



Tatar, A., Çelikbaş, B., Çamkerten S. (2021). **Potansiyel Liderliğin Yordayıcısı Olarak Kişilik Özellikleri**. Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)/ International Journal of Leadership Training (IJOLT), *Cilt* (sayı), II-II.

Geliş Tarihi: 30.05.2021

Kabul Tarihi: 20.08.2021

## POTANSİYEL LİDERLİĞİN YORDAYICISI OLARAK KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Arkun TATAR\*  
Behmen ÇELİKBAŞ\*\*  
Sami ÇAMKERTEN\*\*\*

### ÖZET

Bu çalışmada Türkçe konuşan katılımcı grupta, potansiyel liderlik özelliklerinin, kişilik özellikleri ile yordanması amaçlanmıştır. Ayrıca sosyo-demografik değişkenlerin de potansiyel liderliğin yordanmasına katkı sağlayıp sağlamadığının test edilmesi düşünülmüştür. Bu amaçla çalışmada kolay örnekleme yöntemi ile 18-70 yaş arası 480 erkek, 624 kadın olmak üzere toplam 1104 katılımcıya ulaşılmıştır. Potansiyel liderlik özelliklerini yüksek ve düşük düzeyde taşıyan gruplarının yordanması, çok değişkenli lojistik regresyon analiziyle yapılmıştır. Kurulan modelde Beş Faktör Kişilik Modeline dayalı beş faktör toplam puanları, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu ve gelir getiren bir işte çalışma durumuna yer verilmiştir. Sonuç olarak potansiyel liderlik özellikleri gruplarının yordanması için kurulan modelde Dışadönüklük, Sorumluluk ve Zeka / Hayal Gücü faktörleri yer almıştır. Sosyo-demografik değişkenlerin hiçbirinin potansiyel liderlik özellikleri gruplarının yordanmasına katkı sağlamadığı anlaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar kişilik ve liderlik literatürleri doğrultusunda tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Potansiyel liderlik özellikleri, liderliğin özellik yaklaşımı, kişilik özellikleri

## PERSONALITY TRAITS AS PREDICTORS OF POTENTIAL LEADERSHIP ATTRIBUTES

### ABSTRACT

In this study, it was aimed to predict potential leadership traits with personality traits in a Turkish-speaking participant group. Furthermore, it was considered to test whether socio-demographic variables also contribute to the prediction of potential leadership. For this purpose, a total of 1104 participants, 480 males, and 624 females, between the ages of 18-70, reached by convenience sampling method in the study. Prediction of groups with high and low levels of potential leadership characteristics was made by multivariate logistic regression analysis. In the model established, five factor total scores based on the Five-Factor Model of Personality, age, gender, marital status, educational status, income status, and employment in an income-generating job were included. As a result, the factors of Extraversion, Conscientiousness, and Intellect / Imagination were included in the model established to predict potential leadership traits groups. It was understood that none of the socio-demographic variables contributed to the prediction of potential leadership traits groups. The results obtained were discussed in line with the personality and leadership literature.

**Key Words:** Potential leadership attributes, trait theory of leadership, personality traits

\* Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, arkuntatar@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-2369-9040

\*\* behmen.celikbas@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3427-2015

\*\*\* sami.camkerten@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8924-9483



Arkun TATAR, Behmen ÇELİKBAŞ, Sami ÇAMKERTEN

## 1. GİRİŞ

Liderliğin ya da liderlik kriterlerinin açıklanması sürecinde bireysel farklılıkların veya özellik (trait) yaklaşımının önemi üzerinde duran çalışmaların öne çıktığı görülmektedir (Fleenor, 2006). Bu süreçte liderliğin özellik yaklaşımı ile açıklanmasına şüpheyle bakılmıştır (Goff, 2003; Johns ve Moser, 1989; Kenny ve Zaccaro, 1983). Liderliğin açıklanması amacıyla öne sürülen önermelerin ve / veya teorilerin yetersiz kalması, yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların bu teorileri destekler nitelikte olmaması, liderliğin doğasının ve bileşenlerinin istenen düzeyde açıklanamaması sebebiyle de (Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang ve McGue, 2006; Chao ve Chang, 2013; Germain, 2008; Kenny ve Zaccaro, 1983; Lord, De Vader Alliger, 1986; Solaja, Idowu ve James, 2016; Zaccaro, 2007) özellik yaklaşımının liderliği öngörmedeki rolü önemini korumuştur. Bu bağlamda özellik yaklaşımına dayalı Liderliğin Özellik Teorisi (Trait Theory of Leadership), liderliği açıklamak amacıyla öne sürülen teorilerden biri olmasının yanı sıra modern liderlik teorilerine göre liderliği açıklamada daha büyük bir rol oynamaktadır (Chao ve Chang, 2013; Fleenor, 2006; Huszczo ve Endres, 2017; Reiter-Palmon, 2003; Swan, 2016; Van Seters ve Field, 1990). Ayrıca liderlik alan yazında yer alan diğer liderlik teorileri, lider ile takipçileri arasındaki ilişkilere, takipçilere ve duruma odaklanırken liderliğin özellik yaklaşımı yalnızca liderin kendisine odaklanmaktadır (Germain, 2008; Gibb, 1947; Kenny ve Zaccaro, 1983).

Liderliği özellik yaklaşımı temelinde değerlendiren birçok liderlik teorisi bulunmakla birlikte liderlik özelliklerini saptamak, üst ve alt faktörlerinin neler olduğunu belirlemek amacıyla çoğunlukla potansiyel liderlik özellikleri adı altında araştırmalar yapılmaktadır (Fleenor, 2006). Potansiyel liderlik özellikleri ise liderliğin temel faktörlerini oluşturan belirli bazı özellikler açısından genel popülasyona göre belirgin şekilde ayrılmak olarak bilinmektedir (Dries ve Pepermans, 2012; Wynn, 2006). Diğer bir ifadeyle, lider olabilmek için alan yazında belirtilen özelliklere sahip olmak yetmez. Bu özelliklerin düzeyi yüksek olmalı ya da var olan potansiyelin çevreden gerekli ve yeterli uyarıcılar alınarak geliştirilmesi gerekmektedir (Church, 2014; Gibb, 1947; Swan, 2016). Potansiyel liderlik özellikleri ise entelektüel merak, karar verme ve problem çözme gibi analitik becerilerden, öğrenme istekliliği ve uyum gibi öğrenme becerilerinden, sonuç odaklı ve azim gibi dürtüsel becerilerden, yükselme isteği, başarı güdüsü gibi motivasyonel faktörlerden oluşmaktadır (Dries ve Pepermans, 2012; Germain, 2008; Hirschfeld, Jordan, Thomas ve Feild, 2008; Johns ve Moser, 1989; Karnes ve D'Ilio, 1990; Reiter-Palmon, 2003; Zaccaro, 2007). Potansiyel liderlik özelliklerinin yanı sıra Beş Faktör Modeli kapsamında ölçümlenen birçok kişilik özelliği de liderlikle ilişkilendirilmiş ve özellikle dışadönüklük faktörü altında sıralanan özelliklerin (Kornor ve Nordvik, 2004; Lord, De Vader, Alliger, 1986; Solaja ve diğer., 2016; Stricker ve Rock, 1998; Tatar, Çelikbaş ve Özdemir, 2018; Wynn, 2006) liderlikle yüksek düzeyde ilişkili olduğu bildirilmiştir (Goff, 2003; Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002; Karnes ve D'Ilio, 1990).

Kişilik betimleyen çok sayıda özelliğin olmasından ve bu özelliklerin bir çerçevesinin oluşturulamamasından, kişiliği ölçmek amacıyla geliştirilmiş olan ölçme araçlarının tutarlı ve amaca hizmet eden ölçümler sağlayamamasından dolayı kişilik özellikleriyle potansiyel liderlik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen ilk dönem araştırma sonuçlarının tutarsız olmasına sebep olmuştur (Andersen, 2006). Bu durumunun sonucunda liderliğin özellik yaklaşımı ile açıklanmasına yönelik araştırmaların sayısında belirgin bir azalma görülmüş ve liderliğin açıklanma süreci sekteye uğramıştır (Colbert, Judge, Choi ve Wang, 2012; Stricker ve Rock, 1998). Ancak, ilerleyen süreçte kişilik ölçümünde ilerleme olmuş, kişilik özelliklerinin çerçevesi oluşturulmuş ve geliştirilen kişilik testlerinden tutarlı ve amaca hizmet eden ölçümler elde edilmiştir (Wu, van der Linden, Dunkel, Ding, Li, Li, Harmon ve Born, 2021). Özellikle Beş Faktör Modeli olarak adlandırılan ve dışadönüklük, yumuşakbaşlılık, sorumluluk, duygusal dengelilik ve deneyime açıklık faktörlerini içeren kişilik modeli (McCrae ve Costa, 1997) ile önemli adımlar atılmış ve Beş Faktör Modeli ile kişilik özellikleri ve potansiyel liderlik özellikleri arasındaki ilişkiler birçok çalışmayla ortaya konulmuştur (De Vries, 2012; Do ve Minbashian, 2020; Johnson, Vernon, Harris ve Jang, 2004; Lord ve diğer., 1986; Wyatt ve Silvester, 2018).

Beş Faktör Modeli'nde yer alan faktörlerden dışadönüklük, baskınlık, girişkenlik, sosyallik, sıcaklık, özgüven, iddialı, aktif, iyimser, enerjik, etkileyici ve sosyal olma gibi özelliklerle ilişkilendirilmiştir. Kişiler arası



## Potansiyel liderliğin yordayıcısı olarak kişilik özellikleri

İlişkilerde, ekip çalışmasında veya yüksek performans gerektiren durumlarda, dışadönük bireylerin, kendinden emin ve güçlü görünmeleri, diğer bireyler tarafından lider olarak algılanmalarına neden olmaktadır. Öz Denetim / Sorumluluk, dikkatli, sorumlu, organize, temkinli, öz-disiplinli ve düzenli olma gibi özelliklerle tanımlanmıştır. Ayrıca bu özelliklere sahip olan bireylerin, yüksek başarı ihtiyacı ve yüksek çalışma arzusu göstermelerinden dolayı diğer kişilik özelliklerine göre, liderlikle daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Yumuşak Başlılık, güvenilir olma, nazik olma, hoşgörülü ve iyi huylu olma gibi özelliklerle tanımlanmıştır. Özellikle takım performansı ve etkililiği üzerinde en fazla etkiye sahip olan kişilik özelliği olduğu bildirilmektedir. Deneyime Açıklık, kişinin özgün, merak uyandırıcı, yaratıcı, açık fikirli, bağımsız düşünceye ve deneyimlemeye istekli olması gibi özelliklerini vurgulamaktadır. Bu yönüyle, deneyimlemeye merak duyan liderlerin, takipçileri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Duygusal Denge faktörü bireylerin, güvenli ve sakin görünmekle beraber yüksek öz-yeterlik ve yüksek benlik saygısı göstermelerini kapsamaktadır. Bu faktörde yüksek düzey gösteren liderler, özellikle stres altında doğru kararlar almada ve zorluklarla mücadele etmede başarılıdırlar (Andersen, 2006; Deinert, Homan, Boer, Voelpel ve Gutermann, 2015; Dulewicz ve Higgs, 2005; Hoch ve Dulebohn, 2017; Hogan, Curphy ve Hogan, 1994; Shao ve Webber, 2004; Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002).

Kişilik özellikleri bir liderin gelecekteki başarısını ön görmede yetersiz kalsa da hem potansiyel liderlik özelliklerini barındırmakta hem de bu özellikleri açıklayabilmektedir (Church, 2014; Deinert ve diğer., 2015). Buna karşın, kişilik özellikleri ile liderliğin düşük düzeyde ilişkili olduğu birçok çalışma ile ortaya konulmuştur (Garcia, Duncan, Carmody-Bubb ve Ree, 2014; Hogan ve diğer., 1994; Strang ve Kuhnert, 2009). Kişilik özellikleri ile ilişkileri incelenen liderlik tarzlarının (dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik) yapısal olarak liderlik için ön görülen özellikleri içermemeleri bu durumun temel sebebi olarak görülmektedir (De Vries, 2012). Buna karşın hem öz bildirim hem de gözlemci değerlendirmelerinden ve birçok meta-analiz çalışmasından elde edilen sonuçlara göre dışadönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık ve duygusal dengelilik faktörleri potansiyel liderlik özellikleriyle ilişkiliyken (Colbert ve diğer., 2012; Do ve Minbashian, 2020; Karnes ve D'Ilio, 1990; Strang ve Kuhnert, 2009; Tatar, Çelikbaş, Özdemir, Astar ve Ören, 2018; Wyatt ve Silvester, 2018) özellikle dışadönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık faktörleri potansiyel liderlik özelliklerini yüksek düzeyde yordamaktadır (Hirschfeld ve diğer., 2008; Huszczo ve Endres, 2017; Kornor ve Nordvik, 2004; Reiter-Palmon, 2003).

Kişilik özellikleri, zeka ve bilişsel yapılar gibi durağan, kararlı ve sürekliliği olan değişkenler yalnızca özellik yaklaşımı temelinde ölçümlenen liderlik özellikleriyle değil aynı zamanda duygusal beceriler, çeşitli davranışsal modeller ve durumsal değişkenler temelinde ölçümlenen liderlik teorileriyle de ilişkili olmaktadır (Arvey ve diğer., 2006; Church, 2014; Shao ve Webber, 2004; Walter ve Scheibe, 2013). Ancak farklı kişilik özellikleri farklı liderlik tarzları ile ilişkilidir. Örneğin, dışadönüklük faktörü karizmatik liderlik, yumuşak başlılık faktörü destekleyici liderlik, sorumluluk faktörü ise görev odaklı liderlik tarzıyla (De Vries, 2012), deneyime açıklık, yumuşakbaşlılık ve duygusal dengelilik faktörleri dönüşümsel liderlikle, deneyime açıklık ve duygusal dengelilik faktörleri etkileşimsel liderlikle ilişkili (Garcia ve diğer., 2014; Johnson ve diğer., 2004) bulunmuştur.

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada bu sunulanlar doğrultusunda potansiyel liderlik özelliklerinin yordayıcıları olarak sosyo-demografik değişkenler ve Beş Faktör Modeli'ne dayalı kişilik ölçümlerinin alınması düşünülmüştür. Bu doğrultuda sosyo-demografik değişkenlerin ve kişilik ölçümlerinin hangilerinin potansiyel liderliğin yordayıcıları olduğunun Türkçe konuşan katılımcı grupta belirlenmesi amaçlanmıştır.

### 1.2. Araştırmanın Önemi

Amaç doğrultusunda çalışmanın birinci özgün yanını benzer modeller ve kişilik ölçümleriyle inceleyen Türkçe çalışmaların bulunmayışı oluşturmaktadır. Çalışmanın diğer özgün yanı ise büyük bir katılımcı grupta uygulama yapılarak potansiyel liderlik ölçümleri için bir tür normatif veri işlevi görececek bir verinin sunulması olmaktadır.



Arkun TATAR, Behmen ÇELİKBAŞ, Sami ÇAMKERTEN

## 2. YÖNTEM

Çalışma, kolay örnekleme yoluyla ulaşılan kişilerle ve kesitsel tasarımla yürütülmüş nicel bir araştırmadır.

### 2.1. Katılımcılar

Çalışmaya 18-70 yaşları arasında (ort. = 30,76, s = 9,12 yıl) 480 erkek (% 43,5), 624 kadın (% 56,5) olmak üzere 1104 kişi katılmıştır. Katılımcıların, 50'si ilkokul (% 4,5), 52'si ortaokul (% 4,7), 243'ü lise (% 22,0), 759'u üniversite (% 68,8) mezunu; 578'i bekar (% 52,4), 475'i evli (% 43,0), 51'i dul ya da boşanmış (% 4,6); 855'i gelir getiren bir işte çalıştığını (% 77,4) ve 249'u ise çalışmadığını (% 22,6) belirtmiştir. Gelir durumu değişkeni analiz aşamasında gruplanmamış, veri toplama aşamasında üç gruptan birinin seçilmesi istenmiştir. Buna göre gelir durumunu katılımcıların 133'ü kötü olarak (% 12,0), 742'si orta düzeyde (% 67,2), 229'u iyi düzeyde (% 20,7) olarak işaretlemiştir.

### 2.2. Gereçler

Çalışmada A Potansiyel Liderlik Özellikleri Ölçeği-15 (A-PLÖÖ-15) ve Büyük Beş Kişilik Testi-50 (B5KT-50-Tr) Türkçe formu kullanılmıştır.

#### 2.2.1. A Potansiyel Liderlik Özellikleri Ölçeği-15 (A-PLÖÖ-15)

Ölçek beşli Likert tipi (Hiç Uygun Değil = 1, Tamamen Uygun = 5) cevaplama seçeneği içeren 15 maddeli öz bildirim türü bir ölçektir. Ters yönlü maddesi bulunmayan ölçekte olası puan aralığı 15-75'tir. İki uygulamadan oluşan ölçeğin geliştirme çalışmasında iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı birinci uygulamada 0,84, ikinci uygulamada 0,89 olarak belirtilmiştir (Tatar ve diğer., 2018).

#### 2.2.2. Büyük Beş-50 Kişilik Testi (B5KT-50-Tr)

Büyük Beş-50 Kişilik Testi, beş faktör ve her bir faktörde 10 madde bulunan toplamda 50 maddeden oluşan öz bildirim türü bir ölçme aracıdır. 5'li Likert tipi cevap seçeneği ile (Hiç Uygun Değil = 1, Çok Uygun = 5) uygulanan ölçme aracının faktörleri, Dışadönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Duygusal Dengelilik, Zeka / Hayal Gücü'nden oluşmaktadır. Türkçe'ye çeviri çalışmasında, faktörlerin yapılan iki uygulamada iç tutarlılık güvenilirlik katsayılarının 0,65-0,79 ve 0,68-0,79 değerleri arasında olduğu bildirilmiştir (Goldberg, 1992; Tatar, 2017).

### 2.3. Uygulama

Çalışmanın uygulaması 2018-2020 yılları arasında iki yıllık bir dönem içerisinde katılımcılarla yüz yüze uygulama yöntemiyle basılı form kullanılarak İstanbul ili içerisinde gerçekleştirilmiştir. Bir kişilik uygulama yaklaşık on dakika sürmüştür.

### 2.4. Verilerin Analizi

Çalışma verisi önce bağımsız değişkenlerin sayı ve yüzde değerlerinin belirlenmesiyle incelenmiştir. Daha sonra kullanılan ölçme araçlarının içtutarlılık güvenilirlik analizleri yapılmış, sonra ölçek toplam puanları arasında korelasyon katsayıları hesaplanmış ve son olarak da potansiyel liderlik özellikleri gruplarının yordanması için çok değişkenli lojistik regresyon analizi yürütülmüştür.

## 3. BULGULAR

Öncelikle kullanılan ölçme araçlarının betimleyici istatistikleri olarak ortalama, standart sapma değerleri ve Cronbach alfa iç tutarlılık güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Sonuçlara göre iç tutarlılık güvenilirlik katsayıları, A-PLÖÖ-15 için 0,93, B5KT-50-Tr faktörleri Dışadönüklük için 0,71, Uyumluluk ve Duygusal dengelilik için 0,73, Sorumluluk için 0,79 ve Zeka / Hayal Gücü için 0,69 olarak belirlenmiştir. B5KT-50-Tr faktörleri arasında



Potansiyel liderliğin yordayıcısı olarak kişilik özellikleri çoklu korelasyonlar (multicollinearity) hesaplanmış ve faktörler arasında 0,07 ile 0,59 arasında değişen, beklenen düzeyde düşük korelasyon katsayıları olduğu görülmüştür (Tablo 1).

**Tablo 1. Kullanılan Ölçeklerin Betimleyici İstatistikleri, İç Tutarlık ve Aralarındaki Korelasyon Katsayıları**

n = 1104	Alfa	ort.	s	1	2	3	4	5
<b>Büyük Beş Kişilik Testi-50</b>								
1. Dışadönüklük	0,71	3,16	0,62					
2. Uyumluluk	0,73	3,68	0,61	0,25***				
3. Sorumluluk	0,79	3,79	0,68	0,22***	0,59***			
4. Duygusal Dengelilik	0,73	3,05	0,65	0,28***	0,07*	0,16***		
5. Zeka / Hayal Gücü	0,69	3,57	0,57	0,38***	0,54***	0,50***	0,07*	
6. Yaş	-	30,76	9,12	-0,06*	0,01	0,08**	-0,01	-0,09**
7. A Potansiyel Liderlik Özellikleri Ölçeği-15	0,93	50,85	11,92	0,45***	0,30***	0,37***	0,12***	0,49***

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

Potansiyel liderlik gruplarının oluşturulması için A-PLÖÖ-15 puan ortalaması (50,85) ve ortanca değeri (51) dikkate alınarak 51 puan ve altında olan puanlar potansiyel liderlik özelliği düşük olan grup olarak, üzerinde olanlar ise potansiyel liderlik özelliği yüksek olan grup olarak tanımlanmıştır. Daha sonra çoklu lojistik regresyon analizi yapılması amacıyla bağımsız değişkenlere ilişkin kayıp ve uç değerler, potansiyel liderlik özelliği ile tüm kategorik bağımsız değişken çiftlerinde beklenen frekans değerleri incelenmiştir. Bağımsız nicel sürekli değişkenler arasındaki korelasyonların  $r = 0,01$  ile  $r = 0,59$  arasında olduğu görülmüştür (Tablo 1). Ayrıca kategorik bağımsız değişkenlerin sayı yüzde değerleri belirlenmiştir (Tablo 2).

**Tablo 2. Sosyo-demografik Değişkenlerin Sayı Yüzde Dağılımları**

Değişkenler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	480	43,5
	Kadın	624	56,5
Medeni Durum	Bekar	578	52,4
	Evli	475	43,0
	Dul veya Boşanmış	51	4,6
Eğitim Durumu	İlkokul	50	4,5
	Orta Okul	52	4,7
	Lise	243	22,0
	Üniversite	759	68,8
Gelir Durumu	Düşük	133	12,0
	Orta	742	67,2
	İyi	229	20,7
Gelir Getiren Bir İşte Çalışma Durumu	Çalışan	855	77,4
	Çalışmayan	249	22,6
<b>Toplam</b>		<b>1104</b>	<b>100,0</b>



Arkun TATAR, Behmen ÇELİKBAŞ, Sami ÇAMKERTEN

Daha sonra nicel sürekli bağımsız değişkenler olarak B5KT-50-Tr faktör puanları ve yaş, kategorik bağımsız değişkenler olarak da cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir durumu ve gelir getiren bir işte çalışma durumu değişkenleri alınarak Wald İleriye Doğru (Forward Wald) yöntemiyle çoklu lojistik regresyon analizi yapılmıştır. Model-veri uyumunu değerlendiren Hosmer ve Lemeshow testi sonucuna göre model uyumu vardır ( $\chi^2$  HL (8) = 11,01;  $p > 0,05$ ). Nagelkerke sözde (Nagelkerke pseudo)  $R^2$  değerine göre oluşturulan model toplam varyansın % 36,7'sini açıklamaktadır. Şans eseri doğru sınıflandırmanın orantılı yüzdesine (% 51,8) oranla artış % 21,6'dır ve bu artış oranıyla genel isabet oranı % 73,4 olarak belirlenmiştir. Potansiyel liderlik özelliği düşük olan grup için % 75,7, potansiyel liderlik özelliği yüksek olan grup için % 70,9 doğru tahmin oranları bulunmuştur. Wald testi, bağımsız değişkenler olarak alınan Dışadönüklük faktörü puanının ( $\chi^2$  Wald (1) = 83,39;  $p < 0,001$ ), Sorumluluk faktörü puanının ( $\chi^2$  Wald (1) = 37,35;  $p < 0,001$ ) ve Zeka / Hayal Gücü faktörü puanının ( $\chi^2$  Wald (1) = 43,77;  $p < 0,001$ ) potansiyel liderlik özelliği düşük ve yüksek gruplarından birine düşmenin istatistiksel olarak anlamlı yordayıcıları olduğunu göstermiştir (Tablo 3).

**Tablo 3. Potansiyel Liderlik Özelliği Gruplarının Yordanması için Çoklu Lojistik Regresyon Analizi Sonucu**

	B	S.H.	Wald	s.d.	p	Exp(B)	Exp(B)'nin Güven Aralığı (%95)
<b>Dışadönüklük</b>	1,28	0,14	83,39	1	0,000	3,58	2,72-4,71
<b>Sorumluluk</b>	0,75	0,12	37,35	1	0,000	2,13	1,67-2,71
<b>Zeka / Hayal Gücü</b>	1,09	0,16	43,77	1	0,000	2,96	2,15-4,09
<b>Sabit</b>	-10,84	0,72	227,91	1	0,000	0,00	
<b>Nagelkerke sözde <math>R^2</math></b>	0,367						

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada potansiyel liderliğin yordayıcıları olarak sosyo-demografik değişkenler ve kişilik ölçümleri alınmıştır. Böylece Türkçe konuşan katılımcı grupta potansiyel liderliğin, kişilik özelliklerinin hangileri tarafından yordandığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Kişilik ölçümleri Beş Faktör Modeli çerçevesinde alınırken, kişilik ölçümleri yanı sıra yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, ekonomik durum ve çalışma durumu değişkenlerinin de potansiyel liderliğe katkı sağlayıp sağlamadığının incelenmesi düşünülmüştür.

Öncelikle çoklu lojistik regresyon analizi yapılması amacıyla bağımsız değişkenlere ilişkin kayıp ve uç değerler incelenmiştir. Veride potansiyel liderlik özelliği ile tüm kategorik bağımsız değişken çiftlerinde beklenen frekans değerlerinin 1'den büyük ve 5'ten küçük olanların oranı %20'den az olarak belirlenmiş olması verinin istenen şekilde olduğunu göstermiştir. Bağımsız nicel sürekli değişkenler arasındaki korelasyonların  $r = 0,01$  ile  $r = 0,59$  arasında düşük değerlere sahip olduğu yani nicel sürekli bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) bulunmadığı, korelasyonların düşük düzey değerlere sahip olduğu görülmüştür. Hosmer ve Lemeshow testi sonucuna göre verinin, oluşturulan lojistik regresyon modeli için uyum göstermiş olması da çalışma amacı açısından bağımlı-bağımsız değişken ilişkilerinin istenen yönde, bağımsız değişken setinin uygun, örneklem büyüklüğü açısından katılımcı sayısının isteneni karşılar nitelikte olması açısından beklenenin karşılandığının göstergesi olmaktadır.

Elde edilen sonuçlar çalışmaya alınan katılımcı grupta, yordayıcı bağımsız değişkenler kümesinin potansiyel liderlik özelliği düşük ve yüksek grupları % 73,4 genel isabet oranıyla ayırabildiğini göstermiştir. Elbette gruplar şans eseri de doğru sınıflandırılabilir. Ancak sonuçlara göre sadece üç kişilik özelliği ile şans eseri doğru sınıflandırmanın orantılı yüzdesine oranla %21,6'lık bir artış sağlamaktadır. Durum ağırlıklı olarak amacın değişmesi koşuluyla potansiyel liderlik özelliği yüksek olan grup için daha yüksek doğru sınıflandırma oranı istenebilir. Oysa bu çalışmada elde edildiği haliyle potansiyel liderlik özelliği düşük olan grup için (% 75,7) potansiyel liderlik özelliği yüksek olan grup için (% 70,9) olduğundan daha yüksek doğru tahmin oranları



#### Potansiyel liderliğin yordayıcısı olarak kişilik özellikleri

bulunmuş olması bir yönüyle istenen bir sonuç gibi görünmemektedir. Ancak tersinden bakıldığında da sonuç, büyük oranla potansiyel liderlik özelliği taşımayanların tespit edilmesini yansıtmaktadır

B5KT-50-Tr faktör puanlarından sadece üçü ile Nagelkerke sözde  $R^2$  değerine göre toplam varyansın % 36,7'sini açıklanmış olması oluşturulan modelin ve çalışma amacı olarak kişilikle potansiyel liderlik özelliklerini açıklama işleminin başarılı olduğuna işaret etmektedir. Çalışmada sadece Beş Faktör Kişilik Modeli çerçevesinde birinci düzey faktör yapılarının alınmış olması, ikinci düzey alt boyut ölçümlerine yer verilmemiş olması açıklanan yüzde değerinin sınırlı kalmasında etkili olmaktadır. Bu çalışmada sadece beş faktörün alınmış olması bir yönüyle ilgili alan yazınla karşılaştırma olanağı ve kolaylığı sağlarken diğer yanıyla da yordama oranlarında sınırlılık yaratmaktadır. Ancak sadece faktör puanlarıyla bu açıklanan varyans yüzdesine ulaşılmış olması, potansiyel liderlik özelliklerinin farklı kişilik ölçümleri ile daha fazla açıklanabileceğine de işaret etmiş olmaktadır.

Wald testi sonuçlarına göre potansiyel liderlik özellikleri gruplarının yordanmasında bağımsız değişkenler olarak önem sırasına göre Dışadönüklük faktörü puanındaki bir puanlık artış 3,58 kat (% 95 GA = 2,72-4,71), Zeka / Hayal Gücü faktörü puanındaki bir puanlık artış 2,96 kat (% 95 GA = 2,15-4,09) ve Sorumluluk faktörü puanındaki bir puanlık artış 2,13 kat (% 95 GA = 1,67-2,71) artış sağlamaktadır (Tablo 3). Bu değerler hem hangi faktörlerin ne kadarlık bir artışla potansiyel liderlik özellikleri gruplarının yordanmasının sağlandığını hem de potansiyel liderlik özelliğine katkıları açısından faktörlerin önem sıralarını göstermektedir.

Bu çalışmada, potansiyel liderlik özelliklerinin yordanmasında Dışadönüklük faktörünün öne çıktığı görülmektedir. Özellikle grup çalışmalarında, toplumsal etkileşim ya da yüksek performans gerektiren durumlarda sergiledikleri tavırlar dışadönük bireylerin lider olarak algılanmalarına neden olmaktadır (Kornor ve Nordvik, 2004; Lord ve diğer., 1986; Tatar ve diğer., 2018). Benzer şekilde lideri olmayan gruplarda ortaya çıkan liderlerin özelliklerini tanımlamak için kullanılan sıfatların dışadönüklüğü tanımlamak için kullanılan sıfatlarla aynı olduğu belirlenmiştir (Judge ve diğer., 2001). Ayrıca dışadönüklük faktörünün, baskınlık, girişkenlik, sosyallik, sıcaklık, özgüven özelliklerinin liderlikle ilişkili olduğu belirtilmiştir (Kornor ve Nordvik, 2004; Lord ve diğer., 1986; Solaja ve diğer., 2016; Stricker ve Rock, 1998; Wynn, 2006).

Bu çalışma kapsamında alınan kişilik özelliklerinden Zeka / Hayal Gücü, Dışadönüklükten sonra potansiyel liderlik özelliğini yordayan bir diğer faktördür. Bu faktör iraksak düşünme ve etkili liderliğin önemli bileşeni olarak gösterilen yaratıcılık ile ilişkilidir. Böylece deneyime açık bireylerin hem lider olarak ortaya çıkması hem de etkili bir lider olması daha olası bir durum olarak sunulmuştur (Colbert ve diğer., 2012; Judge ve diğer., 2001). Son olarak Sorumluluk faktörü diğer iki faktörün ardından potansiyel liderliği güçlü bir şekilde yordayan son faktördür. Bu faktör altında tanımlanan öz-disiplinli, dikkatli, temkinli, sorumlu, düzenli ve organize olma gibi özellikler (Somer ve diğer., 2002) başarı güdüsünü ve çalışma isteğini beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla bu kişilik özelliği liderlikle yüksek düzeyde ilişkilidir (Andersen, 2006; Hirschfeld ve diğer., 2008; Huszczo ve Endres, 2017). Sonuç olarak birçok çalışma dışadönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık faktörlerinin potansiyel liderlik ile ilişkili olduğunu (Colbert ve diğer., 2012; Do ve Minbashian, 2020; Karnes ve D'Ilio, 1990; Strang ve Kuhnert, 2009; Wyatt ve Silvester, 2018) ve bu faktörlerin potansiyel liderliğin yordayıcıları arasında olduğunu göstermiştir (Hirschfeld ve diğer., 2008; Huszczo ve Endres, 2017; Kornor ve Nordvik, 2004; Reiter-Palmon, 2003). Bu çalışmada da kişilik ölçümlerinin hangilerinin potansiyel liderliğin yordayıcıları olduğunun Türkçe konuşan katılımcı grupta belirlenmesi amacı, ilgili literatür doğrultusunda ve benzer sonuçların elde edilmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Yaş dışındaki diğer sosyo-demografik değişkenlerin kategorik değişkenler olması nedeniyle çoklu doğrusal regresyon analizi yapılamamaktadır. Buna karşın bu değişkenlerin de potansiyel liderlik özellikleri gruplarının yordanmasına katkıda bulunup bulunmadıklarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada çoklu doğrusal regresyon analizi yerine çoklu lojistik regresyon analizinin tercih edilmiş olmasının nedeni, potansiyel liderlik özellikleri gruplarının yordanmasında bağımsız değişkenler olarak öne çıkan bir sosyo-demografik değişken belirlenememiş olsa da bu değişkenlerin test edilmesidir. Diğer bir ifadeyle kişilik özellikleri yanı sıra çalışma kapsamında alınan sosyo-demografik değişkenler de potansiyel liderlik özellikleri gruplarının yordanmasına katkıda bulunup bulunmadıkları açısından test edilmişler ve potansiyel liderlik özellikleri gruplarının



Arkun TATAR, Behmen ÇELİKBAŞ, Sami ÇAMKERTEN

yordanmasına katkıda bulunmadıkları saptanmıştır. Bu sonuç da potansiyel liderlik özelliğini taşıma açısından bazı erkek olma, gelir durumu yüksek olma gibi avantajlı ya da düşük eğitim durumuna sahip olma ya da düşük gelir grubunda yer alma gibi dezavantajlı sosyo-demografik grupların olmadığını göstermesi açısından önemlidir.

Bu çalışmada gözlenen sınırlılıklardan birini, Beş Faktör Modeli çerçevesinde potansiyel liderlik özelliğinin sadece faktör düzeyinde incelenmiş olması oluşturmaktadır. Çünkü faktör alt boyutlarının çalışmaya dahil edilmemiş / edilememiş olması, potansiyel liderlik özelliğini yordayan kişilik özelliklerinin neler olduğuna yönelik görece kısıtlı bir fikir sunmasına neden olmuştur. Bu durum çalışmanın sınırlılıklarından bir tanesini oluşturuyor olsa da aynı zamanda yapılacak başka çalışmalar için de öneri niteliği taşımaktadır. Ayrıca potansiyel liderlik özelliğinin, HEXACO kişilik modeli ile faktör ve / veya alt boyut düzeyinde yordanması potansiyel liderliğe katkısı olabilecek farklı kişilik özelliklerinin belirlenmesine yardımcı olabilir. Ayrıca farklı liderlik tarzları ile kişilik özelliklerinin incelenmesinin de önemli olabileceği düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 35(6), 1078-1091.
- Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 1-20.
- Chao, Y. F., & Chang, X. F. (2013). Development and revelation of leadership trait theory. In Qi, E., Shen, J., & Dou, R. (Eds.), *The 19th international conference on industrial engineering and engineering management* (pp. 625-632). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Church, A. H. (2014). What do we know about developing leadership potential. *OD Practitioner*, 46(3), 52-61.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: the mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670-685.
- De Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 809-821.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120.
- Do, M. H., & Minbashian, A. (2020). Higher-order personality factors and leadership outcomes: a meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 163(2020), 110058.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2012). How to identify leadership potential: development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, 51(3), 361-385.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Fleener, J. W. (2006). Trait approach to leadership. *Psychology*, 37(1), 651-665.
- Garcia, M., Duncan, P., Carmody-Bubb, M., & Ree, M. J. (2014). You have what? Personality! Traits that predict leadership styles for elementary principals. *Psychology*, 5(2014), 204-212.
- Germain, M. L. (2012). Traits and skills theories as the nexus between leadership and expertise: reality or fallacy?. *Performance Improvement*, 51(5), 32-39.
- Gibb, C. A. (1947). The principles and traits of leadership. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42(3), 267-284.





Potansiyel liderliğin yordayıcısı olarak kişilik özellikleri

- Goff, D. G. (2003). What do we know about good community college leaders: a study in leadership trait theory and behavioral leadership theory, ERIC Document Reproduction Service No. ED476456.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42.
- Hirschfeld, R. R., Jordan, M. H., Thomas, C. H., & Feild, H. S. (2008). Observed leadership potential of personnel in a team setting: big five traits and proximal factors as predictors. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(4), 385-402.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: a theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(4), 678-693.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Huszczo, G., & Endres, M. L. (2017). Gender differences in the importance of personality traits in predicting leadership self- efficacy. *International Journal of Training and Development*, 21(4), 304-317.
- Johns, H. E., & Moser, H. R. (1989). From trait to transformation: the evolution of leadership theories. *Education*, 110(1), 115-122.
- Johnson, A. M., Vernon, P. A., Harris, J. A., & Jang, K. L. (2004). A behavior genetic investigation of the relationship between leadership and personality. *Twin Research and Human Genetics*, 7(1), 27-32.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Karnes, F. A., & D'Ilio, V. R. (1990). Correlations between personality and leadership concepts and skills as measured by the High School Personality Questionnaire and the Leadership Skills Inventory. *Psychological Reports*, 66(3), 851-856.
- Kenny, D. A., & Zaccaro, S. J. (1983). An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 678-685.
- Kornor, H., & Nordvik, H. (2004). Personality traits in leadership behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45(1), 49-54.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & 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.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509-516.
- Reiter-Palmon, R. (2003). Predicting leadership activities: the role of flexibility. *Individual Differences Research*, 1(2), 124-136.
- Shao, L., & Webber, S. (2006). A cross-cultural test of the five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 59(8), 936-944.
- Solaja, M. O., Idowu, E. F., & James, E. A. (2016). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 99-117.
- Somer, O., Korkmaz, M., & Tatar, A. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin geliştirilmesi-I: Ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-33.



Arkun TATAR, Behmen ÇELİKBAŞ, Sami ÇAMKERTEN

- Strang, S. E., & Kuhnert, K. W. (2009). Personality and leadership developmental levels as predictors of leader performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 421-433.
- Stricker, L. J., & Rock, D. A. (1998). Assessing leadership potential with a biographical measure of personality traits. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(3), 164-184.
- Swan, W. (2016). Trait theory of leadership. *Springer International Publishing*, 1-4.
- Tatar, A. (2017). Büyük Beş-50 Kişilik Testinin Türkçeye Çevirisi ve Beş Faktör Kişilik Envanteri kısa formu ile karşılaştırılması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 18(1), 51-61.
- Tatar, A., Çelikbaş, B., Özdemir, H., Astar, M. & Ören, Z. (2018). A Potansiyel Liderlik Özellikleri Ölçeği: geliştirilmesi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(77), 255-269.
- Tatar, A., Çelikbaş, B., & Özdemir, H. (2018). A Potansiyel Liderlik Özellikleri Ölçeği-15'in Faktör Yapısının İncelenmesi. *Journal of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 4(12), 179-187.
- Van Seters, D. A., & Field, R. H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29-45.
- Walter, F., & Scheibe, S. (2013). A literature review and emotion-based model of age and leadership: new directions for the trait approach. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 882-901.
- Wu, P., van der Linden, D., Dunkel, C. S., Ding, R., Li, J., Li, X., Harmon, A., & Born, M. P. (2021). A meta-analysis on the general factor of personality and its relation with leadership outcomes: evidence from mainland China. *Personality and Individual Differences*, 179, 110953.
- Wyatt, M., & Silvester, J. (2018). Do voters get it right? A test of the ascription-actuality trait theory of leadership with political elites. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 609-621.
- Wynn, S. R. (2006). *Trait Theory*. In English, F. W (Ed.), *Encyclopedia of educational leadership and administration* (Vol. 2., pp.1028-1029). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.