175-205.
- Fındıkçı, İ. (2012). *Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fiedler, F. E. (1954). Assumed similarity measures as predictors of team effectiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49(3), 381-388.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1986). The contribution of cognitive resources and leader behavior to organizational performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 16(6), 532-548.
- Fiedler, F. E., Bass, A. M. ve Fiedler, J. M. (1961). The leader's perception of coworkers, group climate, and group creativity: A cross validation. *Urbana, Illinois: Group Effectiveness Research Laboratory*, University of Illinois.
- Field Manual (FM) 22-100. (1999). *Army leadership: be, know, do*. Washington D.C.: Department of the Army.
- Fisher, B. M. ve Edwards, J. E. (1988). Consideration and initiating structure and their relationships with leader effectiveness: A meta-analysis. *Academy of Management Best Papers*, August, 201-205.
- Fry, L. W., Kerr, S. ve Lee, C. (1986). Effects of different leader behaviors under different levels of task interdependence. *Human Relations*, 39(12), 1067-1082.
- Fuller, J. F. C. (2009). Generalship: The diseases and their cure. İçinde R.L. Taylor, W.E. Rosenbach ve E.B. Rosenbach (Ed.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (s.s. 145-150) (6. Baskı), Boulder: Westview Press.

- Furnham, A. ve Cheng, H. (1997). Personality and happiness. *Psychological Reports*, 80, 761-762.
- Gavet, A. (2001). *Komuta etme sanatı* (K. Kırıkkanat, Çev.). Ankara: Genelkurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-analysis review of leader-member exchange theory: Correlation and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B. ve Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospital Management*, 18(6), 469-481.
- Gilmore, P. L., Hu, X., Wei, F., Tetrick, L. E. ve Zaccaro, S. J. (2013). Positive affectivity neutralizes transformational leadership's influence on creative performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 1061-1075.
- Griffin, R. W. (1980). Relationship among individual, task design, and leader behavior variables. *Academy of Management Journal*, 23(4), 665-683.
- Griffith, J. (2004). Relations of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Gurt, J., Schwennen, C. ve Elke, G. (2011). Health specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being? *Work & Stress*, 25(2), 108-127.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F. ve Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692.
- Harris, K. J., Harris, R. B. ve Eplion, D. M. (2007). Personality, leader-member exchange and work outcomes. *Behavioral and Applied Management*, 8(2), 92-107.
- Heller, D., Judge, T. A. ve Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 815-835.
- Henderson, B. (1979). *Henderson on Corporate Strategy*. Cambridge: Abt Books.
- Hendricks, J. W. ve Payne, S. C. (2007). Beyond the big five: Leader goal orientation as a predictor of leadership effectiveness. *Human Performance*, 20(4), 317-343.
- Herman, S. (1983). The relationship between leader consideration and teacher burnout. *Graduate Research in Urban Education and Related Disciplines*, 15(1-2), 52-74.

- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1977). *The management of organizational behavior* (3. Baskı), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hills, P. ve Argyle, M. (2002). The oxford happiness questionnaire: A compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 33(7), 1073–1082.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-369.
- Hobfoll, S. E. ve Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21(2), 565-589.
- Hobfoll, S. E. ve Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. İçinde R.T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (s.s. 57-80), New York, NY: Dekker.
- Horn, B. (2008a). Combat Motivation. İçinde B. Horn ve R. W. Walker (Ed.), *Military Leadership Handbook* (s.s. 73-90), Toronto: Dundurn Press.
- Horn, B. (2008b). Command. İçinde B. Horn ve R. W. Walker (Ed.), *Military Leadership Handbook* (s.s. 104-113), Toronto: Dundurn Press.
- Horn, B. ve Lagacé-Roy, D. (2008). Morale. İçinde B. Horn ve R. W. Walker (Ed.), *Military Leadership Handbook* (s.s. 402-413), Toronto: Dundurn Press.
- Horn, B. ve Walker, R. W. (2008). *Military Leadership Handbook*. Toronto: Dundurn Press.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-328.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. İçinde J. G. Hunt ve L. L. Larson (Ed.), *Leadership: The Cutting Edge* (s.s. 189-207), Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. ve Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- House, R. J. ve Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Howell, J. M. ve Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 243-269.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A New Synthesis*. Newbury Park, CA: Sage.

- Hunt, J. G. ve Nealey, S. M. (1967). *A laboratory investigation of the effects of leadership style interactions of two levels of management* (Yayımlanmamış Çalışma). U.S.: University of Illinois.
- Hurtz, G. M. ve Donovan J. J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869–879.
- Hutchison, P. J. (2013). Leadership as an ideograph: A rhetorical analysis of military leadership training material. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 24-37.
- Indvik, J. (1986). Path-goal theory of leadership: A meta-analysis. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 189-192.
- Jablonsky, D. (2001). Army transformation: A tale of two doctrines. İçinde C. Crane (Ed.), *Transforming Defense* (s.s. 43-62), Carlisle, PA: Strategic Studies Institute.
- Jandarma Özel Yönergesi (JOY) 78-1(A). (2013). *Liderlik Eğitimi Özel Yönergesi*. Ankara: J.Genel K.lığı Basımevi.
- Janssen, O. ve Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- 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), 530–541.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. ve Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Judge, T. A., Colbert, A. E. ve Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical prepositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542-552.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. ve Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51.
- Judge, T. A., LePine, J. A. ve Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776.

- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. ve Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), January-March, 39-55.
- Kerr, C., Schriesheim, A., Murphy, C. J. ve Stogdill, R. M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiation structure literature. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(1), 62-82.
- Kızıllkan, A. Ç. (2011). Türk silahlı kuvvetleri sağlık hizmetlerinde üst düzey liderlik özelliklerinin gelecek için; Sistem, eğitim ve tecrübe açısından analizi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kishton, J. M. ve Wideman, K. F. (1994). Unidimensional versus domain representative parceling of questionnaire items: An empirical example. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), 757-786.
- Kouzes, J. M. (2009). When leadership collides with loyalty. İçinde R.L. Taylor, W.E. Rosenbach ve E.B. Rosenbach (Ed.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (6. Baskı) (s.s. 117-119), Boulder: Westview Press.
- Kotter, J. P. A. (1990). *Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kunich, J. C. ve Lester, R. I. (2009). Reality leadership. İçinde R.L. Taylor, W.E. Rosenbach ve E.B. Rosenbach (Ed.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (6. Baskı) (s.s. 71-83), Boulder: Westview Press.
- Kuoppala, J., Lamminpa"ä", A., Liira, J. ve Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects-a systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 50(8), 904-915.
- Künter, N. (2014). Askeri liderlik: Kavramlaştırma ve askeri liderin etkinliğinin ölçümüne ilişkin bir ölçek geliştirme çabası (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kling, K. C., Ryff, C. D., Love, G. ve Essex, M. (2003). Exploring the influence of personality on depressive symptoms and self-esteem across a significant life transition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(5), 922-932.
- Landis, E. A., Hill, D. ve Harvey, M. R. (2014). A synthesis of leadership theories and styles. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 97-100.
- Latham, G. P., Winters, D. C. ve Locke, E. A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 49-64.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.

- Liang, S. G. ve Chi S. C. S. (2013). Transformational leadership and follower task performance: The role of susceptibility to positive emotions and follower positive emotions. *Journal of Business Psychology*, 28(1), 17-29.
- Liborius, P. (2014). Who is worthy of being followed? The impact of leaders' character and the moderating role of followers personality. *The Journal of Psychology*, 148(3), 347-385.
- Liu, J., Siu, O. L. ve Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59(3), 454-479.
- Lucas, K. W. ve Markessini, J. (1993). *Senior leadership in a changing world order: Requisite skills for U.S. Army one- and two-star generals*, Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Madrid, H. P., Petterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I. ve Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 234-256.
- Mahdiun, R., Ghahramani, M. ve Sharif, A. R. (2010). Explanation of organizational citizenship behavior with personality. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 178-184.
- Markessini, J., Lucas, K. W., Chandler, N. ve Jacobs, T. O. (1994). *Executive leadership: Requisite skills and developmental processes for the U.S. Army's civilian executives*, (ARI Research Note: 94-26). Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., Balla, J. R. ve Grayson, D. (1998). Is more ever too much? The number of indicators per factor in a confirmatory factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 33, 181-220.
- Marshall, S. L. A. (2009). Leaders and leadership. İçinde R.L. Taylor, W.E. Rosenbach ve E.B. Rosenbach (Ed.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (6. Baskı) (s.s. 25-37), Boulder: Westview Press.
- Marshall-Mies, J. C., Fleishman, E. A., Martin, J.A., Zaccaro, S. J., Baughman, W. A. ve McGee M. L. (2000). Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting leadership potential. *Leadership Quarterly*, 11(1), 135-153.
- Marta, S., Leritz, L. E. ve Mumford, M. D. (2005). Leadership skills and group performance: Situational demands, behavioral requirements, and planning. *Leadership Quarterly*, 16(1), 97-120.
- McCloy, U. A., Campbell, J. P. ve Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493-503.

- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (1987). Validation of the five - factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (1991). Adding liebe und arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 227–232.
- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (2003). Personality in adulthood: A five-factor theory perspective (2. Baskı). New York, NY: Guilford Press.
- Meigs, M. C. (2009). Generalship: Qualities, instincts, and character. İcinde R.L. Taylor, W.E. Rosenbach ve E.B. Rosenbach (Ed.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (6. Baskı) (s.s. 151-167), Boulder: Westview Press.
- Meuwese, W. A. T. (1964). The effect of the leader's ability and interpersonal attitudes on group creativity under varying conditions of stress (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Amsterdam: University of Amsterdam.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları* (2. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Morgan, B. A. (2000). Supervisor's management style and employee performance appraisal satisfaction in a public health agency (Doktora Tezi), Idaho Üniversitesi Felsefe Bölümü, ABD.
- Morris, T. (1995). Employee satisfaction: Maximizing the return on human capital. *CMA - The Management Accounting Magazine*, 69(10), 15-18.
- Moss, S. A. ve Ngu, S. (2006). The relationship between personality and leadership preferences. *Current Research in Social Psychology*, 11(6), 70–91.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P. ve Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607-618.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.
- Mount, M, Ilies, R. ve Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. C., Connelly, M. S. ve Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. ve Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.

- Mumford, M. D., Dansereau, F. ve Yammarino, F. J. (2000). Followers, motivations, and levels of analysis: The case of individualized leadership. *Leadership Quarterly*, 11(3), 313-340.
- Myers, D. G. ve Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6(1), 10-17. doi: 10.1111/j.1467-9280.1995.tb00298.x
- Nahum-Shani, I. ve Somech, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 353-366.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. ve Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256-266.
- Nasser, F. ve Wisenbaker, J. (2003). A Monte Carlo study investigating the impact of item parceling on measures of fit in confirmatory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 63(5), 729-757.
- Nasser, F. ve Takahashi, T. (2010). The effect of using item parcels on ad hoc goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: An example using Sarason's reactions to tests. *Applied Measurement in Education*, 16(1), 75-97.
- Nasser, F., Takahashi, T. ve Benson, J. (1997). The structure of test anxiety in Israeli-Arab high school students: An application of confirmatory analysis with miniscales. *Anxiety, Stress, and Coping*, 10(2), 129-151.
- Nealey, S. M. ve Blood, M. R. (1968). Leadership performance of nursing supervisors at two organizational levels. *Journal of Applied Psychology*, 52(5), 414-422.
- Nealey, S. M. ve Fiedler, F. E. (1968). Leadership functions of middle managers. *Psychological Bulletin*, 70(5), 313-329.
- Neill, J. (1994). The effect of outward bound high school programs on adolescents' self-concept, mental health, and coping strategies (Yayımlanmamış Onur Tezi), Avusturya Ulusal Üniversitesi, Canberra.
- Neuman, G. A. ve Kickul, J. R. (1998). Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. *Journal of Business and Psychology*, 13(2), 263-279.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J. ve Brenner, S. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), January-March, 16-32.
- Oğuz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behavior of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1188-1193.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: A good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parmer, L., Green, M., Duncan, P. ve Zarate, C. (2013). The relationships' personality and preferences in leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10(2), 55-64.
- Piccolo, R. F. ve Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pihlak, U. ve Alas, R. (2012). Leadership style and employee involvement during organizational change. *Journal of Management and Change*, 29, 46-66.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380-399.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Politis, J. ve Politis, D. (2011). The big five personality traits and the art of virtual leadership. *Leadership and Governance, Proceedings of the 7th European Conference on Management, Leadership and Governance (ECMLG 2011)*, 342-349.
- Portela, F., Rouco, C. ve Gladkikh, T. (2015). Leadership styles and emotions in the context of military urban operations. *Proceedings of the 11st European Conference on Management, Leadership and Governance (ECMLG-2015)*, 351-359.
- Potter III, E. H. ve Rosenbach, W. E. (2009). Followers as artners: Ready when the time comes. İçinde R.L. Taylor, W.E. Rosenbach ve E.B. Rosenbach (Ed.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (6. Baskı) (s.s. 85-95), Boulder: Westview Press.
- Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D. ve Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 465-489.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Greenwood.

- Rubin, E. N. (2013). Assessing your leadership style to achieve organizational objectives. *Global Business and Organizational Excellence: A Review of Best Practices*, 32(6), September-October, 55-66.
- Sargut, A. S. (2015). *Lider yöneticinin benliğine yolculuk*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sarıcaoğlu, S. (2011). Üniversite öğrencilerinin psikolojik iyi olma düzeylerinin kişilik özellikleri ve öz-anlayış açısından incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Schmitt, D. P., Allick, J., McCrae, R. R. ve Benet-Martinez, V. (2007). The geographic distribution of big five personality traits: Patterns and profiles of human self-description across 56 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(2), 173-212.
- Schriesheim, C.A., House, R.J. ve Kerr, S. (1976). Leader initiating structure: A reconsideration of discrepant research results and some empirical tests. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 297-321.
- Seltzer, J. ve Numerof, R. E. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of Management Journal*, 31(2), 439-446.
- Seltzer, J. ve Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. ve Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387-409.
- Shinseki, E. K. (2002). Army leadership: Be, know, do. *Leader to leader*, 26, 21-27.
- Sığrı, Ü. (2006). Geleceğin askeri liderliğine dair değerlendirmeler. *Harp Akademileri Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 3, 95-114.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Singer, F. L. (1984). A study of the relationship between teacher burnout and the leadership style of the principal as perceived by the teacher (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Tennessee State University, Tennessee.
- Sitser, T., Linden, D. ve Born, M. (2013). Predicting sales performance criteria with personality measures: The use of the general factor of personality, the big five and narrow traits. *Human Performance*, 26(2), 126-149.
- Smillie, L. D., Yeo, G. B., Furnham, A. F. ve Jackson, C. J. (2006). Benefits of all work and no play: The relationship between neuroticism and performance as a function of resource allocation. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 139-155.

- Smith, M. A. ve Canger, J. M. (2004). Effects of supervisor “big five” personality on subordinate attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 465-481.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Soeters, J. L., van den Berg, C. E., Varoğlu, A. K. ve Sığırı, Ü. (2007). Accepting death in the military: A Turkish-Dutch comparison. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 299-315.
- Sözleşmeler.net. *Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Mevcutları*. (b.t.). 28 Mayıs 2015. [http://www.sozlesmeler.net/?pnum=197&pt=Türk%20Silahlı%20Kuvvetleri%20Personel%20Sayıları%20\(Mevcutları\)%20Mayıs%202015](http://www.sozlesmeler.net/?pnum=197&pt=Türk%20Silahlı%20Kuvvetleri%20Personel%20Sayıları%20(Mevcutları)%20Mayıs%202015).
- Spector, E. P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spychala, A. ve Sonnentag, S. (2010). Organizational energy as a moderator predicting proactive behavior: An organizational-level study. *Academy of Management Annual Meeting*, 1-173.
- Stogdill, R. M. (1974). *The handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stokesbury, J. L. (2009). Leadership as an art. İçinde R.L. Taylor, W.E. Rosenbach ve E.B. Rosenbach (Ed.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (6. Baskı) (s.s. 53-70), Boulder: Westview Press.
- Stouffer, J. (2008). Change. İçinde B. Horn ve R. W. Walker (Ed.), *Military Leadership Handbook* (s.s. 31-47), Toronto: Dundurn Press.
- Sudak, M. K. (2011). Kişilik tipleri, duygusal zekâ, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Sun, Ö. (2002). İş doyumu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Szymura, B. ve Wodniecka, Z. (2003). What really bothers neurotics? In search for factors impairing attentional performance. *Personality & Individual Differences*, 34(1), 109-126.
- Sümer, N. ve Sümer. H. C. (2005). Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği (Yayımlanmamış çalışma). Ankara.
- Şahin, F. (2011). The interaction of self-leadership and psychological climate on job performance. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1787-1794.

- Şahin, F. ve Gürbüz, S. (2012). Kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi: Çokuluslu örgüt üzerinde bir uygulama. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 123-140.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2006). *Using Multivariate Statistics* (5. Baskı), Boston: Pearson.
- Tabak, A. (1997). Askeri liderlik ve uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tabak, A. ve Sığırı, Ü. (2013). Liderlik. İçinde Ü. Sığırı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış* (s.s. 373-429), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Taylor, R. L., Rosenbach, W. E. ve Rosenbach, E. B. (2009). *Military leadership: In pursuit of excellence* (6. Baskı), Boulder: Westview Press.
- Teijlingen, E. R. ve Hundley, V. (2002). The importance of pilot studies. *Nursing Standard*, 16(40), 33-36.
- Thompson, B. ve Melancon, J. (1996). Using item "testlets/parcels" in confirmatory factor analysis: An example using the PPSDQ-78. *Mid-South Educational Research Association Annual Meeting*, 1-13.
- Tonkin, T. H. (2013). Authentic versus transformational leadership: Assessing their effectiveness on organizational citizenship behavior of followers. *International Journal of Business and Public Administration*, 10(1), Winter, 40-61.
- Topuz, R. (2006). Askeri liderlik modelinin bilgi toplumu ışığında değerlendirilmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Tosi, H. L. (1973). The effect of the interaction of leader behavior and subordinate authoritarianism. *Personnel Psychology*, 26(3), 339-350.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Uldrich, J. (2009). Leadership condor. İçinde R.L. Taylor, W.E. Rosenbach ve E.B. Rosenbach (Ed.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (6. Baskı) (s.s. 111-113), Boulder: Westview Press.
- Ulmer, W F. (2009). Leaders, managers and command climate. İçinde R.L. Taylor, W.E. Rosenbach ve E.B. Rosenbach (Ed.), *Military Leadership: In Pursuit of Excellence* (6. Baskı) (s.s. 97-106), Boulder: Westview Press.
- Utecht, R. E. ve Heier, W. D. (1976). The contingency model and successful military leadership. *Academy of Management Journal*, 19(4), 606-618.
- Ünsar, A. S. ve Karalar, S. (2013). The effect of personality traits on leadership behaviors: A research on the students of business administration department. *Economic Review – Journal of Economics and Business*, 11(2), November, 45-56.

- Valenzi, E. ve Dessler, G. (1978). Relationships of leader behavior, subordinate role ambiguity and subordinate job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(4), 671-678.
- Vecchio, R. P. (1981). Situational and behavioral moderators of subordinate satisfaction with supervision. *Human Relations*, 34(11), 947 – 963.
- Vroom, V. H. (1959). Some personality determinants of the effects of participation. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59(3), November, 322-327.
- Vroom, V. H. ve Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Walker, R. W. (2008a). The professional development framework. İçinde B. Horn ve R. W. Walker (Ed.), *Military Leadership Handbook* (s.s. 436-450), Toronto: Dundurn Press.
- Walker, R. W. (2008b). Character. İçinde B. Horn ve R. W. Walker (Ed.), *Military Leadership Handbook* (s.s. 48-56), Toronto: Dundurn Press.
- Walumbwa, F. O. ve Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
- Walumbwa, F. O., Wu, C. ve Orwa, B. (2006). Leadership, procedural justice climate, work attitudes, and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, C1-7.
- Watson, D. ve Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. İçinde R. Hogan, J. A. Johnson ve S. R. Briggs (Ed.), *Handbook of Personality Psychology* (s.s. 767-793), San Diego: Academic Press.
- Wearing, A. ve Bishop, D. W. (1967). *Leader and member attitudes toward coworkers, intergroup competition, and the effectiveness and adjustment of military squads*, Urbana, Illinois: Group Effectiveness Research Laboratory, University of Illinois, Technical Report No. XXI,.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations* (Talcott Parsons, çev.), New York: Free Press.
- Weed, S. E., Mitchell, T. R. ve Moffitt, W. (1976). Leadership style, subordinate personality, and task type as predictors of performance and satisfaction with supervision. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 58-66.
- Wells, J. E. ve Peachey, J. W. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management*, 17(1/2), 23-40.
- Wofford, J. C. ve Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of Management*, 19(4), 857-876.

- Wong, L., Bliese, P. ve McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14, 657-692.
- Wood, M. T. ve Sobel, R. S. (1970). Effects of similarity of leadership style at two levels of management on the job satisfaction of the first level manager. *Personnel Psychology*, 23(4), 577-590.
- Wright, T. A. ve Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business and Management*, 9(4), 389-406.
- Yammarino, F. J. ve Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7. Baskı), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: Kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 107-126.
- Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., Gilbert, J. A. ve Threlfall, K. V. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *Leadership Quarterly*, 11(1), 37-64.
- Zhai, Q., Willis, M., O'shea, B., Zhai, Y. ve Yang, Y. (2013). Big five personality traits, job satisfaction and subjective wellbeing in China. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1099-1108.
- Zhang, Z., Wang, M. ve Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130.
- Zimmerman, R. D., Triana, M. C. ve Barrick, M. R. (2010). Predictive criterion-related validity of observer ratings of personality and job-related competencies using multiple raters and multiple performance criteria. *Human Performance*, 23(4), 361-378.
- Zineldin, M. ve Hytter, A. (2012). Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), February, 748-758.

EKLER

EK-A: ANKET FORMU

Değerli Meslektaşım; Bu çalışmanın amacı, askeri liderlik ile astların tutum ve davranışlarında kişilik özelliklerinin etkisini belirlemektir. Veriler toplu halde değerlendirileceğinden, ankette **isim yazmanıza gerek yoktur**. Elde edilecek veriler doğrudan araştırmacı tarafından toplanacak ve **tamamen gizli kalacak**, bireysel olarak hiçbir kurum ya da amire verilmeyecektir. Çalışmanın; anketi dolduran katılımcıya ve değerlendirilen amire ait **özlük hakları, sicil, terfi vb. konular üzerinde hiçbir tesiri yoktur**. Tamamen bilimsel bir çalışmanın parçasıdır. Çalışmada sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için **anketi lütfen boşluk bırakmadan doldurunuz**. Katılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Mehmet KAHYA

J.Yzb.

mehmetkahya2004@yahoo.com

Cinsiyetiniz. a. Kadın b. Erkek	Toplam hizmet yılınız
Amirinizle birlikte çalışma süreniz:yıl	
Yaşınız:	Statünüz: Subay..... Astsubay..... Uzm.Erb....
Eğitim durumunuz: Lise..... 2yıllık(MYO)..... Üniversite.... Lisansüstü.....	
Diğer:.....(belirtiniz)	
Rütbeniz:	Görev Yeriniz:
Medeni durumunuz: Evli..... Bekar..... Dul/boşanmış.....	

ASKERİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi **şu anki birinci sicil amirinizi** dikkate alarak 7li ölçeğe göre **boşluk bırakmadan** doldurunuz. (Size en uygun seçeneği daire içine alınız)

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Ortadayım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

1. Kişisel ve mesleki konularda astlarını anlamaya gayret gösterir.	1	2	3	4	5	6	7
2. Personelini sahiplenir ve hamilik eder.	1	2	3	4	5	6	7
3. Astlarına güvendiğini hissettirir.	1	2	3	4	5	6	7
4. Kendisini karşısındakinin yerine koyarak empati yapar.	1	2	3	4	5	6	7
5. Astlarının bireysel özellik ve yeteneklerinin farkındadır.	1	2	3	4	5	6	7
6. Esnek düşünce yapısına sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
7. Her konuda adil davranır.	1	2	3	4	5	6	7
8. Güvenilirdir.	1	2	3	4	5	6	7
9. Zor şartlarda icra edilen faaliyetlerde astlarının yanında yer alarak destek olur.	1	2	3	4	5	6	7
10. Astını yetiştirmeye zaman ayırmaz.	1	2	3	4	5	6	7
11. Her faaliyette dengeli ve tutarlı bir duruş sergiler.	1	2	3	4	5	6	7
12. İnsanları motive ederek başarıma arzularını kuvvetlendirir.	1	2	3	4	5	6	7
13. Astlarına karşı babacan davranır.	1	2	3	4	5	6	7
14. Görevin başarılması için astlarına güvenerek yetki devreder.	1	2	3	4	5	6	7
15. Takım çalışmasına önem verir ve uygular.	1	2	3	4	5	6	7
16. Tutum ve davranışları ile diğerlerine örnek olur.	1	2	3	4	5	6	7
17. Güçlü bir gelecek vizyonu ortaya koyar.	1	2	3	4	5	6	7
18. Kim olursa olsun insana değer verir.	1	2	3	4	5	6	7
21. Görevin başarılmasında birlik personelini aynı amaç etrafında örgütler.	1	2	3	4	5	6	7
26. Fedakârca ve özverili çalışır.	1	2	3	4	5	6	7
27. Çalışmayı sever.	1	2	3	4	5	6	7
28. Başarılı olmak için azimle çalışır.	1	2	3	4	5	6	7
29. Askerlik mesleğini sever.	1	2	3	4	5	6	7
32. Disiplinlidir.	1	2	3	4	5	6	7
33. Mesleğine ve değerlerine sadakatle bağlıdır.	1	2	3	4	5	6	7
36. Yeni oluşacak ortam ve şartlara uyum sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
37. Etrafında gelişen durumların farkındadır.	1	2	3	4	5	6	7
38. Özgüveni yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
39. Kaynaklara nasıl ulaşacağını ve kullanacağını bilir.	1	2	3	4	5	6	7
41. Hafızası kuvvetlidir.	1	2	3	4	5	6	7
42. Yeni teknoloji ürünlerini kullanmaya yatkındır.	1	2	3	4	5	6	7
43. Anlama ve kavrama yeteneği üst seviyede olup zekidir.	1	2	3	4	5	6	7
45. Görev ve faaliyetlerde önceliklere ve önem derecesine göre hareket eder.	1	2	3	4	5	6	7

BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda sizi kısmen tanımlayan (ya da pek tanımlamayan) bir takım özellikler sunulmaktadır. Lütfen verilen özelliklerin **sizi** ne oranda yansıttığını ya da yansıtmadığını belirtmek için size en uygun dereceyi işaretleyiniz.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Ortadayım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

1.	Konuşkan	1	2	3	4	5	6	7
2.	Başkalarında hata arayan	1	2	3	4	5	6	7
3.	İşini tam yapan	1	2	3	4	5	6	7
4.	Bunalımlı, melankolik	1	2	3	4	5	6	7
5.	Orijinal, yeni görüşler ortaya koyan	1	2	3	4	5	6	7
6.	Çekingen	1	2	3	4	5	6	7
7.	Yardımsever ve çıkarıcı olmayan	1	2	3	4	5	6	7
8.	Umursamaz	1	2	3	4	5	6	7
9.	Rahat, stresle kolay baş eden	1	2	3	4	5	6	7
10.	Çok değişik konuları merak eden	1	2	3	4	5	6	7
11.	Enerji dolu	1	2	3	4	5	6	7
12.	Başkalarıyla sürekli didişen	1	2	3	4	5	6	7
13.	Güvenilir bir çalışan	1	2	3	4	5	6	7
14.	Gergin olabilen	1	2	3	4	5	6	7
15.	Maharetli, derin düşünen	1	2	3	4	5	6	7
16.	Heyecan yaratabilen	1	2	3	4	5	6	7
17.	Affedici bir yapıya sahip	1	2	3	4	5	6	7
18.	Dağınık olma eğiliminde	1	2	3	4	5	6	7

19.	Çok endişelenen	1	2	3	4	5	6	7
20.	Hayal gücü yüksek	1	2	3	4	5	6	7
21.	Sessiz bir yapıda	1	2	3	4	5	6	7
22.	Genellikle başkalarına güvenen	1	2	3	4	5	6	7
23.	Tembel olma eğiliminde olan	1	2	3	4	5	6	7
24.	Duygusal olarak dengeli, kolayca keyfi kaçmayan	1	2	3	4	5	6	7
25.	Keşfeden, icat eden	1	2	3	4	5	6	7
26.	Atılgan bir kişiliğe sahip	1	2	3	4	5	6	7
27.	Soğuk ve mesafeli olabilen	1	2	3	4	5	6	7
28.	Görevi tamamlanıncaya kadar sabır gösterebilen	1	2	3	4	5	6	7
29.	Dakikası dakikasına uymayan	1	2	3	4	5	6	7
30.	Sanata ve estetik değerlere önem veren	1	2	3	4	5	6	7
31.	Bazen utangaç, çekingen olan	1	2	3	4	5	6	7
32.	Hemen hemen herkese karşı saygılı ve nazik olan	1	2	3	4	5	6	7
33.	İşleri verimli yapan	1	2	3	4	5	6	7
34.	Gergin ortamlarda sakin kalabilen	1	2	3	4	5	6	7
35.	Rutin işleri yapmayı tercih eden	1	2	3	4	5	6	7
36.	Sosyal, girişken	1	2	3	4	5	6	7
37.	Bazen başkalarına kaba davranabilen	1	2	3	4	5	6	7
38.	Planlar yapan ve bunları takip eden	1	2	3	4	5	6	7
39.	Kolayca sinirlenen	1	2	3	4	5	6	7
40.	Düşünmeyi seven, fikirler geliştirebilen	1	2	3	4	5	6	7
41.	Sanata ilgisi çok az olan	1	2	3	4	5	6	7
42.	Başkalarıyla işbirliği yapmayı seven	1	2	3	4	5	6	7
43.	Kolaylıkla dikkati dağılabilen	1	2	3	4	5	6	7
44.	Sanat, müzik ve edebiyatta çok bilgili olan	1	2	3	4	5	6	7

Anketimiz sona ermiştir, değerli katkılarınız için çok teşekkür ederim...

Değerli Meslektaşım; bu anket bir önceki çalışmanın devamıdır. Aynı şekilde ankette **isim yazmanıza gerek yoktur** ve elde edilen veriler **tamamen gizli kalacak**, hiçbir kurum yada amirle paylaşılmayacak, toplu değerlendirme yapılarak bilimsel çalışmada kullanılacaktır. Lütfen anketi **boşluk bırakmadan** doldurunuz. Katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Mehmet KAHYA
J.Yzb.
mehmetkahya2004@yahoo.com

LİDERDEN DUYULAN TATMİN ÖLÇEĞİ

Lütfen **şu anki birinci sicil amirinizi** dikkate alarak **boşluk bırakmadan** doldurunuz.

1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Ortadayım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

1. Amirim işinde gayet yeterlidir (işinin ehlidir).	1	2	3	4	5	6	7
2. Amirim bana karşı adil davranmaz.	1	2	3	4	5	6	7
3. Amirim astlarının duygularına yeterince ilgi gösterir.	1	2	3	4	5	6	7
4. Amirimi seviyorum.	1	2	3	4	5	6	7
5. Amirim kendisine ilettiğim sorunlarla yakından	1	2	3	4	5	6	7
6. Amirimin yaptığım işle ilgili düşüncelerime önem vermediğini hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7

OXFORD MUTLULUK ÖLÇEĞİ

Lütfen **kendinizle ilgili** aşağıdaki ifadeleri **boşluk bırakmadan** işaretleyiniz.

1. Kendimden hoşnut değilim.	1	2	3	4	5	6	7
2. Hayatın çok ödüllendirici olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3. Hayatımdaki her şeyden oldukça memnunum.	1	2	3	4	5	6	7
4. Çevremdeki güzelliklerin farkına varırım.	1	2	3	4	5	6	7
5. Yapmak istediğim her şeye zaman bulabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
6. Zihinsel olarak kendimi tamamen zinde (dinç) hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
7. Geçmişle ilgili mutlu anılara sahip değilim.	1	2	3	4	5	6	7
8. Çekici olduğumu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5	6	7

Anketimiz sona ermiştir. Değerli katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Değerli Meslektaşım; Bu çalışmanın amacı, askeri liderlik ile astların tutum ve davranışlarında kişilik özelliklerinin etkisini belirlemektir. Veriler toplu halde değerlendirileceğinden, ankette **isim yazmanıza gerek yoktur**. Elde edilecek veriler doğrudan araştırmacı tarafından toplanacak ve **tamamen gizli kalacak**, bireysel olarak hiçbir kurum ya da amire verilmeyecektir. Çalışmanın; anketi dolduran katılımcıya ait **özlük hakları, sicil, terfi vb. konular üzerinde hiçbir tesiri yoktur**. Tamamen bilimsel bir çalışmanın parçasıdır. Çalışmada sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için **anketi lütfen boşluk bırakmadan doldurunuz**. Katılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Mehmet KAHYA

J.Yzb.

mehmetkahya2004@yahoo.com

Cinsiyetiniz: a. Kadın b. Erkek	Toplam hizmet yılınız		
Yaşınız:	Statünüz: Subay.....	Astsubay.....	
Eğitim durumunuz: Lise.....	2yıllık(MYO).....	Üniversite....	Lisansüstü.....
Diğer:.....(belirtiniz)			
Rütbeniz:	Görev Yeriniz:		
Medeni durumunuz: Evli.....	Bekar.....	Dul/boşanmış.....	

Değerlendireceğiniz astınızın ismi:.....

GÖREV PERFORMANSI

Lütfen **astınızla ilgili** aşağıdaki ifadeleri **boşluk bırakmadan** değerlendiriniz.

	1	2	3	4	5	6	7
Kesinlikle Katılmıyorum							
Katılmıyorum							
Biraz Katılmıyorum							
Ortadayım							
Biraz Katılıyorum							
Katılıyorum							
Tamamen Katılıyorum							

1. Görevleri tam zamanında tamamlar.	1	2	3	4	5	6	7
2. Meslekteki hedeflerine fazlasıyla ulaşır.	1	2	3	4	5	6	7
3. Her türlü vazifede birlik standartlarına fazlasıyla	1	2	3	4	5	6	7
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde	1	2	3	4	5	6	7

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Lütfen **astınızla ilgili** aşağıdaki ifadeleri **boşluk bırakmadan** değerlendiriniz.

1. İşyerinde bulunmayan çalışanların işlerine yardımcı	1	2	3	4	5	6	7
2. Sabahları ve öğle arasından sonra işe zamanında gelir.	1	2	3	4	5	6	7
3. Yaptığı işlerde beklentilerin ötesinde çalışır.	1	2	3	4	5	6	7
4. Gerektiğinde, fazladan mesaiye kalmaya isteklidir.	1	2	3	4	5	6	7
5. İş yükü ağır olan çalışanlara yardımcı olur.	1	2	3	4	5	6	7
6. İşlerini yaparken fazladan mola vermez.	1	2	3	4	5	6	7

Anketimiz sona ermiştir. Değerli katkılarınız için çok teşekkür ederim



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİ

Soyadı, Adı: Kahya, Mehmet

Uyruğu: TC

Doğum Tarihi: 01 Nisan 1980

Doğum Yeri: Nazilli

Telefon: +90 312 4643073

email: kahya09@yahoo.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	KHO, Güvenlik Bilimleri	2006
Lisans	KHO, İşletme	2002

İŞ TECRÜBESİ

Yıl	Yer	Görev
2016-Şuan	Per.Bşk.lığı	Per.Pl.Ks.A.
2012-2016	JAMYO Ögt.Bşk.lığı	Öğretim Görevlisi
2008-2012	Lalapaşa İlçe J.K.lığı	İlçe J.K.
2006-2008	Tunceli Komd.Tb.K.lığı	Komd.Bl.K.

YABANCI DİL

İngilizce (İyi)

YAYINLAR

Kahya, Mehmet. “Jandarma Genel Komutanlığında İş Stresi ve İş Doyumu”. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, 2006.

Kahya, Mehmet ve Şahin, Faruk “Askeri Liderlikle Astların Liderden Tatmininde Astların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü”. İş ve İnsan Dergisi, 3(2), 2016.

- Berk, U., Kahya, M., Kuzu, B. ve Alan, H. "Effect of Laborers' Overqualification Perception on Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Study on Health Sector in Turkey". *Journal of International Health Sciences and Management*, 1(1), 2016.
- Kahya, Mehmet ve Berk, Uğur. "Kaynak Bağımlılığı, Vekalet Kuramı ve Yönetici Seçimi". 22'nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Selçuk Üniversitesi, 23-24 Mayıs 2014.
- Kahya, M., Berk, U., Kuzu, B. ve Bayramlık, H. "X ve Y Kuşağına Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeterliliği Algısı ve İş Tatminindeki Farklılıklar". 23'üncü Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sıtkı Koçman Üniversitesi, 14-16 Mayıs 2015.
- Kahya, Mehmet ve Şahin, Faruk. "Liderin Kişilik Özelliklerinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Etkisi". 3'üncü Örgütsel Davranış Kongresi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 6-7 Kasım 2015.
- Kahya, Mehmet ve Şahin, Faruk. "Askeri Liderlikle Öznel İyi Olma Arasında Kişiliğin Düzenleyici Etkisi". 4'üncü Örgütsel Davranış Kongresi, Adana Çukurova Üniversitesi, 4-5 Kasım 2016.
- Kahya, Mehmet ve Şahin, Faruk. "Askeri Liderliğin Astların Görev Performansına Etkisi". 25'inci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Ankara Başkent Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2017.