

**LİDERLİK TARZININ ASTLARIN PERFORMANSINA ETKİSİNDE  
LİDERE DUYULAN GÜVENİN VE LİDERİN CİNSİYETİNİN ROLÜ**

**ÖZGÜR AYHAN**

**TARAFINDAN**

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

**SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

**ANKARA – 2017**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

---

Doç. Dr. Seyfullah YILDIRIM  
Enstitü Müdürü

Bu tezin Doktora derecesi için gereken tüm şartları taşıdığını tasdik ederim.

---

Doç. Dr. Ali İhsan AKGÜN  
Anabilim Dalı Başkanı

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

---

Doç. Dr. Nilay SAKARYA  
Danışman

**Jüri Üyeleri** (İlk isim jüri başkanına ve ikinci isim danışmana aittir)

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL      THKÜ

Doç. Dr. Nilay SAKARYA      AYBÜ

Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ      MSÜ

Doç. Dr. Hasan Engin ŞENER      AYBÜ

Doç. Dr. Kerim Özcan      AYBÜ

## İNTİHAL SAYFASI

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 orjinal olmayan her tür kaynak ve sonuçlara tam olarak atıf ve referans yaptığımı da beyan ederim; aksi takdirde tüm yasal sorumluluğu kabul ediyorum

Adı Soyadı : Özgür AYHAN

İmza :



## ÖZET

### **LİDERLİK TARZININ ASTLARIN PERFORMANSINA ETKİSİNDE LİDERE DUYULAN GÜVENİN VE LİDERİN CİNSİYETİNİN ROLÜ DOKTORA TEZİ**

Ayhan, Özgür

Doktora, Savunma Yönetimi (Yönetim Organizasyon) Bölümü

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Nilay Sakarya

Mart 2017, 118 sayfa

Kadınların işgücüne katılım oranının her geçen gün artmasının neticesi olarak lider pozisyonunda bulunan kadınların sayısı da artmaktadır. Ancak ilgili alanda sınırlı sayıda çalışmada kadın liderlerin araştırıldığı görülmektedir. Kadın liderlerin astları üzerindeki etkisinin erkeklerden farklı olup olmadığının açıklanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kadın liderlerin yönetsel manada erkek liderlerden daha etkin olduğu iddia edilmektedir. Ancak alan yazında yapılan araştırmalarda kadın ve erkek liderlerin astları üzerindeki olumlu etkisi, kendilerinden beklenen rol davranışı ve sergiledikleri liderlik davranışı arasındaki tutarlılığa bağlı olarak değişmektedir. Silahlı Kuvvetler gibi erkek egemen örgütlerde amir pozisyonunda çalışanlardan daha çok eril liderlik davranışları sergilemeleri beklenmektedir. Ancak toplumsal rol beklentileri gereği kadın liderlerin eril liderlik davranışları astlarını olumsuz etkilemektedir. Askeriye gibi eril bir örgütte amir pozisyonunda çalışan kadın liderlerin astları üzerindeki etkisinin ortaya konulmasına ihtiyaç vardır. Yazında, liderlik tarzı-performans-liderin cinsiyetine dair sınırlı sayıda çalışma olmasına rağmen aktif askeri personeli hedef alan çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin aracı etkiye sahip olması beklenmektedir. Ancak, bu çalışmanın yapıldığı tarih itibarıyla liderlik tarzı-astların performansı-lidere duyulan güven ve liderin cinsiyeti değişkenlerinin görgül bir araştırma deseni içerisinde inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamış olması araştırmanın en önemli sorunsallarından birisini oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı; Rol Uyum Teorisinden hareketle, liderlik tarzı-performansı ilişkisinde liderin cinsiyetinin düzenleyicilik rolü, lidere duyulan güvenin de aracılık rolü olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca lidere duyulan güvenin aracılık etkisinin, liderin cinsiyeti tarafından düzenlenip düzenlenmediği test edilecektir.

Liderlik tarzı olarak dönüştürücü ve etkileşimci liderlik bağımsız değişken, performans çıktısı olarak görev performansı ve bağlamsal performans bağımlı değişken, lidere duyulan güven aracı değişken ve liderin cinsiyeti de düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Değişkenlere ilişkin oluşturulan hipotezler Kara Kuvvetlerinde görev yapan aktif askeri personel üzerinde test edilmiştir. Veriler, Ankara’ da görev yapan toplam 261 kişilik bir örneklemden toplanmıştır. Yapılan analizlerde kontrol değişkeni olarak cinsiyet, yaş, tecrübe, mevcut birlikte çalışma süresi, liderle çalışma süresi ve liderin cinsiyeti kullanılmıştır. Toplanan veriler için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış, hipotezler hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir.

Analizler sonucunda dönüştürücü liderliğin astların görev performansını ve bağlamsal performansı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak etkileşimci liderliğin görev performansına etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ayrıca lidere duyulan güvenin hem görev performansını hem de bağlamsal performansı olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Lidere duyulan güvenin aracılık etkisi test edilerek, lidere güvenin dönüştürücü liderlik-görev performansı ve bağlamsal performans ilişkisinde tam aracı; etkileşimci liderlik-baglamsal performans ilişkisinde de kısmi aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Liderin cinsiyetinin dönüştürücü liderlik ile görev performansı, bağlamsal performans ve lidere duyulan güven üzerine etkilerini düzenlediği raporlanmıştır. Ayrıca dönüşümü liderlik-görev performansı ve bağlamsal performans ilişkisinde lidere duyulan güvenin aracı etkisinin de liderin cinsiyetine göre değiştiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, görev performansı, bağlamsal performans, lidere duyulan güven, liderin cinsiyeti

## **ABSTRACT**

### **THE ROLE OF TRUST IN LEADER AND LEADER'S GENDER ON EFFECT OF LEADERSHIP STYLE ON SUBORDINATES' PERFORMANCE**

#### **DOCTORATE THESIS**

Ayhan, Özgür

PhD, Defense Management (Management Organization) Department

Thesis Adviser: Associate Professor Nilay Sakarya

March 2017, 118 pages

As a result of increase in women participation to workforce, number of women in leader position is increasing. However, there is limited amount of research about issue in literature. Therefore, there is a need to explain that effects of male and female leaders' on subordinates' performance are different or not.

Researchers claimed that managerial abilities of female leaders are better than their male counterparts. On the other hand, effect of leader's on subordinates depends on consistency between gender role expectation and leader's behaviors. It is expected from leaders who work in a male dominant environment, indicating masculine leadership behavior. However, because of gender role expectation, female leaders with masculine leadership style will influence their subordinates negatively. Thus, there need to clear understanding about effect of female leader in male dominant organizations like military. In literature there are limited number of studies examined leadership style-performance-trust in leader-leader's gender, but there is no study investigate the relationship between these variables on military work setting.

The main purpose of this study is to investigate the moderating effect of leaders' gender on leadership style and performance. Moreover, trust in leaders will be examined as a potential mediator on leadership style and performance relationship.

In this study, transformational and transactional leadership were our independent variables; task and contextual performance were independent variables. Moreover trust in

leader was mediator and leader's gender was moderator in the research model. We tested our hypothesis on 261 active duty Land Force personnel from Ankara. In the analysis, gender, age, tenure, organizational tenure, relationship tenure and leader gender were used as control variables. The validity and reliability analyses of the scales were conducted. We utilized, Pearson correlation and regression analyses to test the research hypotheses. Also, moderating role of the leader's gender and mediating role of trust in leader were tested.

The study results indicated that transformational and leadership has effects on task and contextual performance. Moreover, these relationships were mediated by trust in leader. However transactional leadership has effect on only contextual performance. We found that their trust in leader has full mediating role on relationship between transformational leadership and task and contextual performance; partial mediating role on relationship between transactional leadership and contextual performance. Furthermore, it was found that leader's gender has the moderating effect on the relationship between transformational leadership-performance and trust in leader relationships. Moreover, we found that mediating effect of trust in leader on transformational leadership - performance relationship depends on leader's gender.

**Key Words:** Transformatonal leadership, transactional leadership, task performance, contextual performance, trust in leader, leader's gender.

## İTHAF

Eşime, Kızıma ve Faruk Hocama



## TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim süresince desteğini esirgemeyen ve tez çalışmalarım boyunca yol gösterici olan kıymetli hocam, Doç. Dr. Faruk ŞAHİN'e ve danışmanım Doç. Dr. Nilay SAKARYA'ya saygılar sunar, teşekkür ederim. Değerli fikirleriyle ve bilgi birikimleriyle lisansüstü eğitimimin tamamında bana yol gösteren, kendisiyle birlikte çalışmaktan onur duyduğum hocam Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ'e şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim. Çalışmalarına katkı sağlayan, kendilerini tanımaktan mutlu olduğum hocam Prof. Dr. Dursun BİNGÖL'e teşekkürü bir borç bilirim. Ders döneminde kendilerinden istifade ettiğim tüm hocalarıma ve arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım. Zor bir dönemden geçtiğimiz günlerde bizlerden desteğini esirgemeyen Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tüm yönetici ve çalışanlarına saygılar sunarım.

Doktora eğitimim süresince en çok vaktini çaldığım, desteğini bir an olsun benden esirgemeyen, umutsuzluğa kapıldığımı zamanlarda bana destek olan ve bu süreçte hep anlayışlı olan eşim Derya AYHAN'a teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	Vii
İNTİHAL SAYFASI .....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İTHAF .....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
KISALTMALAR.....	xviii

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

1.1. GİRİŞ .....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI.....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	6
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI.....	6
1.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	8

### İKİNCİ BÖLÜM

#### KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

2.1. LİDERLİK, LİDER VE ÖNEMİ .....	10
2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	11
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	12
2.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı .....	14
2.2.3. Liderlikte Durumsal Yaklaşım .....	16
2.2.4. Liderlikte Modern Yaklaşımlar .....	17

2.3. LİDERLİK TARZLARI.....	17
2.3.1. Eril ve Dişil Liderlik Tarzları .....	18
2.3.2. Silahlı Kuvvetlerde Liderlik .....	20
2.4. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE HİPOTEZLER.....	21
2.4.1. Dönüştürücü Liderlik.....	21
2.1.1.1. Dönüştürücü Liderliğin İşletimselleştirilmesi .....	25
2.4.2. Etkileşimci Liderlik .....	27
2.4.3. Performans.....	29
2.4.4. Lidere Duyulan Güven .....	34
2.4.5. Liderin Cinsiyeti .....	36
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	39

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	42
3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE SÜRECİ .....	44
3.2.2. Görev Performansı Ölçeği .....	45
3.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği .....	46
3.2.4. Duygu Temelli Güven Ölçeği.....	46
3.2.5. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği .....	47
3.2.6. Demografik Sorular .....	48
3.3. İŞLEM VE KULLANILAN ANALİZLER.....	48

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

4.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİK VE KORELASYON ANALİZ BULGULARI.....	51
4.1. REGRESYON ANALİZLERİ: ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ... 52	
4.1.1. Dönüştürücü Liderlik.....	53
4.1.2. Etkileşimci Liderlik .....	56
4.1.3. Lidere Duyulan Güven .....	58
4.1.4. Lidere Duyulan Güvenin Aracılık Rolü .....	60
4.1.5. Liderin Cinsiyetinin Düzenleyicilik Rolü .....	64
4.1.5. Liderin Cinsiyetinin Durumsal Aracılık Rolü .....	42

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ

5.1. BULGULARIN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRME .....	76
5.2. YAZINA KATKISI.....	86
5.3. UYGULAMACILARA KATKISI VE YÖNETİCİLERE ÖNERİLER.....	88
5.4. ARAŞTIRMANIN GÜÇLÜ YANLARI VE KISITLARI.....	89
5.5. GELECEK ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER.....	92
5.6. SONUÇ.....	93
KAYNAKÇA .....	96
EKLER LİSTESİ.....	105

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge – 1: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi.....	11
Çizelge-2: Özellikler Yaklaşımı İle Oraya Konulan Lider Özellikleri.....	15
Çizelge-3: Davranışsal Liderlik Yaklaşımları Çerçevesinde Yapılan Çalışmalar.....	16
Çizelge - 4: Demografik Faktörler.....	43
Çizelge-5: Geçerlilik Analizi Sonuçları.....	50
Çizelge-6: Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon ve Güvenilirlik Değerler.....	51
Çizelge – 7: Dönüştürücü Liderliğin Astların Görev Performansı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	54
Çizelge – 8: Dönüştürücü Liderliğin Astların Bağlamsal Performansı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	54
Çizelge - 9: Dönüştürücü Liderliğin Astların Lidere Duydukları Güven Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	55
Çizelge – 10: Etkileşimsel Liderliğin Astların Görev Performansı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	56
Çizelge – 11: Etkileşimsel Liderliğin Astların Bağlamsal Performansı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	57
Çizelge - 12: Etkileşimsel Liderliğin Astların Lidere Duydukları Güven Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	58
Çizelge - 13: Lidere Duyulan Güvenin Astların Görev Performansı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	59
Çizelge - 14: Lidere Duyulan Güvenin Astların Bağlamsal Performansı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	60
Çizelge - 15: Dönüştürücü Liderlik İle Görev Performansı Arasında Lidere Duyulan Güvenin Aracılık Rolü Regresyon Analizi Sonuçları.....	61
Çizelge - 16: Dönüştürücü Liderlik İle Bağlamsal Performans Arasında Lidere Duyulan Güvenin Aracılık Rolü Regresyon Analizi Sonuçları.....	62
Çizelge - 17: Etkileşimsel Liderlik İle Bağlamsal Performans Arasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü Regresyon Analizi Sonuçları.....	64
Çizelge - 18: Liderin Cinsiyetinin Dönüştürücü Liderlik İle Görev Performansı İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	64

Çizelge - 19: Liderin Cinsiyetinin Dönüştürücü Liderlik İle Bağlamsal Performans İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	66
Çizelge - 20: Liderin Cinsiyetinin Dönüştürücü Liderlik İle Lidere Duyulan Güven İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	68
Çizelge - 21: Liderin Cinsiyetinin Etkileşimci Liderlik İle Görev Performansı İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	70
Çizelge - 22: Liderin Cinsiyetinin Etkileşimci Liderlik İle Bağlamsal Performans İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	71
Çizelge - 23: Liderin Cinsiyetinin Etkileşimci Liderlik ile Lidere Duyulan Güven İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	72
Çizelge - 24: Liderin Cinsiyetine göre Dönüştürücü Liderliğinin Lidere Duyulan Güven Üzerinden Durumsal Dolaylı Etkisi .....	73
Çizelge - 25: Hipotezlerin Desteklenme Durumu.....	75

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Araştırma Modeli.....	41
Şekil-2: Dönüştürücü Liderliğin Görev Performansı Üzerindeki Grafikselsel Gösterim.....	65
Şekil-3: Dönüştürücü Liderliğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Grafikselsel Gösterimi.....	68
Şekil-4: Dönüştürücü Liderliğin Lidere Duyulan Güven Üzerindeki Grafikselsel Gösterimi.....	69
Şekil-5: Desteklenen İlişkiler.....	77

## KISALTMALAR

<b>CFI</b>	Comperative Fit Index
<b>DFA</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>GFI</b>	Goodness of Fit Index
<b>RMSEA</b>	Root Mean Square Error Approximation
<b>RUT</b>	Rol Uyum Teorisi



## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

#### 1.1. GİRİŞ

Kadının toplumdaki rolü son yıllarda olduğu kadar hiç bir dönemde büyük bir değişikliğe uğramamıştır. Sanayi devrimi ile başlayıp günümüze kadar olan süreçte kadınların gerek toplum hayatındaki yeri gerekse de iş hayatındaki yeri büyük değişikliklere uğramıştır. Yüz yıl öncesinde bilim alanında çalışan kadın sayısı bir elin parmaklarını geçemezken bugün diğer alanlarda olduğu gibi bilimsel alanda da kadınların etkinliği göze çarpmaktadır. Benzer durum liderlik konusunda yaşanmıştır. Günümüzden kısa bir zaman öncesine kadar kadınların liderlik pozisyonlarına getirilmesi bir kenara bunun düşüncesi bile mümkün değilken, bugün kadınlar devlet başkanlığı yapmakta, şirketlerde genel müdürlük de dahil önemli liderlik pozisyonlarında bulunmaktadır. Ancak bugün gelinen bu nokta da dahi kadınların liderlik yetenekleri tartışılmakta, kadın ve erkek liderlerin etkinliği cinsiyetine göre değerlendirilmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında toplumların halen eril bakış açısına sahip olmaları düşünülmektedir. Kadın ve erkek liderlerin etkinliğinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya konulması önem taşımaktadır.

İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik çoğu zaman eril bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Günümüz dünyasında azınlık grupları üzerine yapılan çalışmaların sayısında gözle görülür bir artış olmasına karşın, en büyük azınlık grup olarak kabul edilen kadın liderlerle ilgili çalışmalara yeterince ilgi gösterildiğini söylemek mümkün değildir (Osborn ve Vicars, 1976). Bununla birlikte toplumda kadının rolü konusunda yaşanan değişimler cinsiyet ve liderlik ilişkisi konusuna ilgiyi arttırmıştır (Eagly, 2007). Kadın liderlerin yönetsel olarak daha yetenekli olduğu iddia edilmektedir (Merritt, 1969). Ancak bu iddianın test edilmesi için öncelikle "kadın liderler erkek liderlerden farklı mı davranırlar?" ve "kadın liderlerin astları üzerindeki etkisi erkek liderlerin astları üzerindeki etkisinden farklı mıdır?" sorularının cevaplandırılması gerekmektedir (Osborn ve Vicars, 1976).

Paustian-Underdahl, Walker ve Woehr (2014) kadınların lider olarak etkinliğinin eksik değerlendirildiğini ve bu sebeple elit liderlik pozisyonlarında kadınların iş gücüne katılımları ile orantılı olarak yer alamadıklarını iddia etmektedir. Bu iddiayı destekler mahiyette ortaya atılan başka bir varsayımda Baird (1976) kadınların cinsiyet stereotiplerinden dolayı her zaman lider olarak görülmediğini, liderliğin erkek işi olduğunu savunmaktadır. Cinsiyet ve lider etkinliğine yönelik yapılmış olan ilk çalışmalarda kadın ve erkek liderlerin davranışlarının astların performansı (Day ve Stogdill, 1972) ve tatmini (Bartol, 1974) üzerindeki etkisinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak yapılan deneysel çalışmalarda kadın liderlerin erkek liderlerden farklı davranışlar sergiledikleri ve astları üzerinde farklı etkilere sebep oldukları bulgulanmıştır (Bartol ve Butterfield, 1974; Rosa ve Jerdee, 1973). Yapılan ilk çalışmalarda ağırlıklı olarak erkeklerin liderlik rolleri için kadınlardan daha uygun olduğu vurgulanmıştır (Nieva ve Gutek, 1981). Diğer taraftan yakın zamanda Paustian-Underdahl ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında kadın liderlerin erkek liderlerden daha farklı davrandıkları ve astları üzerinde daha farklı etkilere sahip olduklarını belirlemiştir. Kadın ve erkek liderlerin astları üzerindeki etkisinin doğru şekilde ortaya konulabilmesi için daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Wang, Chiang, Tsai, Lin ve Cheng, 2013).

Bu çalışmanın amacı liderlik tarzının astların performansına etkisinde liderin cinsiyetinin oynadığı rolün ortaya konulmasıdır. Ayrıca Wang ve arkadaşlarının (2013) kuramsal olarak modelinde yer verdiği ancak görgül olarak test etmedikleri lidere duyulan güven değişkeninin erkek ve kadın liderlerin sergiledikleri liderlik tarzlarının astların performansına etkisindeki aracılık rolünün olup olmadığını belirlemektir.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI**

Kadın ve erkek lider davranışlarının farklı algılanmasının altında yatan temel sebep toplumda kabul gören cinsiyet stereotipleridir. (Eagly ve Karau, 2002). Cinsiyet stereotipleri bir özelliğin ya da yeteneğin bir cinsiyette bulunurken diğerinde bulunmamasına dair inanış olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1978). Bu inanışlar iş ve ilgi alanlarında kadın ve erkek ayrımının yapılmasına sebep olmaktadır (Boyce ve Herd, 2003). Örneğin Bowman, Worthy ve Greyser (1965) kadınların mizaç olarak yönetsel pozisyonlara uygun olmadığına dair bir inanış olduğunu belirtmektedir. Youngman de

(2001) geleneksel askeri liderlik modelleri erkek odaklı ve eril yapıda olmasından dolayı kadınlar için zorlayıcı yapıda olduğunu savunmaktadır.

Cinsiyet stereotiplerinin liderlikte bu kadar güçlü şekilde kullanılmasının sebebi olarak çoğu zaman kadınların da bu stereotiplere başvuruyor olmaları düşünülmektedir (Schein, 1975). Deaux ve LaFrance (1998) cinsiyet stereotiplerinin herkese sirayet ettiğini kimsenin bu klişelerden bağımsız düşünemeyeceğini savunmaktadır. Eagly ve Karau'ya (2002) göre cinsiyet stereotipleri uygun kadın ve erkek davranışlarını etkilemektedir. Söz konusu stereotipler iş hayatında sıklıkla kendini göstermekte ve cinsiyet ile liderlik rolleri arasındaki uyumsuzluk astlar tarafından olumsuz algılanmaktadır (Wang, ve ark., 2013).

Eagly ve Karau'nun (2002) Sosyal Rol Teorisinden yola çıkarak ortaya koyduğu Rol Uyum Teorisi (Role Congruity Theory) (RUT) kadın liderlerin çevik (agentic) davranış sergilediklerinde neden önyargıya maruz kaldığını açıklamaya çalışmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmada cinsiyet ve liderlik rolü beklentisine dair uyumsuzluklar, söz konusu önyargının kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Kadın liderlerin eril liderlik tarzlarına yönelmeleri takipçileri tarafından olumsuz algılanmaktadır (Heilman ve Okamoto, 2007). Eagly, Makhijani ve Klonsky (1992) kadınların erkeklerin dünyasında eril stereotiplere uygun davranışlar sergiledikleri zaman, astları tarafından daha olumsuz algılandığını iddia etmektedir.

Eagly Karau ve Makhijani (1995) katılımcı, cesaretlendirici, insan odaklı ve anlayışlı liderlik özelliklerinin kadın liderlik tarzına ait olduğunu; doğrudan kontrol, görev odaklılık ve çeviklik (agentic) gibi lider özelliklerinin ise erkek liderlik tarzına ait özellikler olduğunu iddia etmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Kadın liderlik stereotiplerine göre kadın liderlerin ortaklaşa hareket, işbirliği ve karizma gibi özelliklerde erkek liderlerden daha iyi olduğu düşünülmektedir (Eagly Johannesen-Schmidt, ve Engen2003). Paris, Howell, Dorfman ve Hanges de (2009) kadın liderlerin daha katılımcı, takım odaklı ve değer temelli liderler olduğunu savunmaktadırlar. Dolayısıyla erkek liderlerin etkileşimci kadın liderlerin dönüştürücü liderlik tarzı sergilemeleri beklenmektedir (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001).

Rol çatışması hem erkekler hem de kadınların kendilerinden beklenen rollerle sergiledikleri liderlik rolleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır. RUT cinsiyet stereotipleri ile liderlik rolleri arasındaki uyumsuzluk durumunda lider davranışlarının

takipçiler tarafından olumsuz algılanacağını savunmaktadır (Eagly ve Karau, 2002). Ancak günümüz dünyasında anlayış, sıcaklık, duyarlılık gibi kadın cinsiyet stereotipleri ile uyumlu davranış ve özelliklerin lider etkinliğini arttıracığı iddia edilmektedir (Koenig, Eagly, Mitvhel ve Ristikari, 2011).

Wang ve arkadaşları (2013) RUT'un liderlik tarzının astlar üzerindeki etkisini açıklamada yeterli olmadığını iddia etmektedir. RUT liderlik tarzının astın performansına etkisine değinmemektedir. Bununla birlikte RUT erkeklerin ve kadınların her zaman rol beklentilerini karşılaması gerektiğini, uyumsuzluk durumunda astların lider davranışlarına karşı algısının olumsuz olacağını iddia etmektedir. Ancak Wang ve arkadaşları (2013) yapmış oldukları çalışmada söz konusu uyumsuzluğun her zaman olumsuz netice vermediğini ortaya koymuşlardır. Yakın zamanda liderlik cinsiyet stereotipleri ve liderlik üzerine çalışmalar yapılmış olmasına rağmen (örn., Anderson, Lievens, VanDam ve Born, 2006; Johnson, Murphy, Zewdie ve Rebeca, 2008) daha kapsayıcı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Powell, Butterfield ve Parent, (2002) cinsiyet klişelerinin zamanla değişebileceğini belirtmektedir. Ancak Osborn ve Vicars'ın 1976 yılında yapmış oldukları çalışmada eril cinsiyet klişelerine göre erkek liderlerin doğal olarak kadınlardan üstün oldukları, baskın, rekabetçi ve saldırganlık gibi özelliklerin sadece erkeklerde bulunabileceği inancının yaygın olduğunu ileri sürmektedir. Yakın zamanda yaptıkları çalışmada Koenig ve arkadaşları (2011) günümüzde hala eril stereotiplerin hakim olduğunu belirtmektedir. Geçen süre içerisinde pek değişikliğe uğramayan cinsiyet stereotiplerinin toplumların cinsiyet eşitliği seviyesine göre değişebileceği de iddia edilmektedir (Paris ve ark., 2009).

Cinsiyet eşitliğinin düşük olduğu Türkiye (World Bank Report, 2015) gibi toplumlarda kadın liderlerin duygusal ve irrasyonel olmaları sebebiyle bir örgütü yönetemeyeceği düşüncesi hakimdir ve bu toplumlarda liderlikle ilgili stereotipler dahi eril yapıdadır (Paris ve ark., 2009). Eagly ve Karau'nun (2002) batı kültüründe öne sürdüğü cinsiyet liderlik tarzı ve performans ilişkisine yönelik iddialar doğu kültüründe yer alan Çin bağlamında desteklenmemiştir. Bir diğer doğu kültürü olan ve cinsiyet eşitliğinin düşük düzeyde olduğu Türkiye bağlamında cinsiyetin lider etkinliği üzerindeki rolünün tespit edilmesi önem taşımaktadır.

Kadınların uyumlu liderlik stillerini kurarken öncelikle güven inşa ettikleri iddia edilmektedir (Boyce ve Herd, 2003). Ancak cinsiyet-liderlik ilişkisine dair yapılan çalışmalarda lidere duyulan güvenin göz ardı edildiği görülmektedir. Wang ve arkadaşları (2013) yaptıkları çalışmada kuramsal çerçevede cinsiyetin liderin etkinliğindeki düzenleyicilik rolünde lidere duyulan güveni de eklemelerine rağmen, lidere duyulan güvenin aracılık etkisini test etmemişlerdir. Yazarlar gelecekte yapılacak cinsiyet ve lider etkinliği çalışmalarında güvenin de modele dahil edilmesinin alan yazında önemli bir boşluğu dolduracağını belirtmişlerdir (2013)

Cinsiyet klişeleri ve liderlik ilişkisine dair yapılmış olan sınırlı sayıdaki çalışma modern iş dünyası üzerinde yapılmış, askeri bağlam göz ardı edilmiştir. Her ne kadar askeri bağlamda liderlik ve cinsiyet konusu üzerinde az sayıda çalışma olmasına karşın (örn., Boyce ve Herd, 2003; Morgan, 2004) bu çalışmalar da askeri öğrenciler üzerinde yapılmıştır. RUT'a göre kadın liderlerin eril örgütlere girmeleri kadar (Cecil, Paul ve Olins, 1973; Fidel, 1970) bu tip örgütlerde etkinlik sürdürmeleri de onlar için zorlayıcıdır. Boyce ve Herd (2003) askeri örgütlere alınan kadın liderlerin askerlik mesleğinin eril yapıdaki doğası gereği zorlandığını belirtmektedir. Diğer ülke ordularında olduğu gibi Türk Ordusunda da subaylar lider personel olarak değerlendirilmektedir. Türk ordusunda da kadın subaylar lider pozisyonlarında görev yapmaktadır. Dolayısıyla askeri bağlamda liderlik tarzında cinsiyet etkisinin test edilip ortaya konulması hem kuramsal hem de uygulama açısından önem arz etmektedir.

Askeriye gibi eril örgütlerde kadın liderlerin daha eril liderlik tarzlarını benimsemeleri beklenmektedir (Paris ve ark, 2009). Çünkü kadın liderler başarının anahtarını eril liderlik rollerinde görmektedir (Schein, 1975) Ancak GLOBE araştırmaları lider davranışları ile cinsiyet klişeleri arasındaki uyumun etkili liderliğin öncüllerinden biri olarak kabul edilebileceğini savunmaktadır (Javidan, Dorfman ve Sully de Luque, 2006). Öte yandan yakın zamanda Wang ve arkadaşlarının (2013) yapmış oldukları çalışma neticesinde hem erkek liderlerin hem de kadın dönüştürücü liderlerin astları üzerindeki olumlu etkisi cinsiyet stereotipleri ve rol uyumsuzluğu durumlarında daha yüksek çıkmıştır.

### **1.3.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Amirin cinsiyetinin, liderlik tarzının astların performansı üzerindeki etkisini farklılaştırıcı role sahip olduğuna dair iddialardan yukarıda bahsedilmiştir. Ayrıca, lidere duyulan güvenin ve amirin cinsiyetinin liderlik tarzı - performans ilişkisinde oynadığı role dair yapılmış çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu kapsamda çalışmanın amacı, 1) dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları ile astların performansı (görev-bağlamsal performans) arasındaki ilişkide lidere güvenin aracılık rolü var mıdır? 2) etkileşimci liderlik tarzı ile astların performansı (görev-bağlamsal performans) arasındaki ilişkide lidere güvenin aracılık rolü erkek liderler için kadın liderlerden daha kuvvetli midir? 3) dönüştürücü liderlik tarzları ile astların performansı (görev-bağlamsal performans) arasındaki ilişkide lidere güvenin aracılık rolü kadın liderler için erkek liderlerden daha kuvvetli midir? soruları cevaplamaktır. Bununla birlikte askeri bağlamda kabul gören liderlik tarzının ortaya konulması ve rol uyum teorisinin geçerliliğinin Türk kültürü bağlamında test edilmesi alt amaçlar arasında yer almaktadır. Bu kapsamda araştırmanın alt amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

- a. Liderlik tarzlarının astların performansı ve lidere duyulan güven üzerindeki etkisini tespit etmek,
- b. Lidere duyulan güvenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisini tespit etmek,
- c. Lidere duyulan güvenin liderlik tarzı - performans ilişkisinde aracılık rolünün olup olmadığını tespit etmek,
- ç. Liderin cinsiyetinin, liderlik tarzı performans ilişkisinde düzenleyici rolü olup olmadığını etkisini tespit etmektir.

### **1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI**

Çalışmanın beklenen katkıları sıralanacak olursa; liderlik tarzı, cinsiyet, güven ve performans ilişkisine yönelik yapılmış çalışmalara bakıldığında istisnalar olmakla birlikte (örn., Wang vd., 2013) genel olarak güç mesafesinin düşük ve cinsiyet eşitliğinin yüksek

düzyeyde olduğu ölkelerde yapılmış olan çalışmalar olduğu görülmektedir (rn., Boyce ve Herd, 2003; Osborn ve Vicars, 1976; Vecchio ve Brazil, 2007). Paris ve arkadaşları (2009) yüksek cinsiyet eşitliğinin bulunduğu lkelerde kadın ve erkek liderlere yönelik cinsiyet temelli klişelerin arasındaki farkların azaldığını, cinsiyet eşitliğinin düşük olduğu lkelerde ise söz konusu farklılıkların arttığını iddia etmektedir. Dolayısıyla cinsiyet eşitliğinin düşük düzyeyde kaldığı Türkiye gibi lkelerde cinsiyetin liderlik tarzı üzerindeki etkisinin ortaya konulması önem taşımaktadır. Bu alışmayla RUT'un iddiaları test edilerek cinsiyetin liderlik tarzı ve astlar üzerindeki etkisine dair ortaya konulan bulguların genellemesine katkı yapılacaktır.

Casimir, Waldman, Bartman ve Yang (2006) performans ve lidere duyulan güveninin başarılı liderlik için hayati öneme sahip olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte liderlik tarzının iş çıktılarına etkisinde güven gibi çeşitli değişkenlerin potansiyel rollerinin derinlemesine araştırılmasına ve batı bağlamı dışında da incelenmesine ihtiyaç vardır (House, 1995; Shamir 1991). Türkiye Hofstede, Hofstede ve Minkov'un (1991) göre doğulu olarak değerlendirilirken Globe çalışmasında da diğer doğu kültürlerinden farklı olarak Türk-Arap kümesinde yer almaktadır. Batır ve Gürbüz'n (2016) yakın zamanda askeri bağlamda yaptıkları çalışmada da elde ettikleri bulguların Globe çalışmasıyla örtüştüğüne işaret etmektedir. Dolayısıyla Türkiye bağlamını değerlendirirken doğu bağlamı olarak değerlendirmenin daha doğru olacağı değerlendirilmektedir. Casimir ve arkadaşları (2006) hem doğu bağlamında hem de batı bağlamında liderlik tarzının performans üzerindeki etkisinde güvenin rolüne dair yaptıkları çalışmada, hem dönüştürücü liderliğin hem de etkileşimci liderliğin performansa etkisinde güvenin aracılık rolünün batı bağlamında anlamlı çıktığını ancak doğu bağlamında söz konusu ilişkinin anlamlı olmadığını bulgulamışlardır. Dolayısıyla liderlik tarzı-performans ilişkisinde güvenin rolünün özellikle doğu bağlamı içerisinde yer alan örnekleme üzerinde test edilmesi önem taşımaktadır. Bununla birlikte cinsiyetin liderlik tarzı ile performans ilişkisindeki düzenleyicilik rolünde güvenin aracılık rolünün olabileceği iddia edilmesine rağmen (Wang vd., 2013) bu iddianın daha önce test edilmediği görülmektedir. Ancak liderlik çalışmalarında güvenin anahtar rolü olduğu (Dirks ve Ferrin, 2002) iddia edilmektedir. Bu çalışmada güvenin cinsiyet, liderlik tarzı performans ilişkisindeki aracılık rolü durumsal aracılık modeli ile test edilerek alan yazına önemli bir katkı yapılacaktır.

Askeri bağlamda cinsiyet ve liderlik tarzları ile ilgili çalışmalar bakıldığında genel olarak örneklemin askeri öğrencilerden seçildiği görülmektedir (rn., Boyce ve Herd,

2003; Morgon, 2004; Vecchio ve Brazil, 2007). Aktif olarak görev yapan askeri personelin cinsiyetinin, liderlik tarzı güven ve performans üzerindeki etkisinin görgül olarak ele alınması önem arz etmektedir. Alan yazında askeri örgütlerin eril örgütler olduğu ve askeri bağlamda başarılı liderliğin daha eril liderlik tarzlarımızdan geçtiği iddia edilmektedir (örn., Boyce ve Herd, 2003; Paris vd., 2009). Ancak dönüştürücü liderliğin günümüz ordularında lider etkinliği noktasında kritik öneme sahip olduğu ve askeri bağlamda da olumlu iş çıktılarını etkilediği ileri sürülmektedir (Bradley ve Charbonneau, 2004). Dolayısıyla askeri bağlamda hangi liderlik tarzının daha etkin olduğunun ortaya konulması önem taşımaktadır. Bu çalışmayla birlikte Türk Kara Kuvvetleri'nde kabul gören liderlik tarzının belirlenmesi araştırmanın değerini artırmaktadır.

Çalışmanın uygulamaya iki temel katkısı olması beklenmektedir. Birincisi, Silahlı kuvvetlerde kabul gören liderlik tarzı ortaya konularak, hangi tip liderlik tarzının desteklenmesi gerektiğine dair öneriler getirilecektir. Ayrıca elde edilen bulguların lider geliştirme programlarına yönelik önemli tavsiyeler getirmesi beklenmektedir.

İkincisi, toplumsal cinsiyet rol beklentileri ve gerçekleşen davranışlar arasındaki ilişkilerin test edilecek olması lider ve astları arasında daha sağlıklı etkileşime yönelik önemli tavsiyeler getirmesi beklenmektedir. Kadın ve erkek liderler için hangi tip liderliğin astlar üzerinde daha olumlu etkiye sahip olunacağını ortaya konulacak olması lidere yönelik önemli tavsiyelerin geliştirilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

### **1.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Araştırmada iki farklı örneklem seçilmiştir. Silahlı kuvvetler talimnamelerde rütbeli personeli lider personel olarak ele almaktadır. Dolayısıyla yönetici pozisyonunda bulunan tüm askerlerin lider olarak değerlendirilmektedir. Koçel (2001) de yönetici pozisyonunda bulunanların resmi görev ve sorumlulukları sebebiyle liderlik yapmaları gerektiğini iddia etmektedir. Dolayısıyla tartışmalı olmakla birlikte yöneticilerin lider olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir (Northouse, 2013) Bu ön kabulden hareketle, birinci örnekleme amir pozisyonunda çalışan kadın liderlerin astları dahil edilmiştir. Kadın liderlerin ağırlıklı olarak Ankara da görev yapmaları sebebiyle, Ankara da Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Genle Kurmay Başkanlığı, Milli Savunma Bakanlığı gibi çeşitli birlik ve birimlerde çalışan karacı araştırmanın ilk örneklemini oluşturmuştur. İkinci örnekleme ise lider pozisyonunda çalışan erkek liderlerin astlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda



sadece Kara Kuvvetleri Kokutanlığı'na bağılı birliklerde çalışan karacı personel çalışmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın konu kapsamı, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının astın performansına etkisi ve bu etkileşimde liderin cinsiyetinin düzenleyici etkisi ve astların lidere duydukları güvenin aracılık etkisi oluşturmaktadır. Cinsiyetin liderlik tarzı-güven-performans ilişkisindeki rolü durumsal aracılık testi ile tespit edilmiştir. Söz konusu araştırma askeri bağlamda yapılmış olup kuramsal olarak Rol Uyum Teorisine - RUT (Eagly ve Karau, 2002) ve Yükleme Teorisine (Kelley, 1972) dayandırılmıştır.

Liderlik tarzı olarak dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının kullanılmasının üç temel sebebi bulunmaktadır. Birincisi, liderlik tarzlarının cinsiyet açısından ele alındığı çalışmalarda araştırmacılar dişil davranış özellikleri taşıyan liderlik özelliklerini dişil liderlik, eril özellikler taşıyan liderlik özelliklerini ise eril liderlik tarzı olarak sınıflandırmaktadır (Eagly ve Johnson, 1990; Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001). Bu kapsamda kadın liderlerin dönüştürücü, erkek liderlerin ise etkileşimci olması beklenmektedir (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001). Dolayısıyla, dönüştürücü-etkileşimci liderlik tarzlarını incelenmesi araştırmanın amacına uygun olacağı düşünülmektedir. İkincisi, Bass (1985) liderlik davranışlarının astlar üzerindeki etkisinin bağlama ve kültüre göre değişebileceğini ancak dönüştürücü-etkileşimci liderlik davranışının evrensel geçerliliğe sahip olduğunu iddia etmektedir. Ayrıca, dönüştürücü ve etkileşimci liderliği ölçmede yaygın olarak kullanılan ve bu çalışmada da kullanılan çok faktörlü liderlik ölçeğinin askeri örneklem üzerinden toplanan veriler ışığında toplanmış olması kullanılan ölçeğin bağlama uygunluğunu sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünü teşkil eden bu bölümde araştırmanın sorunsalı, amacı, katkısı ve önemi ile kapsamına ilişkin bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesi, kullanılan değişkenler ile araştırmanın hipotezleri ve araştırma modeline yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın evreni ve örneklemini, kullanılan veri toplama araçları ile işlem ve analizlere değinilmiştir. Dördüncü bölümde yapılan analizlerin bulguları açıklanmış, beşinci bölümde ise bulgular tartışılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu bölümde lider-liderlik ve önemi, liderlik teorileri, araştırma oluşturulurken temel alınan teoriler lidere duyulan güven, performans ve değişkenler arası ilişkiler ele alınarak konu derinlemesine incelenmiştir. Araştırmanın kuramsal altyapısı ve bu çalışma sonucunda test edilmiş araştırma hipotezleri yer almaktadır.

#### 2.1. LİDERLİK, LİDER ve ÖNEMİ

Liderliğin öneminin daha iyi anlaşılabilmesi için lider ve liderliğin doğru şekilde tanımlanması, liderlik yaklaşımlarının geçirdiği evrimin bilinmesi gerekmektedir. Liderlik ve liderlerin tarih sahnesinde ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskidir. İlk çağlarda liderler takipçilerinin hayatta kalmalarını ve refahını arttırmaya çalışırken günümüz dünyasında da liderler örgütlerin hayatta kalmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Günümüz dünyasında liderlerin bağlı örgütlerini hayatta tutabilmelerinin en önemli yolunun astlarına doğru şekilde liderlik ederek onların belirtilen hedefe ulaşmalarını sağlamaktan geçmektedir.

Liderliğin astların iş çıktılarına etkisi davranış yazınında sıklıkla ortaya konulurken (Northouse, 2013), örgütsel performans ve başarı üzerindeki etkisi de sıklıkla dile getirilmektedir (Stumpf ve Mullen, 1991). Alan yazında liderliğin sonuçları üzerine yapılan çalışmalarda liderlik tarzlarının örgütsel performansı dolaylı yoldan etkilediği iddia edilen (işgörenlerin iş çıktılarını etkilemek suretiyle) çalışmalar olduğu gibi, stratejik liderlik gibi örgütsel çıktılarla doğrudan ilişkili liderlik tarzları da ele alınmaktadır.

Günümüz dünyasında örgütlerin etkililiği ve etkinliği kaliteli liderlik ve doğru liderlerden geçmektedir. Kaliteli liderlerin sergileyeceği doğru liderlik davranışları hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel performansı etkileyecektir. Aşağıda liderlik kavramı ve lidere ilişkin tanımlamalar ve liderlik yaklaşımının tarihsel süreci anlatılmıştır.

## 2.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik yaklaşımlarında son döneme dair farklı sınıflamalar olmakla birlikte dört önemli yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar: özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımları, durumsal liderlik yaklaşımları ve son olarak modern liderlik yaklaşımları olarak adlandırılmaktadır. Ortaya çıkış sırasına göre ilk olarak özellikler yaklaşımı anlatılmıştır, devamında liderlikte davranışsal yaklaşım ele alınmıştır. Sonrasında durumsal yaklaşımlar açıklanarak liderlikte modern yaklaşımlara geçilmiştir.

**Çizelge-1. Liderlik yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi**

<b>Dönem</b>	<b>Liderlik Yaklaşımı</b>	<b>Ana Tema</b>
1950'ye kadar	Özellikler Yaklaşımı	Liderler ve lider olmayanlardan farklı şekilde yaratılmıştır. Liderlik doğuştan gelen bir takım özelliklerdendir.
1950 - 1970	Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	Bu dönemde liderlerin davranışları belirlenerek, bu davranışların sergilenmesi durumunda başarılı liderliğin sergileneceği iddia edilmiştir. Liderlik stilleri sınıflandırılmıştır
1970 - 1980	Durumsal Liderlik Yaklaşımı	Bu dönemde her durumda başarılı olabilecek bir liderlik davranışının olmayacağı görüşü hakimdir. Lider etkinliği içinde bulunulan duruma uygun liderlik davranışı geliştirmeye bağlı olarak değişmektedir.
1980 - ....	Modern Liderlik Yaklaşımları	Bu dönemde ortak bir tema yoktur. Liderlik davranışları farklı adlar altında müstakil olarak incelenmektedir.

Kaynak: Tabak ve Sığı, 2013: 384

Liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkışları kronolojik olarak Tablo-1'de gösterilmiştir. Liderlik yaklaşımları bir bütün olarak ele alındığında daha anlaşılır olacağı düşünülmektedir. Çünkü her bir yaklaşım bir öncekinin eksik kaldığı noktaları açıklayarak liderliği ele almış ve daha kapsayıcı bir çerçeve sunmuştur. Ancak, farklı yaklaşımların ortaya konulmuş olması bir önceki liderlik yaklaşımının tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir.

### **2.2.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik çalışmaları ilk olarak özellikler yaklaşımı ile sistematik şekilde ele alınmaya başlamıştır (Northouse, 2013). 20. yüzyılın ortalarında ortaya çıkan bu yaklaşıma göre liderlik doğuştan gelmekte iyi liderlerin doğuştan gelen bazı özellikleri olmak zorundadır. Yaklaşımın temeli büyük adam teorisine dayanmaktadır (Yukl, 2002). Bass (1990) bu dönemde araştırmaların liderlerin sahip oldukları özelliklerin diğer insanlardan farklarına yoğunlaştığını belirtmektedir. Yapılan ilk çalışmalarda askeri ve politik liderlere odaklanılarak toplumsal ve kültürel liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Northouse, 2013; Şişman, 2002). Ancak, Stogdil (1948) yapmış olduğu çalışmada lideri lider olmayanlardan ayıran bir takım davranışların tutarlı şekilde ortaya konulmadığını ileri sürmektedir. Öte yandan Lord DeVader ve Alliger (1986) kişisel özellikler ile liderlik algısı arasında yüksek ilişki olduğunu bulgulamışlardır.

Liderlikte özellikler yaklaşımının açıklamaya çalıştığı temel iki temel soru bulunmaktadır. Birincisi başarılı ve başarısız liderlerin arasındaki farklar nedir? İkincisi ise liderleri, lider olmayanlardan ayıran özellikler nelerdir? (McCormack ve Mellor, 2002). Özellikler yaklaşımında araştırma konusu liderin kendisidir. Bu dönemde takipçilerden ziyade liderlere odaklanılarak, lider çalışmalarının öznesi olarak konumlandırılmıştır.

Kirkpatrick ve Locke (1991) liderlerin, liderlik özellikleri ile birlikte doğduğunu, onların diğer insanlardan farklı olduğunu savunmaktadır. Yazarlar altı kişilik özelliğinin iyi bir liderde olması gerektiğini belirtmektedir. Bununla birlikte, Stogdill (1948) ise iyi bir liderde olması gereken sekiz özellik olduğunu ileri sürmüştür. Özellikler yaklaşımı çerçevesinde farklı araştırmacıları farklı sayıda özelliğin liderlerde bulunması gerektiğini ileri sürmüştür (Northouse, 2013). Yazında yaygın şekilde kabul görmüş araştırma bulgularıyla ortaya konulmuş olan lider özellikleri Çizelge-2 de gösterilmiştir. Öte

yandan , Northouse (2013) çalışmasında daha önce yapılan çalışmaları birleştirerek bir liderde bulunması gereken beş özellik olduğunu savunmaktadır. Bunlar;

### Çizelge-2. Özellikler Yaklaşımı İle Oraya Konulan Lider Özellikleri

Çalışmanın Yazar(lar)ı	Ortaya Konulan Özellikler
Stogdill (1948)	Zeka, atiklik, öngörü, sorumluluk, girişkenlik, sebat, özgüven, sosyallik
Mann (1959)	Zeka, erillik, uzlaştırma, baskınlık, dışa dönüklük, tutuculuk
Stogdill (1974)	Muvaffakiyet, sebat, öngörü, girişkenlik, özgüven, sorumluluk, işbirlikçilik, müsamaha, etki, sosyallik
Lord, DeVader ve Alliger (1986)	Zeka, erillik, baskınlık
Kirkpatrick ve Locke (1991)	Rehberlik, motivasyon, dürüstlük, güven, bilişsel yetenek, teknik bilgi
Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)	bilişsel yetenek, dışa dönüklük, vicdanlılık, duygusal denge, açıklık, uzlaşabilme motivasyon, sosyal zeka, özdenetim, duygusal zeka, problem çözme

**Kaynak:** Nothouse, 2013

*Zeka:* Entelektüel kapasite olarak da ifade edilen zeka ile liderlik arasında olumlu yönde ilişki bulunmaktadır. İyi bir liderin öncelikle lider olmayanlardan daha zeki olması gerekmektedir.

*Özgüven:* Bir kişinin kendi yetenek ve özelliklerinden emin olması olarak tanımlanan özgüven, lideri lider olmayanlardan ayıran en önemli kişilik özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Özgüven lidere takipçilerini etkileyeceği inancı vermektedir.

*Kararlılık:* Bir liderde olmazsa olmaz özelliklerden bir diğeri olarak kabul edilen kararlılık, kişinin bir işi yapmaya olan arzusunu ifade etmektedir. Kararlı insanların proaktif olmaları ve engelleri aşabilecek güçte olmaları beklenmektedir.

*Dürüstlük:* Liderin her şeyden önce güvenilir olması gerekmektedir. İlkelerini belirleyen ve onlardan ödün vermeyen liderler takipçileri tarafından dürüst liderler olarak algılanmaktadır.

Sosyallik: Son özellik olarak liderlerin sosyal yönünü teşkil eden muaşeret, liderlerin iyi sosyal ilişkiler kurabilme yeteneğine sahip olduklarını ifade etmektedir.

Özellikler yaklaşımının bu çalışma açısından en dikkat çeken özelliği liderin erkek olarak düşünülmesidir. Temelini büyük adam teorisinden alan, özellikler yaklaşımına göre liderin erkek olması ya da eril yapıda olması (Lord ve ark., 1986) gerekmektedir.

### **2.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı**

Özellikler teorisinin lider davranışlarını ve takipçileri üzerindeki etkisini açıklamada yetersiz kaldığı noktada davranışsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Liderlikte davranışsal yaklaşımda, özellikler yaklaşımında olduğu gibi liderin kim olduğu ve hangi özelliklere sahip olduğu değil, liderin hangi durumda nasıl davrandığı araştırılmıştır (Güney, 2000).

Davranışsal liderlik yaklaşımına göre liderlik doğuştan gelen birtakım özelliklerden ziyade sonradan öğrenebilecek birtakım davranışlardan geçmektedir. Başarılı liderler astlarına karşı doğru liderlik davranışı sergileyen liderlerdir (Robins ve Judge, 2013). Bu dönemde araştırmacılar lider davranışları ile liderin etkinliğini bağdaştırarak, söz konusu davranışların astlar üzerindeki etkisini araştırmışlardır (Tabak ve Sığırı, 2013). Bu dönemde yapılan çalışmalar ve önerilen liderlik modelleri Çizelge-3'te verilmiştir. Öne sürülen modeller içerisinde en yaygın şekilde kabul gören Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışması ile Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması, lider davranışına yönelik önemli açıklamalar ortaya koymuştur.

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik çalışmaları Robert House tarafından 1953'te yapılmıştır. Lider davranışlarını gösteren dokuz kategoride 1800 tanımlama oluşturulmuştur. Yapılan analizler neticesinde lider davranışları yapıyı harekete geçiren ve anlayış olarak iki davranış tarzına ulaşılmıştır (Tabak ve Sığırı, 2013). Yapıyı harekete geçirme, liderin amaçlara ulaşabilmek adına kendisi ve takipçileri tarafından sergilenecek davranışlar ve rolleri belirlemesini ifade etmektedir (Robins ve Judge). Anlayış ise; ast ve üst arasındaki ilişkilerin güvene dayanmasını, takipçilerin fikrine ve hislerine önem verilmesini ifade eder.

Michigan çalışmasının amacı da Ohio çalışmasıyla benzerlik göstermektedir ve bu çalışmada da liderlerde görülen iki liderlik davranışı belirlenmiştir. Bu çalışmaya göre

liderler sergiledikleri davranışlara göre insan odaklı ve üretim odaklı lider olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2013; Robins ve Judge, 2013). İnsan odaklı liderler, astlarının kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı ve kişiler arası ilişkileri merkeze yerleştiren liderler olarak tanımlanırken, iş odaklı liderler, işin tekniği içeriği ve başarılması ile ilgilenen liderler olarak tanımlanmaktadır.

**Çizelge-3. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi**

Liderlik Çalışmaları	Liderlik Tarzları	Ana Tema
Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışması	* Yapıyı Harekete Geçirme * Anlayış	Lider davranışlar tanımlanarak en çok kabul gören lider davranışı belirlenmiştir. 1000
Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması	* Çalışan Odaklı * Üretim Odaklı	Likert öncülüğünde yapılan çalışmalarda liderin davranışının performansa etkisine bakılmış ve iki tip lider davranışı belirlenmiştir.
Yönetim Tarzı Matris	* Kulüp Yöneticisi * Zayıf Yönetici * Otoriter Yönetici * Ekip Yöneticisi * Orta Yol Yöneticisi	Ohio Devlet Üniversitesi modeline alternatif olarak Blake ve Mouton tarafından geliştirilmiştir. Lider davranışlarını görev odaklılık ve ilişki odaklılığa göre beş farklı tarzda sınıflandırmıştır.
Sistem Dört Teorisi	* İstismarcı-Otokratik * Yardımsever Otokratik * Katılımcı Model * Demokratik Model	Likert tarafından ortaya konulmuştur. Dört liderlik modelinden herbirine karşı takipçilerin güvenleri, algıladıkları serbestlik ve lider ile olan ilişkileri etkilenmektedir.

**Kaynak:** Tabak ve Sığı, 2013

Davranışçı liderlik yaklaşımlar çerçevesinde ortaya konulan liderlik davranışlarına cinsiyet açısından bakıldığında, lider davranışlarını eril ve dişil liderlik davranışı olarak sınıflandırmak mümkündür. Anlayış ve insan odaklı liderlik davranışlarının dişil liderlik davranışı olarak değerlendirilmesi mümkünken, yapıyı

harekete geçirme ve iş odaklı liderlik davranışı eril liderlik davranışı olarak değerlendirilmektedir (örn., Eagly ve Johnson, 1990; Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001).

### **2.2.3. Liderlikte Durumsal Yaklaşım**

Davranışsal liderlik yaklaşımı her durum için geçerli olabilecek lider davranışlarını belirlemiştir. Ancak, durumsal liderlik yaklaşımı her durumda başarılı olunabilecek bir liderlik davranışının ya da liderlik tarzının mümkün olamayacağını savunmaktadır. Lider etkinliğini belirleyen faktörler olarak hedefin niteliği, takipçilerin yetenek ve beklentileri, liderin yönettiği grubun özellikleri, lider ve takipçilerin tecrübeleri ve kişilik özellikleri sıralanmaktadır (Tabak ve Sığı, 2013). Durumsal liderlik teorisi ile birlikte takipçiler de incelemeye alınmıştır. Daha önceki liderlik yaklaşımları lider etkinliğini lidere bağlayarak, lider üzerinden araştırırken liderlikte durumsallık yaklaşımı ile birlikte takipçilere dikkat çekilerek, lider etkinliği üzerinde takipçilerin kişilik özelliklerinin beklentilerinin ve yeteneklerinin önemi ortaya konulmuştur.

Durumsal liderlik yaklaşımları içerisinde en dikkat çeken ve yaklaşımın temelini oluşturan Fiedler'in çalışmalarıdır. Fiedler'in etkin liderlik teorisine göre liderlik tarzlarının hangi durumlarda başarı getireceği belirlenmiştir (Northouse, 2013). Vecshio (1991), liderliğin üç temel belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Bunlar; lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler, görevin yapısal özellikleri ve liderin pozisyon gücüne dayanan otoritesidir. Bu üç faktörün kendi aralarındaki ilişkilendirmesi sonucu sekiz durum ortaya çıkmaktadır. Etkin liderlik teorisi bu sekiz durumda hangi tarz liderliğin başarılı olacağını ortaya koymaktadır.

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde amaç yol teorisi ve katılımcı liderlik modellerinin de lider etkinliği üzerine önemli açıklamaları bulunmaktadır. Ancak, ayrıntıdaki farklılıkları bir kenara bırakılacak olunursa, söz konusu teori ve modelin de lider davranışlarının her durumda başarı getirmeyeceği farklı durumlarda farklı liderlik tarzları gerektiği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, çalışmanın kapsamını arttırmamak için söz konusu teori ve modele değinilmeyecektir.



#### **2.2.4. Liderlikte Modern Yaklaşımlar**

Liderlikte modern yaklaşımlar özellikle 1980li yıllardan sonra ortaya çıkmaya başlamış olan ve günümüzde de devam eden bir liderlik yaklaşımıdır (Tabak ve Sığı, 2013). Bu dönemin en belirgin özelliğinin ortak bir tema bulunmamaktadır. İlk olarak vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, gibi liderlik teorileri bu kapsamda değerlendirilirken, günümüzde özliderlik, stratejik liderlik, hizmetkar liderlik, toksik liderlik, otantik liderlik gibi pek çok liderlik yaklaşımı modern liderlik yaklaşımlarını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ilerleyen kısımlarda daha kapsamlı ele alınmıştır. Bununla birlikte çalışmanın kapsamını genişletmemek ve çerçevenin dışına çıkmamak adına modern liderlik yaklaşımları çerçevesinde ortaya konulan liderlik tarzlarına burada yer verilmeyecektir. İlerleyen bölümde dönüştürücü ve etkileşimci liderliğe ilişkin yapılan ayrıntılı açıklamanın modern liderlik yaklaşımlarını anlamada önemli yer tutacağı düşünülmektedir.

#### **2.3. LİDERLİK TARZLARI**

Lidere duyulan güven ve astların üstün performansı başarılı liderliğin en önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Casimir vd., 2006). Fiedler'e (1967) göre her durumda geçerli olan bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Tek bir liderlik tarzının her koşulda işe yarayacağını düşünmek günümüz dünyasında yanıltıcı olacaktır (Utecht ve Heier, 1976). Fiedler'in (1967) durumsallık teorisine göre liderin başarısı ve etkisi, liderlik tarzı ile karşılaşılan durumun özelliğine göre değişmektedir. Eagly ve Johannesen-Schmidt (2001) erkek ve kadınların liderlik tarzlarına yönelik yapmış oldukları çalışmada alan yazında ele alınan liderlik tarzlarını cinsiyete göre yorumlamışlardır. Yazarlara göre görev odaklı, otokratik ve etkileşimci liderlik eril liderlik tarzları iken ilişki odaklı, demokratik ve dönüştürücü liderlik dişil liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir (2001). Kadın liderlerin başarılı olmaları dişil liderlik tarzları sergilemelerine bağlı iken erkek liderlerin başarısı eril liderlik tarzlarından geçmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Bass (1997) liderlik tarzlarının ve etkilerinin kültüre ve bağlama göre değişebileceğini ancak dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının evrensel olduğunu iddia etmektedir. Bu sebeple bu

çalışmada yaygın şekilde kabul gören liderlik tarzlarından dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları ele alınmıştır.

### **2.3.1. Eril ve Dişil Liderlik Tarzları**

Eagly ve Johannesen-Schmidt (2001) erkek ve kadın liderlerden farklı liderlik tarzları beklendiğini iddia etmektedir. Yazarlar görev odaklı, otokratik ve etkileşimci liderlik tarzlarının erkek liderler tarafından sergilenmesinin beklendiğini belirtmektedir (2001). Ayrıca kadın liderlerin ilişki odaklı, demokratik ve dönüştürücü liderler olması gerektiği düşünülmektedir.

Eagly ve Johnson (1990) yapmış oldukları meta analitik çalışmada erkek ve kadın liderlerin görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışları ile, demokratik ve otokratik liderlik davranışlarının karşılaştırmasını yapmışlardır. Yazarlar görev odaklı liderlikte kadın ve erkek liderler arasında bir farklılık tespit edemezken, ilişki odaklı liderlikte kadınların biraz daha yüksek skorlara sahip olduğunu raporlamışlardır. Otokratik liderlik davranışında ise erkek liderlerin yüksek skorlara sahip oldukları ortaya konulmuştur. Yazarlar yapmış oldukları çalışmanın kapsamını genişleterek laboratuvar çalışmalarını ve değerlendirme çalışmalarını ayrıca ele almış ve lider davranışları ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Yapılan çalışmalar neticesinde ilişki odaklı ve demokratik liderlik tarzlarının daha dişil liderlik tarzı olduğu, görev odaklı ve otokratik liderliğin ise daha eril liderlik tarzları olduğu ortaya konulmuştur (örn., Eagly ve Johnson, 1990; Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001).

Dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin cinsiyet bakış açısıyla ele alındığı çalışmada, Eagly ve Johannesen-Schmidt (2001), kadın liderlerin dönüştürücü liderliğin tüm boyutlarında erkek liderlerden daha yüksek skorlara sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, etkileşimci liderliğin, koşullu ödül boyutunda da kadın liderlerin erkek liderlerden daha yüksek değerlendirildiği bulgulanmıştır. Ancak, etkileşimci liderlik bir bütün olarak ele alındığında erkek liderlerin kadın liderlerden yüksek puanlar aldığı görülmüştür. Eagly ve Johannesen-Schmidt'in (2001) bulguları RUT'un kadın ve erkek liderlik davranışlarına yönelik ortaya koyduğu iddialarla tutarlılık göstermektedir. Yapılan çalışmalar ve RUT dikkate alındığında kadınların dönüştürücü, erkeklerin ise etkileşimci liderlik davranışı sergilemeleri beklenmektedir.

Liderlik tarzlarını liderin cinsiyeti bakış açısıyla ele alınması durumunda kadın liderlerin katılımcı, ilişki odaklı, demokratik ve dönüştürücü liderlik tarzlarını sergilemeleri, erkek liderlerin ise görev odaklı, otokratik ve etkileşimci liderlik davranışları sergilemeleri beklenmektedir (örn., Boyce ve Herd, 2003; Eagly ve Johnson, 1990; Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001). Kadın ve erkek liderlerin liderlik etkinliğinin yolunun cinsiyetlerine uygun liderlik tarzlarını sergilemelerinden geçtiği iddia edilmektedir (Eagly ve Karau, 2002).

### **2.3.2. Silahlı Kuvvetlerde Liderlik**

Liderlik bilimsel yöntemlerle yakın zamanda ele alınmaya başlanmış bir konu olmasına karşın insanlığın ilk ortaya çıktığı günden beri araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Bu ilgiye Orhun Yazıtlarında da Nizam-ül Mülk'ün siyasetnamesinde de görülmektedir. Liderliğin bilimsel manada ele alınmaya başladığı ilk dönemlerde de lider olarak askerler ve devlet adamları incelenmiştir.

Nitekim özellikler yaklaşımı ve tek adam teorisinde de askeri liderlerin izleri görülmektedir. Dünya ordularında askeri liderde olması istenilen lider özellikleri ile özellikler yaklaşımı çerçevesinde ortaya konulan lider özellikleri arasında paralellik olduğu görülmektedir. Künter (2014) yapmış olduğu çalışmada dünya ordularının askeri bir liderde olması gerektiğini belirttikleri özellikleri şu şekilde sıralamıştır; zeka ve akıl, kararlı olmak, risk alma, fedakarlık, yaratıcılık, irade kuvveti, inisiyatif, ahlaklı olmak, bilgili olmak, sezgili olmak, özgüven, karar verme, tutarlı olma, ekip çalışması, cesaret, soğuk kanlılık, karizmatiklik, hitabet ve insanları güçlendirmek.

Türk Kara Kuvvetlerine göre liderlik; lider özelliklerine sahip personelin atandığı görevde kendisi ve astları için belirlenen hedeflere ulaşmada astlarını etkileme faaliyetlerinin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Lider ise elindeki kaynakları optimum şekilde kullanarak astlarını belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirme kabiliyeti olan, doğru ve süratli karar verme yeteneğine haiz, yeri geldiğinde ölmeyi emredebilecek iradeye sahip kişi olarak tanımlanmaktadır. ABD ordusuna göre lider ise, rol ve sorumluluğu gereği astlarını etkileyerek ve onlara ilham vererek, örgütsel hedefleri başaran kişi olarak tanımlanmaktadır (FM 6-22, 2006).

Her ne kadar uzun bir geçmiş olmasına rağmen doğrudan askeri liderliğe yönelik yapılmış görgül çalışmalar çok kısıtlıdır. Askeri liderlik ilk olarak Künter'in (2014) çalışmasında kavramsallaştırılarak görgül olarak ele alınmıştır. Liderlik yazınında askeri liderlikle ilgili yapılmış çalışmalar incelediğinde, söz konusu çalışmalarda sadece örneklemin askeri bağlamdan olduğu görülmektedir. Nitekim alan yazınında yapılan araştırmalarda yaygın şekilde kullanılan çok faktörlü liderlik ölçeği (multifactor leadership questionnaire) (Bass ve Avolio, 1995) de askeri bağlamdan seçilen örnekleme üzerinden geliştirilmiştir. Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının ölçümünde kullanılan çok faktörlü liderlik ölçeğinin, askeri liderlik ölçeği ile yüksek benzeşim geçerliliğine sahip olduğu ( $r=.94$ ,  $p<.01$ ) tespit edilmiştir (Künter, 2014). Dolayısıyla askeri bağlamda liderlik ile ilgili yapılmış çalışmalarda dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarına odaklanılması, askeri liderliği anlamada önemli açıklamalar getireceği düşünülmektedir.

Nitekim Yammarino ve Bass'ın (1990) 186 kişilik ABD donanma mensubu üzerinde yaptığı çalışmada askeri liderin etkinliğinin dönüştürücü liderlik algısına bağlı olarak yükseldiğini bulgulanmıştır. Yazarlar dönüştürücü liderlerin daha fazla çaba sarf ettiklerini raporlayarak etkinliklerini arttırdıklarını belirtmişlerdir.

Dvir, Eden, Avolio ve Shamir (2002) İsrail Ordusu'nda dönüştürücü liderliğe dair deneysel bir çalışma ortaya koyarak dönüştürücü liderlik sergileyen takım komutanlarının askerlerin performansı üzerine olan etkisini test etmişlerdir. Yazarlar çalışmasında dönüştürücü liderlik eğitimi alan askeri öğrencilerin astlarının gelişimi ve performansları üzerinde daha güçlü etkiye sahip olduğunu bulgulamışlardır.

Amerikan askerleri üzerinde yapılan bir diğer çalışmada da Bass Avolio, Jung ve Berson (2003) takım komutanlarının dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının takımın performansına ve uyumuna olan etkisini test etmişlerdir. Çalışma sonucunda askeri bağlamda hem dönüştürücü liderliğin hem de etkileşimci liderliğin takım performansını arttırmada etkili olduğu ortaya konulmuştur. Kane ve Tramble (2000) de dönüştürücü liderliğin askeri personel üzerindeki etkisini tabur seviyesinde test etmişlerdir. Yazarlar askeri personelin dönüştürücü liderlik algısının rütbeye bağlı olarak değiştiğini, rütbe arttıkça dönüştürücü liderlik algısının güçlendiğini bulgulamışlardır.

Silahlı kuvvetlerde liderliğe dair yapılan araştırmalarda dönüştürücü liderliğin yaygın şekilde araştırıldığı görülmektedir. Ancak yapılmış olan çalışmaların ağırlıklı

olarak ABD silahlı kuvvetleri üzerinde yapıldığı, Türk Silahlı kuvvetleri üzerinde yapılacak çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Künter'in (2014) dönüştürücü liderlik ve askeri liderlik arasında yüksek benzeşim geçerliliğine ilişkin bulgu, liderlik tarzı olarak dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin ele alınmasının çalışmanın doğasına daha uygun olacağına işaret etmektedir.

## **2.4. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE HİPOTEZLER**

Araştırmada liderlik tarzı olarak dönüştürücü ve etkileşimci liderlik bağımsız değişkenler, performans olarak görev performansı ve bağlamsal performans bağımlı değişkenler, lidere duyulan güven aracı, liderin cinsiyeti ise düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır.

### **2.4.1. Dönüştürücü Liderlik**

Dönüştürücü liderlik, ilk olarak Burns tarafından 1978 yılında Weber'in karizmatik liderlik teorisinden hareketle açıklanmaya çalışılmıştır. Sonrasında Bass'ın (1985) yaptığı çalışmayla birlikte bugünkü anlamına ulaşmaya başlamıştır. İlk başlarda hedef kitle olarak sadece üst yönetim araştırılmış olmasına karşın, dönüştürücü liderliğin örgütün her kademesinden liderler için geçerli olacağı düşüncesinden hareketle her kademedeki liderin dönüştürücü liderlik özellikleri odağa alınmıştır (Bass, 1995). Liden ve Antonakis (2009) liderliğin gözlemlendiği tüm fiziksel ve sosyal çevrelerin, dönüştürücü liderliğin bağlamı kapsamına girdiğini iddia etmektedir.

Dönüştürücü liderlik astlarının potansiyellerini geliştirmek için onlara yol gösteren liderlerin sergiledikleri liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Bass ve Avolio, 1990). Bass (1985) dönüştürücü liderlerin, takipçilerinin görevin önemi ve değerlere dair farkındalığını arttırarak, takipçilerin örgütsel çıkarları kendi çıkarlarının önüne geçirmesini sağlayarak ve astlarını şahsi ihtiyaçlarına önem vererek astlarını dönüştürdüklerini savunmaktadır. Bu sürecin neticesinde takipçilerin daha çok çaba sergilemeleri, beklenenin ötesinde bir performans sergilemeleri ve olumlu iş tutum ve davranışları geliştirmeleri beklenmektedir. Dönüştürücü liderler ile çalışan takipçilerin kendi çıkarlarından vazgeçerek, örgütün çıkarlarını önceliklendirmesi beklenmektedir (Bass ve Avolio, 1990).

Robbins ve Coulter (2007), dönüştürücü lideri bir özne olarak değerlendirerek dönüştürücü liderlerin astlarına ilham vererek onların sıra dışı çıktılar üretmesini sağlayan kişi olarak tanımlamaktadır. Bir diğer ifadeyle dönüştürücü liderlik örgütün çıkarlarını astlarına benimseterek bu doğrultuda hareket ettirebilmektir (Yukl, 1999). Bununla birlikte dönüştürücü liderler, astlarını kendi çıkar ve ihtiyaçlarının yerine örgütsel çıkar ve ihtiyaçları önceleyecek şekilde dönüştürmektedirler (Sparks ve Schenk, 2001). Bu maksatla, dönüştürücü liderler, astlarının sürekli olarak gelişimini teşvik eder ve bunun amaçlarıdır. Dönüştürücü liderler takipçilerinin gelişimi için öncelikle onları tanır ve onlara anlamı işler verirler. Ayrıca, rehberlik ve yapıcı eleştiri dönüştürücü liderliğin en önemli unsurlarından bir olarak kabul edilmektedir

Dönüştürücü liderlik dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar karizma ve ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgidir (Bass ve Avolio, 1990).

Yazarlar karizma ve ideal etkiyi astların liderlerine güvenmesi ve onlara hayranlık duyması olarak açıklamaktadır (1990). İlham verici motivasyon ise liderin astları tarafından da kabul gören ve güven duyulan bir vizyon oluşturmaları ve astları ile kurduğu doğru iletişimi ifade etmektedir. Entelektüel teşvik ise astların sorun çözümlerinde farklı yöntem ve yaklaşımlar geliştirmelerini teşvik etmeyi ifade etmektedir. Son olarak bireysel ilgi boyutu liderlerin astlarının kişisel ihtiyaçlarına arşı duyarlı oluşu olarak tanımlanmaktadır (Bass ve Avolio, 1990).

*Karizma ve İdeal Etki:* Alan yazında ideal etki atfedilen ve ideal etki davranış olarak da adlandırılan Karizma ve ideal etki boyutuna göre dönüştürücü liderlerin astlarında hayranlık uyandıran bir karizmaya sahiptir (Bass ve Avolio, 1990). Dönüştürücü liderlerin sahip olduğu bu özellik astları üzerinde güven oluşturmaktadır. Bununla birlikte, ideal etki ortak vizyon oluşturma ve amaç belirlemeyi gerektirmektedir (Bass ve Avolio, 1995). Bir diğer ifadeyle dönüştürücü liderler astlarını bir misyon ve vizyon etrafında toplamaktadır. Bu süreçte karizmasını kullanan liderler astlarında hayranlık ve saygı uyandırmaktadır. Bass ve Avolio (2003) astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde tuttuğunu belirtmektedir. Lider ve astları arasındaki etkileme sürecinde de bir belirsizlik söz konudur. Yüksek ahlaki standartlara sahip olması beklenen dönüştürücü liderler etik ilkelerden ayrılmadan amaç -araç dengesi kurmaktadır (Kelman, 1958).

İdeal etki atfedilen ve davranış olarak iki farklı türde ele alınmaktadır. Davranış boyutunda liderin kendi değer ve inançlarını belirtmesi, fiillerinin sonuçlarını dikkate alması, etik ve ahlaki standartlarının olması ve ortak hedef belirleme davranışlarını yer almaktadır (Karip, 1998). Atfetme ise, takipçilerin lidere saygı ve hayranlık duymasını ve liderin kendi çıkarlarını grubun çıkarlarının gerisinde tutmasını ifade etmektedir. Dönüştürücü liderler risk alabilen ve tutarlı liderlerdir. Astlar liderlerinin kendileri için en doğru olanı istediğini ve yaptığını düşünmektedir (Bass ve Riggio, 2006). Bunun neticesinde astlar liderin gösterdiği hedefe ulaşmada beklenenin ötesinde gayret göstermekte, kendi çıkarlarını örgütsel çıkarların gerisine atabilmektedir (Van Eden, Cilliers ve Van Deventer, 2008).

*İlham Verici Motivasyon:* Liderin astlarına hedeflere ulaşma doğrultusunda çizdiği yolu ifade etmektedir (Bass ve Avolio, 1990). Ayrıca liderin astları ile kaliteli bir iletişime sahip olduğunun göstergesidir. Dönüştürücü liderler gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergilerler (Karip, 1998). İlham verici motivasyonda asıl olan örgütsel beklentilerle takipçilerin beklentilerini bir bütün haline getirerek, takipçilerin ortak vizyona ve misyona olan bağlılıklarının arttırmasıdır (Hinkin ve Tracey, 1999).

Kouzes ve Posner (2007) dönüştürücü liderlerin astlarının enerjisini örgütsel hedeflere ulaştırmaya sevk eden kişi olarak tanımlamaktadır. Dönüştürücü liderler astlarının ortak vizyonun bir parçası olduklarını hissettirerek onları cesaretlendirirler (Bass ve Riggio, 2006). Güney (2000), paylaşılan ortak vizyonun astların geleceğe umutla bakmalarını sağladığını ve onları motive ettiğini belirtmektedir. Van Eeden ve arkadaşları (2008) da liderin astlarıyla özdeşleşmesinin neticesinde astların cesaretinin arttığını ve geleceğe daha umutlu baktıklarını ileri sürmektedir.

İlham verici motivasyonda ortak sembol ve değerler kullanılarak astların özyeterlilik ve özgüvenleri geliştirilmektedir (Bass ve Avolio, 1990). Dönüştürücü liderler astlarına ilham vererek güçlüklerle başa çıkmalarını ve ortak hedef etrafında birleşmelerini sağlamaktadır. Söz ve davranışları ile astlarını motive eden, onlara ilham olan dönüştürücü liderler astlarını güvenini ve iş performansını olumlu yönde etkilemekte ve astlarının girişimciliğini arttırmaktadır (Bono ve Judge, 2003).

*Entelektüel Teşvik:* Dönüştürücü liderlerin astlarını problem çözmede yeni bakış açıları kazanmaları ve yeni teknikler denemeleri doğrultusunda cesaretlendirdikleri ve

teşvik ettikleri iddia edilmektedir (Bass ve Avolio, 1990). Dönüştürücü liderlerin cesaretlendirici ve teşvik edici tavrı karşısında takipçilerin kendi bilgi ve inançlarını sorgulamaları ve daha yaratıcı çözümler üretmeleri beklenmektedir (Luthans ve Hodgetts, 2000; Northouse, 2013). Bass ve Riggio (2006) astların farklı düşüncelere sahip olduklarında haksız eleştirilere maruz kalmaması durumunda problemlerin çözümünde yeni bakış açıları getirmekte kendilerini daha rahat hissedeceklerini savunmaktadır. Dolayısıyla dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ast ve üst arasındaki yeni bakış açılarına olan hoşgörüyü ifade etmektedir.

Dönüştürücü liderlerin yaptıkları görevlendirmelerde astlarına esneklik tanınmaları ve yeni bakış açısı kazanmalarını teşvik etmeleri durumunda astların problem çözmede beklenenin ötesine geçebileceği düşünülmektedir (Bass ve Riggio, 2006). Dönüştürücü liderler entelektüel teşvik ile problem çözümüne yenilikler getirmekte, farklı bakış açılarının geliştirilmesine gayret göstermektedir (Bono ve Judge, 2003). Bu yolla örgüt içi yaratıcılık geliştirilmekte, örgütsel çıktılar da bu süreçten olumlu yönde etkilenmektedir.

Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu, astların karşılaştıkları problemler karşısında sergiledikleri davranışlardan ve geliştirdikleri çözümlerden gözlemlenebilir (Bass ve Avolio, 1990). Ancak bu noktada liderlerin astlarının yaratıcılığını arttırmak için ne gibi çabalar sarf ettiğinin ortaya konulması zor olarak değerlendirilmektedir (Yukl, 1999).

*Bireysel İlg:* Dönüştürücü liderler, takipçilerinin şahsi ihtiyaç ve beklentilerine karşı duyarlı liderlerdir (Bass ve Avolio, 1990). Lider, tüm takipçilerini bir birey olarak kabul etmekte ve bireyse farklılıklara değer saygı göstermektedir (Bass ve Riggio, 2006). Bireysel ilgi, astların kişisel gelişimine önem vermeyi ve onları geliştirecek görevlerin adil şekilde dağılımını da ifade etmektedir (Hinkin ve Tracey, 1999).

Bireysel ilgi boyutunun temel hedefi astları destekleme ve geliştirmedir (Yukl, 1999). Dönüştürücü liderler astları arasında görevlendirme yaparken, görevlerin astları geliştirecek özellikte olmasına ve bunları astları arasında adil şekilde dağıtmaya özen göstermektedirler (Bass ve Riggio, 2006) bir diğer ifadeyle dönüştürücü liderlerin görevlendirmelerindeki temel motivasyon astlarını geliştirmektir.



Bass (1990) dönüştürücü liderlerin astlarının duygusal gelişimine de önem verdiğini belirtmektedir. Dolayısıyla bireysel ilgi boyutunun temel dayanağının, dönüştürücü liderlerin astlarını duygusal tatminine verdiği öneme dayandığı düşünülmektedir.

Dönüştürücü liderler, astları için aynı zamanda bir akıl hocası olarak astlarına yol göstermektedir (Van Eeden ve ark., 2008). Bono ve Judge (2003) da dönüştürücü liderlerin astlarına yol gösterici bir rehber, onları destekleyen bir akıl hocası olarak tanımlamaktadır.

Eagly ve Carli (2004) kadın liderlerin erkek liderlerden daha yüksek oranda dönüştürücü liderlik davranışı sergilediklerini iddia etmektedir. Liderlik yazınında dönüştürücü liderlik-cinsiyet ilişkisine yönelik yapılmış olan çalışmalarda da bu iddia desteklenerek kadın liderlerin dönüştürücü liderlik tarzını erkeklerden daha fazla benimsediği ortaya konulmuştur (örn., Eagly ve Johnson, 1990; Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001).

Dönüştürücü liderliğin bireysel çıktıları arttırmada etkili olduğu kadar (örn., Casimir ve ark., 2006; Hatter ve Bass, 1988; Kirkpatrick ve Locke, 1996) örgütsel çıktıları arttırmada da önemli etkiye sahip olduğu (örn., Boerner, Eisenbeiss ve Grisser, 2007; Howel ve Avolio; 1993) iddia edilmektedir. Araştırmalar dönüştürücü liderliğin takipçilerin tatminine (Hatter ve Bass, 1988), örgütsel bağlılığına (Barling, Moutinho ve Kelloway, 1998), lidere duyulan güvenine (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996) ve performansına (Locke ve Latham, 1990) olumlu yönde etki ettiğini göstermektedir.

#### **2.1.1.1. Dönüştürücü Liderliğin İşletimselleştirilmesi**

Burns (1978) tarafından ortaya atıldığı ilk günden itibaren liderlik yazınında en çok çalışılan değişkenlerin başında dönüştürücü liderlik gelmektedir. PsycINFO veritabanında yapılan araştırmaya göre 1985 yılından itibaren dönüştürücü liderlik 3008 çalışmada değişken olarak kullanılmıştır (PsycINFO, 2015). Alan yazında dönüştürücü liderliğin işletimselleştirilmesi ve ölçülmesinde pek çok ölçek geliştirilmiştir. Mawn (2012) dönüştürücü liderliği ölçmede yaygın olarak kullanılan ölçekleri şu şekilde sıralamıştır;

Çok faktörlü liderlik ölçeği (ÇFLÖ) ve varyasyonları liderlik yazınında dönüştürücü liderliği ölçmede en sık başvurulan ölçektir (örn., Bass ve Avolio, 1990). Ölçekte

dönüştürücü liderliği ölçen altı boyut bulunmaktadır. ÇFLÖ'nün ilk hali (Bass, 1985), karizmatik liderlik, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi boyutlarından oluşmaktadır. Sonrasında Bass ve Avolio (1990) ölçeği tekrar ele alarak günümüzde de kullanılan kısa forma getirmişlerdir. MLQ- 5X olarak adlandırılan ölçeğin ilk beş boyutu dönüştürücü liderliği ölçmektedir. Bu boyutlar ilham verici motivasyon, ideal etki-atfedilen, ideal etki-davranış, entelektüel teşvik ve bireysel ilgidir.

ÇFLÖ geçerlilik ve belirsizlik konularında eleştiriler almıştır. Ancak ölçeğe getirilen en önemli eleştiri, dönüştürücü liderliğin tanımında yer alan astları geliştirme ve dönüştürme ile güçlendirme gibi dönüştürücü liderlik özelliklerinin alt boyut olarak ele alınmamış olmasıdır (Yukl, 1999).

Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) dönüştürücü liderlik envanterini (DLE), ÇFLÖ'nün geçerlilik kısıtını ve kavramsal problemini gidermek için geliştirmişlerdir. DLEde tanımlanan altı dönüştürücü lider davranışı bulunmaktadır. Bunlar; vizyon belirleme, rol model olan, yüksek performans beklentisi içerisinde olma, grup amaçlarını önceliklendirme, entelektüel teşvik ve bireysel desteklerdir.

Dönüştürücü liderliği ölçmede yaygın şekilde kullanılan bir diğer ölçek de Global Dönüştürücü Liderlik ölçeğidir. Carless, Wearing ve Mann (2000) tarafından geliştirilen ölçek yedi maddeden oluşmaktadır. Dönüştürücü liderliğin vizyon, karizma, takipçileri geliştirme, onları destekleme ve güçlendirme, yaratıcılık ve örnek olma bileşenler Carless ve arkadaşlarının (2000) geliştirdiği ölçekte değerlendirilmektedir. Ölçek tek faktörlü bir yapıdadır ve dönüştürücü liderliğin küresel ölçeği olarak kullanılmaktadır.

Rafferty ve Griffin (2004) de dönüştürücü liderliği ölçmek için Bass (1985), House (1998) ve Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) çalışmalarını temele alarak bir ölçek geliştirmişlerdir. Dönüştürücü liderlik ölçeği (DLÖ) olarak adlandırılan bu ölçekte de beş boyut bulunmaktadır. Yazarlar bu beş boyutu, vizyon, ilham verici iletişim, entelektüel iletişim, destekleyici liderlik ve kişisel tanıma olarak adlandırmışlardır (2004). DLÖ her ne kadar psikometrik açıdan iyi olsa da, dönüştürücü liderliğin işletimselleştirilmesi noktasında önemli kısıtları bulunmaktadır (Arthur, 2008). Söz konusu ölçek dönüştürücü liderin bazı özelliklerini göz ardı etmiştir.

Bu ölçeklerin dışında da dönüştürücü liderliği ölçmek için araştırmacılar tarafında çeşitli ölçekler geliştirilmiştir (örn., Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe 2001; Beauchamp, Barling Morton, 2011; Hardy ve ark., 2010). Ancak geliştirile ölçeklerin güçlü ve zayıf yanları dikkate alındığında ve dönüştürücü liderliği evrensel şekilde ölçümü hedeflendiğinde çok faktörlü liderlik ölçeğinin (Bass ve Avolio, 1995) daha doğru sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Ayrıca Bass ve Avolio'nun (1995) çok faktörlü liderlik ölçeğini askeri örneklem üzerinde yaptıkları çalışmalarla geliştirmiş olmaları bu çalışma açısından dönüştürücü liderliği ölçmede ÇFLO'nin önemine ve geçerliliğine işaret etmektedir.

Dönüştürücü liderlik ölçeklerinin pek çoğu etkileşimci liderliği ölçmede de kullanılmaktadır. Alan yazında geliştirilen birden fazla faktörlü liderlik ölçeklerinin pek çoğunda etkileşimci liderlik de koşullu ödül ve istisnalarla yönetim boyutlarında ölçülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmada etkileşimci liderliğin işletimselleştirilmesine ayrıca değinilmemiştir (örn., Bass ve Avolio, 1990; Podsakoff ve arkadaşları, 1990).

#### **2.4.2. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci lider işin tamamlanmasına ve astların itaatine odaklanırken, astlarının performansını arttırmak için örgütsel ceza ve ödüllere başvurmaktadır (Casimir vd. 2006). Etkileşimci liderlik, lider ile astları arasında karşılıklı alışveriş ilişkisini içermektedir (Luthans, 1994). Etkileşimci liderlikte liderler astlarını belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmeleri için motive ederler. Bu süreçte etkileşimci liderler astların rol ve sorumluluklarını açık şekilde tanımlayarak hedefleri gerçekleştirmede hangi adımları izleyeceği hususunda yol gösterir (Robins ve Judge, 2013) Astların istedikleri çıktıları elde etmelerinin yolu liderin istediği davranışları sergilemekten geçmektedir (Bass, 1985).

Etkileşimci liderlikte değişim istekleri görmezden gelinir ve risklerden kaçınma eğilimi vardır (McMurray, İslam, Sarros ve Pirolamerlo, 2012). Geçmişten gelen faaliyetleri daha etkin ve verimli kullanarak işleri yürütmeye çalışırlar (Bass, 1985).

Etkileşimci liderliğin iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar koşullu ödül ve istisnalarla yönetimdir. Etkileşimci liderlikte lider ile çalışanlar arasında etkili bir iktisadi takas yöntemi bulunmaktadır (Bass, 1985). Bu takas koşullu ödül ve istisnalarla yönetim

şeklindedir (Howell ve Avolio, 1993). Koşullu ödülde astların çabaları ve performanslarının ödüllendirilmesi söz konusudur. İstisnalarla yönetimde ise beklentilerden ve hedeflerden sapmalar ve operasyonel düzensizlikler durumunda liderin müdahalesi söz konusudur (Bass, 1995). Bir diğer ifadeyle koşullu ödül astların görevlerini yerine getirdiğinde mübadele ilişkisi gereği liderlerin teşvik edici hareketleri ifade ederken, istisnalar yönetim astların görev ve sorumluluklarını yerine getirmediği durumlarda ön plana çıkmaktadır.

Etkileşimci liderlikte takipçiler ve lider arasındaki güven beklenti teorisi (Vroom, 1964) ve eşitlik teorisi (Adams, 1965) çerçevesinde oluşmaktadır. Astların liderlerine güvenebilmesi için öncelikle sergilediği ya da sergileyeceği performans karşılığında alacağı ödüle ve bu ödülün sergilediği çaba ile orantılı olacak şekilde adil olacağına inanması gerekmektedir. (Casimir vd., 2006).

*Koşullu Ödül:* Etkileşimci liderler beklentilerini astlarına açık şekilde ileten, hedeflerin tamamlanması durumunda elde edilecek kazanımları önceden belirleyerek astlarını fiziksel ödülle motive eden liderler olarak tanımlanmaktadır (Bass ve Avolio, 2003). Koşullu ödül boyutunun en karakteristik özelliği hedeflerin, işlerin ve kazanımların önceden açık şekilde belirlenmiş olmasıdır. Bununla birlikte lider ile astları arasındaki roller anlaşmazlığa mahal bırakmayacak netlikte tanımlanmış, ast ve lider arasındaki iletişim kanalları ve kurallar belirlenmiştir (Judge, Piccolo ve İles, 2004).

Koşullu ödül lider ve ast arasındaki iktisadi mübadele ile ilgilidir. Bass ve Riggio (2006) astların elde ettiği ödülün maddi olması durumunda koşullu ödülün bahsedilebileceğini, manevi ödüllerin bu boyutta değerlendirilemeyeceğini belirtmektedir. Bir diğer ifadeyle çalışanların performansı karşılığında, liderin maddi ödül vermesi söz konusudur (Bono ve Judge, 2003).

Etkileşimci liderler, astlarının görev tanımlarına tam olarak hakimdir. Astların ödül elde edebilmeleri görev tanımlarında yer alan işleri belirtildiği şekilde gerçekleştirmelerine bağlıdır (Bass ve Avolio, 2003).

*İstisnalarla Yönetim:* Alan yazında istisnalarla yönetim aktif ve pasif olarak ikiye ayrılmaktadır. İstisnalarla yönetim-aktifte sürekli denetim söz konusudur (Bono ve Judge, 2003). Önceden belirlenen standartlardan sapmalara anında müdahale söz konusudur (Bass

ve Riggio, 2006). İstisnalarla yönetim-pasifte ise sürekli bir denetim ve gözetimden söz edilmezken, düzeltici müdahale ancak sapmalar kronik hale geldiği zaman söz konusudur (Bono ve Judge, 2003).

İstisnalarla yönetimde lider ve astları arasında sadece resmi bir ilişki söz konudur (Bass ve Avolio, 2003). İstisnalarla yönetim-aktifte, astların yakın takibi ve sapmalarda anında düzeltici hareket söz konusudur. Koşullu ödülün farklı olarak bu boyutta ceza söz konusudur. Bu boyutta lider beklentilerini ve standartlarını ve sapma durumunda meydana gelecek durumları açık şekilde belirledikten sonra astlarını denetlemeye başlar (Bass ve Avolio, 2003). Lider sadece sapmalara yoğunlaşır (Bass, 1995). Aktif boyutunda önceden önlem alma ve tedbir söz konusudur (Van Eeden, ve ark., 2008).

Öte yandan istisnalarla yönetim-pasifte ise önlem alma ve sürekli izleme söz konusu değildir (Bono ve Judge, 2003). İstisnalarla yönetim-pasifte lider başarısızlık durumunda müdahale etmektedir. Bir diğer ifadeyle liderin müdahalesi sapmaların sürekli hale gelmesi ve başarısızlıklara sonuç vermesi halinde söz konusudur (Bass ve Avolio, 2003). Bu liderler reaktif liderler olarak da tanımlanabilmektedir. Çünkü bu tip liderler ancak ortaya çıkan problem karşısında hareket tarzı belirlemektedir (Van Eeden ve ark., 2008).

### **2.4.3. İş Performansı**

İş Performansı işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda sergilediği ölçülebilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Suliman, 2001). Bununla birlikte, Rotundo ve Sackett (2002) de iş performansını, çalışanın kontrolünde bulunan, örgütün hedeflerine ulaşmasına hizmet eden her faaliyet ve davranış olarak tanımlamaktadır. Performansın ya da bir diğer ifadeyle iş performansının çok boyutlu bir yapısı bulunmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997). Araştırmacılar performansı iki farklı boyutta ele alarak incelemişlerdir.

Motowidlo Borman ve Schmit (1997) performansı görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. Görev performansı iş tanımında yer alan işleri kapsar ve kişinin işe görevlendirilirken yerine getirmesini istediği temel işi ifade eder. Görev performansı kişilerin örgütteki devamlılığı açısından önem taşımaktadır (Jawahar ve Carr, 2006). Bir diğer ifadeyle görev performansı işgörenlerin iş sözleşmesinde kendilerinden resmi olarak beklenen davranışları ifade etmektedir.

Boorman ve Motowidlo (1993) görev performansının dört temel özelliği olması gerektiğini belirtmektedir. Öncelikle, görev performansının örgütün teknik özüne (technical core) doğrudan etkisinin bulunması gerekmektedir. Ayrıca, görev performansını oluşturan faaliyetler, aynı örgüt içerisinde farklılıklar gösterebilmektedir. Üçüncüsü, görev performansındaki çeşitliliğin bir sonucu olarak işgörenlerin bilgi beceri ve kabiliyetleri önem taşımaktadır. Son olarak, görev performansı işgörenlerin iş tanımlarında ifade edilen davranışları içermektedir. Görev performansı rol içi (in role) davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Öte yandan bağlamsal performans ise gönüllülük esasına göre sergilenen, iş tanımında yer almayan örgütün sosyal çevresine katkı sağlayan davranışlardır (Motowidlo vd.,1997). Bir diğer ifadeyle, görev performansı mal ve hizmet üretme sürecinde ortaya çıkan faaliyetler olarak tanımlanırken, bağlamsal performans söz konusu sürecin sosyal yönünü teşkil etmektedir (Jawahar ve Ferris, 2011). Bağlamsal performans bazı araştırmacılar tarafından ekstra rol davranışı olarak bazı araştırmacılar tarafından da örgütsel vatandaşlık davranışı ve prososyal iş davranışları (Organ, 1997) olarak tanımlanmaktadır. Bağlamsal performans, görev performansı gibi iş tanımında yer alan davranışları kapsamaz. Bağlamsal performansın kaynağı işgören ve işveren arasındaki psikolojik sermayedir.

Bağlamsal performans, görev performansı gibi örgütün teknik özüne yönelik değil, gönüllülük ile sosyal çevreye yönelik sergilenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Boorman ve Motowidlo, 1993). Ayrıca, bağlamsal performansta çeşitlilik söz konusu değildir. Aynı örgüt içerisinde sergilenen gönüllülük esasına göre bireylere ya da örgüte yönelik sergilenen ekstra davranışlar birbirine benzerlik göstermektedir (Boorman ve Motowidlo, 1993).

Her ne kadar bağlamsal performansın çeşitliliği sınırlı dahi olsa, söz konusu çeşitliliğin kaynağı irade ve işe yatkınlık olacağı düşünülmektedir (Motowidlo ve VanScotter, 1994).

Alan yazında iş performansı üzerine yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda görev performansına odaklanılırken bağlamsal performans ölçmede örgütsel vatandaşlık davranışı ve ekstra rol davranışı gibi değişkenlerden faydalanılmıştır. Ancak hem

bağlamsal performansın hem de görev performansının toplam iş performansını temsil edebileceği iddia edilmektedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

İşgörenlerin görev ve bağlamsal performansının en önemli öncüllerinden birinin liderlik tarzı olabileceği düşünülmektedir (Casimir ve ark., 2006). Araştırmalar liderlik tarzının hem görev performansı hem de bağlamsal performans üzerinde hatırı sayılır oranda varyans açıkladığını ortaya koymaktadır (örn., Casimir ve ark., 2006; MacKenzie, Podsakof ve Rich, 2001; Paracha, Qamar, Mirza, Hasan ve Waqas, 2012). Dolayısıyla bu çalışmada da liderlik tarzının görev ve bağlamsal performansı önemli ölçüde etkilemesi beklenmektedir.

Etkileşimci liderliğin performans üzerinde olumlu yönde etkiye sahip olduğuna dair alan yazında bulgulara rastlamak mümkündür (MacKenzie ve ark., 2001) Etkileşimci liderlik doğası gereği performansa odaklanmaktadır ve lider astlarının performans hedeflerini karşılaması durumunda onları ödüllendirmekte (koşullu ödül), karşılayamaması durumunda ise tedbir ve cezalar uygulamaktadır (beklentilerle yönetim) (Bass, 1985). Bununla birlikte etkileşimci liderliğin performansı arttırmada, dönüştürücü liderliğin ise tatmini arttırmada daha üstün olduğu iddia edilmektedir (Bass, 1999). Ancak bu iddia dönüştürücü liderliğin performans üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı anlamına gelememektedir. Dönüştürücü liderliğin tanımında yer alan ifadeler dahi dönüştürücü liderin performansa üzerindeki etkisine işaret etmektedir. Şöyle ki, dönüştürücü liderler, astlarını beklenenden fazlasını yapmaya motive eden (Yukl, 1989), beklentilerin ötesinde performansa güdüleyen (Bass, 1985) ve normal insanları normal üstü seviyelere çıkaran (Boal ve Bryson, 1988) liderler olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla dönüştürücü liderlerin performans üzerinde hatırı sayılır düzeyde etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Diğer yandan Casimir ve arkadaşlarının(2006) Çin ve Avustralya örneklemini üzerinde yaptıkları çalışmada, hem etkileşimci liderliğin hem de dönüştürücü liderliğin performans üzerindeki etkisi kültüre göre farklılık göstermektedir. Yazarlar çalışmalarında hem batı kültüründen bir örneklem hem de doğu kültüründen bir örneklem seçerek liderlik tarzı performans ilişkisini test etmiş ve batı kültüründe her iki liderlik tarzının performansı olumlu yönde etkilediğini ancak doğu kültüründe her iki liderlik tarzının da performans üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmacılar hem etkileşimci liderliğin hem de dönüştürücü liderliğin görev performansı ve bağlamsal performans üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu savunmaktadır (Wang, Oh, Courtright ve Colbert, 2011). Ancak alan yazında dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin performans üzerindeki etkisine dair bulgular görev ve bağlamsal performansını liderlik tarzından farklı düzeylerde etkilendiğini göstermektedir. Keller (2006) etkileşimci liderliğin görev performansını dönüştürücü liderlikten daha güçlü şekilde etkilediğini savunmaktadır. Wang ve arkadaşlarının (2011) yapmış oldukları meta analiz çalışmasında dönüştürücü liderliğin bağlamsal performansı görev performansından daha güçlü şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ancak liderlik yazınında en çok dikkat çeken hususlardan biri hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderliğin görev performansı ve bağlamsal performansı olumlu yönde etkilediğine dair bulgulardır. Wang ve arkadaşları (2011) dönüştürücü liderlerin astlarını hedeflerini tamamlama doğrultusunda motive etmedeki başarısından dolayı, astların görev performansının dönüştürücü liderlikten olumlu yönde etkilendiğini savunmaktadır. Dönüştürücü liderler astlarının iş rolleri ile örgütün vizyonu arasında ilişki oluşturarak işgörenlerin işlerini daha anlamlı ve önemli görmesini sağlayarak onların görev performansını etkilemektedir (Bono ve Judge, 2003; Zhu, Avolio, ve Walumbwa, 2009). Ayrıca dönüştürücü liderliğin takipçilerin özgüvenleri üzerindeki olumlu etkisi de (Bandura, 1986) iş görenlerin görev performansını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Bass (1985) dönüştürücü liderlerin astlarını örgüt çıkarları doğrultusunda hareket etmeye motive etmesinden dolayı astların diğerkamlık davranışları sergilemesinin beklendiğini ileri sürmektedir. Bir diğer ifadeyle astlarda lidere karşı oluşan yüksek dönüştürücü liderlik algısı onların bağlamsal performansını arttırmaktadır (Bass ve Avolio, 1993; Kouzes ve Posner, 2002; Pillai, Schreishheim, ve Williams, 1999; Sosik, 2005).

Bass (1985) dönüştürücü liderlerin görev performansı üzerinde önemli etkisinin olduğunu ileri sürmektedir. Özellikle koşullu ödül davranışını kullanan etkileşimci liderler astlarını görevlerini tanımlamada motive ederek görev performansını önemli ölçüde arttırmaktadır (Locke ve Latham, 1990). Bu noktada etkileşimci liderlerin performans ve ödül arasındaki ilişkiyi açık şekilde tanımlayarak bunu astlarına aktarması önem taşımaktadır. Öte yandan etkileşimci liderlik ile görev performansı arasındaki ilişki açık iken etkileşimci liderlik ve bağlamsal performans arasındaki ilişki daha bulanıktır. Alan yazında etkileşimci liderliğin performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığına dair



pek çok çalışmaya rastlanmaktadır (örn., Bass, 1991; Wang vd., 2011). Ancak etkileşimli liderliğin performansa etkisi durumsal faktörlere ve örgütün kültürüne göre değişebilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). RUT'a göre erkek liderlerin etkileşimli lider olmaları beklendiği için hem etkileşimli liderlik sergileyen erkek liderlerin pek çok iş çıktısını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Ayrıca yapıcı örgüt kültürünün hakim olduğu örgütlerde etkileşimli liderliğin hem görev performansını hem de bağlamsal performansı etkilemesi beklenmektedir. Askeri örgütler gibi eril örgütlerde de etkileşimli liderliğin görev performansını ve bağlamsal performansı olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir (Boyce ve Herd, 2003).

Her ne kadar yazında dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzlarının performans üzerinde güçlü etkisi olduğuna dair yoğun oranda bulgular olmasına rağmen, bu çalışmaların büyük çoğunluğunun batı bağlamında yapılan çalışmalar olduğu göz önünde bulundurularak, söz konusu ilişkinin doğu bağlamında da test edilmesi gerekmektedir.

Sosyal mübadele teorisine (Blau, 1964) göre bireyler girdileri ile orantılı olarak çıktı beklemektedir. Dönüştürücü liderler astlarına önem vererek, onlarla bireysel olarak ilgilenerek ve onlara ilham olarak onlarla sosyal bir mübadele ilişkisi içine girerler. Dönüştürücü liderlerin astlarını dönüştürme çabasına astlarının da yüksek performans sergileyerek cevap vermesi beklenmektedir. Etkileşimli liderlikte ise, gerçekleşen performans karşısında bir ceza ve ödül olması sebebiyle ekonomik bir mübadele söz konusudur. Beklenti Teorisi (Vroom, 1967) ve Eşitlik Teorisi (Adams, 1965) dikkate alındığında etkileşimli lider ile astları arasındaki ilişkide anlaşmanın şartları yerine getirildiği müddetçe astların iyi performans sergilemeleri beklenmektedir. Buradan hareketle;

*H<sub>1</sub>: Dönüştürücü liderlik tarzının astların görev (H<sub>1a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>1b</sub>) performansı üzerine olumlu etkisi vardır.*

*H<sub>2</sub>: Etkileşimli liderlik tarzının astların görev (H<sub>2a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>2b</sub>) performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.*

#### 2.4.4. Lidere Duyulan Güven

Güven kişinin karşısındakinden kendisi adına iyi şeyler beklemesi olarak tanımlanmaktadır (İslamoğlu, Birsell ve Börü, 2007). Temelinde takipçi ile lider arasındaki ikili ilişki bulunan lidere duyulan güven, liderlik tarzının iş çıktılarına etkisinde önemli bir aracı olarak değerlendirilmektedir (örn., Chiang ve Wang, 2012; Casimir ve ark., 2006). Kültürel farklılıkların lidere duyulan güven seviyesi üzerinde etkiye sahip olduğu gibi, güvenin de liderlik tarzı performans ilişkisinde rolünün olması beklenmektedir (Triandis vd., 1994). Nitekim doğu kültürünün kadim temsilcilerinden bir konumundaki Çin bağlamında yapılan çalışmalarda güvenin, hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderliğin performans üzerindeki etkisinde aracılık rolü tespit edilememişken, batı kültürünün bir parçası olan Avustralya bağlamında her iki liderlik tarzının performansa etkisinde güvenin aracılık rolü bulgulanmıştır (Casimir vd., 2006). Farklı bağlamlarda yapılmış çalışmalarda güvenin lider ve takipçi arasındaki ilişkide hayati önemi olduğu ve liderlik tarzı ile lidere duyulan güven arasında yüksek ilişki olduğu raporlanmıştır (örn., Kovac ve Jesenko, 2010; Sharkie, 2009)

Etkileşimci lider işin tamamlanmasına ve astların itaatine odaklanırken, astlarının performansını arttırmak için örgütsel ceza ve ödüllere başvurmaktadır (Casimir vd. 2006). Bu sebeple etkileşimci liderler ile astları arasındaki mübadele ilişkisi iktisadi yapıdadır (Bass, 1985) Chen ve arkadaşlarının (2014) paternalist liderliğin performansa etkisini incelediği çalışmada paternalist liderliğin etkileşimci liderlikle yüksek benzerlik gösteren otoriter liderlik boyutunun astların lidere duydukları güveni olumsuz yönde etkilediği iddia edilmiştir. Etkileşimci liderlerin motivasyon aracı olarak ceza ve ödülü görmelerinden ve kontrol odaklı bir yönetim sergilemelerinden dolayı astların lidere duydukları güvenin ve bununla ilişkili olarak performansın olumsuz yönde etkilenmesi beklenmektedir (Chen vd., 2014; Fahr, Cheng, Chou ve Chu, 2006).

Öte yandan beklenti ve eşitlik teorileri çerçevesinde liderler astlarına hak ettikleri ödülleri eşit şekilde sağlamaları durumunda lider ile takipçiler arasında güvenin oluşması beklenmektedir (Casimir vd., 2006). Etkileşimci liderin güvenilir oluşu söyledikleri ile yaptıkları arasındaki tutarlılığı bağlıdır (Bass, 1985). Bir diğer ifadeyle adil olarak algılanan etkileşimci liderler ile astları arasında güvenin oluşması beklenirken adil olmayan etkileşimci liderler astları tarafından güvensiz olarak algılanacaktır.

Casimir ve arkadaşları (2006) etkileşimci liderliğin pozisyon gücüne ve astların itaatine dayanmasına rağmen, verilen sözlerin tutulması ve adil olunması durumunda astların güvenin inşa edilebileceğini iddia etmektedir. Yazarların yapmış oldukları çalışmada bu iddiayı destekleyecek şekilde etkileşimci liderliğin hem performansı hem de güveni olumlu yönde etkilediği ve güvenin etkileşimci liderlik performans ilişkisinde aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Dönüştürücü liderliğin astların iş çıktıları üzerindeki etkisini inceleyen araştırmaların büyük çoğunluğunda dönüştürücü liderliği olumlu iş çıktıları -özellikle astların tatmini, performans ve lidere duyulan güven üzerindeki etkisinin etkileşimci liderlikten daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996; Podsakoff ve ark., 1990). Podsakoff ve arkadaşları (1990) dönüştürücü liderliğin etkinliğinin en önemli aracısının lidere duyulan güven olduğunu iddia etmektedir. Onlara göre ÖVD dönüştürücü liderlikten doğrudan değil dolaylı olarak güven üzerinden etkilenmektedir (1990). Pillai ve arkadaşları (1999) da bu iddiayı destekleyerek güvenin dönüştürücü liderlik bağlamsal performans ilişkisinde aracılık rolü olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Casimir ve arkadaşları (2006) da yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin performans ve güveni olumlu yönde etkilediğini ve güvenin dönüştürücü liderlik tarzı ile performans arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğunu raporlamışlardır.

Dönüştürücü liderlik astlara saygı ve onlara ilham olmayı, ortak vizyonu paylaşmayı, astlar ile ilgilenmeyi ve entelektüel olarak gelişimlerini teşvik etmeyi içermektedir (Bass, 1985). Dönüştürücü liderlerin hem bilişsel güven boyutunda hem de duygusal güven boyutunda astlarını etkilemesi beklenmektedir. Etkileşimci liderliğin bilişsel güven üzerinde, dönüştürücü liderliğin ise duygusal güveni üzerinde daha yüksek etkiye sahip olması beklenmektedir (Casimir vd., 2006). Dönüştürücü liderlerin takipçilerini önemsemesi ve onları dönüştürüp geliştirmeye çalışmasından dolayı takipçileriyle arasındaki güvenin ve bu güven neticesinde de astların performanslarının artması beklenmektedir (Cheng, Huang ve Chou, 2002; Wang ve Chen, 2010). Buradan hareketle;

*H<sub>3</sub>: Dönüştürücü liderlik tarzının lidere duyulan güven üzerine olumlu etkisi vardır.*

*H<sub>4</sub>: Etkileşimci liderlik tarzının astların lidere duyulan güven üzerinde olumlu etkisi vardır.*

Alan yazında güvenin performans üzerindeki etkisine dair yapılmış çalışmalarda hem bağlamsal performansın hem de görev performansının güvenden olumlu yönde etkilendiğine dair çok sayıda çalışma bulunmaktadır (örn., Dirks ve Ferrin, 2002; Chen vd., 2014; Nübold, Dörr, Maier, 2015). Liderlik tarzından bağımsız olarak güvenin performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu iddia edilmektedir. Şöyle ki; liderin etkileşimci olduğu durumlarda beklenti ve adalet teorileri gereği liderlerin verecekleri ödüle dair sözlerini tutmamaları astların güveninin sarsılmasına ve söz konusu güvensizliğin de zaman içerisinde performansa olumsuz yönde etki etmesine sebep olacaktır (Casimir vd., 2006). Bass (1999) da güvenin performans üzerindeki etkisini işaret ederek lider etkinliğinin öncelikle lider ile astları arasında oluşacak güven ilişkisinden geçtiğini savunmaktadır. Buradan hareketle;

*H<sub>5</sub>: Lidere duyulan güvenin astların görev (H<sub>5a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>5b</sub>) performansını üzerinde olumlu etkisi vardır.*

*H<sub>6</sub>: Dönüştürücü liderliğin astların görev (H<sub>6a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>6b</sub>) performansına etkisinde lidere duyulan güvenin aracılık rolü vardır*

*H<sub>7</sub>: Etkileşimci liderliğin astların görev (H<sub>7a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>7b</sub>) performansına etkisinde lidere duyulan güvenin aracılık rolü vardır.*

#### **2.4.5. Liderin Cinsiyeti**

Eagly ve Karau'ya (2002) göre kadın ve erkek liderlerin etkinliği ve astları üzerindeki etkisi toplumda hakim olan cinsiyet stereotipleri ile liderlerin sergileyecekleri liderlik rollerin uyumuna göre şekillenmektedir. RUT'ne göre kadın liderlerin daha çok ilişki odaklı, demokratik ve dönüştürücü, erkek liderlerin ise görev odaklı, otokratik ve etkileşimci olması beklenmektedir (Eagly ve Karau, 2002; Wang vd., 2013). Eagly, Machijani ve Kolonsky (1992) kadın liderlerin erkek egemen iş çevresinde eril cinsiyet klişeleri ile uyumlu davranışlar sergilemesinin takipçileri tarafından olumsuz olarak algılandığını iddia etmektedir.

Erkek egemen iş kollarında kadın liderlerin erkeklerden daha az başarılı olduğu iddia edilmektedir (Boyce ve Herd, 2003). Bu iddianın altında kadın yöneticilerin başarının anahtarı olarak eril cinsiyet klişelerime uygun davranışlar sergilemeleri (Schein, 1975) olduğu değerlendirilmektedir. Boldry, Wood ve Kashy'nin (2001) hem erkekler hem de

kadınlar üzerinde yaptığı çalışmada kadınların askerlik için uygun lider olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla kadın liderlerin askeri bağlamda da başarılı olmaları cinsiyet rol klişelerine uygun liderlik davranışı sergilemelerinden geçmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Kadın liderlerin daha çok astlarına değer veren ve onları önemseyen, iletişimin açık, astlarını destekleyen ve demokratik özelliklerde olması gerekirken, erkek liderlerin daha çok göreve odaklı, otokratik, pozisyon gücüne önem veren, iletişimin hiyerarşik yapıda olduğu özelliklerde olması gerekmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Bir diğer ifade ile RUT'a göre kadın liderlerin daha çok dönüştürücü, erkek liderlerin ise etkileşimci liderlik sergilemeleri gerekmektedir. Kadın ve erkek liderlerin sergileyecekleri liderlik davranışının astları üzerindeki etkisinin cinsiyete göre değişeceğini ortaya koyan çalışmalar ve RUT'un varsayımları dikkate alınarak oluşturulan hipotez şu şekildedir;

*H<sub>8</sub>: Dönüştürücü liderliğin astların görev (H<sub>8a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>8b</sub>) performansına etkisinde amirin cinsiyetinin düzenleyicilik rolü vardır*

*H<sub>9</sub>: Etkileşimci liderliğin astların görev (H<sub>9a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>9b</sub>) performansına etkisinde amirin cinsiyetinin düzenleyicilik rolü vardır*

McGregor (1967) beklentiler ile hareketler arasındaki tutarlılığın güven üzerinde etkiye sahip olacağını iddia etmektedir. Dolayısıyla kadın liderlerin sergileyecekleri eril liderlik davranışları takipçilerinin güvenini olumsuz yönde etkileyecektir. Etkileşimci kadın liderlerin tarzının kontrol temelli oluşu ve ceza ve ödülün motivasyon aracı olarak kullanılması astların lidere duydukları güveni zayıflatacağı iddia edilmektedir (Cehn vd., 2014). Öte yandan eril cinsiyet klişelerine göre erkek liderlerin görev ve itaate önem vermesi ve ödül ve cezayı motivasyon aracı olarak kullanması beklenen bir durumdur (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001). Dolayısıyla erkek liderlerin etkileşimci liderlik tarzı astlarının güvenini kadın liderler kadar güçlü etkilemeyecektir. Wang ve arkadaşları (2013) cinsiyet stereotipleri ile etkileşimci liderlik davranışları arasındaki uyumsuzluğun lidere duyulan güveni zayıflatacağını, onun da performansı olumsuz etkileyeceğini iddia etmektedir. Eagly ve Johannesen-Schmidt (2001) de kadın liderlerin dönüştürücü liderlik davranışının astların olumlu iş çıktılarını pozitif yönde etkilediğini iddia etmektedir. Dolayısıyla yazarlara göre kadın liderlerin sergileyeceği etkileşimci liderlik astlar tarafından olumsuz algılanırken dönüştürücü liderlik olumlu algılanmaktadır (2001). Bu durum astların lidere olan güvenini arttırmaktadır. Buradan hareketle;

*H<sub>10</sub>: Dönüştürücü liderliğin lidere duyulan güvene etkisinde amirin cinsiyetinin düzenleyicilik rolü vardır*

*H<sub>11</sub>: Etkileşimci liderliğin lidere duyulan güvene etkisinde amirin cinsiyetinin düzenleyicilik rolü vardır*

Askeri bağlamın doğası gereği erkek liderlerin sergiledikleri etkileşimci liderlik (Boyce ve Herd, 2003; Youngman, 2001) astların performansına olumlu şekilde yansırken (Utecht ve Heier, 1976) kadın liderlerin sergileyeceği etkileşimci liderlik astlarının performansını olumsuz şekilde etkilemektedir. Bunun durumun olası sebeplerini açıklamada RUT ve Kelley'in (1972) yükleme teorisinin açıklayıcı olacağı değerlendirilmektedir.

Yükleme teorisine göre insanlar otomatik olarak karşılaştıkları durumun sebebini anlamaya çalışırlar (Kelley, 1972). İndirgeme prensibine göre eğer daha olası bir sebep yoksa astlar liderlerinin davranışlarını çevresel faktörlere atfederler. Etkileşimci liderlik davranışı sergileyen erkek liderin davranışı kendisinden beklenen cinsiyet klişelerine yükleneceği için takipçilerinin güvenini ve performansını olumsuz yönde etkilemeyecektir (Wang vd., 2013). Ancak kadın liderlerin sergileyeceği etkileşimci liderlik cinsiyet rol stereotiplerine uygun olmayacağı için kadın liderlerin eğilimlerine atfedilecek, bu da kadın liderlerin astlarıyla arasındaki güveni ve astların sergileyeceği performansı olumsuz yönde etkileyecektir (Wang vd., 2013).

Erkek liderlerin dönüştürücü liderlik davranışlarının astları üzerindeki etkisi daha karmaşık bir yapıdadır (Wang vd., 2013). RUT'a göre dönüştürücü liderlik sergileyen erkek liderler cinsiyet klişeleri ile liderlik rolleri arasında uyumsuzluğa sebep olduğu için astlar tarafından olumsuz olarak algılanmaktadır (Eagly ve Karau, 2002). Eagly ve Johannesen-Schmidt (2001) göre erkek liderlerin astları üzerinde etili olabilmeleri için etkileşimci liderlik davranışı sergilemeleri gerekmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışları ancak kadın liderlerden beklendiği için astlar üzerinde etkili olabilmektedir (Eagly ve Karau, 2002). Ancak bazı akademisyenler günümüz dünyasında başarılı olunabilmesi için liderlerin daha fazla katılımcı, daha çok insan odaklı ve iletişime açık liderlik tarzlarını benimsenmesi gerektiğini savunmaktadır (örn., Hitt, Keats ve DeMarie, 1998; Volberda, 1998).

Öte yandan alan yazın incelendiğinde katılımcılarının hatırı sayılır miktarı erkeklerden oluşan çalışmalarda dönüştürücü liderliğin astların iş çıktıları üzerinde olumlu

etkilerinin olduğu bulgulanmıştır (örn., Kilburg, 2007; Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Askerlik gibi iş ve görev odaklı örgütlerde ilişki odaklı liderliğin de iş çıktılarını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir (Johns ve Saks, 2005). Kelley'in (1972) indirgeme ilkesine göre astlar liderlerinde karşılaştıkları durumları çevresel sebeplere ve cinsiyet klişelerine atfetmektedir. Bu durumda liderin cinsiyet rol beklentilerinin dışına çıkması olumsuz karşılanmakta ve astların lidere duydukları güveni ve astların performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Wang vd., 2013). Dolayısıyla dönüştürücü liderlik sergileyen kadın liderlerin, tutarlı liderlik tarzları hem lidere duyulan güvenin hem de iş performansını olumlu yönde etkilemesi beklenirken, erkek liderlerin sergileyeceği dönüştürücü liderlik astların lidere duydukları güveni ve iş performansını daha olumsuz etkilemesi beklenmektedir. Wang ve arkadaşları (2013) liderlik tarzı - iş performansı ilişkisinde lidere duyulan güvenin aracılık etkisinin de liderin cinsiyetinden etkileneceğini, söz konusu aracı etkinin kadın ve erkek liderler için farklılaşacağını iddia etmektedir. Buradan hareketle;

*H<sub>12</sub>: Dönüştürücü liderliğin astlarının görev (H<sub>12a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>12b</sub>) performansına etkisinde lidere duydukları güvenin aracılık rolü cinsiyete göre farklılaşır. Şöyle ki, bu etki kadın liderler için erkek liderlerden daha olumludur.*

*H<sub>13</sub>: Etkileşimci liderliğin astlarının görev (H<sub>13a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>13b</sub>) performansına etkisinde lidere duydukları güvenin aracılık rolü cinsiyete göre farklılaşır. Şöyle ki, bu etki erkek liderler için kadın liderlerden daha olumludur.*

### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın dayandığı teoriler, askeri personelin performansını etkileyen bağımsız değişkenler, lidere duyulan güven aracı değişkeni ve liderin cinsiyeti düzenleyici değişkeni incelenerek geliştirilen hipotezler çerçevesinde oluşturulan ve ilişkileri gösteren araştırma modeli Şekil-1'dedir.

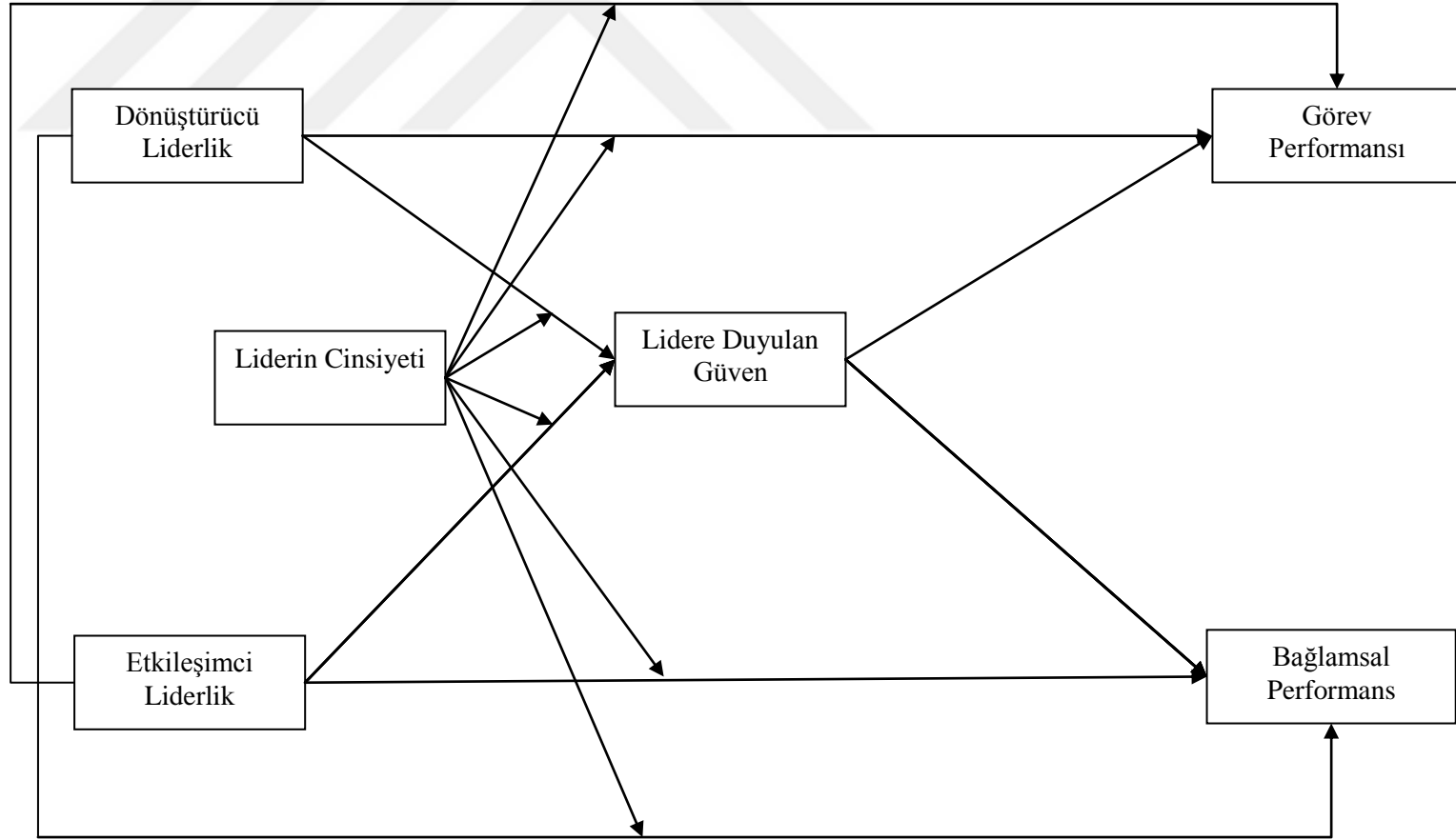
Oluşturulan modelde görev performansı ve bağlamsal performans bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, lidere duyulan güven ve liderin cinsiyeti bağımsız değişkenlerdir. Lidere duyulan güvenin, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki aracılık rolü test edilecektir. Liderin cinsiyeti değişkeninin

liderlik tarzları-performans-lidere duyulan güven arasındaki ilişkilerde düzenleyicilik etkisinin olup olmadığı incelenecektir. Ayrıca liderin cinsiyetinin liderlik tarzının performansa etkisinde lidere duyulan güvenin aracılık etkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığı da incelenecektir.

Araştırma modelinin oluşturulmasına kadar olan süreçte, bölüm içerisinde, değişkenler arasındaki ilişkilerin dayanağı olan teoriler, değişkenler arası ilişkilere dair yapılmış çalışmalar ile ilgili kavramsal bilgiler verilmiştir. Bu bilgiler ışığında araştırmada test edilecek hipotezler belirlenmiştir. Bundan sonraki bölümde araştırmada kullanılan yöntemle ilgili bilgiler verilecektir.







Şekil-1. Araştırma Modeli

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın uygulama alanı olan evren ve örneklem, veri toplama araçları ve süreci, kullanılan işlem ve analizler ile ilgili bilgiler verilmiştir. Veri toplama araçları bilgisinde ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin sonuçlar gösterilmiştir. Bu araştırma, nicel yönelimli araştırma deseni içerisinde yer alan tarama araştırması (survey research) yöntemiyle yürütülmüştür.

### 3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini (ana kütle), halen görevde bulunan askerî personel oluşturmaktadır. Katılımcılar ağırlıklı olarak Kara Kuvvetleri Komutanlığı ve Mili Savunma Bakanlığına bağlı birliklerde görev yapan Kara Kuvvetleri mensubu personelden oluşmaktadır. Her ne kadar Genel Kurmay Başkanlığı TSK daki personel sayısını açıklamış olsa da (32422 Subay, 70327 Astsubay ve 42973 Uzaman Erbaş) lider pozisyonunda bulunanlar aynı zaman da başka bir liderin astı olarak çalışmaktadır. Dolayısıyla, evrendeki hiyerarşik yapı sebebiyle, ana kütleinin sayısı tam olarak bilinmemektedir. Evrende yer alan bir birey hem liderken farklı bir düzeyde ise ast olarak değerlendirilmektedir. Daha önc yapılan çalışmalarda bir kısıt olarak zikredilen kadın ve erkek liderlerle çalışan astlarının sayısı arasındaki dengesizliği giderebilmek için Ankara da görev yapan tüm kadın liderlere ve astlara ulaştıktan sonra yakın sayıda erkek lidere ve astlarına ulaşılması hedeflenmiştir.

Örneklem oluşturmak için araştırmanın amacı doğrultusunda kolayda ve amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Erkek liderlerin astlarından veri toplamak için kolayda örnekleme, kadın liderlerin astlarından veri toplamak için ise amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Amir pozisyonunda bulunan kadın subayların sayısının az olması sebebiyle Ankara ilindeki amir pozisyonunda görev yapan tüm kadın subaylara ve bunların astlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Oluşturulan anketin yüz yüze uygulanması ihtiyacı, anket uygulaması maksadıyla personelin çalıştığı birimlerle koordine edilen günlere sadık kalınması gerekliliği, liderden ve astlarından ayrı ayrı veri toplanması gerektiren anket tasarımı gibi nedenlerle, erkek liderler ve astları için kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır.

Araştırma örneklemine ulaşabilmek amacıyla, yüz yüze görüşme tekniği ile Ankara'da 65 lider ve bunların astı durumunda olan 350 kişiye ulaşılmıştır. 65 liderden altısı araştırmaya katılmak istemediği için 59 lidere ve bunların astı 305 kişiye anket uygulanmıştır. Anket uygulamadan önce personele konuyla ilgili bilgi aktarılmış ve anketin doldurulması hususunda birebir bilgi verilmiştir. Doldurulan anketlerin dört tanesi

**Çizelge - 4: Demografik Faktörler**

<b>Demografik Özellik</b>	<b>Sayı</b>	<b>Oran %</b>	
Lider Cinsiyet	Erkek	31	52.5
	Kadın	28	47.5
Ast Cinsiyet	Erkek	212	81.2
	Kadın	49	18.8
Mevcut Birlikte Çalışma Süresi	2 Yıla kadar	114	43.7
	2-5 Yıl	73	28.0
	5-8 Yıl	19	7.3
	8 ve üstü	55	21.0
Tecrübe	1-3 Yıl	71	27.2
	3-9 Yıl	63	24.1
	9-15 Yıl	39	14.9
	15-20 Yıl	50	19.2
	20-23 Yıl	11	4.2
	23-31 Yıl	27	8.6
Yaş	21-25	51	19.5
	26-30	63	24.1
	31-40	87	33.3
	41-50	50	10,4
	51 ve üstü	10	3.8
Birlikte Çalışma Süresi	2 yıla kadar	142	54.4
	2-3 Yıl	73	28.0
	3-4 Yıl	25	9.6
	4-5 Yıl	9	3.4
	5-6 Yıl	7	2.7
	6-7 Yıl	4	1.5
	7 yıl ve üstü	1	.4
Eğitim Düzeyi	Lise	25	9.6
	Önlisans	27	10.3
	Lisans	141	54.0
	Yüksek Lisans	63	24.1
	Doktora	5	1.9

eksik doldurulmuş olması nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla kullanılan anket formları bizzat araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme tekniği ile katılımcılara uygulandığından geri dönüş oranı % 100'e yakın olmuştur. Ayrıca araştırmacının da aynı kurumda çalışıyor, veri toplama sürecini

kolaylaştırmıştır. Elde edilen anketlerden aşırı uç değerler çıkartıldıktan sonra analiz yapmak üzere 261 kişilik bir veri elde edilmiştir.

Demografik özelliklerin sınıflandırılmasında rütbe bekleme süreleri ve garnizon hizmet süreleri dikkate alınmıştır. Yaş değişkeninin sınıflandırılması için SPSS de CHAİD analizi yapılmış ancak 27 yaş üstü ve 27 yaş altını olmak üzere iki grup önerilmiştir. Ancak analizlerde yaş değişkeni sürekli herhangi bir sınıflandırma yapılmadan alınması ve yaş dağılımının daha iyi görünmesi için katılımcıların dağılımına göre bir sınıflandırma yapılmıştır. Bu kapsamda, örnekleme oluşturan 59 liderin yaş ortalaması 38.06 iken, 261 astın yaş ortalaması 34,50'dir. Örnekleme ilişkin demografik bilgiler Çizelge-1'de gösterilmiştir. Liderlerin yaklaşık % 52.55'i (n=31) erkek, % 47.45'i (n=28) kadın iken, astların % 81.2'si (n=212) erkek, %18.8'si (n=49) kadındır. Liderlerin %93.5'ı (n=57), lisans ve üstü eğitim düzeyinde iken sadece %6.5'i (n=2) ön lisans mezunudur. Astların ise büyük çoğunluğu lisans mezunu (%54, 141 kişi) olmakla birlikte, %9.6'sı (n=25) lise, %10.3'ü (n=27) önlisans, %26'sı (n=68) lisansüstü mezunudur. Liderler ve astlarının askerlik mesleğindeki ortalama tecrübeleri sırasıyla 17.77 ve 11.22 yıldır. Astların liderleri ile çalışma sürelerinin ortalaması 1.80 yıldır. Astlardan kadın lider ile çalışanların sayısı 111 (n=42.5), erkek lider ile çalışanların sayısı ise 150 (%57.5) dur. Her lidere bağlı en az iki ast çalışmaya dâhil edilmiştir. Her lidere bağlı ortalama beş ast bulunmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri Çizelge-4'te verilmiştir.

### **3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE SÜRECİ**

Araştırmada kullanılan veriler anket tekniği ile çok kaynaktan toplanmıştır. liderlerin liderlik tarzı ve astların lidere duydukları güven astlar tarafından değerlendirilirken, astların performansları liderler tarafından değerlendirilmiştir. Anket, çalışma ortamında, Aralık 2015 ile Mart 2016 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anket uygulaması için Kasım 2015 tarihinde ilgili birimlerden izin talebinde bulunulmuştur. İzin talebi sırasında veri toplanmak istenen kadın subaylar ve astları belirlenmiş ve dilekçeye Ankara'da amir pozisyonunda görev yapan tüm kadın subaylar ve astlarının isimleri yazılara veri toplama izni alınmıştır. Erkek liderler için ise herhangi bir belirleme yapılmayıp Kara Kuvvetleri personelinin tamamı için izin talebinde bulunulmuştur. Ankete katılacak personelle tek tek görüşülerek anket uygulaması öncesinde, anket ile ilgili bilgi verilmiş, anket formları dağıtılmış ve doldurulmasını müteakip anketler toplanmıştır. Veri

toplam sürecinde karışıklık yaşanmaması için ast anketlerine numara verilerek lider tarafından doldurulan performans anketi ile eşleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde araştırmacının Kara Kuvvetleri personeli olması ve veri toplayacağı kişilere sosyal ağları üzerinden ulaşması liderlerin ve astlarının araştırmaya katılımını kolaylaştırmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu hem ast anketinde hem de lider anketinde iki bölümden oluşmaktadır. Ast anketinin ilk bölümünde liderin liderlik tarzını ölçmek için çok faktörlü liderlik ölçeği ve duygu temelli güven ölçeği bulunmaktadır. İkinci bölümde ise astlara yönelik demografik sorulara yer verilmiştir. Katılımcıların dikkatlerini muhafaza etmek amacıyla ters sorularda sorulmuştur. Analiz aşamasından önce ters sorular tekrar kodlanarak veri seti analiz edilmiştir. Lider anketinin ilk bölümünde ise astları hakkında görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği bulunurken, ikinci bölümde ast anketinde olduğu gibi demografik sorular yer almıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları yazında kabul edilen iyi ve kabul edilebilir referans değerleriyle Çizelge-5 de gösterilmiştir.

Çok faktörlü liderlik ölçeğinin (Bass ve Avolio, 1990) telif hakkı Mind Garden danışmanlık şirketine ait olduğu için anket sorularının sadece bir kısmı EK-A da verilmiştir. Mind Garden'dan satın alınan ölçeğin kullanım iznine ilişkin belge EK- B de verilmiştir.

### **3.2.2. Görev Performansı Ölçeği**

Astların görev performansını ölçmek için, yazındaki ölçekler (Kirkman ve Rosen, 1999; Williams ve Anderson, 1991; Şahin ve Gürbüz, 2012) ve araştırmaya dahil edilen askeri personelin formal performans değerlendirme formlarından yararlanılarak Gürbüz, Habiboğlu ve Bingöl (2016) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Görev performansının ölçümünde amirlerin daha uygun bir kaynak olması (Sümer ve Bilgiç, 2006) nedeniyle, astların görev performansı ilk amirleri tarafından değerlendirilmiştir. Beşli Likert formatında hazırlanan görev performansı ölçeğinde astların aldıkları yüksek puanlar, yüksek performansa işaret etmektedir (örnek madde: "Görevlerini tam zamanında tamamlar.").

On maddeden oluşan görev performansı ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .93$  olarak bulunmuştur. Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi

yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2$  [32, N = 261] = 157.15;  $p > .05$ ;  $\chi^2/sd = 4.91$ ; RMSEA = .12; CFI = .90; GFI = .89), önerilen tek faktörlü modelin, veri ile uyumlu ve kabul edilebilir seviyede uyum iyiliği değerlerine sahip olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015).

### 3.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Bağlamsal performansı ölçmek için Williams ve Anderson'un (1991) geliştirdiği 14 maddelik örgütsel vatandaşlık ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek ÖVD-birey ve ÖVD-örgüt olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. İki faktörlü ölçeğin ilk yedi maddesi ÖVD-bireyi (örnek madde: "Mesai arkadaşlarımdan iş yükü ağır olanlara yardım eder"), kalan yedi madesi de ÖVD-örgütü (örnek madde: "Emir verilmese bile, gerektiğinde kalan işlerini bitirmek için mesaiye kalır") ölçecek şekilde tasarlanmıştır. Ölçek içerisinde verilen cevaplarda, yüksek puan bağlamsal performansın yüksek seviyede olduğuna işaret etmektedir.

14 madde ile ölçülen örgütsel vatandaşlık ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .89$  olarak bulunmuştur. İki alt boyuttan oluşan ölçeğin bireye yönelik olan boyutunun Cronbach  $\alpha$  katsayısı .858, örgüte yönelik olan boyutunun Cronbach  $\alpha$  katsayısı .801 olarak hesaplanmıştır. İki alt boyut ve 14 maddeden oluşan örgütsel vatandaşlık ölçeğinin birinci düzey ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analizler neticesinde ölçeğin ikinci düzey iki faktörlü yapısının uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2$  [76, N = 261] = 241.42;  $p < .05$ ;  $\chi^2/sd = 2.82$ ; RMSEA = .07; CFI = .97; GFI = .91) ile birinci düzey iki faktörlü yapısının uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2$  [75, N = 261] = 214.42;  $p < .05$ ;  $\chi^2/sd = 2.85$ ; RMSEA = .07; CFI = .97; GFI = .91) kabul edilebilir uyuma sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuçlar ışığında, alan yazında yapılmış olan çalışmalarda dikkate alınarak bu çalışmada bağlamsal performans tek boyut olarak ele analiz edilmiştir.

### 3.2.4. Duygu Temelli Güven Ölçeği

Lidere duyulan güveni ölçmek için McAllister'in (1995) duygu temelli güven ölçeği (affect-based trust scale) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Sağlam Arı (2003) tarafından yapılmıştır. Ölçek tek boyut altında beş maddeden oluşmaktadır. Lidere duyulan

güveni ölçmek için söz konusu ölçek astlar tarafından değerlendirilmiştir (örnek madde: “Bir üst amirimle ilişkimiz paylaşımcı bir yapıdadır. Karşılıklı olarak fikir, duygu ve beklentilerimizi serbestçe paylaşıyoruz”). Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .80$  olarak bulunmuştur

Tek boyutlu ve beş maddeden oluşan duygu temelli güven ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2 [4, N = 261] = 7.31; p > .05; \chi^2/sd = 1.83; RMSEA = .05; CFI = 1.00; GFI = .99$ ), önerilen tek faktörlü modelin, veri ile uyumlu ve çok iyi seviyede olduğuna işaret etmektedir.

### 3.2.5. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Liderlerin liderlik tarzlarını ölçmek için Bass ve Avolio'nun (1990) geliştirdiği “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği: Kısa Form” kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin ilk 20 sorusu dönüştürücü liderlik özelliklerini ölçerken 21-32. sorular etkileşimci liderliği ölçmektedir. Ölçek beşli likert ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde tasarlanmıştır.

Dönüştürücü liderlik 20 maddeden ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin içsel tutarlılığı  $\alpha = .942$  olarak hesaplanmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik testi sonuçları, entelektüel teşvik için  $\alpha = .781$ , ideal etki için  $\alpha = .873$ , ilham verici motivasyon için  $\alpha = .760$  ve bireysel ilgi için  $\alpha = .740$  olarak ölçülmüştür. Ölçeğin geçerliliğini test etmek için birinci düzey ( $\chi^2 [164, N = 261] = 448.57; p < .05; \chi^2/sd = 2.73; RMSEA = .08; CFI = .98; GFI = .86$ ) ve ikinci düzey ( $\chi^2 [163, N = 261] = 413.47; p < .05; \chi^2/sd = 2.53; RMSEA = .07; CFI = .98; GFI = .88$ ) doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının daha iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. İkinci düzey dört faktörlü yapıya ait uyum iyiliği değerlerinden GFI'nın kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığı ancak diğer uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu durumlarda kabul edilebilire yakın değerlerin ölçeğin geçerliliğine zarar vermeyeceği iddia edilmektedir (Brown, 2006). Dolayısıyla dönüştürücü liderliği ölçen dört faktörlü ikinci düzey yapının uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyuma işaret ettiği ve ölçeğin geçerliliği sağladığı söylenebilir.

Etkileşimci liderliği ölçmek için üç faktörlü 12 madde kullanılmıştır. Üç faktörlü etkileşimci liderlik ölçeğinin içsel tutarlılığının Cronbach  $\alpha = .440$  olarak hesaplanmıştır.

Etkileşimci liderliğin üç alt boyutunun içsel tutarlılıklarına bakıldığında koşullu ödül boyutunun Cronbach  $\alpha$  katsayısı .743, istisnalarla yönetim-aktif 'in .520 ve istisnalarla yönetim-pasif boyutunun .544 olduğu görülmüştür. İki alt boyutun ve üç faktörlü etkileşimci liderlik ölçeğinin güvenilirliğinin düşük olmasından dolayı, etkileşimci liderlik tarzını ölçmek için sadece koşullu ödül faktörü kullanılmıştır. Etkileşimci liderlik ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2$  [2, N = 261] = 7.98;  $p < .05$ ;  $\chi^2/sd = 3.99$ ; RMSEA = .100; CFI = .98; GFI = .99), önerilen tek faktörlü modelin, veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir.

### **3.2.6. Demografik Sorular**

Araştırmada ihtiyaç duyulan demografik faktörlere ilişkin sorulara da araştırma ölçekleriyle birlikte ankette yer verilmiştir. Astların ve liderlerin cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve eğitim düzeyi ile astların liderlerinin cinsiyetleri ve birlikte çalışma süreleri gibi demografik özellikleri ortaya koyacak sorular sorulmuştur.

Demografik faktörlerde cinsiyet ile ilgili maddede kadın 1, erkek 0 olarak, eğitim seviyesi için lise 1, önlisans 2, lisans 3, yüksek lisans 4 ve doktora 5 olarak kodlanmıştır. Düzenleyici etkiye dair hipotezleri test etmek için lider anketinin ikinci bölümünde liderlere cinsiyetleri sorulmuştur ve cevaplar kadınlar için 1, erkekler için 0 olarak kodlanmıştır. Ayrıca astların liderleri ile çalışma süreleri de sorulmuştur.

### **3.3. İŞLEM VE KULLANILAN ANALİZLER**

Araştırmanın verileri, IBM SPSS Statistics 21 paket programı ve Amos 21 paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla, doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Ölçeklerin geçerliliği Amos 21 programı ile test edilmiştir. Toplam 261 katılımcıdan beşli Likert ölçeği ile toplanan verilerin normal dağılım göstermesi sebebi ile “maksimum olasılık (maximum likelihood)” hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2015). Ölçeklerin içsel tutarlılık katsayısı için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı tercih edilmiştir.



Araştırmanın hipotezleri hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Aracı değişken olan lidere duyulan güvenin ilişkilerini test etmek için çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Aracılık testlerinde Baron ve Kenny'nin (1984) önerdiği dört aşamalı model uygulanmıştır. Aracılığın anlamlılığını test etmek için Sobel Aroian ve Goodman testleri uygulanmıştır. Liderin cinsiyetinin düzenleyicilik rolünün testinde hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Durumsal aracılığı test etmek için Muller, Judd ve Yzerbyt'ın (2005) yaklaşımı temel alınmıştır. Durumsal aracılık için öncelikle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisine, sonrasında bağımsız değişkenlerle düzenleyici değişkenin etkileşimsel etkisinin aracı değişken üzerindeki etkisine, aracı değişkenin bağımlı değişkenler üzerine etkisine ve son olarak düzenleyici değişkene bağlı olarak; bağımsız değişkenlerin aracı değişken vasıtasıyla bağımlı değişkenlerin üzerindeki dolaylı etkisinin farklılaşıp farklılaşmadığına bakılacaktır (Preacher ve ark., 2007).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktöriyel yapıları DFA ile doğrulandıktan sonra hipotez testlerini yapmadan önce ölçüm modeli test edilmiş ve ölçeklerin ayrışım geçerliliğine bakılmıştır (Çizelge-2). Bu maksatla yapısal eşitlik modelinde 3 farklı model kurulmuştur. İlk modele araştırmada kullanılan değişkenlerin her biri ayrı bir boyut olarak ele alınarak beş faktörlü bir model oluşturulmuştur. Analiz neticesinde beş faktörlü modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu, ölçüm modelinin doğrulandığı ( $\chi^2$  [1312, N = 261] = 3134.11;  $p < .05$ ;  $\chi^2/df = 2.28$ ; GFI = .69; CFI = .94; RMSEA = .07) ve ölçeklerin ayrışım geçerliliğine sahip olduğu bulunmuştur. İkinci modelde görev performansı ve bağlamsal performans birleştirilerek dört faktörlü bir model geliştirilmiştir. İkinci modeldeki faktörler dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, lidere duyulan güven, iş performansından oluşmaktadır. Yapılan analiz neticesinde ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2$  (1319, N = 261) = 3723.11,  $p < 0.001$ ;  $\chi^2/df = 2.82$ ; GFI = .65; CFI = .93; RMSEA = .08) dört faktörlü yapının da doğrulandığına işaret etmektedir.

**Çizelge-5. Geçerlilik Analizi Sonuçları**

Değişkenler	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	GFI
Görev Performansı	157.15	32	4.91	.12	.90	.89
Baglamsal Performans Birinci Düzey	241.42	76	2.82	.07	.97	.91
Baglamsal Performans İkinci Düzey	214.42	75	2.85	.07	.97	.91
Lidere Duyulan Güven	7.31	4	1.83	.05	1.00	.99
Dönüştürücü Liderlik Birinci Düzey	448.57	164	2.73	.08	.98	.86
Dönüştürücü Liderlik İkinci Düzey	413.47	163	2.53	.07	.98	.88
Etkileşimci Liderlik	7.98	2	3.99	.10	.98	.99
Model 1	3134.11	1312	2.38	.07	.94	.69
Model 2	3723.11	1319	2.82	.08	.93	.65
Model 3	3705.92	1322	2.80	.08	.93	.65
İyi Uyum	$p > .05$	-	$< 3$	$< .05$	$> .95$	$> .95$
Kabul Edilebilir Uyum	olmalı	-	$3 < \chi^2/df < 5$	$< .08$	$> .90$	$> .90$

Not: Model 1: Beş faktörlü ölçüm modelini temsil etmektedir. Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Lidere Duyulan Güven, Görev Performansı ve Bağlamsal Performanstan oluşmaktadır. Model 2: Dört faktörlü ölçüm modelini temsil etmektedir. Bunlar: Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Lidere Duyulan Güven ve İş Performansı. Model 3: Üç faktörlü ölçüm modelini temsil etmektedir. Liderlik tarzları, Lidere Duyulan Güven ve Performanstan oluşmaktadır.

**Kaynak:** Gürbüz ve Şahin 2015

Son modelde de liderlik tarzları ile görev ve bağlamsal performans birleştirilerek teker

boyut olarak üç faktörlü bir yapıda test edilmiştir. Üçüncü model liderlik tarzları, lidere duyulan güven ve iş performansı faktörlerinden oluşmaktadır. Elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2$  (1322,  $N = 261$ ) = 3705.92,  $p < 0.001$ ;  $\chi^2/df = 2.80$ ; GFI = .65; CFI = .93; RMSEA = .08) üç faktörlü yapının da doğrulandığını göstermektedir.

Yapılan model testleri neticesinde beş faktörlü modelin uyum iyiliği değerlerinin diğer modellerden daha iyi olduğu ve ölçüklerin ayrışım geçerliliğine sahip oldukları görülmüştür.

#### 4.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİK VE KORELASYON ANALİZ BULGULARI

Askeri personelden anket tekniği ile toplanan görev performansı, bağlamsal performans, lidere duyulan güven, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve liderin cinsiyeti değişkenlerine ait ortalama ve standart sapma değerleri ve değişkenler arasındaki ilişkiler çoklu korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları, Çizelge-6'da yer almaktadır.

**Çizelge – 6: Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri**

Değişkenler	Ort	SS	1	2	3	4	5	6
1 Görev Performansı	4.20	.623	(.928)					
2 Bağlamsal Performans	4.31	.478	.748**	(.881)				
3 Lidere Duyulan Güven	4.10	.644	.243**	.325**	(.792)			
4 Dönüştürücü Liderlik	4.06	.556	.137**	.254**	.574**	(.934)		
5 Etkileşimci Liderlik	4.13	.617	.091	.261**	.510**	.777**	(.709)	
6 Liderin Cinsiyeti	-	-	.174**	.147*	.250**	-.038	-.035	-

\*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$ ; Parantez içindeki değerler Cronbach alfa güvenilirlik katsayısıdır.

Bağımlı değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, görev performansının ortalamasının 4.20 (s.s.=.62), bağlamsal performansın ortalamasının ise 4.31 (s.s.=.48) olması, işgörenlerin görev ve bağlamsal performanslarının yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte aracı değişken olan lidere duyulan güvenin ortalamasının 4.10 (s.s.= .64) olması da asların liderlerine itimat içerisinde olduğunu işaret etmektedir.

Araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin ortalamalarına bakıldığında araştırmaya katılan 59 liderin dönüştürücü (ort.=4.06, s.s.=.56) ve etkileşimci (ort.=4.13, s.s.=.62) liderlik ortalamalarını yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge-6'da verilen korelasyon değerlerine göre, görev performansının dönüştürücü liderlik ( $r_{(261)} = .137, p < .01$ ) ile olumlu yönde anlamlı, etkileşimci liderlik ( $r_{(261)} = .091, p > .05$ ) anlamlı olmayan bir ilişki içerisindedir. Bağlamsal performansın ise dönüştürücü liderlik ( $r_{(261)} = .254, p < .01$ ) ve etkileşimci liderlik ( $r_{(261)} = .261, p < .01$ ) ile olumlu yönde anlamlı ilişkili olduğu görülmektedir.

Lidere duyulan güven ile bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çizelge-6'da verilen test sonuçlarına göre lidere duyulan güven, görev performansı ( $r_{(261)} = .243, p < .01$ ), bağlamsal performans ( $r_{(261)} = .325, p < .01$ ), dönüştürücü liderlik ( $r_{(261)} = .574, p < .01$ ), etkileşimci liderlik ( $r_{(261)} = .510, p < .01$ ) ve liderin cinsiyeti ( $r_{(261)} = .250, p < .01$ ) ile olumlu yönde anlamlı ilişki içerisindedir. Ayrıca liderin cinsiyeti ile astların dönüştürücü ( $r_{(261)} = -.038, p > .05$ ) ve etkileşimci ( $r_{(261)} = -.035, p > .05$ ) liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

#### **4.1. REGRESYON ANALİZLERİ: ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ**

Araştırma modelinde kullanılan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkende oluşan değişimlerin ne kadarını açıkladığı ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene olan etkilerinin anlamlı olup olmadığı regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırmada hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi ile hangi bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni hangi düzeyde açıkladığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgularla bağımlı değişkenin gelecekte alacağı değeri tahmin etmek mümkün olmaktadır. Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında kontrol değişkenleri olan, cinsiyet yaş, tecrübe, mevcut birlikte çalışma süresi, liderle çalışma süresi ve liderin cinsiyeti değişkenleri modele dâhil edilmiş ve kontrol altına alınmıştır. İkinci adımda bağımsız değişkenin etkisi incelenmiştir.

Lidere duyulan güvenin aracılık rolü hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Barron ve Kenney (1984) aracılık etkisinin olmasının dört şartı olduğunu belirtmektedir.

Buna göre birinci şart bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahip olması gerekmektedir. İkincisi, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde de anlamlı etkiye sahip olması gerekmektedir. Üçüncüsü, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekmektedir. Barron ve Kenney'in (1984) önerdiği dört aşamalı modelin son şartı, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle birlikte anlamsızlaşması gerekliliğidir. Bu tez çalışmasında ilk adımda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etkisi regresyon modelinde test edildikten sonra aracı değişken modele eklenerek lidere duyulan güvenin liderlik tarzı performans ilişkisinde aracılık rolünün olup olmadığı analiz edilmiştir.

Düzenleyici etki analizini yapmak için etkileşimsel terimler oluşturularak bağımlı değişkenler üzerindeki etkisine bakılmıştır. Düzenleyici etki analizinde Aiken ve West'in (1990) önerileri doğrultusunda öncelikle değişkenler merkezleştirilmiştir. Merkezleştirilmiş değişkenlerin çarpımıyla etkileşimsel terimler oluşturulmuştur. Düzenleyici etkiye dair hipotezler hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. İlk adımda merkezleştirilmiş bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmıştır. İkinci adımda etkileşimsel terim modele dahil edilerek, bağımsız, düzenleyici ve etkileşimsel terim değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Düzenleyici etki analizinde Aiken ve West'in (1990) önerileri doğrultusunda düzeltilmemiş katsayılar raporlanmıştır.

Durumsal aracılığa dair hipotezleri test etmek için Muller ve arkadaşlarının (2005) önerileri doğrultusunda SPSS programında PROCESS makrosu kurularak aracılı modelin liderin cinsiyeti tarafından düzenlenip düzenlenmediğine bakılmıştır.

#### **4.1.1. Dönüştürücü Liderlik**

Dönüştürücü liderliğin, görev performansı, bağlamsal performans ve lidere duyulan güveni nasıl etkilediğini ve hangi düzeyde açıkladığını incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Çizelge-7, Çizelge-8 ve Çizelge-9'da verilmiştir.

Çizelge-7'de yer alan dönüştürücü liderliğin astların görev performansı üzerine etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, ilk modelde yer kontrol değişkenlerinin regresyon modeline katkı yaptıklarını göstermektedir [ $F_{(5,261)} = 2,622, p < .05$ ]. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.039'dur. Bu sonuç kontrol değişkenlerinin görev

**Çizelge – 7: Dönüştürücü Liderliğin Astların Görev Performansı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (N=261)**

Değişkenler	Görev Performansı					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	$\beta$	B	S.H.	$\beta$
Cinsiyet	-.067	.101	-.042	-.059	.100	-.037
Yaş	.022	.013	.299	.023	.013	.314
Tecrübe	-.008	.012	-.106	-.008	.012	-.114
Mecut Birlikte Çalışma Süresi	-.003	.007	-.035	-.001	.007	-.012
Liderle Çalışma Süresi	.016	.034	.031	.012	.034	.023
Dönüştürücü Liderlik	-	-	-	.182	.069	.163**
<b>R</b>	.189			.247		
<b>R<sup>2</sup></b>	.017			.039		
<b><math>\Delta R^2</math></b>	-			.022		

Not: Çizelgede düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

performansının yaklaşık % 2 oranındaki varyansı açıkladığını göstermektedir. İkinci modelde dönüştürücü liderliğin regresyona girilmesi, görev performansına % 2.2'lik ilave varyansı açıklamış ve R<sup>2</sup> deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [ $F_{(6,261)} = 5.583$ ,  $p < .01$ ]. Model-2'de dönüştürücü liderliğin ( $\beta = .163$ ,  $p < .01$ ) görev performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Regresyon modelinde kullanılan kontrol değişkenleri ve bağımsız değişken, görev performansında % 4 oranındaki varyansı açıkladığı bulunmuştur.

Çizelge-8'de yer alan dönüştürücü liderliğin bağlamsal performans üzerine etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, model-1 de demografik değişkenlerin

**Çizelge – 8: Dönüştürücü Liderliğin Astların Bağlamsal Performansı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (N=261)**

Değişkenler	Bağlamsal Performans					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	$\beta$	B	S.H.	$\beta$
Cinsiyet	-.166	.077	-.136	-.156	.074	-.127
Yaş	.010	.010	.188	.012	.010	.213
Tecrübe	-.003	.009	-.048	-.003	.009	-.062
Mecut Birlikte Çalışma Süresi	-.004	.005	-.064	-.002	.005	-.026
Liderle Çalışma Süresi	.060	.026	.147	.055	.025	.134*
Dönüştürücü Liderlik	-	-	-	.227	.052	.264**
<b>R</b>	.221			.341		
<b>R<sup>2</sup></b>	.030			.096		
<b><math>\Delta R^2</math></b>	-			.066		

Not: Çizelgede düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

regresyon modeline anlamlı bir katkısının olduğunu göstermektedir [ $F_{(5,261)} = 2.777, p < .05$ ]. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri .030'dur.

İkinci modeldeki dönüştürücü liderliğin regresyona girilmesi bağlamsal performansın açıklanmasında %6.6 lık bir katkı yaparak  $R^2$ 'yi .096'ya çıkartmıştır. [ $F_{(6,261)} = 5.583, p < .01$ ]. Kontrol değişkenlerinin ve bağımsız değişkenin tamamı regresyona girildiğinde liderle çalışma süresini ( $\beta = .134, p < .05$ ) ve dönüştürücü liderliğin ( $\beta = .264, p < .01$ ) bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Regresyon modelinde kullanılan değişkenlerin, bağlamsal performansın % 9.6 oranındaki varyansı açıkladığı görülmüştür.

Bu sonuçlara göre askeri personelin dönüştürücü liderlik algılarının görev ve bağlamsal performansı olumlu yönde etkilediğini ifade eden  $H_{1a}$  ve  $H_{1b}$  hipotezleri kabul edilmiştir.

Çizelge-9'da yer alan dönüştürücü liderliğin lidere duyulan güven üzerine etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, ilk modelde yer alan kontrol değişkenlerinin anlamsız düzeyde regresyon modeline katkı yaptıklarını göstermektedir [ $F_{(5,261)} = 2.77, p < .01$ ]. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.033'dür. İkinci modelde dönüştürücü

**Çizelge - 9: Dönüştürücü Liderliğin Astların Lidere Duydukları Güven Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (N=261)**

Değişkenler	Lidere Duyulan Güven					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	$\beta$	B	S.H.	B
Cinsiyet	.050	.103	.030	.083	.081	.050
Yaş	.001	.013	.018	.006	.010	.076
Tecrübe	.010	.012	.129	.007	.009	.095
Mecut Birlikte Çalışma Süresi	.004	.007	.053	.012	.006	.143*
Liderle Çalışma Süresi	.047	.035	.085	.030	.027	.054
Dönüştürücü Liderlik	-	-	-	.721	.056	.623**
<b>R</b>	.227		.653			
<b>R<sup>2</sup></b>	.033		.413			
<b><math>\Delta R^2</math></b>	-		.380			

Not: Çizelgede düzeltilmiş  $R^2$  değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

liderliğin regresyona girilmesi lidere duyulan güven değişkenini yaklaşık % 38'lik ilave varyansı açıklamış ve  $R^2$  deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [ $F_{(6,261)} = 31.534, p < .01$ ].

Değişkenlerin tamamı regresyona girildiğinde mevcut birlikte çalışma süresinin ( $\beta = .143$ ,  $p < .05$ ), ve dönüştürücü liderliğin ( $\beta = .623$ ,  $p < .01$ ) lidere duyulan güven üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Regresyon modelinde kullanılan değişkenlerin, lidere duyulan güvenin yaklaşık % 41 oranındaki varyansını açıkladığı bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre askeri personelin liderlerine dair dönüştürücü liderlik algılarının lidere duydukları güveni olumlu yönde etkileyeceğine dair kurulan  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.1.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderliğin, askeri personelin görev performansını, bağlamsal performansını ve lidere duyulan güveni nasıl etkiledikleri ve hangi düzeyde açıkladığını incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Çizelge-10, Çizelge-11 ve Çizelge-12’de verilmiştir.

Çizelge-10’da yer alan etkileşimci liderliğin görev performansı üzerine etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, demografik değişkenlerin görev performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir [ $F_{(5, 261)} = 1.883$ ,  $p > .05$ ].

**Çizelge – 10: Etkileşimsel Liderliğin Astların Görev Performansı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (N=261)**

Değişkenler	Görev Performansı					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	$\beta$	B	S.H.	B
Cinsiyet	-.067	.101	-.042	-.054	.101	-.034
Yaş	.022	.013	.299	.022	.013	.309
Tecrübe	-.008	.012	-.106	-.008	.012	-.109
Mecut Birlikte Çalışma Süresi	-.003	.007	-.035	-.002	.007	-.022
Liderle Çalışma Süresi	.016	.034	.031	.015	.034	.029
Etkileşimci Liderlik	-	-	-	.123	.066	.117
<b>R</b>	.189				.221	
<b>R<sup>2</sup></b>	.017				.049	
<b><math>\Delta R^2</math></b>	-				.032	

Not: Çizelgede düzeltilmiş  $R^2$  değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

İkinci modelde etkileşimci liderliğin regresyona girilmesi görev performansında yaklaşık % 3.2’lik ilave varyansı açıklamış ve  $R^2$  deki bu değişim anlamlı bulunmuştur



[ $F_{(6,261)} = 2.169, p < .05$ ]. Ancak kontrol değişkenleri ve bağımsız değişkenin ( $\beta = .117, p > .05$ ) görev performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür.

Çizelge-11’de yer alan etkileşimci liderliğin bağlamsal performans üzerine etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, Model-1de liderle çalışma süresinin ( $\beta = .142, p < .01$ ) bağlamsal performansı olumlu yönde etkilediği ve regresyon modeline anlamlı katkı yaptığını göstermektedir [ $F_{(5,261)} = 2.622, p < .05$ ]. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0.030’dur. İkinci modeldeki etkileşimci liderliğin regresyona girilmesi bağlamsal performansın açıklanan varyansına % 7.1’lik bir ilave yapmış ve  $R^2$  deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [ $F_{(6,261)} = 5.854, p < .01$ ]. İkinci modelde liderle çalışma süresinin ( $\beta = .142, p < .05$ ) ve etkileşimci liderliğin ( $\beta = .274, p < .01$ ) bağlamsal performans üzerinde olumlu yönde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Regresyon modelinde kullanılan değişkenlerin, bağlamsal performansta yaklaşık %10 luk bir varyans açıklamaktadır.

**Çizelge – 11: Etkileşimci Liderliğin Astların Bağlamsal Performansı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (N=261)**

Değişkenler	Bağlamsal Performans					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	$\beta$	B	S.H.	$\beta$
Cinsiyet	-.166	.077	-.136	-.143	.074	-.117
Yaş	.010	.010	.188	.012	.010	.213
Tecrübe	-.003	.009	-.048	-.003	.009	-.057
Mecut Birlikte Çalışma Süresi	-.004	.005	-.064	-.002	.005	-.033
Liderle Çalışma Süresi	.060	.026	.147	.058	.025	.142*
Etkileşimci Liderlik	-	-	-	.222	.049	.274**
<b>R</b>	.221		.349			
<b>R<sup>2</sup></b>	.030		.101			
<b><math>\Delta R^2</math></b>	-		.071			

Not: Çizelgede düzeltilmiş  $R^2$  değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

Bu sonuçlara göre etkileşimci liderliğin askeri personelin görev performansını ve bağlamsal performansı üzerinde olumlu yönde etkiye sahip olduğunu ifade eden  $H_{2a}$  kabul edilmemiş  $H_{2b}$  hipotezi ise kabul edilmiştir.

Çizelge-12’de yer alan etkileşimci liderliğin lidere duyulan güven üzerine etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, kontrol değişkenlerinin yer aldığı birinci modelin anlamlı olduğunu [ $F_{(5,261)} = 2.777, p < .05$ ] göstermektedir. Düzeltilmiş  $R^2$

değeri.033'dür. Kurulan ikinci modelde değişkenler arasına etkileşimci liderlikte eklenerek, değişkenlerin lidere duyulan güven üzerindeki etkisi test edilmiştir. Çizelge-12'deki analiz sonuçlarına göre, etkileşimci liderlik, lidere duyulan güvenin açıklanan varyansını yaklaşık %31 oranında arttırmıştır ve bu değişim anlamlı bulunmuştur [ $F_{(6,261)} = 23.470, p < .01$ ]. Lidere duyulan güven üzerinde ve etkileşimci liderliğin ( $\beta = .562, p < .01$ ), olumlu yönde etkisinin olduğu bulunmuştur. Regresyon modelinde kullanılan değişkenlerin, lidere duyulan güvende yaklaşık % 34 oranındaki varyansı açıkladığı bulunmuştur.

**Çizelge - 12: Etkileşimci Liderliğin Astların Lidere Duydukları Güven Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (N=261)**

Değişkenler	Lidere Duyulan Güven					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	$\beta$	B	S.H.	$\beta$
Cinsiyet	,050	,103	,030	,115	,086	,070
Yaş	,001	,013	,018	,005	,011	,069
Tecrübe	,010	,012	,129	,008	,010	,111
Mecut Birlikte Çalışma Süresi	,004	,007	,053	,010	,006	,116
Liderle Çalışma Süresi	,047	,035	,085	,041	,029	,075
Etkileşimci Liderlik	-	-	-	,614	,056	,562**
<b>R</b>	,227			,597		
<b>R<sup>2</sup></b>	,033			,348		
<b><math>\Delta R^2</math></b>	-			,315		

Not: Çizelgede düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

Bu sonuçlara göre etkileşimci liderliğin lidere duyulan güveni olumlu yönde etkilediğini ifade eden H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.1.3. Lidere Duyulan Güven

Lidere duyulan güvenin, askeri personelin görev ve bağlamsal performansını nasıl etkilediği ve hangi düzeyde açıkladığını incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Çizelge-13 ve Çizelge-14'da verilmiştir.

Çizelge-13'de yer alan lidere duyulan güvenin görev performansı üzerine etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, birinci modeldeki kontrol değişkenlerinin regresyon modeline anlamlı katkı yapmadığını göstermektedir [ $F_{(5,261)} = 1.883, p > .05$ ]. İkinci modelde lidere duyulan güvenin regresyona girilmesi görev performansına % 4.2'lik ilave varyansı açıklamış ve R<sup>2</sup> deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [ $F_{(6,261)} = 3.764, p <$

.01]. İkinci modelde sadece lidere duyulan güvenin görev performansı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu ( $\beta = .220, p < .01$ ) görülmüştür. İkinci regresyon modelinde açıklanan varyans % 6 olarak hesaplanmıştır.

**Çizelge - 13: Lidere Duyulan Güvenin Astların Görev Performansı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (N=261)**

Değişkenler	Görev Performansı					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	$\beta$	B	S.H.	$\beta$
Cinsiyet	-.067	.101	-.042	-.078	.099	-.049
Yaş	.022	.013	.299	.021	.013	.295
Tecrübe	-.008	.012	-.106	-.010	.011	-.134
Mecut Birlikte Çalışma Süresi	-.003	.007	-.035	-.004	.007	-.047
Liderle Çalışma Süresi	.016	.034	.031	.006	.034	.012
Lidere Duyulan Güven	-	-	-	.213	.060	.220**
<b>R</b>		.189			.286	
<b>R<sup>2</sup></b>		.017			.060	
<b><math>\Delta R^2</math></b>					.042	

Not: Çizelgede düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

Çizelge-14'de yer alan lidere duyulan güven değişkeninin askeri personelin bağlamsal performansı üzerine etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, kontrol değişkenlerinin yer aldığı ilk modelde astların cinsiyetinin ( $\beta = -.136, p < .01$ ) olumsuz, liderle çalışma süresinin ( $\beta = .147, p < .01$ ) ise olumlu şekilde bağlamsal performans değişkenini etkilediği ve söz konusu değişkenlerinin regresyon modeline anlamlı katkı yaptıklarını göstermektedir [ $F_{(5,261)} = 2.622, p < .05$ ]. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0.030'dur.

Lidere duyulan güvenin regresyona girilmesi bağlamsal performansa yaklaşık % 9.2'lik ilave varyansı açıklamış ve R<sup>2</sup> deki bu değişim anlamlı bulunmuştur [ $F_{(6,261)} = 7.006, p < .01$ ]. İkinci modelde yer alan değişkenlerden cinsiyetin ( $\beta = -.145, p < .05$ ) bağlamsal performansı olumsuz şekilde, liderle çalışma süresi ( $\beta = .120, p < .05$ ) ve lidere duyulan güvenin ( $\beta = .313, p < .01$ ) ise bağlamsal performansı olumlu şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Regresyon modelinde kullanılan değişkenlerin, bağlamsal performansta % 12 oranındaki varyansı açıkladığı bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre lidere duyulan güvenin askeri personelin görev ve bağlamsal performansını olumlu yönde etkileyeceğini ifade eden H<sub>5a</sub> ve H<sub>5b</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

**Çizelge - 14: Lidere Duyulan Güvenin Astların Bağlamsal Performansı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (N=261)**

Değişkenler	Bağlamsal Performans					
	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	$\beta$	B	S.H.	$\beta$
Cinsiyet	-.166	.077	-.136*	-.178	.073	-.145*
Yaş	.010	.010	.188	.010	.009	.183
Tecrübe	-.003	.009	-.048	-.005	.009	-.088
Mecut Birlikte Çalışma Süresi	-.004	.005	-.064	-.005	.005	-.080
Liderle Çalışma Süresi	.060	.026	.147*	.049	.025	.120*
Lidere Duyulan Güven	-	-	-	.233	.044	.313**
<b>R</b>			.221			.377
<b>R<sup>2</sup></b>			.030			.122
<b><math>\Delta R^2</math></b>			-			.092

Not: Çizelgede düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

#### 4.1.4. Lidere Duyulan Güvenin Aracılık Rolü

Dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin görev ve bağlamsal performansa etkisinde lidere duyulan güvenin aracılık rolünü belirlemek için Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği dört aşamalı yaklaşım çerçevesinde çeşitli regresyon analizleri uygulanmıştır. Regresyon analizlerinin dördüncü aşamasından sonra, aracılık modelinin istatistiksel olarak anlamlılığını kontrol etmek için Sobel, Aroian ve Goodman testleri uygulanmıştır.

Dönüştürücü liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin aracılık rolünün tespiti için yapılan regresyon analizi sonuçları Çizelge-15'dedir.

Analiz sonuçları birinci adımda dönüştürücü liderliğin görev performansı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin ( $\beta = .163$ ,  $p < .01$ ) olduğunu göstermiştir. İkinci adımda dönüştürücü liderliğin lidere duyulan güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin ( $\beta = .623$ ,  $p < .01$ ) olduğu ve üçüncü adımda lidere duyulan güvenin görev performansı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin ( $\beta = .220$ ,  $p < .01$ ) olduğu bulunmuştur.

Dördüncü adımda dönüştürücü liderlik ve lidere duyulan güvenin birlikte görev performansı üzerindeki etkilerine bakıldığında; dönüştürücü liderliğin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin ( $\beta = .042$ ,  $p > .05$ ) olmadığı, lidere duyulan güvenin görev performansı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu ( $\beta = .194$ ,  $p < .05$ ) bulunmuştur. Aracı değişken olan lidere duyulan güven modele eklendiğinde; bağımsız değişken olan dönüştürücü liderliğin bağımlı değişken olan görev performansı üzerindeki etkisi  $\beta = .163$

( $p < .01$ ) değerinden  $\beta = .042$  ( $p > .05$ ) değerine düşerek istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirmiştir.

**Çizelge - 15: Dönüştürücü Liderlik İle Görev Performansı Arasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü Regresyon Analizi Sonuçları (N=261)**

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	$\beta$	
<b>1'inci Adım</b>				$R^2 = .039$ ;
Bağımsız Değişken:Dönüştürücü Liderlik	.182	.069	.163**	$F_{(6,261)} = 5.583$ ;
Bağımlı Değişken:Görev Performansı				$P < 0.01$
<b>2'nci Adım</b>				$R^2 = .413$ ;
Bağımsız Değişken:Dönüştürücü Liderlik	.721	.056	.623**	$F_{(6,261)} = 31.534$ ;
Bağımlı Değişken:Lidere Duyulan Güven				$P < 0.01$
<b>3'üncü Adım</b>				$R^2 = .060$ ;
Bağımsız Değişken:Lidere Duyulan Güven	.213	.060	.220**	$F_{(6,261)} = 3.764$ ;
Bağımlı Değişken:Görev Performansı				$P < 0.01$
<b>4'üncü Adım</b>				$R^2 = .083$ ;
Bağımsız Değişken1:Dönüştürücü Liderlik	.047	.088	.042	$F_{(7,261)} = 3.258$ ;
Bağımsız Değişken2: Lidere Duyulan Güven	.187	.077	.194*	$P < 0.01$
Bağımlı Değişken: Görev Performansı				

Not: Çizelgede düzeltilmiş  $R^2$  değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

Bu sonuçlar; dönüştürücü liderlik ve görev performansı arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin tam aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Amir pozisyonunda olanların sergiledikleri dönüştürücü liderlik davranışı lidere duyulan güveni arttırdığı ve lidere duyulan güvenin de görev performansını yükselttiği doğrulanmıştır. Sobel, Aroian ve Goodman testlerinin hesaplanması sonucunda aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ( $z_{sobel} = 3.42$ ,  $z_{aroian} = 3.41$ ,  $z_{goodman} = 3.43$ ,  $p < .01$ ) olduğu bulunmuştur. Lidere duyulan güvenin, dönüştürücü liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu ifade eden  $H_{6a}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Dönüştürücü liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin aracılık rolünün tespiti için yapılan regresyon analizi sonuçları Çizelge-16'dadır.

Analiz sonuçları; birinci adımda dönüştürücü liderliğin bağlamsal performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin ( $\beta = .264$ ,  $p < .01$ ) olduğunu, ikinci adımda dönüştürücü liderliğin lidere duyulan güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin ( $\beta = .623$ ,

$p < .01$ ) olduğu ve üçüncü adımda lidere duyulan güvenin bağlamsal performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin ( $\beta = .313, p < .01$ ) olduğu bulunmuştur.

**Çizelge - 16: Dönüştürücü Liderlik İle Bağlamsal Performans Arasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü Regresyon Analizi Sonuçları (N=261)**

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	$\beta$	
<b>1'inci Adım</b>				$R^2 = .096;$
Bağımsız Değişken:Dönüştürücü Liderlik	.227	.052	.264**	$F_{(6,261)} = 5.583;$
Bağımlı Değişken:Bağlamsal Performans				$P < 0.01$
<b>2'nci Adım</b>				$R^2 = .413;$
Bağımsız Değişken:Dönüştürücü Liderlik	.721	.056	.623**	$F_{(6,261)} = 31.534;$
Bağımlı Değişken:Lidere Duyulan Güven				$P < 0.01$
<b>3'üncü Adım</b>				$R^2 = .122;$
Bağımsız Değişken:Lidere Duyulan Güven	.233	.044	.313**	$F_{(6,261)} = 7.006;$
Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans				$P < 0.01$
<b>4'üncü Adım</b>				$R^2 = .223;$
Bağımsız Değişken1:Dönüştürücü Liderlik	.098	.065	.115	$F_{(8,261)} = 11.773;$
Bağımsız Değişken2: Lidere Duyulan Güven	.179	.057	.241**	$P < 0.01$
Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans				

Not: Çizelgede düzeltilmiş  $R^2$  değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0,01$

Dördüncü adımda dönüştürücü liderlik ve lidere duyulan güvenin birlikte bağlamsal performans üzerindeki etkilerine bakıldığında; dönüştürücü liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı ( $\beta = .115, p > .05$ ), bulunmuştur. Aracı değişken olan lidere duyulan güven modele eklendiğinde; bağımsız değişken olan dönüştürücü liderliğin bağımlı değişken olan bağlamsal performans üzerindeki etkisinin anlamsızlaşması tam aracı etkiye işaret etmektedir.

Bu sonuçlar; dönüştürücü liderlik ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin kısmi aracılık rolü olabileceğine işaret etmektedir. Sobel, Aroian ve Goodman testlerinin hesaplanması sonucunda kısmi aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ( $z_{sobel} = 4.89, z_{aröian} = 4.88, z_{goodman} = 4.91, p < .01$ ) olduğu bulunmuştur. Amir pozisyonunda olanların sergileyecekleri dönüştürücü liderlik davranışı lidere duyulan güveni arttırdığı ve lidere duyulan güvenin de bağlamsal performansı yükseltmede rol oynadığı bulunmuştur. Lidere duyulan güvenin, dönüştürücü liderlik ile bağlamsal

performans arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu ifade eden H<sub>6b</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Etkileşimci liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin aracılık rolünün bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı gerekçesiyle test edilmeden reddedilmiştir.

Etkileşimci liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin aracılık rolünün tespiti için yapılan regresyon analizi sonuçları Çizelge-17'dedir.

Analiz sonuçları; birinci adımda etkileşimci liderliğin bağlamsal performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin ( $\beta = .274, p < .05$ ) olduğunu göstermiştir. İkinci adımda etkileşimci liderliğin lidere duyulan güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin ( $\beta = .562, p < .01$ ) ve üçüncü adımda lidere duyulan güvenin bağlamsal performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin ( $\beta = .313, p < .01$ ) olduğu bulunmuştur.

Dördüncü adımda etkileşimci liderlik ve lidere duyulan güven birlikte bağlamsal performans üzerindeki etkilerine bakıldığında; etkileşimci liderliğin bağlamsal performans üzerinde olumlu anlamlı bir etkisinin ( $\beta = .145, p < .05$ ), lidere duyulan güvenin bağlamsal performans üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin ( $\beta = .233, p < .01$ ) olduğu bulunmuştur. Aracı değişken olan lidere duyulan güven modele eklendiğinde; bağımsız değişken olan etkileşimci liderliğin bağımlı değişken olan bağlamsal performans üzerindeki etkisi  $\beta = .274$  ( $p < .01$ ) değerinden  $\beta = .145$  ( $p < .05$ ) değerine düşmüştür.

Bu sonuçlar; etkileşimci liderlik ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin kısmî aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Askeri personelin liderine dair etkileşimci liderlik algılarının lidere duyulan güveni arttırdığı ve lidere duyulan güvenin de bağlamsal performansı yükselttiği doğrulanmıştır. Ancak etkileşimci liderliğin bağlamsal performansına doğrudan etkisi de söz konusudur. Sobel, Aroian ve Goodman testlerinin hesaplanması sonucunda aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ( $z_{\text{sobel}} = 4.76, z_{\text{aroian}} = 4.75, z_{\text{goodman}} = 4.78, p < .05$ ) olduğu bulunmuştur. Lidere duyulan güvenin, etkileşimci liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu ifade eden H<sub>7b</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Çizelge - 17: Etkileşimci Liderlik İle Bağlamsal Performans Arasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü Regresyon Analizi Sonuçları (N=261)**

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	S.H.	$\beta$	
<b>1'inci Adım</b>				$R^2 = ,121$ ;
Bağımsız Değişken:Etkileşimci Liderlik	.222	.049	.274**	$F_{(6,261)} = 5.854$ ;
Bağımlı Değişken:Bağlamsal Performans				$P < 0.05$
<b>2'nci Adım</b>				$R^2 = .341$ ;
Bağımsız Değişken: Etkileşimci Liderlik	.614	.056	.562**	$F_{(7,261)} = 23.470$ ;
Bağımlı Değişken:Lidere Duyulan Güven				$P < 0.05$
<b>3'üncü Adım</b>				$R^2 = .122$ ;
Bağımsız Değişken:Lidere Duyulan Güven	.233	.044	.313**	$F_{(6,261)} = 7.006$ ;
Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans				$P < 0.01$
<b>4'üncü Adım</b>				$R^2 = ,132$ ;
Bağımsız Değişken1: Etkileşimci Liderlik	.117	.058	.145*	$F_{(7,261)} = 6.665$ ;
Bağımsız Değişken2: Lidere Duyulan Güven	.171	.043	.231**	$P < 0.01$
Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans				

Not: Çizelgede düzeltilmiş  $R^2$  değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0,01$

#### 4.1.5. Liderin Cinsiyetinin Düzenleyicilik Rolü

Dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin lidere duyulan güven, görev performansı ve bağlamsal performans ile olan ilişkisinde ve lidere duyulan güvenin görev ve bağlamsal performansa olan etkisinde liderin cinsiyetinin düzenleyici etkisinin olup olmadığını araştırmak üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

**Çizelge - 18: Liderin Cinsiyetinin Dönüştürücü Liderlik İle Görev Performansı İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (N=261)**

Değişkenler	Görev Performansı			
	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	.89**	.038	.106**	.039
<b>Liderin Cinsiyeti</b>	.112**	.038	.113**	.038
<b>Etkileşim 1</b>			.080*	.040
<b>R</b>	.225		.256	
<b>R<sup>2</sup></b>	.043		.054	
<b><math>\Delta R^2</math></b>	-		-.011	

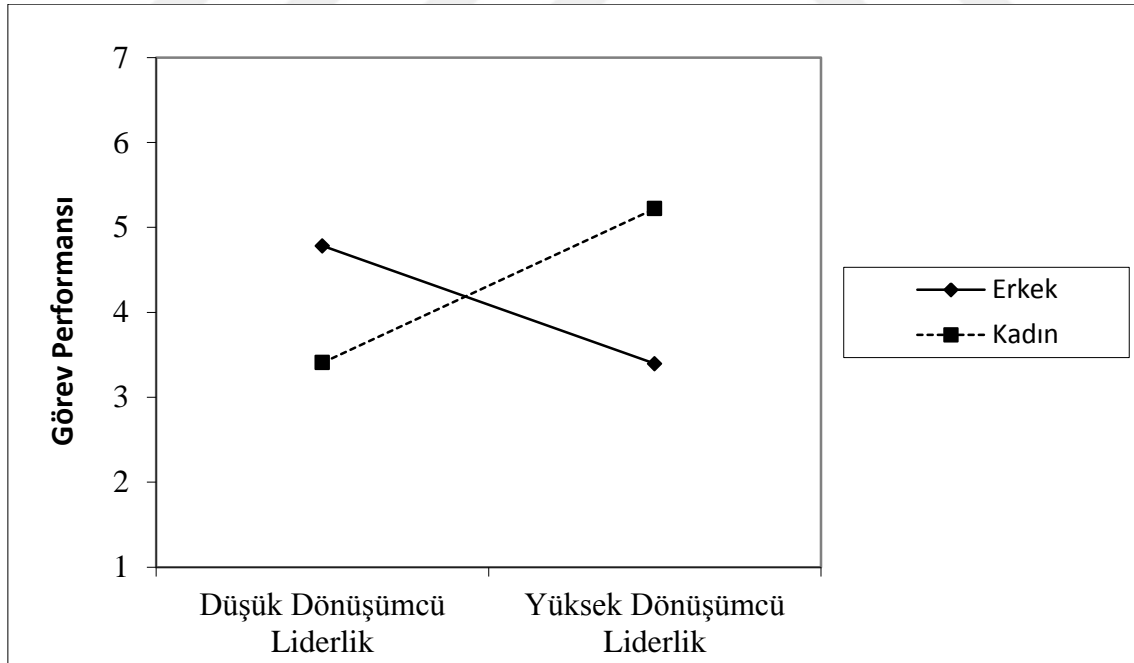
Not: Çizelgede düzeltilmiş  $R^2$  değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0,01$ ; Etkileşim 1 : Dönüştürücü Liderlik X Liderin Cinsiyeti



Dönüştürücü liderlik ve görev performansı arasındaki ilişkide liderin cinsiyetinin düzenleyicilik etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları (Çizelge-18), birinci modelde dönüştürücü liderlik ve liderin cinsiyetinin regresyon modeline anlamlı katkı yaptıklarını göstermektedir [ $F_{(2,261)} = 8.892, p < .01$ ]. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,070'dir. Bu sonuç görev performansındaki % 4.3 oranındaki varyansın dönüştürücü liderlik ve liderin cinsiyeti değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir.

İkinci modelde etkileşimsel terimin regresyona girilmesi görev performansının açıklanan varyansında % 1 'lik bir artışa sebep olmuş ve  $R^2$  deki bu değişim [ $F_{(3,261)} = 8.225, p < .01$ ] anlamlı bulunmuştur. Değişkenlerin tamamı regresyona girildiğinde dönüştürücü liderliğin  $B = .136, p < .01$ ), liderin cinsiyetinin ( $B = .118, p < .01$ ) ve dönüştürücü liderlik ile liderin cinsiyetinin etkileşimsel etkisinin ( $B = .080, p < .05$ ) görev performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

Dönüştürücü liderlik ile liderin cinsiyetinin etkileşiminin yönünü ve biçimini belirlemek için, kadın ve erkekler için, dönüştürücü liderliğin görev performansı üzerindeki etkisi grafiksel olarak Şekil-2'de gösterilmiştir.



**Şekil-2: Dönüştürücü Liderliğin Görev Performansı Üzerindeki Grafiksel Gösterimi**

Kadın ve erkek liderler için, yüksek ve düşük düzeydeki dönüştürücü liderlik algısının görev performansı ile ilişkisini gösteren Şekil-2'deki eğimlerin sıfır değerinden anlamlı

düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı eğitim testi ile analiz edilmiştir (Aiken ve West,1991). Bu test, dönüştürücü liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkinin liderin cinsiyetine bağlı olup olmadığını ortaya koymaktadır. Erkek liderle çalışan askeri personel için dönüştürücü liderlik ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $B = .042, p = .597$ ). Kadın lider ile çalışan askeri personel için ise dönüştürücü liderlik ile görev performansı arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlüdür ( $B = .298, p < .01$ ). Analiz sonuçlarına bağlı olarak ortaya çıkan grafiksel gösterim incelendiğinde; erkek liderlerin dönüştürücü liderlik sergilemeleri durumunda astlarının görev performanslarına bir düşüş gözlenirken, kadın liderlerin yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik sergilemeleri durumunda astlarını görev performansları yükselmektedir. Bu bulgular liderin cinsiyetinin dönüştürücü liderlik-görev performansı ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğuna dair ortaya konulan  $H_{8a}$  hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide liderin cinsiyetinin düzenleyicilik etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları (Çizelge-19), birinci modelde dönüştürücü liderlik ve liderin cinsiyetinin regresyon modeline anlamlı katkı yaptıklarını göstermektedir [ $F_{(2,261)} = 12.609, p < .01$ ]. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,082'dir. Bu sonuç bağlamsal performanstaki yaklaşık % 8 oranındaki varyansın dönüştürücü liderlik ve liderin cinsiyeti değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir.

**Çizelge - 19: Liderin Cinsiyetinin Dönüştürücü Liderlik İle Bağlamsal Performans İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (N=261)**

Değişkenler	Bağlamsal Performans			
	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	,124**	,028	,138**	,029
<b>Liderin Cinsiyeti</b>	,075**	,028	,076**	,028
<b>Etkileşim 1</b>			,064*	,030
<b>R</b>		,298		,324
<b>R<sup>2</sup></b>		,082		,095
<b>ΔR<sup>2</sup></b>		-		,013

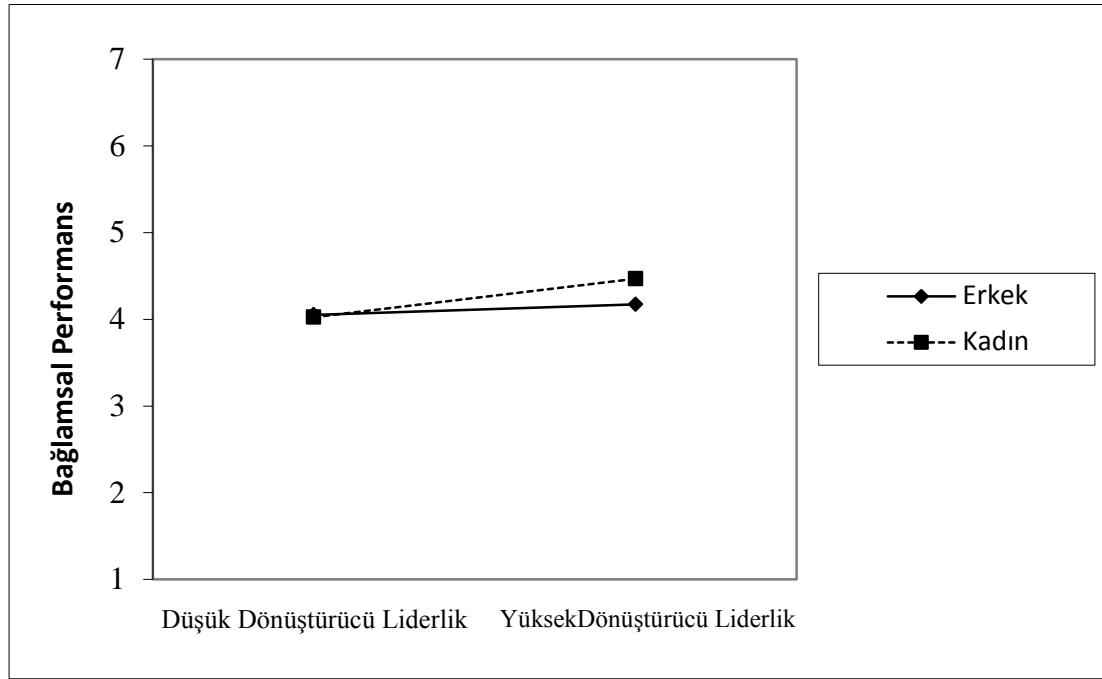
Not: Çizelgede düzeltilmiş  $R^2$  değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0,01$ ; Etkileşim 1 : Dönüştürücü Liderlik X Liderin Cinsiyeti

İkinci modelde etkileşimsel terimin regresyona girilmesi bağlamsal performansın açıklanan varyansında % 1.3'lük bir artışa sebep olmuş ve  $R^2$  deki bu değişim [ $F_{(3,261)} = 10.058, p < .01$ ] anlamlı bulunmuştur. Değişkenlerin tamamı regresyona girildiğinde dönüştürücü liderliğin ( $B = .288, p < .01$ ) ve liderin cinsiyetinin ( $B = .160, p < .01$ ) bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca dönüştürücü

liderlik ile liderin cinsiyetinin bağlamsal performans üzerindeki etkileşimsel etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $B = .134, p < .05$ ).

Dönüştürücü liderlik ile liderin cinsiyetinin etkileşiminin yönünü ve biçimini belirlemek için, kadın ve erkekler için, dönüştürücü liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisi grafiksel olarak Şekil-3’de gösterilmiştir.

Kadın ve erkek liderler için, yüksek ve düşük düzeydeki dönüştürücü liderlik algısının bağlamsal performans ile ilişkisini gösteren Şekil-3’deki eğimlerin sıfır değerinden anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı eğim testi ile analiz edilmiştir (Aiken ve West,1991). Bu test, dönüştürücü liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkinin liderin cinsiyetine bağlı olup olmadığını ortaya koymaktadır. Erkek liderle çalışan askeri personel için dönüştürücü liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $B = .153, p < .05$ ). Kadın lider ile çalışan askeri personel için de dönüştürücü liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişki erkek liderler ile çalışanlardan daha güçlü şekilde anlamlı ve pozitif yönlüdür ( $B = .422, p < .01$ ). Analiz sonuçlarına bağlı olarak ortaya çıkan grafiksel gösterim incelendiğinde; erkek liderlerin dönüştürücü liderlik sergilemeleri durumunda astlarının bağlamsal performanslarına zayıf bir artış gözlenirken, kadın liderlerin yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik sergilemeleri durumunda astlarını bağlamsal performansları erkek liderlerin astlarından daha güçlü şekilde yükselmektedir. Bu bulgular liderin cinsiyetinin dönüştürücü liderlik- bağlamsal performans ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğuna dair ortaya konulan  $H_{8b}$  hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.



**Şekil-3: Dönüştürücü Liderliğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Grafikselleştirilmesi**

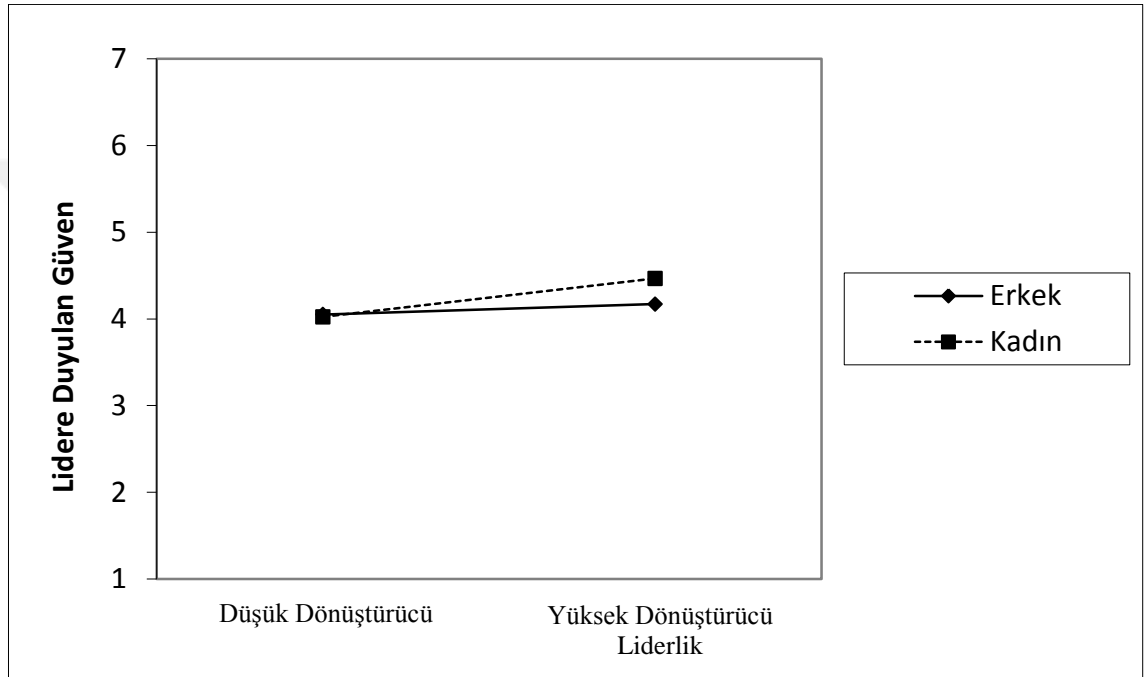
Dönüştürücü liderlik ve lidere duyulan güven arasındaki ilişkide liderin cinsiyetinin düzenleyicilik etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları (Çizelge-20), birinci modelde dönüştürücü liderlik ve liderin cinsiyetinin regresyon modeline anlamlı katkı yaptıklarını göstermektedir [ $F_{(2,261)} = 87.467, p < .01$ ]. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,399'dur. Bu sonuç lidere duyulan güvendeki yaklaşık % 40 oranındaki varyansın dönüştürücü liderlik ve liderin cinsiyeti değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir.

**Çizelge - 20: Liderin Cinsiyetinin Dönüştürücü Liderlik İle Lidere Duyulan Güven İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (N=261)**

Değişkenler	Lidere Duyulan Güven			
	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
Dönüştürücü Liderlik	.377**	,031	.391**	,031
Liderin Cinsiyeti	.176**	,031	.177**	,031
Etkileşim 1			.071*	,033
R	.636		.644	
R <sup>2</sup>	.399		.408	
ΔR <sup>2</sup>	-		.009	

Not: Çizelgede düzeltilmiş  $R^2$  değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0,01$ ; Etkileşim 1 : Dönüştürücü Liderlik X Liderin Cinsiyeti

İkinci modelde etkileşimsel terimin regresyona girilmesi lidere duyulan güvenin açıklanan varyansın da % 1'lik bir değişiklik meydana gelmemiştir. Etkileşimsel teriminde analize dahil edildiği ikinci modelde bağımsız değişkenlerin modele yaptığı katkı [ $F_{(3,261)} = 60.734, p < .01$ ] anlamlı bulunmuştur. Değişkenlerin tamamı regresyona girildiğinde dönüştürücü liderliğin ( $B = .391, p < .01$ ), liderin cinsiyetinin ( $B = .177, p < .01$ ) ve dönüştürücü liderlik ile liderin cinsiyetinin çarpımıyla oluşturulan etkileşimsel terimin ( $B = .071, p < .05$ ) lidere duyulan güven üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.



**Şekil-4: Dönüştürücü Liderliğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Grafikselleştirilmesi**

Dönüştürücü liderlik ile liderin cinsiyetinin etkileşiminin yönünü ve biçimini belirlemek için, kadın ve erkekler için, dönüştürücü liderliğin lidere duyulan güven üzerindeki etkisi grafiksel olarak Şekil-4’de gösterilmiştir.

Kadın ve erkek liderler için, yüksek ve düşük düzeydeki dönüştürücü liderlik algısının lidere duyulan güven ile ilişkisini gösteren Şekil-4’deki eğimlerin sıfır değerinden anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı eğim testi ile analiz edilmiştir (Aiken ve West,1991). Bu test, dönüştürücü liderlik ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkinin liderin cinsiyetine bağlı olup olmadığını ortaya koymaktadır. Erkek liderle çalışan askeri personel için dönüştürücü liderlik ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkinin anlamlı

olduğu tespit edilmiştir ( $B = .320, p < .01$ ). Kadın lider ile çalışan askeri personel için de dönüştürücü liderlik ile lidere duyulan güven arasındaki ilişki erkek liderler ile çalışanlardan daha güçlü şekilde anlamlı ve pozitif yönlüdür ( $B = .462, p < .01$ ). Analiz sonuçlarına bağlı olarak ortaya çıkan grafiksel gösterim incelendiğinde; erkek liderlerin dönüştürücü liderlik sergilemeleri durumunda astlarının lidere duydukları güvende bir artış gözlenirken, kadın liderlerin yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik sergilemeleri durumunda astlarını lidere duydukları güven erkek liderlerin astlarından daha güçlü şekilde yükselmektedir. Bu bulgular liderin cinsiyetinin dönüştürücü liderlik- lidere duyulan güven ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğuna dair ortaya konulan  $H_{10}$  hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Etkileşimci liderlik ve görev performansı arasındaki ilişkide liderin cinsiyetinin düzenleyicilik etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları (Çizelge-21), birinci modelde etkileşimci liderlik ve liderin cinsiyetinin regresyon modeline anlamlı katkı yaptıklarını göstermektedir [ $F_{(2,261)} = 5.304, p < .01$ ]. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,032'dir. Bu sonuç görev performansındaki yaklaşık % 3 oranındaki varyansın etkileşimci liderlik ve liderin cinsiyeti değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir.

İkinci modelde etkileşimsel terimin regresyona girilmesi görev performansının açıklanan varyansında % .4'lük bir artışa sebep olmuştur. Değişkenlerin tamamı regresyona girildiğinde etkileşimci liderliğin ( $B = .067, p < .01$ ) ve etkileşimci liderlik ile liderin cinsiyetinin etkileşimsel etkisinin ( $B = .055, p > .05$ ). görev performansı üzerindeki etkilerinin anlamsız, liderin cinsiyetinin ( $B = .111, p < .01$ ) ise görev performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür [ $F_{(3,261)} = 4.200, p < .01$ ]. Ancak etkileşimci liderlik ile liderin cinsiyetinin görev performansı üzerinde anlamlı bir

**Çizelge - 21: Liderin Cinsiyetinin Etkileşimci Liderlik İle Görev Performansı İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (N=261)**

Değişkenler	Görev Performansı			
	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
Dönüştürücü Liderlik	.060	,038	.067	,038
Liderin Cinsiyeti	.110*	,038	.111*	,038
Etkileşim 2	-	-	.055	,039
<b>R</b>	.199		.216	
<b>R<sup>2</sup></b>	.032		.036	
<b>ΔR<sup>2</sup></b>	-		.004	

Not: Çizelgede düzeltilmiş  $R^2$  değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0,01$ ; Etkileşim 1 : Etkileşimci Liderlik X Liderin Cinsiyeti

etkileşimsel etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ( $B = -.016, p > .05$ ).

Etkileşimci liderlik ve liderin cinsiyetinin çarpımı olan etkileşimsel terimin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığından dolayı, etkileşimci liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkide liderin cinsiyetinin düzenleyicilik etkisi görülmemiştir. Bu sonuçlara göre liderin cinsiyetinin, etkileşimci liderlik ile görev performansı ilişkisinde düzenleyici rolü olduğunu ifade eden  $H_{9a}$  hipotezi reddedilmiştir.

Etkileşimci liderlik ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide liderin cinsiyetinin düzenleyicilik etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları (Çizelge-22), birinci modelde etkileşimci liderlik ve liderin cinsiyetinin regresyon modeline anlamlı katkı yaptıklarını göstermektedir [ $F_{(2,261)} = 13.194, p < .01$ ]. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,086'dür. Bu sonuç bağlamsal performanstaki yaklaşık % 9 oranındaki varyansın etkileşimci liderlik ve liderin cinsiyeti değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir.

İkinci modelde etkileşimsel terimin regresyona girilmesi bağlamsal performansın açıklanan varyansında % 0.01'lük bir artışa sebep olmuş, ve tüm değişkenlerin regresyon modeline katkısı [ $F_{(3,261)} = 9.284, p < .01$ ] anlamlı bulunmuştur. Değişkenlerin tamamı regresyona girildiğinde etkileşimci liderliğin  $B = .132, p < .01$  ve liderin cinsiyetinin ( $B = .075, p < .01$ ) bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Ancak etkileşimci liderlik ile liderin cinsiyetinin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkileşimsel etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ( $B = .035, p > .05$ ).

**Çizelge - 22: Liderin Cinsiyetinin Etkileşimci Liderlik İle Bağlamsal Performans İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (N=261)**

Değişkenler	Bağlamsal Performans			
	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
Etkileşimci Liderlik	.128**	,028	.132**	,029
Liderin Cinsiyeti	.075**	,028	.075**	,028
Etkileşim 2			.035	,029
R	.305		.313	
R <sup>2</sup>	.086		.087	
ΔR <sup>2</sup>	-		.001	

Not: Çizelgede düzeltilmiş  $R^2$  değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0,01$ ; Etkileşim 2 : Etkileşimci Liderlik X Liderin Cinsiyeti

Etkileşimci liderlik ve liderin cinsiyetinin çarpımı olan etkileşimsel terimin bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığından dolayı, etkileşimci

liderlik ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide liderin cinsiyetinin düzenleyicilik etkisi görülmemiştir. Bu sonuçlara göre liderin cinsiyetinin, etkileşimci liderlik ile bağlamsal performans ilişkisinde düzenleyici rolü olduğunu ifade eden H<sub>9b</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Çizelge - 23: Liderin Cinsiyetinin Etkileşimci Liderlik ile Lidere Duyulan Güven İlişkisinde Düzenleyicilik Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi (N=261)**

Değişkenler	Lidere Duyulan Güven			
	Model-1		Model-2	
	B	S.H.	B	S.H.
Etkileşimci Liderlik	.334**	,033	.341**	,033
Liderin Cinsiyeti	.173**	,033	.173**	,033
Etkileşim 2			.050	,034
<b>R</b>	.576		.581	
<b>R<sup>2</sup></b>	.326		.329	
<b>ΔR<sup>2</sup></b>	-		.003	

Not: Çizelgede düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri kullanılmıştır. \*\*  $p < 0,01$ ; Etkileşim 2 : Etkileşimci Liderlik X Liderin Cinsiyeti

Etkileşimci liderlik ve lidere duyulan güven arasındaki ilişkide liderin cinsiyetinin düzenleyicilik etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları (Çizelge-23), birinci modelde etkileşimci liderlik ve liderin cinsiyetinin regresyon modeline anlamlı katkı yaptıklarını göstermektedir [ $F_{(2,261)} = 63.947, p < .01$ ]. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,326'dur. Bu sonuç lidere duyulan güvendeki yaklaşık % 33 oranındaki varyansın etkileşimci liderlik ve liderin cinsiyeti değişkenleri tarafından açıklandığını göstermektedir.

İkinci modelde etkileşimsel terimin regresyona girilmesi lidere duyulan güvenin açıklanan varyansında % 0.3'lik bir artışa sebep olmuş ve tüm değişkenlerin regresyon modeline yaptıkları katkı [ $F_{(3,261)} = 43.563, p < .01$ ] anlamlı bulunmuştur. Değişkenlerin tamamı regresyona girildiğinde etkileşimci liderliğin B = .341,  $p < .01$ ) ve liderin cinsiyetinin (B = .173,  $p < .01$ ) lidere duyulan güven üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Ancak etkileşimci liderlik ile liderin cinsiyetinin lidere duyulan güven üzerinde anlamlı bir etkileşimsel etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (B = .050,  $p > .05$ ).

Etkileşimci liderlik ve liderin cinsiyetinin çarpımı olan etkileşimsel terimin lidere duyulan güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığından dolayı, etkileşimci liderlik ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkide liderin cinsiyetinin düzenleyicilik etkisi görülmemiştir. Bu sonuçlara göre liderin cinsiyetinin, etkileşimci liderlik ile lidere duyulan güven ilişkisinde düzenleyici rolü olduğunu ifade eden H<sub>11</sub> hipotezi reddedilmiştir.



#### 4.1.5. Liderin Cinsiyetinin Durumsal Aracılık Rolü

Durumsal aracılığa dair hipotezleri test etmek için Muller ve arkadaşlarının (2005) yaklaşımı temel alınmıştır. Buna göre durumsal aracılığın olmasının dört şartı vardır: a) bağımsız değişkenin bağlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir, b) bağımsız değişkenle düzenleyici değişkenin etkileşimsel etkisinin anlamlı olması gerekir, c) aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkiye sahip olması gerekir, d) bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinden, bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisinin düzenleyici değişkene göre farklılaşması gerekmektedir. Bu tez çalışmasında durumsal aracılıktan söz edilebilmesi için liderlik tarzının (dönüştürücü ve etkileşimci liderlik), askeri personelin iş performansına (görev performansı ve bağlamsal performans) etkisinde lidere duyulan güvenin aracılık etkisinin liderin cinsiyetine göre değişmesi gerekmektedir.

**Çizelge - 24: Kadın ve Erkek Liderlerin Dönüştürücü Liderliğinin Lidere Duyulan Güven Üzerinden Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Durumsal Dolaylı Etkisi**

Cinsiyet	Görev Performansı				Bağlamsal Performans			
	B	S.H.	95% GA		B	S.H.	95% GA	
			Düşük	Yüksek			Düşük	Yüksek
Erkek Lider	0,1235	0,0555	0,0198	0,2389	0,1213	0,0411	0,0480	0,2095
Kadın Lider	0,1798	0,0811	0,0260	0,3486	0,1766	0,0593	0,0682	0,2988

**Not:** S.H., standart hata; GA, güvenilirlik aralığı.

Dönüştürücü liderliğin, astların görev performansına ( $\beta = .163, p < .01$ ) ve bağlamsal performansına ( $\beta = .264, p < .01$ ) etkisinin anlamlı olması birinci şartın sağlandığına işaret etmektedir. Dönüştürücü liderliğin lidere duyulan güven üzerindeki etkisinde liderin cinsiyetinin düzenleyici etkisinin anlamlı olması da ( $B = .071, p < .05$ ) durumsal aracılığın ikinci şartının yerine getirildiğine işaret etmektedir. Liderin duyulan güvenin astların görev ( $\beta = .220, p < .01$ ) ve bağlamsal performansı ( $\beta = .313, p < .01$ ) üzerinde anlamlı etkiye sahip olması da durumsal aracılığın üçüncü şartının sağlandığını göstermektedir. Son olarak kadın ve erkek liderler için dönüştürücü liderliğin lidere duyulan güven üzerinden görev performansına ve bağlamsal performansa dolaylı etkisinin farklı olduğu çizelge - 24 de görülmektedir. Durumsal dolaylı etkinin hesaplanmasında Precher ve arkadaşlarının

(2007) önerileri doğrultusunda yükleme (bootstrapping) yapılarak veri 5000'e çıkarılmış ve dolaylı etki %95 güvenilirlik aralığında hesaplanmıştır.

Çizelge-24 de, erkek liderler için dönüştürücü liderliğin lidere duyulan güven üzerinden görev performansına etkisinin anlamlı olduğu ( $B=.12$ ,  $GA=.01 - .23$ ) ancak söz konusu etkinin kadın liderler için daha güçlü ( $B=.17$ ,  $GA=.02 - .34$ ) olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, dönüştürücü liderliğin lidere duyulan güven üzerinde bağlamsal performansa olan durumsal dolaylı etkisinin kadın liderler için ( $B=.17$ ,  $GA=.06 - .29$ ) erkek liderlerden ( $B=.12$ ,  $GA=.04 - .20$ ) daha güçlü olduğu ve her iki grup içinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular  $H_{12a}$  ve  $H_{12b}$ 'nin desteklendiğini göstermektedir.

Lidere duyulan güveninin ve liderin cinsiyetinin etkileşimli liderlik-iş performansı (görev performansına ve bağlamsal performans) ilişkisinde durumsal aracı etkiye sahip olabilmelerinin şartları yukarıda belirtilmiştir. Buna göre öncelikle etkileşimli liderliğin görev performansı ve bağlamsal performans üzerinde etkiye sahip olması gerekmektedir. Ancak etkileşimli liderlik-görev performansı arasındaki ilişkinin ( $B = .123$ ,  $p > .05$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmaması  $H_{13a}$  hipotezi için birinci şartın sağlanmadığına işaret etmektedir. Ayrıca etkileşimli liderliğin lidere duyulan güven üzerine etkisinde liderin cinsiyetinin düzenleyici etkisinin ( $B = .050$ ,  $p > .05$ ) istatistiksel olarak anlamlı çıkmaması durumsal aracılığın ikinci şartının yerine getirilmediğini göstermektedir. Dolayısıyla Etkileşimli liderliğin görev performansı ve bağlamsal performansına etkisinde lidere duyulan güvenin liderin cinsiyeti tarafından düzenlendiğine dair ortaya konulan  $H_{13a}$  ve  $H_{13b}$  hipotezleri kabul edilmemiştir.

Bu bölümde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, değişkenler arasındaki aracı değişken ve düzenleyici değişken rolü incelenmiştir. Yapılan analizler ışığında, hipotezlerin desteklenme durumu Çizelge-25'de sunulmuştur.

**Çizelge - 25: Hipotezlerin Desteklenme Durumu**

Hipotez	Sonuç	Çizelge
<i>H<sub>1</sub>: Dönüştürücü liderlik tarzının astların görev (H<sub>1a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>1b</sub>) performansı üzerine olumlu etkisi vardır.</i>	H <sub>1a</sub> Kabul H <sub>1b</sub> Kabul	Çizelge-7,8
<i>H<sub>2</sub>: Etkileşimci liderlik tarzının astların görev (H<sub>2a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>2b</sub>) performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.</i>	H <sub>2a</sub> Ret H <sub>2b</sub> Kabul	Çizelge-10,11
<i>H<sub>3</sub>: Dönüştürücü liderlik tarzının lidere duyulan güven üzerine olumlu etkisi vardır.</i>	Kabul	Çizelge-9
<i>H<sub>4</sub>: Etkileşimci liderlik tarzının astların lidere duyulan güven üzerinde olumlu etkisi vardır.</i>	Kabul	Çizelge-12
<i>H<sub>5</sub>: Lidere duyulan güvenin astların görev (H<sub>5a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>5b</sub>) performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.</i>	H <sub>5a</sub> Kabul H <sub>5b</sub> Kabul	Çizelge-13, 14
<i>H<sub>6</sub>: Dönüştürücü liderliğin astların görev (H<sub>6a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>6b</sub>) performansına etkisinde lidere duyulan güvenin aracılık rolü vardır</i>	H <sub>6a</sub> Kabul H <sub>6b</sub> Kabul	Çizelge-15, 16
<i>H<sub>7</sub>: Etkileşimci liderliğin astların görev (H<sub>7a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>7b</sub>) performansına etkisinde lidere duyulan güvenin aracılık rolü vardır.</i>	H <sub>7a</sub> Ret H <sub>7b</sub> Kısmen Kabul	Çizelge-17
<i>H<sub>8</sub>: Dönüştürücü liderliğin astların görev (H<sub>8a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>8b</sub>) performansına etkisinde liderin cinsiyetinin düzenleyicilik rolü vardır</i>	H <sub>8a</sub> Kabul H <sub>8b</sub> Kabul	Çizelge-18, 19
<i>H<sub>9</sub>: Etkileşimci liderliğin astların görev (H<sub>9a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>9b</sub>) performansına etkisinde liderin cinsiyetinin düzenleyicilik rolü vardır</i>	H <sub>9a</sub> Ret H <sub>9b</sub> Ret	Çizelge-21, 22
<i>H<sub>10</sub>: Dönüştürücü liderliğin lidere duyulan güvene etkisinde liderin cinsiyetinin düzenleyicilik rolü vardır</i>	Kabul	Çizelge-20
<i>H<sub>11</sub>: Etkileşimci liderliğin lidere duyulan güvene etkisinde liderin cinsiyetinin düzenleyicilik rolü vardır</i>	Ret	Çizelge-23
<i>H<sub>12</sub>: Dönüştürücü liderliğin astlarının görev (H<sub>12a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>12b</sub>) performansına etkisinde lidere duydukları güvenin aracılık rolü cinsiyete göre farklılaşır. Şöyle ki, bu etki kadın liderler için erkek liderlerden daha güçlüdür.</i>	H <sub>12a</sub> Kabul H <sub>12b</sub> Kabul	
<i>H<sub>13</sub>: Etkileşimci liderliğin astlarının görev (H<sub>13a</sub>) ve bağlamsal (H<sub>13b</sub>) performansına etkisinde lidere duydukları güvenin aracılık rolü cinsiyete göre farklılaşır. Şöyle ki, bu etki erkek liderler için kadın liderlerden daha güçlüdür.</i>	H <sub>13a</sub> Ret H <sub>13b</sub> Ret	

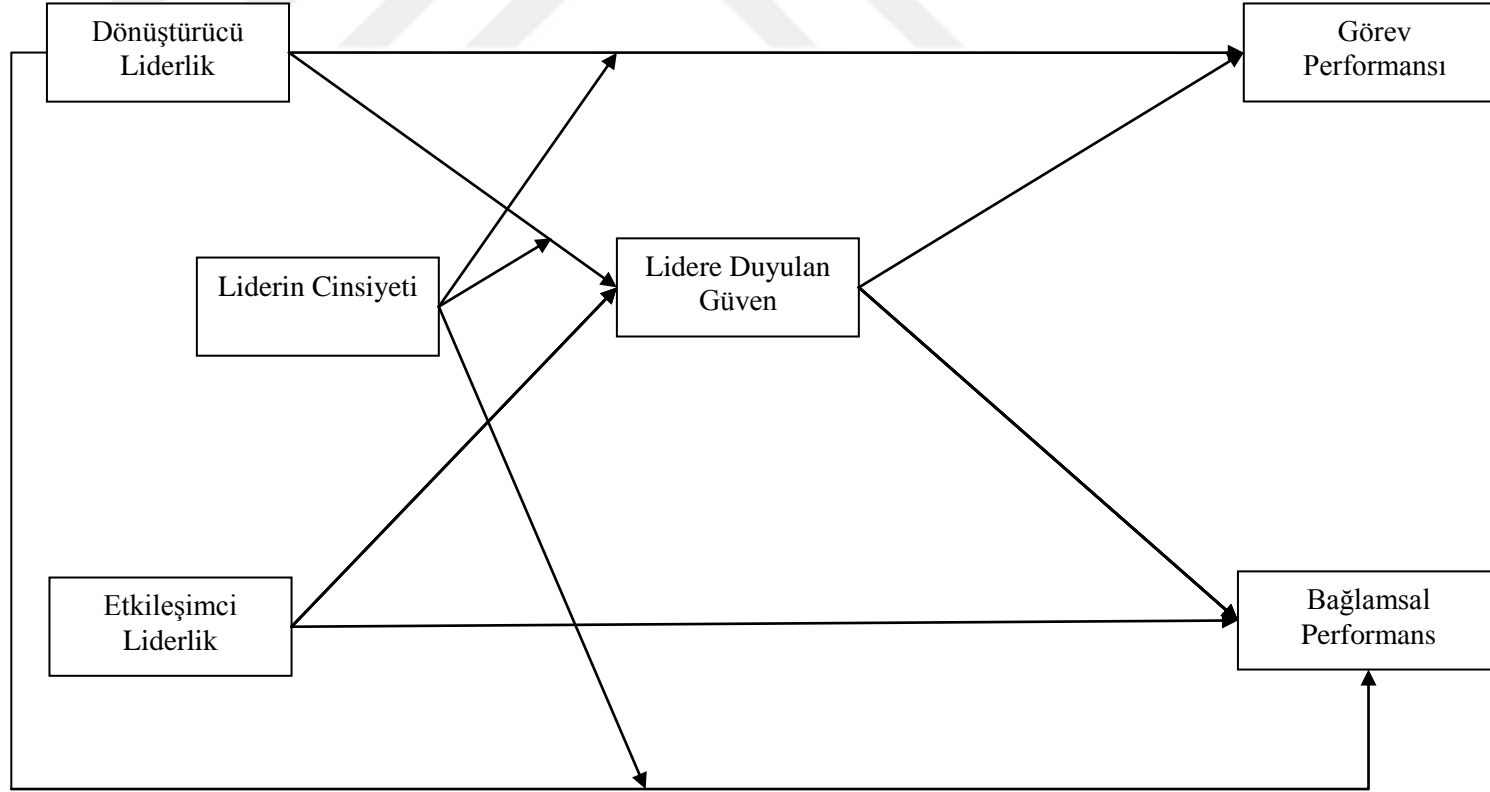
## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ**

#### **5.1. BULGULARIN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRME**

Günümüzde kadınların iş hayatında daha fazla yer almaya başlaması liderlik pozisyonlarında da kadınların sayısının artmasına netice vermektedir. Modern iş örgütlerinde olduğu gibi askeri örgütlerde de kadın subaylar pek çok astını komuta etmektedir. Erkek egemen bir örgüt olarak değerlendirilen askeri örgütlerde kadın ve erkek liderlerin astları üzerindeki etkilerinin araştırılması önem taşımaktadır. Bu çalışmada; Rol Uyum Teorisi'nden hareket edilerek, liderlik tarzlarının astların performansı üzerindeki etkisi tespit edilmeye, söz konusu etki üzerinde lidere duyulan güvenin aracı, liderin cinsiyetinin ise düzenleyici etkiye sahip olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Kadın ve erkek liderlerin liderlik tarzlarının etkilerine dair yapılan bu tez çalışmasında; dönüştürücü ve etkileşimci liderlik bağımsız değişkenler, lidere duyulan güven aracı değişken ve liderin cinsiyeti düzenleyici değişken ve görev performansı ve bağlamsal performans bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Değişkenlere ilişkin oluşturulan hipotezler Kara Kuvvetleri personeli olarak görev yapan aktif askeri personel üzerinde test edilmiştir. Veriler, Ankara'daki birliklerde görev yapan toplam 261 kişilik bir örneklemden toplanmıştır. Yapılan analizlerde kontrol değişkeni olarak cinsiyet, yaş, tecrübe, mevcut birlikte çalışma süresi, liderle birlikte çalışma süresi ve liderin cinsiyeti kullanılmıştır. Toplanan veriler için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış, hipotezleri test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Lider duyulan güvenin aracılık rolü, Barron ve Kenny'nin (1984) önerileri doğrultusunda, liderin cinsiyetinin düzenleyicilik rolü ise Aiken ve West'in (1990) önerileri doğrultusunda test edilmiştir. Durumsal aracılığın testinde Muller ve arkadaşlarının (2005) yaklaşımı esas alınmıştır. Yapılan çalışmada kullanılan değişkenler arasında desteklenen ilişkiler Şekil-6'de gösterilmiştir.



Şekil-5. Desteklenen İlişkiler

Verilerin toplandığı 261 askeri personelin 111'i kadın liderlerle 150'si ise erkek liderler ile çalışmaktadır. Askeri personelin mevcut amiri ile birlikte çalışma süreleri ağırlıklı olarak sekiz ay ile üç yıl arasında değişmektedir (%80). Askeri personelin mevcut birliğindeki görev süresinin dağılımı ise şu şekildedir; sekiz ay ile iki yıl arası %43.7, iki ile beş yıl arası %28 ve beş yıldan fazla süredir aynı birlikte çalışanların oran yaklaşık %28.3'dür. Kadın liderlerin etkinliğinin farklılaşabildiği önemli bir değişken olan katılımcıların cinsiyetinin dağılımı ise 49 kadın, 212 erkek şeklindedir.

Yapılan analizler neticesinde dönüştürücü liderliğin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki olumlu etkisinin, yazında yapılmış çalışmalarla tutarlılık gösterdiği ortaya konulmuştur (örn., Bass ve Avolio, 1993; Bono ve Judge, 2003; Kouzes ve Posner, 2002; Locke ve Latham, 1990; Pillai ve ark., 1999; Sosik, 2005; Zhu ve ark., 2009). Bu çalışmada dönüştürücü liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisinin ( $\beta = .264$ ,  $p < .01$ ) görev performansı üzerindeki etkisinden ( $\beta = .163$ ,  $p < .01$ ) daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Wang ve arkadaşlarının (2011) yapmış oldukları meta analiz çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Öte yandan Casimir ve arkadaşlarının (2006) doğu bağlamında dönüştürücü liderliğin görev performansı ve bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulgusuyla çelişmektedir. Yazarlar Çin bağlamında yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinin batı bağlamında anlamlı doğu bağlamında anlamlı olmadığını iddia etmektedirler (2006). Hofstede ve arkadaşlarının (1991) kültür boyutlarında farklı değerlere sahip olan ve Globe çalışmasında farklı kümelerde yer alan Türkiye ve Çin bağlamlarında liderlik alanında yapılan çalışmalarda farklı bulguların ortaya çıkması beklenmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada dönüştürücü liderliğin görev performansını ve bağlamsal performansını yordaması alan yazın açısından tutarlı bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. Erkek egemen bir örgüt kültüründe dişil bir liderlik tarzının astların görev ve bağlamsal performansını etkilediğinin ortaya konulması, dönüştürücü liderliğin askeri bağlamda da geçerliliğine işaret etmektedir.

Etkileşimci liderliğin askeri personelin görev ve bağlamsal performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde, etkileşimci liderliğin astların bağlamsal performansını belirlemede önemli bir değişken olduğu görülmektedir. Yapılan analizler neticesinde etkileşimci liderliğin bağlamsal performans ( $\beta = .315$ ,  $p < .01$ ) üzerindeki tespit edilen etkisinin alan yazında daha önce yapılmış çalışmaların bulgularıyla tutarlı olduğu görülmektedir (örn.,

Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009; Wang ve ark., 2011). Öte yandan, etkileşimci liderliğin görev performansı ( $\beta = .117$ ,  $p > .05$ ) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bulgulanmıştır. Bu bulgu alan yazında yapılmış olan bazı çalışmalarla tutarlılık göstermektedir. (örn., Bass, 1991; Wang ve ark., 2011). Ayrıca Casimir ve arkadaşları (2006) etkileşimci liderliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını savunmaktadır. Etkileşimci liderliğin görev performansı üzerinde anlamlı etkiye sahip olmaması askerlik mesleğinin doğası ile açıklanabileceği değerlendirilmektedir. Askerlik mesleği her koşulda görevini yerine getirmeyi gerektirmektedir. Dolayısıyla, askeri personelin, liderin özelliklerinden bağımsız şekilde her koşulda görev performansını yerine getireceği düşünülmektedir. Ayrıca dönüştürücü liderliğin bağlamsal performans üzerinde etkili olmasının altında da araştırmanın yapıldığı bağlamın önemli etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Silahlı kuvvetler doğası gereği erkek egemen bir örgüt kültürüne sahiptir (Boyce ve Herd, 2003). Dolayısıyla liderlerin etkinliği eril liderlik tarzlarından geçmektedir (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001). Eril liderlik tarzları içerisinde değerlendirilebilecek olan etkileşimci liderliğin bağlamsal performansını arttırmada önemli rol oynaması beklenen bulgu olarak değerlendirilmektedir.

Etkileşimci liderliğin bağlamsal performansı üzerindeki etkisinin daha güçlü olması şaşırtıcı bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. Bass (1999) etkileşimci liderliğin görev performansını arttırmada daha üstün olduğunu iddia etmektedir. Ancak etkileşimci liderliğin etkisinin durumsal faktörlere ve bağlama göre değiştiği iddia edilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Dolayısıyla çalışmanın askeri bağlamda yapılmış olması, söz konusu bulgulara ulaşmada etkin olabileceği düşünülmektedir. Şöyle ki, askerlik mesleğinin doğası gereği görev performansı her astın sergilemesi gereken önemli bir iş çıktısı olarak değerlendirilmektedir. Bir diğer ifadeyle görev performansını liderlik tarzına daha az bağlı olması beklenmektedir. Ancak bağlamsal performans astların gönüllü olarak sergileyecekleri ve örgütün sosyal yapısına katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla astların sergileyecekleri bağlamsal performansın liderlik tarzından etkilenmesi beklenmektedir. Askerlik mesleğinin doğasına en uygun liderlik tarzı olduğu iddia edilen (Boyce ve Herd, 2003) etkileşimci liderliğin bağlamsal performansı görev performansından daha güçlü şekilde etkilemesi beklenen bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Liderlik yazınında, etkileşimci liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinin dönüştürücü liderliğin etkisinden daha güçlü olacağına yönelik ortaya atılan iddianın (Bass, 1999) bu çalışmada desteklenmediği görülmüştür. Bu çalışmada dönüştürücü liderliğin iş performansını etkileşimci liderlikten daha güçlü şekilde etkilediği raporlanmıştır. Elde edilen bulgular askeri bağlamda dönüştürücü liderliğin etkili bir liderlik tarzı olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla askeri örgütlerde eril liderlik tarzlarının daha etkili olacağına yönelik iddianın (Boyce ve Herd, 2003; Utecht ve Heier, 1976) bu çalışmada desteklenmediği görülmüştür. Günümüz dünyasında liderlerin başarılı olmalarının yolunun daha iletişime açık ve insan odaklı liderlik tarzlarından geçtiği yönündeki iddia (Hitt ve ark., 1998; Volberda, 1998) bu çalışmayla askeri bağlamda da desteklenmiştir. Bu bulgu askeri personelin, motivasyon ve ilgiye ödülde daha çok önem verdiği işaret etmektedir.

Dönüştürücü liderliğin lidere duyulan güven üzerindeki etkisine bakıldığında, liderlik yazınıyla tutarlı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir (örn., Casimir ve ark., 2006; Cheng ve ark., 2002; Wang ve Chen, 2010). Bu çalışmada dönüştürücü liderliğin lidere duyulan güven üzerindeki etkisi .623 ( $p < .01$ ), açıkladığı varyans ise .41 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar dönüştürücü liderliğin lidere duyulan güven üzerindeki etkisinin güçlü olduğuna ve lidere duyulan güvenin %41'inin dönüştürücü liderlikten kaynaklandığını göstermektedir. Dönüştürücü liderlerin astlarını önemsemesi ve onları dönüştürüp geliştirmeye çalışması astların lidere olan güvenini artırmaktadır. Askeri bağlamda yapılan bu çalışmada da askeri personelin lidere güvenmelerinin yolunun liderlerin sergileyecekleri dönüştürücü liderlik davranışından geçtiği ortaya konulmuştur.

Etkileşimci liderlik- lidere güven ilişkisine yönelik elde edilen bulgular lidere duyulan güvenin etkileşimci liderlik davranışından olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir ( $\beta = .562$ ,  $p < .01$ ). Her ne kadar alan yazında etkileşimci liderliğin lidere duyulan güveni olumsuz etkileyeceği yönünde iddialar olsa da (örn., Chen vd., 2014; Fahr ve ark., 2006), askeri personel üzerinde yapılan bu çalışma sonucunda elde edilen bulgunun daha önce yapılmış çalışmaların sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir (örn., Bass, 1985; Casimir ve ark., 2006). Ancak Bass (1985) etkileşimci liderliğin lidere duyulan güven üzerindeki etkisinin liderin davranışlarının tutarlı olması ve verdiği sözleri yerine getirmesine bağlı olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla Kara Kuvvetleri personeli üzerinde yapılan bu çalışmada lider pozisyonunda bulunan askeri personelin davranışlarının tutarlı



olduğu ve astları üzerinde güven uyandırdıkları düşünülmektedir. Tutarlı davranışlar sergileyen etkileşimci liderlerin askeri personelin lidere duydukları güveni arttırmada en önemli değişkenlerden biri olacağı düşünülmektedir.

Dönüştürücü liderliğin askeri personelin lidere duydukları güveni arttırmada etkileşimci liderlikten daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde dönüştürücü liderliğin lidere duyulan güven üzerindeki etkisinin .623 ( $p < .01$ ) düzeyinde iken, etkileşimci liderliğin lidere duyulan güven üzerindeki etkisinin .562 ( $p < .01$ ) olduğu ve dönüştürücü liderliğin lidere güveni değişkeni üzerinde açıkladığı varyansın etkileşimci liderlikten yaklaşık %7 daha fazla etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Lowe ve arkadaşlarının (1996) ve Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) iddialarıyla uyumaktadır. Kara kuvvetleri mensubu askeri personel üzerinde yapılan araştırma neticesinde, askeri personelin lidere duyduğu güvenin hem dönüştürücü liderlikten hem de etkileşimci liderlikten olumlu yöne etkilendiği, ancak dönüştürücü liderliğin lidere duyulan güveni daha güçlü şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Bu sonuca göre erkek egemen bir örgüt kültürü olarak değerlendirilen askeri bağlamda astların lidere duydukları güven ceza ve ödül ile şekillenen iktisadi mübadeleden çok ast-üst arasındaki sosyal mübadeleye dayandığı ortaya konulmuştur.

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının görev performansı, bağlamsal performans ve lidere duyulan güven üzerindeki etkisinin ortaya konulması, askeri bağlamda kabul gören liderlik tarzının anlaşılmasını sağlamada yardımcı olacağı düşünülmektedir. Elde edilen bulgular neticesinde, hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlik davranışı sergileyen askeri liderlerin astlarını olumlu iş çıktıları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu bulgu ışığında askeri bağlamda astların doğru şekilde sevk ve idaresinin tutarlı şekilde sergilenecek hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderlik davranışından geçtiğine işaret etmektedir. Ancak yapılan analizler neticesinde dönüştürücü liderliğin, astların olumlu iş çıktıları üzerinde daha güçlü şekilde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu alan yazında modern iş örgütleri üzerinde yapılmış olan çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir (örn.,Lowe, ve ark., 1996; Podsakoff, ve ark., 1990). Dişil liderlik tarzı olarak değerlendirilen dönüştürücü liderliğin, erkek egemen kültürlerde de eril liderlik tarzından daha güçlü etkiye sahip olması önemli bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. Bu sonuçlara göre askeri bağlamda dönüştürücü liderlik

davranışlarının astlar tarafından daha olumlu karşılandığı ve astların olumlu iş çıktıları üretmelerine yardımcı olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak askeri bağlamda lidere duyulan güvenin liderlik tarzı-performans ilişkisinde aracılık rolü ortaya konulmuştur. Yapılan analizler neticesinde lidere duyulan güvenin dönüştürücü liderlik-görev performansı ve bağlamsal performans ilişkisinde tam aracı, etkileşimli liderlik- bağlamsal performans ilişkisinde ise kısmi aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Dönüştürücü liderlik – görev performansı ve bağlamsal performans ilişkilerinde lidere duyulan güvenin aracılık etkisi, liderlik yazınında yapılmış olan çalışma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir (örn.,Casimir ve ark., 2006; Dirks ve Ferrin, 2002; Chen vd., 2014; Nübold, Dörr, Maier, 2015; Wang ve Chen, 2010). Bu bulguya göre hem dönüştürücü liderlik davranışı sergileyen askeri liderler, öncelikle astlarının güvenini kazanmakta, bunun neticesi olarak da astların görev performansı ve bağlamsal performansı yükselmektedir. Elde edilen bu sonuç askeri bağlamın doğası gereği şaşırtıcı olarak değerlendirilebilir. Çünkü askerlik mesleği, görev performansının olmazsa olmaz sayıldığı ve görev tanımında yer alan görevlerin yapılmamasının cezai yaptırımının ağır olduğu bir meslek olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, Casimir ve arkadaşlarını (2006) Çin örneklemini üzerinde ede ettiği bulgu gibi, askeri bağlamda da her durumda görev performansının yüksek olması beklenebilir. Ancak askeri personelin de insan olduğu ve maksimuma ulaşmada dışsal etkenlerin etkili olabileceği bu çalışmayla ortaya konulmuştur.

Lidere duyulan güvenin hem etkileşimli liderlik – bağlamsal performans ilişkisinde kısmi aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Daha önce yapılan çalışmalarda lidere duyulan güvenin tam aracı etkisi ortaya konulmuş olmasına rağmen bu çalışmada, lidere duyulan güvenin kısmi aracı etkiye sahip olması yazındaki bulgularla tutarsızlık göstermektedir (örn.,Dirks ve Ferrin, 2002; Chen vd., 2014; Nübold ve ark., 2015). Bu durumun açıklanmasında yüklenme teorisinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Askeri bağlam erkek egemen bir kültür olarak tanımlanmakta ve eril liderlik tarzlarının daha başarılı olabileceği iddia edilmektedir(Boyce ve Herd, 2003; Youngman, 2001). İndirgeme prensibi gereği, astlar liderlerinin sergileyeceği etkileşimli liderlik davranışlarını bağlama atfedeceği için bu durumdan olumsuz etkilenmeyecek ve liderin tutarlı olarak sergilediği

etkileşimci liderlik davranışı neticesinde bağlamsal performansını arttıracaktır. Dolayısıyla yüklenme teorisi doğrultusunda lidere duyulan güvenin aracılık etkisi zayıflayarak kısmi aracılığa dönüşmüş olduğu değerlendirilmektedir. Etkileşimci liderlik astların bağlamsal performansını olumlu yönde etkilediği, lidere duyulan güvenin olmadığı durumlarda dahi bu etkinin geçerli olduğu ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada liderin cinsiyetinin düzenleyici etkisine dair kurulan hipotezlerin bir kısmı kabul edilirken bir kısmı kabul edilmemiştir. Dönüştürücü liderliğin görev performansı, bağlamsal performans ve lidere duyulan güven üzerine etkilerinde liderin cinsiyetinin düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular hem RUT ile hem de alan yazında yapılmış olan çalışmalarla tutarlılık göstermektedir. (örn., Boyce ve Herd, 2003; Eagly ve Karau, 2002; Wang ve ark., 2013). Wang ve arkadaşları (2013) dişil liderlik tarzına sahip erkek liderlerin astlarının iş performansının ve lidere olan güvenin üzerinde olumlu etkiye sahip olacağını iddia etmektedir. Yazarlar (2013) eril liderlik tarzı-performans arasındaki ilişkinin erkek liderler için kadın liderlerden daha güçlü ve olumlu yönde olduğunu bulgulamış olmasına rağmen, söz konusu bulgunun bu çalışmada desteklenmediği görülmüştür. Bu çalışmada dönüştürücü liderlik görev performansı, bağlamsal performans ve lidere duyulan güven ilişkilerinin kadın ve erkek liderlere göre farklılaştığı ortaya konulmuştur. Yapılan analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik sergileyen kadın liderlerin astlarının görev performansı artarken, dönüştürücü liderlik sergileyen erkek liderlerin astlarının görev performansı düzeyinde düşüş olduğu görülmüştür.

Dönüştürücü liderlik - bağlamsal performans ve dönüştürücü liderlik - lidere duyulan güven ilişkilerinde ise kadın liderlerin sergiledikleri dönüştürücü liderlik düzeyleri arttıkça astlarının bağlamsal performanslarının ve lidere duydukları güvenin erkek liderlerinkinden daha yüksek şekilde arttığı bulgulanmıştır. Söz konusu bulgular alan yazında liderlik ve cinsiyete dair ortaya konulan çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (örn., Eagly ve Karau, 2002; Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Karau ve Makhijani, 1995; Koenig ve ark., 2011). Bu bulguların elde edilmesinde RUT'da ortaya konulan cinsiyet klişelerinin askeri bağlamda da geçerli olmasının etkili olabileceği düşünülmektedir.

Öte yandan, etkileşimci liderliğin görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinin de liderin cinsiyeti tarafından düzenlenmediği ortaya konulmuştur.

Ayrıca etkileşimli liderliğin lidere duyulan güven ile olan ilişkisinde de liderin cinsiyetinin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla etkileşimli liderliğin görev ve bağlamsal performansa etkisinde lidere duyulan güvenin aracı etkisi, liderin cinsiyeti tarafından düzenlenmemektedir. Yapılan analizler neticesinde liderin cinsiyetinin değişkenler arasındaki ilişkileri düzenlemediğinin ortaya konulması kuramsal beklenti ve yapılan çalışmalarla tutarsızlık göstermektedir. Rol uyum teorisine (Eagly ve Karau, 2002) göre kadın ve erkek liderlerin astları üzerindeki etkileri, davranışları ve cinsiyet rol beklentilerine göre şekillenmektedir. Dolayısıyla etkileşimli liderlik tarzına sahip kadın liderlerin astlarının, lider davranışlarından erkek liderlerin astlarından daha olumsuz şekilde etkilenmesi beklenmektedir. Wang ve arkadaşları (2013) da Çin bağlamında yaptığı çalışmada liderlik tarzının performansa etkisinin, liderin cinsiyeti tarafından düzenlendiğini ortaya koymuştur. Ancak bu çalışmada etkileşimli liderlik ile astların iş çıktıları (iş performansı, lidere duyulan güven) arasındaki ilişkide herhangi anlamlı bir düzenleyici etkiye rastlanmamıştır. Bu sonucun altında üç temel sebebin olabileceği düşünülmektedir.

Birincisi, askeri örgütler erkek egemen ve eril liderlik değerlerinin hakim olduğu örgütler olarak değerlendirilmektedir (Boyce ve Herd, 2003; Paris vd., 2009). Dolayısıyla, bu çalışmanın yapıldığı Kara Kuvvetlerinde eril liderlik tarzlarını hakim olması beklenmektedir. Kara Kuvvetlerinde görev yapan askeri personelin liderlerinde etkileşimli liderlik davranışı sergilemelerini beklemektedir. İndirgeme prensibi, kişilerin karşılaştıkları durumları çevresel faktörlere atfedebileceğini savunmaktadır (Kelley, 1972). Dolayısıyla, askeri bağlamda astların, lider davranışlarını en güçlü çevresel faktör olarak değerlendirilebilecek askeri bağlamın doğasına atfetmesi beklenmektedir. Bu çalışmaya katılan askeri personelin, etkileşimli liderlik davranışını liderin cinsiyetlerine atfetmek yerine, askeri bağlamın doğasına atfettikleri, bu sebeple de liderin cinsiyetinin değişkenler arası ilişkilerde herhangi bir düzenleyici etkisinin olmamasına neden olduğu düşünülmektedir.

İkincisi; liderin cinsiyetinin düzenleyici etkisinin anlamlı çıkmamasının katılımcılardan kaynaklı olabileceği değerlendirilmektedir. Bu çalışmaya katılan askeri personelin cinsiyet dağılımına bakıldığında katılımcıların ağırlıklı olarak erkeklerden (n=212) oluştuğu görülmektedir. Erkek egemen bir kültürde (Boyce ve Herd, 2003) erkek askeri personelin etkileşimli liderliği kanıksamış olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla,

liderin sergileyeceği etkileşimci liderlik davranışları astlar tarafından beklenen ve olması gereken bir davranış olarak değerlendirilmiş olabilir. Bu durumda katılımcılar etkileşimci liderliği ve liderin cinsiyetini göz ardı etmiş olabileceği düşünülmektedir.

Son olarak, liderin cinsiyetinin söz konusu değişkenler arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmamasının kadın liderlerin erkek liderlerden daha etkili liderlik sergilemelerinden kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Merritt (1969) kadın liderlerin erkek liderlerden yönetsel manada daha başarılı olduğunu iddia etmektedir. Buna göre kadın liderlerin sergiledikleri başarılı liderliğin, astları tarafından olumlu karşılandığı ve cinsiyet klişelerinin önüne geçtiği düşünülmektedir. Askeri ortamda kadın liderlerin en az erkek liderler kadar etkili olmasının, astları üzerinde olumlu etki yaptığı ve astların liderlerini değerlendirmesinde önemli rol oynadığı düşünülmektedir.

Yapılan analizler neticesinde askeri bağlamda kabul gören liderlik davranışı ortaya konularak dönüştürücü liderliğin astların performansını arttırmada ve lidere duyulan güveni yükseltmedeki etkisi ortaya konulmuştur. Ayrıca doğu bağlamında değerlendirilen Türk kültüründe ve askeri bir örgütte etkileşimci liderliğin de astların olumlu iş çıktıları üretmesine yardımcı olduğu bulgulanmıştır. Askeri bağlamda ast ve üst arasındaki ilişkide lidere duyulan güvenin aracılık etkisi ve önemi ortaya konulmuştur.

Dönüştürücü liderlik-iş performansı (görev performansı ve bağlamsal performans) ilişkisinde lidere duyulan güvenin, kadın ve erkek liderlere göre farklılaşmasının ortaya konulmuş olması alan yazında ortaya cinsiyete dair ileri sürülen iddiaları (örn., Eagly ve Karau, 2002; Wang ve ark., 2013) destekleyerek lider ve takipçi arasındaki ilişkiye dair önemli açıklamalar getirmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde lidere duyulan güvenin dönüştürücü liderlik-iş performansı (görev ve bağlamsal performans) ilişkisinde aracılık etkisinin kadın liderler için daha güçlü olduğu ortaya konulmuştur. Kadın liderlerin kendilerinden beklenen liderlik davranışları ile sergiledikleri liderlik davranışları arasındaki tutarlılık astlar tarafından fark edildiği ve olumlu karşılandığı görülmektedir. Kuramsal beklentiye uygun şekilde astlar cinsiyet rol beklentileri ve gerçekleşen davranış arasındaki tutarlılığa göre olumlu iş çıktıları üretmektedir. Elde edilen bulgular cinsiyet rol beklentilerinin askeri bağlamda da geçerliliğini koruduğunu göstermektedir.

## 5.2. YAZINA KATKISI

Liderlik tarzı- performans ilişkisinde lidere duyulan güvenin ve liderin cinsiyetinin rolüne dair askeri bağlam üzerinde yapılmış olan bu çalışmanın alan yazına beş temel katkısının olduğu değerlendirilmektedir. İlk olarak bu çalışmayla birlikte Türk Kara Kuvvetlerinde kabul gören liderlik tarzının ortaya konulmuş olması alan yazına önemli bir katkı olarak değerlendirilmektedir. Liderlik çalışmalarına bakıldığı zaman, aktif askeri personel üzerine yapılmış olan çalışmaların çok az olduğu görülmektedir. Uluslararası yazında askeri bağlamda liderliğe dair çalışmalar olmakla birlikte, ulusal yazında askeri örgütlerin yeterince incelenmediği değerlendirilmektedir. Türk Kara Kuvvetlerinde çeşitli liderlik tarzları ile ilgili sınırlı sayıda çalışmada (örn., Gürbüz, Şahin ve Köksal, 2014; Şahin, Gürbüz ve Şeşen, 2016) liderlik tarzlarının etkilerinin karşılaştırılarak, askeri bağlamda hangi liderlik tarzının daha etkili olduğuna dair herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla, bu çalışmada askeri bağlamda kabul gören liderlik tarzları karşılaştırmalı olarak ele alınarak alan yazındaki boşluk doldurulmuştur.

Bu çalışmanın alan yazına ikinci katkısı olarak dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin askeri personelin olumlu iş çıktıları üzerindeki etkisinin ortaya konulmuş olmasıdır. Casimir ve arkadaşları (2006) hem dönüştürücü liderliğin hem de etkileşimci liderliğin doğu bağlamında, işgörenlerin performansını arttırmadığını iddia etmektedir. Dönüştürücü liderliğin askeri bağlamda etkilerine dair yapılmış çalışmalar olmakla birlikte, etkileşimci liderliğin etkilerinin daha az araştırıldığı ve etkileşimci liderliğin etkilerine dair elde edilen araştırma bulgularının daha tutarsız olduğu görülmektedir. Bu çalışmayla birlikte hem dönüştürücü liderliğin olumlu yönde istatistiksel olarak anlamlı, etkileşimci liderliğin ise olumlu yönde ancak istatistiksel olarak anlamsız düzeyde iş çıktıları üzerindeki etkisi ortaya konularak, değişkenler arasındaki ilişkilerin genellemesine katkıda bulunulmuştur. Ayrıca söz konusu liderlik tarzlarının etkileri GLOBE çalışmasında Türk-Arap kümesi olarak tanımlanan (Kabasakal ve Bodur, 2002) Türkiye bağlamında yapılarak, değişkenler arasındaki ilişkilerin daha açık şekilde anlaşılmasını sağlamıştır.

Üçüncüsü, liderlik tarzı performans ilişkisinde liderin cinsiyetinin düzenleyici etkisini ortaya konulması alan yazına önemli bir katkı olarak değerlendirilmektedir. Liderlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde liderin cinsiyetinin yeterince ele alınmadığı

görülmektedir. Hâlbuki Eagly ve Karau (2002) liderin etkinliğin cinsiyet rol beklentilerine göre şekilleneceğini iddia etmektedir. Liderlik çalışmalarında liderin cinsiyetine dair yapılmış çalışmaların batı bağlamında yapıldığı (örn., Cecil ve ark., 1973; Paris ve ark., 2009; Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001), doğu bağlamında Çin örnekleme üzerinde ise sadece Wang ve arkadaşlarının (2013) çalışmasına rastlandığı görülmektedir. Dolayısıyla liderlik tarzının astların iş çıktıları üzerindeki etkisinin liderin cinsiyeti ile ilişkisi farklı bağlamlarda çalışılması, alan yazında önemli bir boşluğu doldurarak (Wang ve ark., 2013) ve liderin cinsiyetinin etkilerini daha anlaşılır kılacağı değerlendirilmektedir. Liderlik tarzı performans ilişkisinde liderin cinsiyetinin rolünün ulusal yazında ilk defa test edilmesi alan yazında önemli bir boşluğu giderdiği düşünülmektedir.

Dördüncüsü, Wang ve arkadaşları (2013) liderin cinsiyetinin düzenleyici etkisinin sadece liderlik tarzı performans ilişkisinde değil aynı zamanda lidere duyulan güvenin aracılık rolünde de olabileceğini savunmaktadır. Yazarlar (2013) liderlik tarzı – performans – liderin cinsiyeti ilişkisinde modele lidere duyulan güvenin eklenmesinin ve durumsal aracılığın test edilmesinin alan yazında önemli bir boşluğu dolduracağını düşünmektedir. Dolayısıyla liderlik tarzının performansa etkisinde lidere duyulan güveninin aracılık rolünde liderin cinsiyetinin düzenleyici etkisinin görgül bir çalışma ile test edilmesi alan yazın için önemli bir katkı olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmayla birlikte hem ulusal yazına durumsal aracılık tanıtılmış hem de lidere duyulan güvenin liderin cinsiyeti tarafından düzenlenip düzenlenmediği ilk defa test edilmiştir. Ayrıca liderlik tarzı – performans ilişkisine yönelik çalışmalarda lidere duyulan güvenin de yeterince araştırılmadığı görülmektedir. Bu çalışmayla birlikte liderlik çalışmalarında lidere duyulan güvenin etkisi ortaya konularak, lider ve astları arasındaki ilişkilerin daha açık şekilde anlaşılması sağlanmıştır.

Son olarak, rol uyum teorisinin (Eagly ve Karau, 2002) farklı bir bağlamda test edilmesi, bu çalışmanın değerini arttırmaktadır. Eagly ve Karau (2002) liderin davranışlarının cinsiyet rol beklentileri ile uyumlu olması gerektiğini, uyumsuzluk durumunda astların bu durumdan olumsuz etkileneceğini iddia etmektedir. Rol uyum teorisinin iddialar batı bağlamında yapılmış çalışmalarla test edilmiş olmasına karşın doğu bağlamında Türk-Arap kümesinde test edilmemiştir. Cinsiyet eşitliğinin düşük olduğu toplumlarda rol uyum teorisinin iddialarını geçerliliğinin yüksek olduğu, ast ve üst arasındaki ilişkileri şekillendirmede liderin cinsiyetinin etkisinin daha güçlü olacağı iddia

edilmektedir (Paris ve ark., 2009). Ancak bu iddianın Wang ve arkadaşlarının (2013) çalışması haricinde test edilmediği görülmektedir. Dolayısıyla Rol uyum teorisinin farklı bağlamlarda test edilmesi, teorinin daha açık şekilde anlaşılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada rol uyum teorisinin iddialarının farklı bir bağlamda test edilmesi ve çalışmanın eril örgüt olarak tanımlanan askeri bir örgütte yapılması alan yazına önemli bir katkı sağlamıştır. Ayrıca ulusal yazında rol uyum teorisinin ilk defa ele alınarak test edilmesi, önemli bir boşluğu doldurmuştur.

### **5.3. UYGULAMACILARA KATKISI VE YÖNETİCİLERE ÖNERİLER**

Liderlik yazının en yaygın ve en eski uygulama alanı olarak kabul edilebilecek askeri bağlamda yapılmış olan bu çalışmada askeri liderler ve karar vericiler açısından önemli çıkarımlar ve açıklamalar ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçlarını iki grup için ayrı ayrı değerlendirilmesi uygulamaya önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bölümde öncelikle araştırma sonuçlarının askeri liderlikle ilgili yönü ele alınmış, sonrasında karar vericilerin araştırma bulgularından ne anlaması gerektiğine değinilecektir.

Bu tez çalışması neticesinde elde edilen sonuçların askeri lider açısından üç önemli tavsiye taşımaktadır. Birincisi, hangi liderlik tarzının astların olumlu iş çıktılarını arttırmada daha etkili olduğunun ortaya konulmuş olması, askeri liderin sergileyecekleri liderlik davranışını belirlemede yardımcı olacağı düşünülmektedir. Elde edilen çalışma bulgularından hareketle askeri liderlerin dönüştürücü liderlik tarzını benimsemelerinin, astlarının olumlu iş çıktıları üretmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Ancak bu noktada unutulmaması gereken husus, etkileşimci liderlik davranışı sergileyen liderlerin de astları üzerindeki etkisinin olumlu olacağıdır.

Lider ve askeri performans arasındaki ilişkide en dikkat çekici bulgunun, lidere duyulan güvenin astlar üzerindeki etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Bu tez çalışmasında, liderlik tarzının askeri personelin performansı üzerindeki etkisinde lidere duyulan güvenin aracılık - etkileşimci liderlik-görev performansı ilişkisi hariç, rolü ortaya konulmuştur. Bu bulgu askeri liderlerin astları ile olan ilişkilerinin güven üzerine inşa edilmesi gerektiğini göstermektedir. Askeri personel lidere karşı güven duygusu içerisinde olduğu zaman, performansını arttıracığı düşünülmektedir. Askeri personel ile lider arasında bir güven ilişkisinin olmadığı durumlarda, askeri personelin bu durumdan olumsuz etkileneceği değerlendirilmektedir. Liderlik tarzı her ne olursa olsun astlar



liderlerinin dürüst, yardımsever ve becerili olmalarını beklemektedirler (Robins ve Judge, 2009). Bu özellikleri taşıyan liderler ile astları arasında zaman içerisinde güven ilişkisi oluşmakta ve güven ilişkisinin de askeri personelin olumlu iş çıktıları üretmesinde önemli rol oynamaktadır. Liderlerin beceri noktasında güvensizlik oluşturması başa çıkılabilecek bir durum olarak değerlendirilirken, dürüstlük noktasında oluşabilecek bir güvensizlik astlar üzerinde pek çok olumsuz etkiye sahip olacaktır (Zhao, Wayne, Glibkowski, ve Bravo, 2007). Dolayısıyla askeri personelin daha iyi performans sergilemesi ve olumlu iş tutumları geliştirebilmesi için liderlerin astları ile olan güven ilişkisine çok dikkat etmesi gerekmektedir.

Son olarak dönüştürücü liderlik-iş performansı ilişkisi ve dönüştürücü liderlik-lidere duyulan güven ilişkisinin liderin cinsiyeti tarafından düzenlenmesi, kadın ve erkek liderlerden beklenen liderlik tarzlarına dair önemli öneriler getirmektedir. Kadın ve erkek liderlerin astları üzerindeki etkisinin cinsiyet rol beklentileri ve gerçekleşen davranış arasındaki tutarlılığı bağlı olması, liderlerin hangi liderlik tarzını benimsemesinin astları üzerinde daha etkili olmalarını sağlayacağına işaret etmektedir. Dolayısıyla kadın liderlerin daha dişil liderlik davranışlarına, erkek liderlerin ise eril liderlik davranışları sergilemeleri tavsiye edilmektedir.

Bu çalışma karar verici pozisyonda bulunan askeri yetkililere yönelik katkılar da taşımaktadır. Öncelikle dönüştürücü liderliğin astların iş performansını arattırmadaki etkisi dikkate alındığında, lider pozisyonunda bulunan askeri personele yönelik dönüştürücü liderlik eğitimlerinin planlanmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Ayrıca dönüştürücü liderlerin özelliklerinin askeri ilgili yönergelere dahil edilmesi ve askeri eğitim verilen her birimde dönüştürücü liderlik davranışlarının özendirilmesi askeri personel üzerinde olumlu etkiye sahip olacağı düşünülmektedir.

#### **5.4. ARAŞTIRMANIN GÜÇLÜ YANLARI VE KISITLARI**

Her çalışmada olduğu gibi bu tez çalışmasının da güçlü ve zayıf yanları bulunmaktadır. Bu bölümde araştırmanın güçlü yanları ele alındıktan sonra araştırmanın kısıtlarına değinilecektir.

Öncelikle çalışmada kullanılan verinin çok kaynaktan toplanmış olması çalışmanın güçlü yanlarından birini teşkil etmektedir. Podsakoff, MacKenzie ve Podsakoff (2012) öz

değerlendirme ile toplanan verinin yanlı ve öznel olacağını belirtmektedir. Bu çalışmada liderlerin sergiledikleri liderlik tarzının ve lidere duyulan güvenin astlardan, askeri personelin görev ve bağlamsal performansları ise liderlerden toplanmıştır. Böylece, toplanan veride ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik etkilerinden kaçınılarak daha nesnel değerlendirmelere ulaşılmıştır.

Ayrıca bu çalışmanın askeri bağlamda yapılmış olması araştırmanın en güçlü yönlerinden birisi olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmayla birlikte modern iş örgütleri üzerinde test edilmiş değişkenler arası ilişkiler Türk Kara Kuvvetleri üzerinde araştırılarak, değişkenler arasındaki ilişkilerin genellenmesine katkı sağlanmıştır. Bununla birlikte modern liderlik yaklaşımlarının askeri bağlamda geçerliliği test edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü önemli güçlü yanı olarak Eagly ve Karau'nun (2002) ortaya koyduğu rol uyum teorisinin farklı bir bağlamda ve askeri personel üzerinde test edilmiş olması düşünülmektedir. Rol uyum teorisine dair yapılmış çalışmaların batı bağlamında ve ağırlıklı olarak modern iş örgütleri üzerinde yapıldığı görülmektedir. Teorinin askeri bağlamda güçlü bir model ile test edilmesi, araştırmanın güçlü yanlarından birini oluşturmaktadır.

Kadın lidere dair yapılan çalışmalarda, yeterli sayıda kadın lidere ve astlarına ulaşılmadığı bir kısıt olarak değerlendirilmektedir (Wang ve ark., 2013). Bu çalışmada kadın ve erkek liderlerin araştırmaya yakın oranda dahil edilmesi ve bunun neticesi olarak kadın ve erkek liderle çalışan astların sayılarının da birbirine yakın olması bu çalışmayı güçlü kılmaktadır. Kadın ve erkek liderlerin astlarının yakın oranlarda olması düzenleyici etki analizinin daha doğru sonuç vermesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Liderlikle ilgili askeri bağlamda yapılmış çalışmalarda farklı liderlik tarzlarının karşılaştırıldığına rastlanmamıştır. Bu çalışmada dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin askeri personel üzerindeki etkisine karşılaştırmalı olarak bakılmış olması çalışmaya güç katmıştır.

Son olarak, durumsal aracılığın söz konusu değişkenlerle görgül bir modelde ulusal yazında ilk defa ele alınmış olması araştırmanın altıncı güçlü yanı olarak değerlendirilmektedir. Alan yazında, durumsal aracılığa herhangi bir çalışmada

rastlanılmamıştır. Bu çalışmada, lidere duyulan güvenin aracılık etkisi, liderin cinsiyeti tarafından düzenlenip düzenlenmediğine bakılmıştır.

Asgariye indirgemek için gösterilen çabaya rağmen bu çalışmanın altı temel kısıtı bulunmaktadır. İlk olarak, araştırmanın kesitsel bir araştırma olması bu tez çalışması için bir kısıt teşkil etmektedir. Verilerin askeri ortamda ve katılımcı askeri lider ve personelin günlük mesaisine devam ederken toplanmış olması veri toplama sürecini zorlaştırdığı için bu çalışmada veri kesitsel olarak toplanmıştır.

Ülke içerisinde Silahlı Kuvvetlerinde çalışan tüm askeri personele ulaşmak mümkün olmadığından yalnızca Kara Kuvvetleri mensubu, Ankara’ da görev yapan personele ulaşmak suretiyle veriler toplanmış ve analizler yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlar Ankara’da çalışan Kara Kuvvetleri mensubu askeri personele yönelik olması sebebiyle Silahlı Kuvvetlerdeki tüm askeri personeli içermemektedir. Yapılan çalışmanın yalnızca Ankara’daki askeri personele uygulanıp Silahlı Kuvvetlerin diğer mensuplarına uygulanamamış olması araştırmanın ikinci kısıtını oluşturmaktadır.

Her asta bağlı en az iki askeri personelin bu çalışmaya katılmış olması araştırmanın üçüncü kısıtını oluşturmaktadır. Askeri örgütler doğası gereği hiyerarşik yapılardır. Bu çalışmada da veriler birinci düzeyde astlardan ve ikinci düzeyde liderlerden toplanmıştır. Verinin hiyerarşik yapıda olduğu durumlarda hipotezlerin hiyerarşik modelleme ile test edilmesi daha doğru sonuçlara ulaşılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak bu çalışmada her asta bağlı en az iki askeri personel dahil edildiği için grup içi korelasyon katsayıları hesaplanamamış ve hipotezlerin hiyerarşik modelleme tekniği ile test edilip edilmemesi gerektiğine karar verilememiştir.

Bu tez çalışmasında kolayda örnekleme yönteminin kullanılmış olması çalışmanın dördüncü kısıtını oluşturmaktadır. Kara kuvvetlerine bağlı askeri personelin Türkiye’nin her yerine dağılmış olmasından ve bir kısmının kıtada ve kırsalda, bir kısmının da karargâhlarda görev yapmasından dolayı bu çalışmada örnekleme seçiminde rastsal davranılamamıştır. Ancak kadın liderlerin Ankara’ da yoğun olması ve araştırmanın doğasına uygun olmasından dolayı, kadın liderler amaçlı olarak seçilerek veri toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmış ve etkileşimci liderlik ölçeğini üç boyutlu yapısının içsel tutarlılığının düşük olduğu tespit

edilmiştir. Etkileşimci liderlik ölçeğinin alt boyutlarına yönelik yapılan güvenilirlik analizi neticesinde sadece koşullu ödül boyutunun yazında kabul gören aralıkta olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmada etkileşimci liderliğe dair kurulan hipotezler sadece koşullu ödül boyutu üzerinden test edilmiştir. Sadece koşullu ödülün etkileşimci liderliği ölçmede kullanılması araştırmanın beşinci kısıtını oluşturmaktadır.

Son olarak, araştırmanın sadece askeri bağlamda yapılmış olması bu çalışmanın altıncı kısıtını oluşturmaktadır. Cinsiyetin düzenleyici etkisinin erkek egemen bir bağlamda ele alınması, söz konusu değişkenin anlaşılmasını zorlaştırmakta ve yanlış yorumlara sebebiyet verebileceği düşünülmektedir.

## **5.5. GELECEK ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER**

Liderlik tarzının askeri personelin performansına etkisinde lidere duyulan güvenin ve liderin cinsiyetinin rolüne dair yapılmış olan bu çalışmanın kısıtlarını gidererek daha kapsayıcı bir hale gelmesi için gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik bazı öneriler getirilmiştir. İlk olarak araştırmanın kısıtları bölümünde de anıldığı gibi bu çalışmada kesitsel veri kullanılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmaların boylamsal araştırma deseni ile yapılması değişkenler arası ilişkileri ve liderin cinsiyetinin rolünün daha doğru şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır. Cinsiyet rol beklentileri kişilerin kafasının içindeki basmakalıp düşüncelerden beslenmektedir. Dolayısıyla kadın lider ile çalışmamış bir kişiden veri toplandıktan sonra, aynı kişiden kadın lider ile çalıştıktan sonra veri toplanarak liderin cinsiyetinin etkisine bakılması daha doğru sonuçlar vermesi beklenmektedir. Ayrıca kesitsel toplanan verinin anlık değişikliklerden etkilenmesi beklenmektedir. Verinin boylamsal toplanması anlık değişikliklerin katılımcıların değerlendirmelerini etkilemesini engelleyecektir.

Ayrıca gelecekte yapılacak çalışmada araştırmaya katılacak liderler ve astlar seçilirken rastsal seçilmesi ve her lidere bağlı en az üç astın araştırmaya dahil edilmesi, daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Örneklem seçiminde rastsallık zor olmakla birlikte, daha doğru sonuçlara ulaşılmasında önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte araştırmaya her lidere bağlı en az üç astın katılması durumunda verinin hiyerarşik yapıda olup olmadığı test edilebilir ve ihtiyaç duyulması durumunda hipotez testleri hiyerarşik doğrusal modelleme ile test edilerek daha farklı sonuçlara ulaşılabilir. Hiyerarşik yapıların hakim olduğu örgütlerde yapılacak

çalışmalarda araştırmacıların grup içi korelasyonu hesaplayarak çıkan sonuca göre hipotezlerini hiyerarşik doğrusal modelleme ile test etmesi daha doğru sonuçlara ulaşılmasına olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

Üçüncüsü, bu çalışmada liderlik tarzı olarak dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları ele alınmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda araştırmacıların farklı liderlik tarzlarını ele alarak askeri personelin iş çıktıları ile bu liderlik tarzlarından arasındaki ilişkilerin ortaya konulması alan yazına önemli bir katkı olacağı değerlendirilmektedir. Gelecek çalışmalarda seçilecek liderlik tarzları belirlenirken Türk kültürüne ve askeri bağlama daha uygun olduğu düşünülen babacan liderlik, askeri liderlik (Künter, 2014) gibi, kültüre ve bağlama yönelik liderlik tarzlarının ele alınması önerilmektedir.

Liderin cinsiyetinin liderlik tarzı – performans – lidere duyulan güven ilişkisindeki düzenleyici etkisi Türk Kara Kuvvetleri personeli üzerinden test edilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda örneklemin seçildiği alt kültürlerin ve bağlamların çeşitlendirilmesi, liderin cinsiyetine dair ileri sürülen iddiaların daha doğru şekilde test edilmesine olanak sağlayacaktır. Dolayısıyla araştırmacıların Hava ve Deniz Kuvvetleri ile Jandarma Genel Komutanlığı personeli üzerine de liderin cinsiyetinin etkisine dair çalışmalar yapmaları önerilmektedir. Ayrıca güvenlik alanında hizmet veren bir diğer kamu kuruluşu olan Polis teşkilatına dair çalışmalar yapılması benzer bağlamlarda karşılaştırma yapılmasına olanak sağlayacaktır. Erkek egemen ve eril liderlik tarzlarının hakim olmasının beklendiği bu örgütlere ek olarak kadın egemen ve dişil liderlik tarzlarının daha etkili olduğu örgütlerde liderin cinsiyetinin etkisinin test edilmesi hem rol uyum teorisine dair hem de değişkenler arasındaki ilişkilere dair elde edilen bulguların daha doğru şekilde değerlendirilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

## **5.6. SONUÇ**

Yapılan bu araştırmayla yazında liderlik tarzının astların performansına etkisinin olup olmadığı test edilmiş, bu ilişkide lidere duyulan güvenin aracılık rolünün olup olmadığı ortaya konulmuş, liderlik tarz – performans ilişkisinde liderin cinsiyetinin düzenleyici etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca liderlik tarzının askeri personelin performansına etkisinde lidere duyulan güvenin aracılık etkisi, liderin cinsiyetine göre düzenlenip düzenlenmediği araştırılmıştır. Bu araştırma neticesinde rol uyum teorisinin

ileri sürdüğü iddiaların geçerliliği, Türk kültüründe ve askeri bağlamda görgül olarak test edilmiştir.

Liderlik tarzı olarak dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ele alınmış ve araştırmanın bağımsız değişkenlerini olarak modele dahil edilmiştir. İş performansı da iki türde ele alınarak görev performansı ve bağlamsal performans olarak ölçülmüştür. Görev performansı ve bağlamsal performans da araştırmanın bağımlı değişkenini teşkil etmektedir. Bu çalışma sonucunda, askeri bağlamda hem dönüştürücü liderliğin hem de etkileşimci liderliğin bağımlı değişkenler olan görev performansı ve bağlamsal performans üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur

Kullanılan değişkenler için veriler yazında olan ve Türkçe'ye uyarlanmış ölçeklerle elde edilmiştir (Bass ve Avolio, 1990; Gürbüz, ve ark., 2016; Kirkman ve Rosen, 1999; McAllister, 1995; Sağlam Arı; 2003; Şahin ve Gürbüz, 2012; Williams ve Anderson, 1991;). Ölçeklerin içsel tutarlılığı Cronbach  $\alpha$  katsayısı hesaplanarak test edilmiştir. Tüm ölçeklere tek tek doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin ayrışım geçerliliği test edilmiştir.

Dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin lidere duyulan güveni olumlu yönde etkilediği beklendiği şekilde gerçekleşmiştir. Ayrıca kuramsal beklentiye uygun şekilde lidere duyulan güvenin görev ve bağlamsal performans üzerinde etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Lidere duyulan güvenin dönüşüm liderlik - görev performansı ve bağlamsal performans ilişkisinde tam aracı ve etkileşimci liderlik – bağlamsal performans ilişkisinde de kısmi aracı etkiye sahip olduğu raporlanmıştır.

Liderlik tarzının astların lidere duydukları güven, görev performansı ve bağlamsal performansa etkisinde, dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderlikten daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Askeri personelin olumlu iş çıktılarının belirlenmesinde, dönüştürücü liderliğin daha etkili bir liderlik tarzı olduğu ve askeri bağlamda dönüştürücü liderliğin daha çok kabul gördüğü ortaya konulmuştur.

Araştırmada, liderin cinsiyetinin düzenleyicilik etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler düzenleyici değişkenin dönüştürücü liderlik - görev performansı ve bağlamsal performans ilişkileri ile, dönüştürücü liderlik - lidere duyulan güven ilişkisinde anlamlı etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca değişkenler arasında durumsal aracılık bulgulanmıştır.

Lidere duyulan güvenin dönüştürücü liderlik - iş performansı ilişkisinde aracılık etkisi, liderin cinsiyeti tarafından düzenlenmektedir. Söz konusu aracı etki kadın liderler için erkek liderlerden daha güçlüdür. Liderin cinsiyetinin etkileşimci liderlik - iş performansı ve etkileşimci liderlik - lidere duyulan güven ilişkilerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir düzenleyici etkiye sahip olmadığı raporlanmıştır.

Sonuç olarak, oluşturulan araştırma modeli toplanan veriler ışığında analiz edilmiş, büyük ölçüde model doğrulanmıştır. Lidere duyulan güvenin aracılık etkisi, dönüştürücü liderlik – iş performansı ilişkisinde tam, etkileşimci liderlik – bağlamsal performans ilişkisinde ise kısmi olduğu tespit edilmiştir. Liderin cinsiyetinin dönüştürücü liderlik ile iş performansı ve lidere duyulan güven arasındaki ilişkileri düzenlediğine dair oluşturulan hipotezler desteklenmiştir. Dönüştürücü liderlik-iş performansı ilişkisindeki lidere duyulan güvenin aracı etkisi de liderin cinsiyetine göre değiştiği tespit edilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. İçinde L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (2.Baskı) (s.s. 267-299). New York: Academic Press.
- Aiken, L. S., ve West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park: Sage.
- Alimo- Metcalfe, B. ve Alban- Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(1), 1-27.
- Anderson, N., Lievens, F., Van Dam, K. ve Born, M.P. (2006). A construct-driven investigation of gender differences in a leadership-role assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 91, 555-566.
- Arthur, C. A. (2008). Conceptualisation, measurement, and impact of transformational leadership in military recruit training (Yayımlanmamış doktora tezi). Wales Üniversitesi, Bangor.
- Baird, J.E. (1976) Differences in group communication: A review of relevant research. *Quarterly Journal of Speech*, 62, 180-192.
- Barling, J., Moutinho, S. ve Kelloway, E. K. (1998). Transformational leadership and group performance: The mediating role of affective commitment. Manuscript submitted for publication. Kingston, Ontario: Queen's University.
- 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.
- Bartol, K.M. (1974). Male versus female leaders: The effect of leader need for dominance on follower satisfaction. *Academy of Management Journal*, 17, 225-233.
- Bartol, K.M. ve Butterfield, D.A. (1974). *Sex effects in evaluating leaders*. Academy of Management Annual Meeting, Seattle, Washington.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Bass B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.



- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 22, 130–142.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M., ve Avolio B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.
- Bass, B.M., ve Avolio B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture”, *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire* . Redwood City. CA: Mind Garden.
- Bass , B. M. ve Avolio, B. J. (2003). *Multifactor leadership questionnaire feedback report*. Redwood City. 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.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Batır, F. ve Gürbüz, S. (2016). Türkiye'nin toplumsal eğilimleri: Globe araştırmasından sonra ne değişti?. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 427-438, 28-31 Mayıs 2016, İstanbul
- Beauchamp, M. R., Barling, J. ve Morton, K. L. (2011). transformational teaching and adolescent self- determined motivation, self- efficacy, and intentions to engage in leisure time physical activity: A randomised controlled pilot trial. *Applied Psychology: Health and Well- Being*, 3(2), 127-150.
- Blau, M.P. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. E ve Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The Impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26.

- Boal, K.B. ve Bryson, J.M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. İçinde J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, ve C.A. Schriesheim (Ed.), *Emerging leadership vistas* (s.s. 11-28). Lexington, MA: Lexington Books.
- Boldry, J., Wood, W. ve Kashy, D.A. (2001). Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues*, 57(4), 689-705.
- 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, 554-571.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. M. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
- Bowman, G.W., Worthy, N.B. ve Greyser, S.A. (1965). Are women executives people?, *Harvard Business Review*, 43(4), 14-28.
- Boyce L.A, Herd A.M. (2003). The relationship between gender role stereotypes and requisite military leadership characteristics. *Sex Roles*, 49, 365–378.
- Bradley, J.P. ve Charbonneau, D. (2004). Measuring professional attitudes in Canada's Army. *Canadian Journal of Police and Security Services*, 2, 159-170.
- Bryman, A. ve Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows*. New York: Routledge.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. ve Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389–405.
- Casimir, G., Waldman, D.A., Bartram, T., ve Yang, S. (2006). Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 68-84.
- Cecil, E.A., Paul, R.J. ve Olins, R.A. (1973). Perceived importance of selected variables used to evaluate male and female job applicant. *Personnel Psychology*, 26, 397-404.

- Chen, X.P., Eberly, M.B., Chiang, T.J., Farh, J.L., ve Cheng, B.S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Cheng, B.S., Huang, M.P. ve Chou, L.F. (2002). Paternalistic leadership and its effectiveness: Evidence from Chinese organizational teams. *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 3(1), 85-112.
- Chiang, C.F. ve Wang, Y.Y. (2012). The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels: The mediating effect of trust. *Journal of Hotel and Business Management*, 1(1), 1-11.
- Comrey, A. L. ve Lee, H. B. (1992). Interpretation and application of factor analytic results (2.baskı). Hillsdale, NJ:Lawrence Erlbaum.
- Day D.R. ve Stogdill, R.M. (1972). Leader behavior of male and female supervisors: A comparative study. *Personnel Psychology*, 25(2), 353–360.
- Deaux, K. ve LaFrance, M. (1998). Gender. İçinde D. Gilbert, S. T. Fiske, ve G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, (4. Baskı) (s.s. 788-827). New York: Random House.
- Dirks, K.T. ve Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 87,611-628.
- 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. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1–12.
- Eagly, A. H., ve Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders. İçinde Antonakis, John, Cianciolo, Anna T.; Sternberg, Robert J. (Eds). *The nature of leadership*. , (ss.. 279-301). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications
- Eagly. A.H., ve Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly. A.H., Karau, S.J. ve Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychology Bulletin*, 117, 125–145.
- Eagly, A. H. ve Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.

- Eagly, A.H. ve Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781–797.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. ve Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G., ve Klonsky, B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Farh, J.L., Cheng, B.S., Chou, L.F., & Chu, X.P. (2006). Authority and benevolence: Employees' responses to paternalistic leadership in China. A.S. Tsui, Y. Bian, and L. Cheng (Ed.), *China's domestic private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance* (s.s. 230-260), New York: M.E. Sharpe.
- Fidel, L.S. (1970). Empirical verification of sex discrimination in hiring practices in psychology. *American Psychologist*, 25(12), 1094-1098.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- FM 6-22: Army Leadership Competent, Confident and Agile, Headquarters, Department of the Army (2006). Washington DC.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Gürbüz, S. Habiboğlu, O. S. ve Bingöl, D. (2016). Who is being judged promotable: Good actors, high performers, highly committed or birds of a feather? *International Journal of Selection and Assessment*, 24(2) (Dizgide).
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (Felsefe-Yöntem-Analiz)*, Ankara: Seçkin.
- Gürbüz, S., Şahin, F. ve Köksal, O. (2014). Revisiting of Theory X and Y: A multilevel analysis of the effects of leaders' managerial assumptions on followers' attitudes. *Management Decision*, 52(10), 1888-1906.
- Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I. ve Allsopp, A. J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *The Leadership Quarterly*, 21, 20-32.
- Hatter, J. J. ve Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695- 702.

- Heilman, M.E. ve Okimoto, T.G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81-92
- Hinkin, T. R. ve Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105-119.
- Hitt, M.A., Keats, B.W., ve Demarie, S.M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind (Vol. 2)*. London: McGraw-Hill.
- House, R. (1995). Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. A. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (s.s. 411-450). San Francisco: Jossey-Bass.
- Howell, J. M. ve Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- House, R. J. (1998). Appendix: Measures and assessments for the charismatic leadership approach: Scales, latent constructs, loadings, Cronbach alphas, and interclass correlations. *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, 24, 23-30.
- İslamoğlu, G., Birsel, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü*. İstanbul, İnkılâp Kitabevi.
- Javidan, M., Dorfman, P.W., Sully De Luque, M., ve House, R.J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.
- Jawahar, I.M. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader- member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Jawahar, M. ve Ferris, G.R. (2011). A longitudinal investigation of task and contextual performance influences on promotability judgments. *Human Performance*, 24(3), 251-269.

- Johns, G. ve Saks, A.M. (2005). *Organizational behaviour understanding and managing life at work* (6. Baskı). Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Johnson, K.J., Murphy, S.E. Zewdie, S.Z. ve Rebeca, J.R. (2008). The strong, sensitive type: effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39-60.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. ve İles, R. (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.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2002). Arabic cluster: a bridge between East and West. *Journal of World Business*, 37(1), 40-54.
- Kane, T. D. ve Tremble Jr, T. R. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the Army. *Military Psychology*, 12(2), 137-160.
- Karip, E. (1998). Dönüştürücü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Keller, R.T. (2006). Transformational leadership, initiating structure & substitutes for leadership: A longitudinal study of research & development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.
- Kelley, H. (1972). Causal schemata and the attribution process. İçinde E.E. Jones, D.E. Kanouse, H.H. Kelley, R.E., Nisbett, S. Valins, ve B. Weiner (Ed.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (s.s. 151-174). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three process of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2,51-56.
- Kilburn, B.R. (2007). *The Effects of Leader Behavior on Follower Attitudes and Intentions Toward The Provision of Voluntary Upward Feedback*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Memphis, Memphis.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-71.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.

- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. Beta, İstanbul
- Koenig, A., Eagly, A.H., Mitchell, A. ve Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-42.
- Kouzes, J.M., ve Posner, B.J. (2002). *Leadership challenge* (3. Baskı). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kovac, J. ve Jesenko, M. (2010). The connection between trust and leadership styles in Slovene organizations. *Journal for East European Management Studies*, 1, 9-33.
- Künter, N. (2014). Askeri Liderlik: Kavramlaştırma Ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Liden, R. C. ve Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1587-1605.
- Locke, E.A. ve Latham, G. P. (1990). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Lord, R. G., DeVader, C. L. ve Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. New York : McGraw-Hill.
- Luthans, F. ve Hodgetts, R.M. (2000). *International Management*. Irwin: Mc Graw-Hill.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., ve Rich, G.A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 29(2), 115-134
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270.
- Mawn, L. (2012). Transformational Leadership in Higher Education Lecturing (Yayınlanmamış doktora tezi). Bangor Üniversitesi, Bangor.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

- McCormack, L. ve Mellor, D. (2002). The role of personality in leadership: An application of the Five-Factor Model in the Australian military. *Military psychology, 14*(3), 179-197.
- McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw-Hill.
- McMurray, A., Islam, M., Sarros, J. ve Pirola-Merlo, A. (2012). The impact of leadership on workplace climate and performance in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal, 33*(6), 522-549.
- Merritt, D.H. (1969). Discrimination and the women executive. *Business Horizon, 12*(6), 15-22.
- Morgan, M.J. (2004). Women in a man's world: Gender differences in leadership at the military academy. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(12), 2482-2502.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. ve Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*(2), 71-83.
- Motowidlo, S.J., ve Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*, 475-480
- Muller, D., Judd, C. M. ve Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology, 89*, 852-863.
- Nieva, V.F., ve Gutek, B.A. (1981). *Women and work: A psychological perspective*. New York: Praeger.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: theory and practice*. (6. ed.) Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Nübold, A., Dörr, S.L. ve Maier, G.V. (2015). Considering the orphan: Personal identification and its relations with transformational leadership, trust, and performance in a three-path mediation model. *Leadership, 11*, 230-254.
- Osborn, R.N., ve Vicars, W.M. (1976). Sex stereotypes: An artifact in leader behavior and subordinate satisfaction analysis?. *Academy of Management Journal, 19*, 439-449.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkisi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11*(16), 53-82.



- Paris, L.D., Howell, J.P., Dorfman, P.W., ve Hanges, P.J. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business*, 40,1396–1405.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A. ve Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study”, *Journal of Management*, 25, 6, 1999, 897-933.
- Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I. ve Waqas, H. (2012). "Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 54-64.
- Paustian-Underdahl, S., Walker, L.S. VE Woehr, D.J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129 –1145.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569.
- Powell. G.N., Butterfield, D.A. ve Parent, J.D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed?. *Journal of Management*, 28(2), 177-193.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D. ve Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227.
- PsycINFO, (2015) .10 Ağustos 2015 tarihinde <http://psycnet.apa.org/?fa=search.searchResults&type=advanced&db=pi,pb,pq,pa,pe,pt&term=transformational%20leadership%20&fields=AnyField>. adresinden alınmıştır.
- Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2007). *Management* (9. Baskı.). London: Prentice- Hall.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2013). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Pearson Higher Ed.

- Rosen, B. ve Jerdee, T. (1973). The influence of sex role stereotypes on evaluations of male and female supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 57, 44-48
- Rotundo, M., ve Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?.*Gazi Üniversitesi TTEF Dergisi*, 2(2), 17-36.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison : Wesley.
- Shamir, B. (1991). The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions. *The Leadership Quarterly*, 2, 81-104.
- Sharkie, R. (2009). Trust in leadership is vital for employee performance. *Management Research News*, 32(5), 491-498.
- Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 221-244.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Stumpf, S. A. ve Mullen, T. P. (1991). Strategic leadership: concepts, skills, style and process. *Journal of Management Development*, 10(1), 42-53.
- Suliman, A.M.T. (2001). Work performance: Is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a middle eastern context. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049- 1061.
- Sümer, H. C. ve Bilgiç, R. (2006). Performans değerlendirmelerinde geleneksel olmayan değerlendirici kaynaklarının kullanımı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(57), 25-40.
- Şahin, F. ve Gurbuz, S. (2012). The effect of cultural Intelligence and self-efficacy on task performance and organizational citizenship behavior: A study in a multinational organization. *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*. 14 (2), 123-140.

- Şahin.,F., Gürbüz.,S. ve Şeşen.,H., (2016). Leaders' managerial assumptions and transformational leadership: The moderating role of gender. *Leadership & Organization Development Journal* (Baskıda).
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A. ve Sığırı, Ü. (2013). Liderlik. İçinde Ü. SİĞRİ ve S. GÜRBÜZ (Ed.), *Örgütsel Davranış* (ss. 373-429), İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Triandis H.C, Carnevale, P., Gelfand, M.J, Robert C, Wasti S.A, vd. (2001). Culture and deception in business negotiations: A multilevel analysis. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 1, 73–90.
- Utecht, R.E., ve Heier, W.D. (1976). The contingency model and successful military leadership. *Academy Of Management Journal*, 19(4), 606-618.
- Wang, A.C., ve Cheng, B.S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 106–121.
- Wang, A.C., Chiang, J.T.J., Tsai, C.Y., Lin, T.T VE Cheng, B.S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 101–113.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S.H. ve Colbert, A.E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36, 223-270.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- World Bank Report (2015). Gender equality and development report. 10 Aralık 2015 tarihinde <http://econ.worldbank.org/> sitesinden alınmıştır.
- Van Eeden, R., Cilliers, F. ve Van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits.: Support for the conceptualization of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253-267.
- Vecchio, R.P., ve Brazil, D.M. (2007). Leadership and sex-similarity: A comparison in a military setting", *Personnel Psychology*, 60, 303-335.
- Volberda, H.W. (1998). *Building the flexible firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Yammarino, F. J. ve Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human relations*, 43(10), 975-995.
- Youngman, J. (2001). Women in the military: The struggle to lead. İçinde C. B. Costello ve A. J. Stone (Ed.), *The American woman 2001–2002: Getting to the top* (s.s. 139-168). New York: Norton.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.) Prentice-Hall, Upper Saddle Creek, N.J.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C. ve Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. İçinde *The nature of leadership* (ss. 101-124), eds, J Antonakis ve AT Cianciolo and RJ Sternberg, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. ve Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.
- Zhu, W., Avolio, B.J. ve Walumbwa, F.O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.



## EKLER LİSTESİ

**EK-A:** Anket Formu.....A-1

**EK-B:** Telif Hakkı İzni.....B-1



Sayın Katılımcı,

Tamamen bilimsel amaç ile hazırlanmış olan bu ankette amiriniz ve işinize yönelik tutumlarınıza dair sorular yer almaktadır. Anketteki ifadelere katılım durumunuzu her bir astınız için 1 ile 5 arasında veriler ifadelerle işaretleyiniz. Anketten elde edilecek veri sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmamıza katkınızdan dolayı teşekkür eder, sağlık, esenlik ve başarılar dilerim.

Özgür AYHAN  
Kara Harp Okulu  
SAVBEN  
Araştırma Görevlisi  
[oayhan@kho.edu.tr](mailto:oayhan@kho.edu.tr)

### I. Bölüm: Amir/Yöneticiye İlişkin Tutumlar:

**Bu bölümde amir pozisyonunda çalışan üstünüze ilişkin verilen ifadeye katılım durumunuzu derecelendiriniz**

Aşağıda amirinize <b>karşı duyduğunuz güvene ve amirinizin liderlik tarzına</b> yönelik bazı ifadeler bulunmaktadır. Amirinize duyduğunuz güveni ve liderlik tarzını beş puan üzerinden aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz. Sonuçlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacağından amiriniz ile aranızdaki ilişkiyi ve onun davranışlarını <b>objektif</b> bir şekilde değerlendirmeniz son derece önem arz etmektedir. <b><u>Elde edilen veriler hiç kimseyle paylaşılmayacak olup sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.</u></b>						
<b>Amiriniz ile Beraber Çalıştığınız Süre</b>						
1= Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u> . 2= <u>Katılmıyorum</u> . 3 Ortadayım. 4= Katılıyorum. 5= Kesinlikle Katılıyorum.						
1	Bir üst amirimle ilişkimiz paylaşımcı bir yapıdadır. Karşılıklı olarak fikir, duygu ve beklentilerimizi serbestçe paylaşırız	1	2	3	4	5
2	Bir üst amirimle işimde karşılaştığım güçlükler hakkında rahatça konuşabilirim ve bilirim ki beni dinlemeye her zaman isteklidir.	1	2	3	4	5
3	Eğer ikimizden birisi başka bir işe geçmek durumunda kalır ve artık bir arada çalışamazsak, her ikimiz de üzüntü duyarız.	1	2	3	4	5
4	Eğer bir üst amirimle karşılaştığım problemleri paylaşırsam, bu konuda yapıcı ve ilgili bir tavır sergileyeceğini bilirim.	1	2	3	4	5
5	Her ikimizin de zaman içinde iş ilişkimize dostluk arkadaşlık ilişkilerini de katabildiğimizi söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
6	Amirim çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar.	1	2	3	4	5
7	Amirim önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	1	2	3	4	5
8	Amirim sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremez.	1	2	3	4	5
9	Amirim dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.	1	2	3	4	5
10	Amirim önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
11		1	2	3	4	5
12		1	2	3	4	5

13		1	2	3	4	5
14		1	2	3	4	5
15		1	2	3	4	5
16		1	2	3	4	5
17		1	2	3	4	5
18		1	2	3	4	5
19		1	2	3	4	5
20		1	2	3	4	5
21		1	2	3	4	5
22		1	2	3	4	5
23		1	2	3	4	5
24		1	2	3	4	5
25		1	2	3	4	5
26		1	2	3	4	5
27		1	2	3	4	5
28		1	2	3	4	5
29		1	2	3	4	5
30		1	2	3	4	5
31		1	2	3	4	5
32		1	2	3	4	5
33		1	2	3	4	5
34		1	2	3	4	5
35		1	2	3	4	5
36		1	2	3	4	5
37		1	2	3	4	5
38		1	2	3	4	5
39		1	2	3	4	5
40		1	2	3	4	5
41		1	2	3	4	5
42		1	2	3	4	5
43		1	2	3	4	5
44		1	2	3	4	5
45		1	2	3	4	5

## II. Bölüm: Kişisel Bilgiler



1. Cinsiyetiniz? 1( ) Kadın 2( ) Erkek
2. Yaşınız? .....
3. Eğitim düzeyiniz?
- 1( ) Lise 2( ) Ön-lisans 3( ) Lisans 4(Lisans üstü)
- 5( ) Diğer ...
4. Medeni Haliniz? 1( ) Bekâr 2( ) Evli 3( ) Dul
5. Bu işletmede çalışma süreniz? .....YIL
8. Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz? .....YIL
9. Su andaki birliğinizde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?..... Yıl
10. Su andaki amirinizle ne kadar süredir çalışıyorsunuz?..... Yıl
11. Haftada kaç gün mesaiye geliyorsunuz? .....Gün
12. Haftada ortalama kaç saat mesai yapıyorsunuz? .....Saat

**KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ**

Değerli Katılımcı;

Bu anketin amacı; astların performansları üzerinde etkili olan faktörleri saptamaya yönelik bilimsel bir çalışmaya veri toplamaktır. Güvenilir sonuçlara ulaşmak için aşağıdaki ifadeleri samimiyetle cevaplayınız. Cevaplar toplu olarak değerlendirilecektir. Önemli katkınızdan dolayı teşekkür ediyorum.

Özgür AYHAN  
Kara Harp Okulu  
SAVBEN  
Araştırma Görevlisi  
[oayhan@kho.edu.tr](mailto:oayhan@kho.edu.tr)

### I. Bölüm: Astların Performansları:

**Bu bölümde amiri olduğunuz astlarınızın performansına yönelik verilen ifadeye katılım durumunuzu 1 ile 5 arasında derecelendiriniz.**

Amiri olduğunuz astlarınızın isimlerini sağdaki sütuna yazınız. Aşağıda astınızın performansına yönelik bazı ifadeler bulunmaktadır. Astınızın performansını beş puan üzerinden aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz. Sonuçlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacağından astlarınızın performansını <b>objektif</b> bir şekilde değerlendirmeniz ve astlarınız arasında <b>ayırt edici</b> bir değerlendirme yapmanız son derece önem arz etmektedir. <b><u>Elde edilen veriler hiçbir idari işlemde kullanılmayıp sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.</u></b>		Ast 1	Ast 2	Ast 3	Ast 4
1= Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u> . 2= <u>Katılmıyorum</u> . 3 Ortadayım. 4= Katılıyorum. 5= Kesinlikle Katılıyorum.					
1	Görevlerini tam zamanında tamamlar.				
2	Verilen görevleri uygun şekilde tamamlar.				
3	Görev tanımındaki sorumluluklarını tam olarak yerine getirir.				
4	İş performansı diğer çalışanlardan daha iyidir.				
5	Zamanını birçok çalışandan daha iyi yönetir.				
6	Değişen durumları karşılamak için hedefleri, faaliyetleri ve öncelikleri etkin olarak ayarlar.				
7	Durumlar çok akışkan olduğunda bile hızlı ve doğru kararlar verir.				
8	Beklenmeyen iş taleplerini karşılamak amacıyla çok kısa sürede yeni sistem ve düzen başlatabilir.				
9	Kendisine tahsis edilen kaynakları etkin olarak kullanır.				
10	Görevleri güçlüklerden yılmadan yapar.				
11	Mesai arkadaşlarımdan iş yükü ağır olanlara yardım eder.				
12	Kendisine verilmiş bir görev olmasa da birliğe yeni katılanları gönüllü olarak işe ve birliğime oryante eder.				
13	Herhangi bir sebeple işinin başında bulunmayan arkadaşının yerini alarak onların yokluğunu hissettirmez.				
14	Mesai arkadaşlarının işle ilgili problemlerinde onlara seve seve yardım eder.				
15	Amirinin emir vermesini beklemeden, ona destek olur.				

16	Gerekli durumlarda mesai arkadaşlarını önceden bilgilendirerek, kurum içi iletişimin yüksek olmasına çalışır.				
17	Mesai arkadaşlarının hak ve hukukuna saygı gösterir.				
18	Emir verilmese bile, gerektiğinde kalan işlerini bitirmek için mesaiye kalır.				
19	İşinde ve mesaide daima dakik olmaya özen gösterir, mesai cetveline tam uyar.				
20	Kurallara, emirlere ve talimatlara kimsenin kendisini gözetlemediği zaman da uyar.				
21	Çalıştığı kurumun kaynaklarını (elektrik, su, malzeme, insan gücü, para vb.) bazen israf eder.				
22	İşiyile ilgili önemsiz ve küçük konularda şikâyet ederek vaktimi boşa harcamaz.				
23	Kurum dışındakiler kurumu eleştirdiğinde kurumu savunur.				
24	Mesai içinde kişisel işleri için zaman harcar.				

## II. Bölüm: Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?  1( ) Kadın  2( ) Erkek
2. Yaşınız? .....
3. Eğitim düzeyiniz?
- 1( ) Lise 2( ) Ön-lisans 3( ) Lisans 4( ) Lisans üstü 5( ) Diğer ...
4. Medeni Haliniz? 1( ) Bekâr 2( ) Evli 3( ) Dul
5. Bu işletmede çalışma süreniz? .....YIL
8. Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz? .....YIL
9. Su andaki birliğinizde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?..... Yıl
10. Haftada kaç gün mesaiye geliyorsunuz? .....Gün
11. Haftada ortalama kaç saat mesai yapıyorsunuz? .....Saat

**KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ**

For use by OZGUR AYHAN only. Received from Mind Garden, Inc. on October 21, 2015



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Robert Most", with a long horizontal line extending to the right.

Robert Most  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : AYHAN Özgür  
Uyruğu : TC  
Doğum tarihi ve yeri : 10.05.1988-Kadıköy  
Medeni hali : Evli  
Telefon : 0554 593 36 59  
Faks :  
e-mail : ayhanozzzgur@gmail.com



### Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Doktora	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	2017, Mart
Yüksek lisans	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü	2013, Şubat
Lisans	Yeditepe Üniversitesi	2011, Şubat
Lise	Behiye- Dr. Nevhiz Işıl And. Lisesi	2006, Haziran

### İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2017- Devam	95. Zh. Tug.K.lığı	Personel Kısım Amiri
2012-2017	Kara Harp Okulu	Araştırma Görevlisi

### Yabancı Dil

İngilizce

### Yayınlar

#### 1. Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler (SCI & SSCI & Arts and Humanities)

1. Gürbüz, S. & Ayhan, Ö.(2017). 'Lidere yakın olmanın dayanılmaz hafifliği: Lider-üye etkileşimi, görev performansı, tecrübe ve terfi, edebilirlik arasındaki ilişkilerin testi. *Türk Psikoloji Dergisi, Baskıda*.

2. Gürbüz, S., Ayhan, Ö., & Sert, M. (2016). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Türkiye'de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *Türk Psikoloji Dergisi, 31(77), 61-75*.

#### 2. Uluslararası diğer hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

1. Ayhan, Ö. & Şahin, F. (2017). İç grup her zaman iyi asker midir? Dönüştürücü liderlik - örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde lider üye etkileşiminin rolü. *İş ve İnsan Dergisi, 4(1), 61-71*.

2. Kaya, N., Aydin, S., & Ayhan, O. (2016). The Effects of Organizational Politics on Perceived Organizational Justice and Intention to Leave. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(03), 249.

3. Gürbüz, S., Ayhan, Ö. & Sert, M. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Türkiye’de yapılan araştırmalar üzerinden bir meta analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 3-19.

4. Ayhan, Ö. & Gürbüz, S. (2014). Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisinde Adaletin Rolü. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 76-93.

### 3. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

1. Ayhan, Ö. & Şahin, F. (2016). *İç Grup Her Zaman İyi Asker Midir? Dönüştürücü Liderlik - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Rolü*. 4. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 347-355, 04-05 Kasım, Adana.

2. Ayhan, Ö. & Şahin, F. (2016). Kadın ve Erkek Liderlerin Astların Performansı Üzerindeki Etkisi Farklı Mıdır?. 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 177-187. 29-31 Mayıs, İstanbul.

3. Gürbüz, S., Ayhan, Ö., & Habiboğlu, O.S. (2015). *Lidere yakın olan daha kolay terfi eder mi?.* 3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 152-160, 06-07 Kasım 2015, Tokat.

4. Gürbüz, S., Ayhan, Ö., & Sert, M. (2014). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi*. 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 99-107, 07-08 Kasım 2014, Kayseri.

5. Ayhan, Ö. & Gürbüz, S. (2013). *Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Adaletin Rolü*. 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 121-130, 15-16 Kasım, Sakarya.

6. Gürbüz, S., Şahin, F. & Ayhan, Ö. (2013). *Liderin Yönetime İlişkin Varsayımlarının Dönüştürücü Liderlik Davranışına Etkisi: Çok Düzeyli Bir Analiz*. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 257-265, 15-16 Kasım, Sakarya.

7. Ayhan, Ö., & Gürbüz, S. (2013). *Algılanan örgütsel politikanın çalışanların işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın rolü: Kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde bir araştırma*, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 485-490, 29 Mayıs-01 Haziran, Kütahya.

### Hobiler

Puzzle yapmak, kitap okumak.

