

**T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**ASKERİ LİDERLİK:
KAVRAMLAŞTIRMA VE ASKERİ LİDERİN ETKİNLİĞİNİN
ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Nuri KÜNTER**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ**

ANKARA - 2014

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ: 30.05.2014

TEZİN TİPİ: Yüksek Lisans Tezi

TEZİN BAŞLIĞI: Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması

TEZİN YAPILDIĞI BİRİM: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı

SPONSOR KURULUŞ : -

DAĞITIM LİSTESİ: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama, Onay, Dağıtım ve Muhafaza Esasları Kılavuzunda Belirtilen Yerlere

TEZİN ÖZETİ: Araştırmanın amacı geçerli ve güvenilir bir askeri liderlik ölçeği geliştirmektir. Araştırma, Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde görev yapan subay ve astsubayların katılımıyla hem nitel hem de nicel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma, genel kabul görmüş ölçek geliştirme modeli çerçevesinde, (1) madde havuzunun oluşturulması, (2) ölçeğin yapılandırılması ve (3) ölçeğin değerlendirilmesi aşamaları ile tasarlanmıştır. Bu aşamaların yerine getirilmesinde içerik analizi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, regresyon analizleri ile elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Sonuç olarak askeri bağlamda liderin etkinliğini ölçebilecek büyük ölçüde geçerli ve güvenilir özgün bir askeri liderlik ölçeği geliştirilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Liderlik, Askeri Liderlik, Ölçek Geliştirme

SAYFA SAYISI: 123

GİZLİLİK DERECESESİ: Tasnif Dışı

**T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**ASKERİ LİDERLİK:
KAVRAMLAŞTIRMA VE ASKERİ LİDERİN ETKİNLİĞİNİN
ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Nuri KÜNTER**

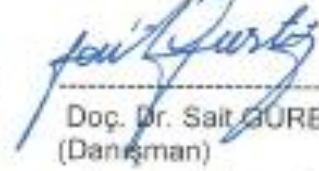
**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ**


ANKARA - 2014

KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Nuri KÜNTER'in, "Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması" konulu tez çalışması, jürimiz tarafından SAVUNMA YÖNETİMİ Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan 
Doç. Dr. Harun Şeşen

Üye 
Doç. Dr. Salt GÜRBÜZ
(Danışman)

Üye 
Doç. Dr. Faruk ŞAHİN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

06 /06/ 2014


Önder Haluk TEKBAS
Prof. Dr.
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında emeği ve katkısı bulunan, önerileri ve yönlendirmeleri ile her zaman destek bulduğum, bilgisine ve çalışma azmine hayranlık duyduğum, tez danıőmanım ve değerli hocam Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ'e sonsuz teőekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Tezin hazırlık aşamasında değerli fikirlerini benimle paylaşan ve yönlendiren kıymetli hocalarım Prof. Dr. Nebi SÜMER, Prof. Dr. Canan SÜMER, Doç. Dr. Akif TABAK ve Doç. Dr. Harun şEŞEN'e teőekkürü bir borç bilirim. Bu çalışmanın tamamlanmasına değerli görüşlerini paylaşarak önemli katkılar sağlayan, yarı-yapılandırılmış mülakat ile pilot uygulama ve nihai çalışmalarda uygulanan anketlere katılan tüm subay ve astsubaylara saygı ve teőekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yüksek lisans eğitimimin farklı aşamalarında bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım, kendilerinin öğrencisi olmaktan şeref duyduğum değerli hocalarım Prof. Dr. Nesrin HİSLİ şAHİN, Doç. Dr. Mehmet GÜNEŐ, Doç. Dr. Ünsal SİĞRİ ve Dr. şahin ÇETİN'e teşekkür ederim. Tez savunmamda yer alan ve değerli vakitlerini ayırarak önemli katkılarda bulunan saygı değer öğretim üyelerine de ayrıca teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimini birlikte tamamladığımız ve her zaman destek bulduğum Savunma Yönetimi gurubunda bulunan değerli komutanlarıma ve arkadaşlarıma da teőekkürlerimi sunarım.

Zorlu yüksek lisans eğitimim süresince bana anlayış gösterip her zaman destek olan sevgili eőim Bedriye KÜNTER'e ve bu süreçte çocuklarımızın bakımını üstlenen annem Medine KÜNTER'e sevgimi, şükranlarımı ve sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ANKARA 2014

ASKERİ LİDERLİK:
KAVRAMLAŞTIRMA VE ASKERİ LİDERİN ETKİNLİĞİNİN
ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME
ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NURİ KÜNTER

ÖZET

Liderlik konusunda askeri bağlamda yapılan bilimsel araştırmalara referans alınan kuramsal çerçeve, genellikle askeri bağlam yerine işletme yönetimi gibi komşu alanlardan ödünç alınan ve çoğu zaman gerekli eleştirel süreçlerden geçirilmeyen kuram ve yaklaşımlara dayandırılmaktadır. Askeri idarenin yapısındaki farklılık, askeri liderlerden beklenen liderlik özelliklerini iş dünyası ve politikanın liderlerinden ayırmaktadır. Askeri başarıyı pek çok faktör etkilemekte iken bunların en kritiklerinden bir tanesi askeri liderliğin kalitesidir. Liderin etkinliğinin önem kazandığı bu ortamda lider etkinliğinin seviyesinin belirlenmesi de önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı, askeri liderlik olgusunu bilimsel temelde kavramlaştırmak ve askeri kültüre uygun, geçerli ve güvenilir özgün bir askeri liderlik ölçeği geliştirmektir.

Genel kabul görmüş ölçek geliştirme modeli çerçevesinde, (1) madde havuzunun oluşturulması, (2) ölçeğin yapılandırılması ve (3) ölçeğin değerlendirilmesi aşamaları ile araştırma tasarımı yapılmıştır. Bu maksatla öncelikle yazın taraması yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuş, 48 katılımcı ile askeri liderlik özelliklerini belirlemek üzere yarı yapılandırılmış mülakat yapılmış ve madde havuzu oluşturulmuştur. İçerik geçerliliği kapsamında uzman görüşüne sunulan ölçek ile daha sonra yapı geçerliliği kapsamında pilot uygulama (n=444) yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda kavramsal çerçeve ile uyumlu 3 boyutlu yapı olduğu görülmüştür. Ölçeğin değerlendirilmesi için esas örneklem (n=840) ile nihai çalışma yapılmıştır. Tekrarlanan açıklayıcı faktör analizinde askeri liderliğe ilişkin 3 boyutlu (asta yönelik ilgi, farkındalık, işe yönelik ilgi) yapı teyit edilmiş, toplam varyansın % 79,9'u açıklanmıştır. Alt ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının 0,95 ile 0,98 arasında değer aldığı görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, askeri liderlik için önerilen birinci düzey modelin en iyi uyum değerlerine sahip olduğu bulunmuştur. Yapı geçerliliği kapsamında ölçeğin dönüştürücü liderlik ölçeği ile benzeşim geçerliliği sağladığı; kişilik ölçeğinin uyumluluk ve öz disiplin boyutları ile kısmen ve zayıf derecede ayrışım geçerliliği sağladığı görülmüştür. Yordama geçerliliği kapsamında, askeri liderlik ölçeğinin liderden duyulan tatminin güçlü, ÖVD ve performansın ise zayıf ancak anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin güvenilir ve büyük ölçüde geçerli bir ölçme aracı olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Askeri Liderlik, Ölçek Geliştirme

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ

Sayfa Sayısı: 125

**T.C.
TURKISH MILITARY ACADEMY
DEFENSE SCIENCE INSTITUTE
DEPARTMENT OF DEFENSE MANAGEMENT
ANKARA 2014**

**MILITARY LEADERSHIP: CONCEPTUALIZATION AND A
STUDY OF SCALE DEVELOPMENT FOR MEASURING
OF MILITARY LEADER EFFECTIVENESS**

MASTER THESIS

NURİ KÜNTER

ABSTRACT

The conceptual framework, taken as reference for scientific researches about leadership in military, is generally based on theories and concepts taken from neighboring areas like business management instead of military context and those imported theories are often not subjected to critical processes. The difference in military management's structure discriminates the expected leadership characteristics from military leaders those expected from business world and political leaders. While so many factors predicts the military success, one of the most critical factors is the quality of military leadership. In an environment that the leader's efficiency comes into prominence, it is important to determine the level of this efficiency. So the aim of this research is to conceptualize the military leadership fact on scientific basis and develop a valid, reliable and distinctive military leadership scale that is suitable for military culture.

As a result of exploratory factor analysis, three dimensional constructs were formed which is consistent with theocratical

framework. The final scale was evaluated with the final sample (n=840). Three dimensional construct (awareness , subordinate-related interest and work-related interest) was confirmed and %79.9 of total variance was explained. The reliability coefficients (Factors) of subscales were between 0.95 and 0,98. As a result of confirmatory factor analysis, it was seen that first level model, which was recommended for military leadership, had the best good of fitnesses. Within the frame of construct validity, it was seen that the scale provided convergent validity with transformational leadership scale and provided partially and weakly divergent validity with the agreeableness and conscientiousness dimensions of personality scale. Within the frame of predictive validity, military leadership scale predicted satisfaction from the leader significantly and predicted OCB and performance weakly but significantly. The results showed that the developed military leadership scale was a reliable and valid scale.

Keywords: Leadership, Military Leadership, Scale Development.

Advisor: Assoc. Prof. Sait GÜRBÜZ

Number of Pages: 125

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

1. GİRİŞ.....	1
2. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI	4
3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	7
4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI.....	8
5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	10

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1. LİDERLİK, LİDER VE ÖNEMİ.....	12
a. Liderlik	13
b. Lider	15
c. Yönetim Açısından Lider ve Liderliğin Önemi.....	16
2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	17

a. Özellikler Yaklaşımı	18
b. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	19
c. Durumsal Liderlik Yaklaşımı	21
ç. Modern Liderlik Teorileri	22
(1) Karizmatik Liderlik.....	22
(2) Etkileşimci Liderlik.....	23
(3) Dönüştürücü Liderlik	24
3. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI KURAM VE TEORİLER	24
a. Liderlik Yükleme Teorisi	25
b. Bilgi İşleme Teorisi	27
c. Örtük Liderlik Kuramı.....	29
ç. GLOBE Projesi.....	29
4. ASKERİ LİDERLİK VE ASKERİ ORTAMIN ÖZELLİKLERİ.....	31
a. Askeri Liderlik	31
(1) Liderliğin İnsani Boyutu.....	34
(2) Liderliğin Askeri Boyutu	35
b. Askeri Liderliğin Etkinliğinin Ölçümü.....	36
c. Askeri Ortamın ve Askeri Liderliğin Özellikleri	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ASKERİ LİDERLİĞİN ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

1. ARAŞTIRMA SORULARI	39
2. ARAŞTIRMANIN MODELİ	40
a. Ölçek Geliştirme Süreci	40
b. Araştırmanın Ölçek Geliştirme Modeli	42
(1) Madde/Soru Havuzunun Oluşturulması	44

(2) Ölçeğin Yapılandırılması	45
(3) Ölçeğin Değerlendirilmesi	45
3. ARAŞTIRMA-1: MADDE HAVUZUNUN OLUŞTURULMASI	46
a. Evren ve Örneklem.....	46
b. Veri Toplama Araçları.....	48
(1) Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu.....	49
(2) Önem Derecesi Belirleme Anketi	50
c. İşlem ve Analizler	51
ç. Bulgular.....	51
(1) Mülakata Ait Bulgular	52
(a) Betimsel Analiz	53
(aa) Liderliğin İnsani Boyutu	53
(bb) Liderliğin Askeri Boyutu.....	56
(b) Sayısal Analiz	58
(2) Önem Derecesi Belirleme Anketine Ait Bulgular	60
d. Tartışma, Sonuç ve Madde Havuzunun Oluşturulması	62
4. ARAŞTIRMA-2: ÖLÇEĞİN YAPILANDIRILMASI.....	64
a. Evren ve Örneklem.....	64
(1) Uzman Görüşü Örnekleme	64
(2) Pilot Uygulama Örnekleme	65
b. Veri Toplama Araçları.....	66
(1) Uzman Görüşü Formu	66
(2) Askeri Liderlik Pilot Uygulama Anketi.....	67
c. İşlem ve Analizler	67
ç. Bulgular.....	67
(1) Uzman Değerlendirmesine Ait Bulgular	68
(2) Pilot Uygulama Bulguları.....	71

d. Tartışma ve Sonuç	76
5. ARAŞTIRMA-3: ÖLÇEĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ	77
a. Evren ve Örneklem.....	78
b. Veri Toplama Araçları.....	80
(1) Askeri Liderlik Ölçeği	80
(2) Liderden Duyulan Tatmin Ölçeği.....	80
(3) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	81
(4) İş Performansı Ölçeği	82
(5) Kişilik Ölçeği	82
(6) Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	83
c. İşlem ve Analizler	84
ç. Bulgular.....	84
(1) Askeri Liderlik Ölçeğinin Oluşturulması	84
(2) Askeri Liderlik Ölçeği Yapı Geçerliği Değerlendirmesi.....	91
(a) Benzeşim (Conergent) Geçerliği Sonuçları	92
(b) Ayrışım (Divergent) Geçerliği Sonuçları	95
(3) Askeri Liderlik Ölçeği Kriter Geçerliği Sonuçları.....	98
(a) Yordama (Predictive) Geçerliği Sonuçları	98
(b) Eş Zamanlı (Concurrent) Geçerlilik Sonuçları	101
d. Tartışma ve Sonuç	101

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

1. SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	103
2. ARAŞTIRMA BULGULARININ YAZINA KATKISI.....	109

3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	110
4. ÖNERİLER	111
a. Uygulamacılara Öneriler	111
b. Araştırmacılara Öneriler	113
5. SONUÇ.....	114
KAYNAKÇA	116
EKLER	126

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo-1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	16
Tablo-2: Liderlik Yaklaşımları ve Tarihsel Gelişimi.....	18
Tablo-3: Liderlik Algısında Kullanılan Alternatif Süreçler.....	28
Tablo-4: Kültürel Geçerliliği Olan Liderlik Boyutları	30
Tablo-5: Liderlik Özellikleri	35
Tablo-6: Araştırmanın Ölçek Geliştirme Modeli.....	43
Tablo-7: Mülakata Katılanların Demografik Özellikleri.....	48
Tablo-8: En Çok İfade Edilen Liderlik Özellikleri.....	59
Tablo-9: Önem Derecesi Belirleme Anketi Betimsel İstatistikleri.....	60
Tablo-10: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler	66
Tablo-11: Asgari İçerik Geçerlilik Oranları.....	69
Tablo-12: İçerik Geçerliliği Hesaplama Tablosu.....	69
Tablo-13: KMO ve Barlett's Test Değerleri.....	72
Tablo-14: Askeri Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları. 74	74
Tablo-15: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler	79
Tablo-16: Liderden Duyulan Tatmin Ölçeğinin DFA Sonuçları	81
Tablo-17: ÖVD Ölçeğinin DFA Sonuçları	81
Tablo-18: İş Performansı Ölçeğinin DFA Sonuçları	82
Tablo-19: Kişilik Ölçeğinin DFA Sonuçları	83
Tablo-20: Dönüştürücü Liderlik Boyutları ve Ölçen Maddeler	83
Tablo-21: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçları	84
Tablo-22: Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları	87
Tablo-23: Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndekslerinin Kriterleri ve Kabulü İçin Kesme Noktaları	90

Tablo-24: Askerî Liderlik Ölçeği DFA Uyum İyiliği İndeksleri Model Karşılaştırma Tablosu	90
Tablo-25: Güvenilirlik, Çıkarılan Ortalama Varyans ve Paylaşılan Varyans Katsayıları ile Değerlendirme	94
Tablo-26: Faktörler arası Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri	96
Tablo-27: Ölçekler Arası Korelasyon Değerleri	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil-1: Liderlik Tanımlama Temelleri	14
Şekil-2: Liderlik Yükleme Teorisi Akış Şeması	27
Şekil-3: Kara Kuvvetleri Liderlik Modeli	33
Şekil-4: Ölçek Geliştirme Süreci (Hinkin)	41
Şekil-5: Ölçek Geliştirme Süreci (DeVellis)	42
Şekil-6: Ölçüm Modeli	89

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
APA	: Amerikan Psikoloji Derneği
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
FM	: Field Manual (Sahra Talimnamesi)
GFI	: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
GLOBE	: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
KKK	: Kara Kuvvetleri Komutanlığı
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
LDBA	: Liderlik Davranışı Betimleme Anketi
NFI	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
PYBS	: Personel Yönetim Bilgi Sistemi
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
vd.	: ve diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN TANIMI

1. GİRİŞ*

Liderlik insan topluluklarının ortaya çıkışından bu yana var olan bir olgudur. İnsanlığın ve bilimin tarihsel gelişimine paralel olarak liderlik kavramı da farklı şekillerde tanımlanmış ve sınıflandırılmıştır. Önemli teknolojik ve düşünsel gelişmeler ile tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş liderlik olgusu adına bir dönüşümü de beraberinde getirmiştir.

“Her şey akıştadır ve hiçbir şey duruşta değildir.” deyişi ile Heraklitos değişimin önemini ve yönetimlerin varlığını sürdürebilmesi için bu değişime uyum sağlaması gerektiğini belirtmiştir. Değişim denen bu olgu esasında çağın gerekliliklerine göre yapılacak veya önderlik edilecek bir dönüşümü temsil etmektedir. Organizasyonlarda ve yönetimlerde bu değişimi yakalayacak ve uygulanmasına önderlik edecek kişi liderdir.

Liderler organizasyonlarda ve hayata geçirdikleri uygulamalarında en belirleyici role sahiptirler. İnsanlar yaşamın her alanında, liderlerin belirlediği çerçeve içerisinde kendilerinden istendiği şekilde davranırlar. Günümüzde ve gelecekte de başarı geçmişte olduğu gibi, liderlerin rollerini, liderlik sürecini ve değerleri ile vizyonlarını nasıl anladıklarına paralel olarak gelişecektir (İşcan, 2002: 3).

Klasik olarak açıklanan liderlik düşüncesi, bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri, yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır.

* Bu tezde belirtilen görüş ve yorumlar yazana aittir. Türk Silahlı Kuvvetlerinin ya da diğer kamu kuruluşlarının görüşlerini yansıtmaz.

Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkinliğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha karmaşık hâle gelmiştir (Bayrak, 1997: 356). Buna göre liderlik yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar aynı zamanda psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgu olmaktadır (Şişman, 2004). Dolayısıyla tüm bu açıklamalar ışığında liderlik kavramının, bir organizasyonun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi ve önemli bir yere sahip olabilmesi adına en kritik etken ve girdiyi oluşturduğu görülmektedir.

Saruhan ve Yıldız (2009: 231)'a göre lider, strateji, idare, sevk ve lojistik gibi kavramlar askeri literatürden yönetim bilimi literatürüne geçmiş terimlerdir. Yaşanan bu terim transferinin sebebi olarak dünya tarihinde her bir yıllık barış dönemine karşılık 13 yıllık bir savaş döneminin yaşanması gösterilmektedir. Bu durum dünyadaki savaş hallerinin ne kadar yaygın yaşandığının bir göstergesidir. Savaş, barış, kalkınma, gelişme ve dönüşüm gibi toplumsal olayların akışında, lider kavramının önemi ön plana çıkmaktadır.

Organizasyonlar için azami fayda, verimlilik ve kâr oranlarının her konudan daha önemli olduğu günümüzde liderlik ve liderlik geliştirme çalışmaları her ne kadar sivil sektörde faaliyet gösteren organizasyonlar ile daha çok anılsa da liderliğin ortaya çıkışı ve önem kazanmasını askeri organizasyonlardan bağımsız olarak düşünmek bir hata olarak değerlendirilebilir.

Askerlik ve ordu, liderlik alanının gelişmesinde öncülük rolünü üstlenmiştir (Taylor ve Rosenbach, 2005: 67). Askeri liderlik alanını incelemek basit bir çaba olarak görülebilmektedir. Sonuçta liderlik ve askerlik pratikte iç içe geçmiş, birbirinin tamamlayıcısı ve ayrılmaz olarak değerlendirilmektedir (Wong, Bliese ve McGurk, 2003: 657). Fakat günümüz askeri liderleri, politik liderlerden ve kurumsal yöneticilerden daha fazla

belirsiz, karmaşık, geçirgen ve bulanık ortamlarda çalışmak ve sorunlarla yüzleşmek zorunda kalmakta, dolayısıyla bugünün askeri ortamları daha uyumlu, esnek, durumsal ve katılımcı liderlik stillerinin uygulanmasını gerektirmektedir (Laurence, 2011: 493). Bu sebeple askeri liderlik temel esasları ve gelişimi itibarıyla genel liderlik yaklaşımlarına benzemektedir.

Dünyada her olgu hızla değişirken askeri liderlik standartlarının da değişmesi kaçınılmaz olup bir gereklilik oluşturmaktadır. Değişmeyen unsur, askeri gücün öneminin tarihin her döneminde süregelmesidir (Canbaş, 2004: 33). Ülkeler ordularını daha güçlü bir hale getirmek için bütçelerinin büyük bir bölümünü askeri harcamalar için kullanmaktadırlar. Böylesine büyük bir yatırımın yönetilmesi kuşkusuz her devlet için hayati öneme sahiptir.

Askeri idarenin yapısındaki farklılık, askeri liderlerden beklenen liderlik özelliklerini iş dünyası ve politikanın liderlerinden ayırmaktadır. Tarihte meydan muharebelerinin yapıldığı dönemde ülke ordularının başında bulunan liderin bilgisi, özellikleri ve yetenekleri önemli iken günümüz şartlarında yüksek teknolojik imkânlar ve ağır silah desteği ile donatılmış istihbarata dayalı nokta operasyonları yapabilen küçük birlik olarak nitelendirilen bir tim komutanının dahi liderlik özelliklerine sahip olması çok büyük önem kazanmıştır. Muharebelerin yapıldığı alanlar günümüzde sadece sınırlı bir alan olmayıp kara, deniz, hava ve hatta uzayın tüm satırlarındaki birliklere emir komuta etmeyi gerektirmektedir. Hem askeri idarenin yapısındaki farklılık hem de askeri ortamın sürekli değişen yapısı askeri liderlerin kendilerini sürekli güncellemesini gerektirmektedir. Dolayısıyla tüm kademelerdeki liderlerin etkinliği organizasyon adına önem arz etmektedir.

Laurence (2011: 489)'a göre askeri başarıyı pek çok faktör etkilemekte iken bunların en kritiklerinden bir tanesi askeri liderliğin kalitesidir. Liderin etkinliğinin önem kazandığı bu ortamda lider etkinliğinin seviyesinin belirlenmesi ve ihtiyaç duyulduğunda gerekli tedbirlerin alınması organizasyonlar adına kaçınılmaz olmaktadır. Bu sebepten ötürü bu çalışmada her seviyedeki askeri lideri kapsayacak liderin etkinliğinin ölçümüne yönelik bir ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bölümlerine ait bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Birinci bölümde liderlik ve askeri liderlik ile ilgili kısa bir girişin ardından çalışmanın neden yapıldığının dayanakları olan araştırmanın sorunsalı, amacı, önemi, katkısı (yazına ve Türk Silahlı Kuvvetlerine) ve kapsamı ele alınmıştır.

İkinci bölümde araştırmanın dayandığı kuramlar başta olmak üzere liderlik kuramları, askeri liderliğin önemi, askeri ortamın özellikleri ve liderliğin kullanıldığı diğer ortamlardan farklılıkları ele alınarak konu derinlemesine incelenmiş ve araştırma soruları oluşturulmuştur.

Tezin ölçek geliştirme çalışması olması nedeniyle üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve analizi/bulguları birlikte ele alınmıştır. Üçüncü bölüm üç aşamadan oluşmuştur. Birinci aşamada pilot çalışma aşamasında kullanılan ölçek elde edilene kadar olan süre içerisinde yapılan yazın taraması ve yarı yapılandırılmış mülakat sonucu madde/soru havuzunun oluşturulması işlemleri ele alınmıştır. İkinci aşamada elde edilen madde havuzu ile ölçeğin yapısını oluşturmak üzere uzman görüşü sonrası uygulanan pilot çalışmaya ait işlemler anlatılmıştır. Üçüncü aşamada ise pilot çalışma sonucu elde edilen nihai ölçeğin yapısı, geçerlik ve güvenilirlik analizlerine yönelik işlemler ele alınmıştır. Tezin ölçek geliştirme çalışması olması sebebiyle aşamaları birbirine karıştırmadan ve kopukluk oluşturmadan düzenli bir akış sağlanması adına her aşama (1) evren ve örneklem, (2) veri toplama araçları, (3) işlemler ve analizler, (4) bulgular, (5) tartışma başlıkları altında ele alınmıştır.

Dördüncü ve son bölümde araştırmanın bütününe ve araştırma sorularına yönelik olarak genel bir değerlendirme/tartışma yapılarak sonuçlar ortaya konmuş ve önerilerde bulunulmuştur.

2. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Son 50 yıldır, örgütsel davranış alanının bir alt çalışma alanı olan liderlik konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında, çoğunlukla kâr amacı güden örgütlerdeki etkin liderlik davranışlarına ve popüler olan çeşitli liderlik yaklaşımlarına odaklanıldığı tespit edilmektedir. Bu kapsamda, liderlik ile ilgili

araştırmalar incelendiğinde, birtakım liderlik (hizmetkâr liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, toksik liderlik vb.) ölçeklerinin bulunduğu ve yerli yazında bu ölçeklerin Türkçe uyarlamalarının kullanıldığı görölmektedir.

Liderlik ve bununla bağlantılı strateji konusu aslında köken olarak askeri bağlamdan gelmektedir. Liderlik ve strateji düşüncesinin temelleri, askeri bağlamda, M.Ö. 500 yılında Sun Tzu tarafından yazılan “Harp Sanatı” (The Art of War) adlı esere kadar götürölmektedir. Liderlik kavramı, doğası gereği askerlik kavramı ile çok sık yan yana gelmektedir. Ancak “askeri liderlik” kavramının ilgili yazında bazı kuramsal makalelere konu olmasına rağmen (Campbell, Hannah ve Matthews, 2010: 9; Fallesen, Glaze ve Curnow, 2011: 466), konunun net olarak kavramlaştırılmadığı ve “askeri liderlik” davranışlarını ölçebilen geçerli ve güvenilir bir ölçeğinin henüz geliştiril(e)mediği görölmektedir. Bu durum için pek çok sebep sayılabilecekken en önemlisi olarak gelişen dünya ekonomisine ve büyüyen pazarına paralel olarak liderlik kavramının yönetim organizasyon ve işleme alanında daha çok sivil ve kâr amacı güden örgütler açısından ele alınması gösterilebilir.

Liderlik konusunda askeri bağlamda yapılan bilimsel araştırmalara referans alınan kuramsal çerçeve, genellikle askeri bağlam yerine işletme yönetimi gibi komşu alanlardan ödünç alınan ve çoğu zaman gerekli eleştirel süreçlerden geçirilmeyen kuram ve yaklaşımlara dayandırılmaktadır. Hiç şüphesiz ilgili alanda yaşanan bu transfer sorunu hem askeri alana yönelik problemlerin çözümünü zorlaştırmakta hem de askeri alana özgü bir düşünce ve araştırma geleneğinin oluşumunu geciktirmektedir. Ancak günümüzde askeri örgütler de önemli insan kaynağı gücünden teşkil edilmektedir. Bilgi çağı ve gelişen teknoloji ile bilginin yayılımı çok hızlı gerçekte ve astlar sıralı tüm yönetici/liderlerini yakından takip edebilmektedir. Bu durum liderlerin rollerini daha önemli hale getirmektedir.

Günümüz şartlarında muharebelerin icra edildiği alanlar ile hatta barış ortamında icra edilen askeri eğitimlerin ortamları dahi tarihin eski dönemlerine göre çok fazla değişkenlik göstermiştir. Bu değişkenlik sadece

ortam ile sınırlı kalmayıp askeri personeli (liderin astlarını ve üstlerini), beklentileri, teçhizatı ve şartları da kapsamaktadır. Askeri liderler eskiye göre daha fazla belirsiz, karmaşık, geçirgen ve bulanık ortamlarda çalışmak ve sorunlarla yüzleşmek zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla bugünün askeri ortamları daha uyumlu, esnek, durumsal ve katılımcı liderlik stillerinin uygulanmasını gerektirmektedir. Tüm bu sebeplerden ötürü askeri liderlik yazında ki diğer liderlik tarzlarından ayrılmakta ve kendine özgü birtakım hususlar içermektedir. Dolayısıyla böylesine farklılaşan bir liderlik yapısını başka ortamlara ve şartlara ait ölçekler ile ölçmek araştırmacıları farklı sonuçlara götürebileceğinden özgün askeri liderlik ölçeğinin geliştirilmesi bir gereklilik oluşturmaktadır.

Ayrıca kültürün yönetim anlayışı, lider davranışları ve toplumun liderden beklediği özellikleri etkilediği ve kültürler arası çalışmalarda farklılıkların baskın şekilde ortaya çıktığı GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) çalışmasında ve yapılan diğer çalışmalarda ortaya çıkarılmıştır (House vd., 2004: 47; Paşa, 2001: 565). Bu sebeple yöneticilik ve liderlik ile ilgili yürütülen çalışmalarda Türkiye'nin ve ilgili kurumun kültürel özelliklerinin mutlaka dikkate alınması önem arz etmektedir. Askeri kurumlar ise sivil organizasyonlardan neredeyse tamamen farklı bir kurum kültürüne ve yapısına sahip olduğundan liderlik süreçleri de farklılık gösterecektir. Bu nedenle araştırmanın temel dayanaklarından birisini de bu husus oluşturmaktadır.

Türkiye'de genelde sosyal bilimler özelde ise yönetim ve örgüt araştırmalarında Türkiye bağlamına ve sosyal dokusuna uygun özgün ölçeklerin yeterli ölçüde olmadığı, daha çok yabancı yazından ithal edilen ölçeklerin kullanıldığı dikkat çekmektedir. Örneğin, Özen (2002: 188), 1996-98 yılları arasında düzenlenen Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildirilerdeki "törenselleşmiş görgülcülük" ve "Türkiye bağlamından kopukluk" sorunlarına dikkati çekmiştir. Yazara göre, anılan bildirilerde genellikle yabancı yazında türeyen popüler kavram ve kuramlar fazlaca benimsenmiş ve Türkiye bağlamını irdeleyen çalışmalar yetersiz kalmıştır. Aynı araştırmada genellikle, yabancı yazında geliştirilmiş olan

“devşirme anketlerin ” kullanılmasının, batıdaki yöntem ve modellerin Türkiye’deki geçerliliğinin sınanması gibi sığ bir görgül yönelime neden olduğu ifade edilmiştir (Özen, 2002: 201). Benzer şekilde, Erdemir’in (2008: 400) yaptığı çalışmada da, araştırmaların % 75’inde ölçeklerin Türkiye bağlamına uyarlama yapılmadan, “olduğu gibi” kullanıldığı tespit edilerek, “devşirme anketler” sorununa dikkat çekilmiştir. İncelenen bildirilerin sadece %13’ünde, Türkiye’de geliştirilmiş veya uyarlama çalışması yapılmış ölçeklerin kullanıldığı belirlenmiştir.

Diğer yandan, yönetim ve örgüt araştırmalarında kültürel göreceliğe dikkat çeken araştırmalarla birlikte (House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004: 47; Hofstede, 1980: 36; Triandis, 1995: 113), Kuzey Amerika kaynaklı yönetim model ve kavramların farklı kültürel bağlamlar için geçerliliği sorgulanması hız kazanmıştır. Hâlihazırda yazında mevcut olan liderlik tarz ve yaklaşımlarının ve bunlara ait ölçüm araçlarının büyük bir çoğunluğu Kuzey Amerika iş ve toplumsal bağlamından esinlenerek ortaya atılmıştır. Çoğu akademik alanda olduğu gibi liderlik araştırmalarında da Kuzey ABD kökenli kuram ve modellerin egemenliği söz konusudur. Ülkelerin değer, alışkanlık, iş görme kültürü farklılık arz ettiğinden hareket ile emik bir yaklaşımla liderlik ile ilgili geliştirilecek özgün ölçüm araçlarının geliştirilmesi ilgili yazına katkı sağlayacak bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç olarak araştırmanın sorunsalını liderin etkinliğini ölçebilecek bir askeri liderlik ölçeğinin yerli ve yabancı yazında henüz bulunmaması, askeri ortamlarda yapılan liderlik çalışmalarında kullanılan liderlik ölçeklerinin komşu alanlardan alınması ile tam karşılığını bulamaması ve çoğunlukla liderlik ölçeklerinin yabancı dilden çeviri ile olduğu gibi kullanılması oluşturmaktadır. Yapılacak çalışma ile kültürel değerlerin yansıtıldığı özgün bir ölçek geliştirilmeye çalışılacaktır. Bu konuyu araştırmak, elde edilecek askeri liderlik ölçeği ile hem yazında tespit edilen boşluğu doldurmak adına hem de orduların personel temin, seçim, eğitim, değerlendirme ve terfi sistemlerinde kullanmaları adına önemlidir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Liderlik kavramı ve araştırmaları günümüzde her ne kadar yönetim organizasyon alanında örgütler adına önem kazansa da doğası itibarıyla askerlik kavramı ile sık sık yan yana gelmektedir. Günümüzde güçlü ordulara sahip ülkelerin liderlik kavramına ve lider geliştirme programlarına ciddi derecede önem verdikleri de görölmektedir. Harp ortamlarının ve Şartlarının dinamik yapısı sebebiyle askeri liderler kendilerini sürekli güncel tutmak ve her ortamda sorumluluklarını yerine getirmek zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın konu ve kapsamına giren askeri liderliğin kavramlaştırılması ve ölçüm aracının oluşturulmasının liderin niteliklerinin artırılmasına katkıda bulunabileceği değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı; “askeri liderlik” olgusunu bilimsel temelde kavramlaştırmak ve geçerliği ve güvenilirliği bulunan, Türk askeri kültürüne uygun özgün bir “askeri liderlik” ölçeği geliştirmektir. Bu amacın gerçekleşmesi ile yabancı ve yerli yazında eksikliği hissedilen “askeri liderlik” ölçeği için önemli bir temel oluşturulacağı düşünölmektedir.

Askeri liderde hangi özellik ve davranış kalıplarının gözlemlendiğinin ortaya çıkarılması, askeri liderliğin hangi boyutlardan oluştuğunun tespit edilmesi ve geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin astların performanslarını ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi birtakım olumlu örgütsel çıktıları ne derecede tahmin edebileceğini incelemek araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

Araştırmanın bir alt amacı da sorunsal olarak bahsedilen çeviri ölçeklerin olduğu gibi kullanılmasından ziyade ölçek geliştirme çalışmalarına katkıda bulunmaktır. Özgün bir çalışma olması sebebiyle yazında bahsedilen bilgi üretiminden daha çok veri üretimi sorununun önüne geçilmeye çalışılması da diğer bir amacı oluşturmaktadır (Özen, 2002:188).

4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI

Günümüzde örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi nitelikli stratejik liderlerin kararları ile mümkün olmaktadır. Yukl (2002:349)'a göre

stratejik liderlerin örgüt üzerindeki etkisi belirsizlik, karmaşıklık ve değişimin yüksek olduğu durumlarda daha büyük olmaktadır. Tarif edilen durumlar askeri ortamlarda karşılığını fazlasıyla bulmaktadır. Bu sebeple stratejik liderliğin diğer örgütlerde olmadığı kadar askeri örgütlerde uygulama alanı bulabileceği söylenebilir. Askeri ortamın kendine has birtakım özellikler barındırdığı gerçeğinden hareket ile askeri bağlamda geçerli olan ve etkin olan lider davranışlarının “askeri liderlik” olgusu kapsamında kavramlaştırılmasının ve buna yönelik bir ölçüm aracı geliştirilmesinin yazına ve uygulamaya katkısı olacağı düşünülmektedir. Bu sayede sorunsal olarak belirtilen yerli ve yabancı yazında eksikliği görülen askeri liderlik ölçeği geliştirilerek boşluğun doldurulmasında ilk adım olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada nitel ve nicel veri toplama ve analiz yöntemleri birlikte kullanılarak harmanlanmıştır. Bu çalışmayla geliştirilecek özgün “askeri liderlik” ölçeğinin, Türk yönetim organizasyon yazınında liderlik araştırmalarını konu alan gelecekteki araştırmalara faydası olacağı umulmaktadır. Yine bu çalışmanın yönetim ve organizasyon alanında Türkiye bağlamına uygun özgün ölçek eksikliği sorununa (Acar, Gürbüz ve Sığı, 2010: 635; Erdemir, 2008: 400; Özen, 2002: 201; Üskiden ve Erden, 2001: 8) mütevazı da olsa bir katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Psikolojik testler işletmelerde; işe alma, personel seçimi, terfi, eğitim planlama ve değerlendirme ile kariyer planlama gibi alanlarda kullanılmaktadır. Yönetici seçiminde bu testlerin kullanımı sıklıkla görülmektedir (Bass, 1990). “Askeri liderlik” ölçeğinin geliştirilmesi ile hedeflenen uygulamaya yönelik katkıyı Türk Kara Kuvvetlerinde personel eğitim, değerlendirme ve terfi gibi insan kaynakları yönetim işlevlerinde liderin etkinliğini ölçebilecek bir ölçüm aracı oluşturmak sağlayacaktır. Günümüzde her yıl Türk Kara Kuvvetlerine personel alımı yapılmakta, hali hazırdaki personel değerlendirmeye tabii tutulmakta ve bir gurup personel bir üst rütbeye terfi etmektedir. Ancak Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığı (K.K.K)’nda personel temin, seçim, eğitim, değerlendirme ve terfi gibi insan kaynakları yönetim işlevlerinde liderin etkinliğini ölçebilecek bir ölçüm aracı kullanılmamaktadır. Oluşturulacak ölçeğin bu işlevlerde kullanımı ile nitelikli

ve liderlik özellikleri yüksek personelin yönetim kademelerinde göreve getirilmesi sağlanabilecek ve örgütlerin en önemli girdisi olan insan unsurunun kalitesinin artırılması ile Türk Kara Kuvvetlerinin etkinliği artırılabilir.

Araştırmanın bireysel olarak önemi ve katkısı ise lider olarak görev yapan kadrolara ve pozisyonlarına (Tim K., Bölük K., Tabur K. vb.) atanmış personelin etkin bir liderlik uygulayabilmeleri için hangi hususlara dikkat etmesi gerektiğine dair bir öngörü sunmasıdır. Lider pozisyonundaki bireyler askeri liderliğe dair belirlenen boyutlar içerisinde geliştirmeye ihtiyaç duyan yönlerini belirleyip tedbirler alarak etkinliklerini artırabilirler. Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığına mensup askerî liderler, astları ile beraber değişkenlik gösteren ortamlarda ve kritik görevlerde bulunmaktadır. Bu görevlerde liderin astlarını olumlu yönde motive edebilmesi ve başarı elde edebilmesi için astlarına uyguladıkları liderlik tarzları önemli bir yer tutar. Bu araştırma ile astların gözünden etkili liderlik sağlayan faktörler tespit edilerek askerî liderin yönetim sürecine ilişkin bir farkındalık kazanmasına olumlu katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca araştırma sonucunda elde edilecek bulgular neticesinde liderliğin kavramlaştırılması ve boyutlarının belirlenmesi ile askeri yönerge ve talimnamelere bir takım girdilerde bulunulabileceği değerlendirilmektedir. Araştırma bu sayede Kara Kuvvetleri Komutanlığı liderlik eğitim ihtiyaçlarının tespitine ve halen uygulanmakta olan orta ve üst düzey liderlik eğitimlerinin içeriğine mütevazî de olsa katkı sağlayabilmesi açısından önemli görülmektedir.

5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın konusu askeri liderliğin kavramlaştırılması ve liderin etkinliğinin ölçülmesine yönelik ölçek geliştirilmesidir. Dolayısıyla araştırmanın konu açısından kapsamı genel olarak liderlik yaklaşımlarını içermekte, özelde ise askeri liderlik üzerine yoğunlaşmaktadır. Askeri liderlik kavramını diğer liderlik tarzlarından ayıran özelliklerin neler olabileceği ve hangi emarelerin buna işaret ettiği ele alınacak ve kavramlaştırma yapılmaya

alışılacaktır. Askeri liderliği oluşturan boyutlar yazında bulunan diğer liderlik ölçekleri boyutları ile karşılaştırılacaktır.

Araştırmanın rneklem açısından kapsamını Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının çeşitli birimlerinde Türkiye genelinde görev yapan subay ve astsubaylar oluşturmaktadır. Türk Kara Kuvvetlerinde subayların tümü ve astsubayların bir kısmı birlik komutanı (lider) olarak göreve atanabilmektedir. Uzman erbaşlar ise müstakil olarak çalışabileceği bu tarz bir göreve atanmadığı ve liderlik pozisyonunda olmadığından bu çalışmanın kapsamına dâhil edilmemiştir. Yöntem bölümünde detaylı olarak anlatıldığı üzere özellikle mülakat yapılacak örneklemde kıta (eğitim birlikleri), karargâh, çok uluslu görevler ve Güneydoğuda görev almış, her türlü görevde tecrübe sahibi personelin seçimine dikkat edilmiştir.

Bu bölümde liderlik ve askeri liderlik ile ilgili kısa bir girişin ardından çalışmanın neden yapıldığının dayanakları olan araştırmanın sorunsalı, amacı, önemi, katkısı (yazına ve Türk Silahlı Kuvvetlerine) ve kapsamı ele alınmıştır. Müteakip bölümde ise araştırmanın dayandığı kuramlar, liderlik kuramları, askeri bağlamın özellikleri ve askeri liderlik konusu incelenerek araştırma soruları oluşturulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde lider-liderlik ve önemi, liderlik kuramları, araştırma oluşturulurken temel alınan kuramlar ile askeri liderlik ve askeri ortamın özellikleri ele alınarak konu derinlemesine incelenmiş, araştırmanın kuramsal altyapısı ve bu çalışma sonucunda cevapları aranacak araştırma soruları oluşturulmuştur.

1. LİDERLİK, LİDER VE ÖNEMİ

İnsanlar ve toplumlar var oldukları tarihin en eski dönemlerinden itibaren çevrenin ve şartların yarattığı belirsizlikleri en aza indirmek, toplumsal hayatta iş bölümü yapmak, belirlenen hedeflere ulaşmayı sağlamak ve sosyalleşme ihtiyaçlarını gidermek amacıyla gruplar halinde yaşamayı tercih etmişlerdir. Dönemsel şartlar itibariyle grup halinde yaşayan insanlar grup içerisinde etkin olan, onları yönlendiren ve kararlar alan birisine bağlanmayı ve itaat etmeyi bazen tercih etmişler bazen de buna mecbur kalmışlardır. Bu kararları ile inisiyatifi bir lidere bırakan insan toplulukları, kimi zaman tarihin en önemli uygarlıklarını oluştururken kimi zamanda liderlerin aldığı kararlar sebebiyle yok olup gitmişlerdir. Dolayısıyla liderler ve liderlik yapabilme becerisi tarihin her döneminde önemini korumuştur.

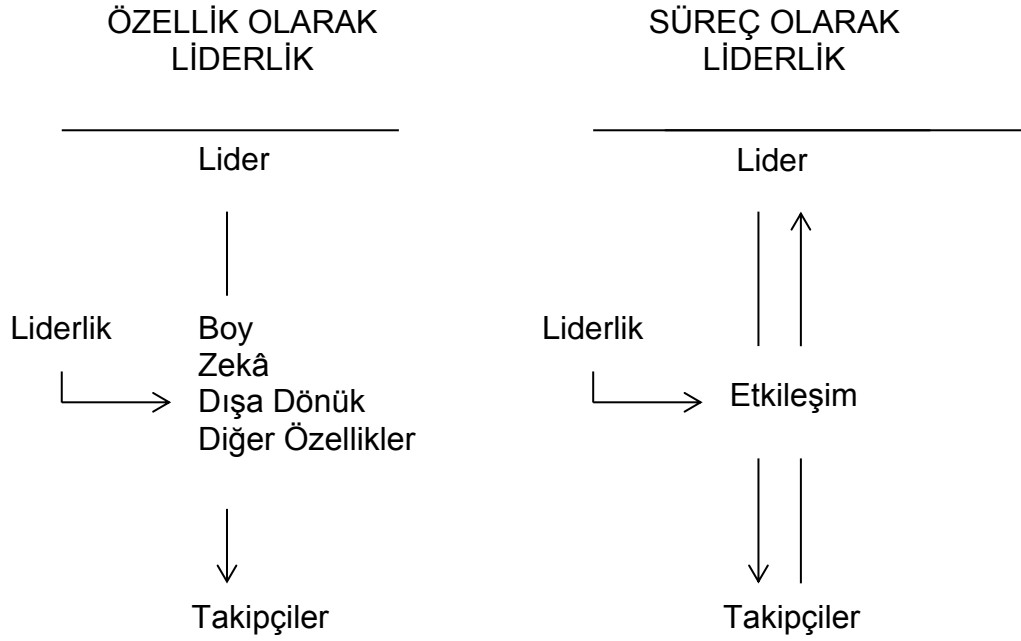
İnsanlık tarihinin gelişimine paralel olarak yönetilmesi gereken unsurlar ve liderlerin tarzları farklılık göstermiştir. Günümüzde kârı maksimize etmenin her şeyden önemli olduğu maddi dünyada, liderlik denince akla ilk gelen unsur olan ulusal ve küresel şirketlerin yönetimi ve nasıl idare edildikleri olmaktadır. Bu sebeple yapılan bilimsel çalışmalar ve liderlik tanımları bu yönde ağırlık kazanmıştır. Aşağıda liderlik ve lider kavramlarına yönelik her alandan yapılan tanımlamalar ve bu iki kavramın önemi ele alınmıştır.

a. Liderlik

Lider (leader) ve liderlik (leadership) kelimeleri etimolojik olarak ele alındığında Anglosakson kökenli olduğu ve “yol”, “yön”, “gitmek” anlamlarına geldiği, Pers, Mısır ve Yunancada da aynı anlamı taşıdıkları görülmektedir. Türkçede önderlik olarak karşılık bulan kavram dünya literatürüne 14’üncü yüzyılda girmiş olmasına rağmen (Tabak ve Sığırı, 2013: 377; Zel, 2006: 109) sanayi devrimi neticesinde oluşan yeni sosyal yapılar, örgütler ve bunların doğurduğu ihtiyaçlar nedeniyle son iki yüzyılda daha sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır.

Liderlik kavramı herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanıma sahip değildir. Bunun sebebi ise farklı amaç ve temellerin esas alınarak yapılmış ve her birisinde liderlik sürecinin bir unsuruna odaklanılmış olması yatmaktadır. Günümüzde modern liderlik yaklaşımları (dönüşümcü, karizmatik, toksik liderlik vb.) olarak sunulan çalışmalar bunun göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu konuda Howard (2005: 384) liderlik kavramını farklı bakış açıları ile inceleyen ne kadar araştırmacı varsa bir o kadar da tanımlamanın bulunmasının doğal karşılanması gerektiğini, bu durumun bir zenginlik olduğunu belirtmiştir.

Liderlik özellikle son yüzyılda evrim geçiren sosyal, toplumsal ve örgütsel şartlar gereği pek çok bakış açısı ile farklı şekilde tanımlanmıştır. Liderliğe dair bu tanımlamalar yapılırken Şekil-1’de sunulan iki temelin esas alındığı görülmektedir. Buna göre liderlik bir özellikler bütünü olarak değerlendirildiğinde astları üzerinde bu özelliklerin etki etmesi ve kabul edilmesi olarak tanımlanırken, süreç olarak değerlendirildiğinde ise astları ile arasındaki etkileşimi ön plana çıkarılarak tanımlanmaktadır. Günümüzde her iki temeli esas alarak yapılan tanımlamalarda mevcuttur.



Şekil 1: Liderlik Tanımlama Temelleri (Northouse, 2010: 5)

Tüm bu açıklamalardan sonra alanyazında liderliğe dair yapılan tanımlamalardan öne çıkanlarının bazıları şunlardır. Liderlik;

- Örgütün başarı ve etkinliğini sağlamak için, liderin astları etkileme ve motive edebilme yeteneğidir (House, 1999: 328).
- İhtiyaçların anlaşılması ve üzerinde fikir birliği sağlanması ve etkili biçimde faaliyete geçilmesi için çalışanları etkileme süreci olup, aynı zamanda paylaşılan hedeflere ulaşmada, bireysel ve kolektif çabaların tümüdür (Yukl, 2002).
- Liderin takipçilerini harekete geçirebilme ve etkileyebilme işidir (Koçel, 2007: 574).
- Belirli hedefler doğrultusunda insanları toplayabilme ve bu hedefleri başarmak için onları etkileme ve harekete geçirmeye yönelik bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Gürbüz ve Sığı, 2013: 37).

- Örgütsel amaçlara ulaşmak için birey ve grupları güdüleyip, onların çalışmalarını etkilemektir (Shackleton, 1995).
- Bireyleri bir araya getirip belirli amaçlar doğrultusunda onları yönlendirme kabiliyetidir (Güney, 2012: 36).
- Amaçların ve vizyonun başarılmasına yönelik olarak bilgi, beceri ve yeteneklerin tümü ile bir grubu etkileyebilme ve harekete geçirebilme sürecidir (Eren,2003).

Sayısal olarak daha da artırılabilir bu tanımların ortak noktası bir etkileme sürecine işaret etmeleridir. Lider ile takipçilerinin etkileşimi bu sürecin temelini oluşturmaktadır. Lideri takipçilerinden bağımsız düşünmek veya sadece liderin varlığını ve karizmasını kabullenmek aralarındaki etkileşimi göz ardı etmek olacaktır. Dolayısıyla tarihsel süreçte geleneksel liderlik yaklaşımlarından güncel liderlik yaklaşımlarına geçiş, takipçiler ile lider arasındaki etkileşimin de sürece dâhil edilmesi ile olmuştur.

Bu tanımların ortak elemanlarını lider, takipçiler, paylaşılan amaç ve süreç oluşturmaktadır. Liderlik sürecini; **Liderlik = f (Lider, Takipçiler, Koşullar)** fonksiyonu ile tanımlamak ve bu ortak elemanların oluşturduğu bir bütün olarak değerlendirmekte doğru olacaktır (Koçel, 2007: 574; Sığırı, 2011: 249).

b. Lider

Yukarıda tanımlanan liderlik sürecini yöneten kişilere lider tanımı yapılmaktadır. Liderlerin en önemli etkileri, ortak amaç için bir grubu güçlendirerek harekete geçirebilmeleridir. Bu amaç için takipçilerin bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanarak hedefe ulaşmayı sağlarlar. Ayrıca örgütlerin varlığını sürdürmek ve geleceklerini planlamak liderlerin en önemli vazifeleridir.

Yönetici ve lider kavramları farklı yapı ve içerikleri temsil etmesine rağmen günümüzde çoğunlukla aynı amacı ifade etmek için kullanılmaktadır.

Artık örgütlerde etkin bir yönetim için yöneticilerin de liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir. Tablo-1'de yönetici ve lider arasındaki farklar gösterilmiştir.

Tablo-1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar
(Buchanan ve Huczynski, 1997: 596; İlgar, 2000: 63)

LİDER	YÖNETİCİ
Grubu tarafından seçilir.	Atama ile getirilir.
Kişisel gücünü kullanır.	Yasal gücünü kullanır.
Büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır.	Planların gerçekleştirilmesini sağlar.
Yenilik yapar.	İdare eder.
Doğru işi yapar.	İş doğru yapar.
Çalışanın bağlılığını bekler.	Çalışanın itaat etmesini bekler.

Görüldüğü üzere lider karizması, vizyonu ve takipçilerine verdiği önem ile bulunduğu konuma ulaşırken yönetici işleri idare etmesi ve astlarını denetlemesi sebebiyle atanarak bulunduğu konuma ulaşmaktadır.

c. Yönetim Açısından Lider ve Liderliğin Önemi

Günümüz bilgi toplumunda her alanda gelişim ve değişim çok hızlı gerçekleşmektedir. Bu sebeple örgütler de mekanik bir yapı olmaktan ziyade insanlar gibi yaşam evreleri olan organik bir yapı olarak görülmeye başlanmıştır. Böyle bir ortamda örgütler varlıklarını uzun süre koruyabilmek, değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek, etkinlik ve verimliliğini artırmak ve rekabetçi bir yapıya kavuşabilmek için taktik, plan, strateji ve politika geliştirmek zorunda kalmaktadırlar (Bahar ve Ay, 2011: 16). Bahsedilen

hususları yerine getirmek ise örgütlerin liderliğe ve lidere verdikleri önem sayesinde gerçekleşmektedir.

Liderlerin örgütlerin karakterinin oluşmasındaki rolü dolayısıyla yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı ve uzman, liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak görmektedir.

Çalışanların üretim sürecine katkısını sadece iş gücü olarak değil, her aşamaya katkı sağlayabilen bir entelektüel sermaye olarak görme anlayışı örgütlerin liderlik tarzlarını ve algılamalarını da değiştirmiştir. Bu sayede liderlik üretim sürecinde ve yönetim uygulamalarında en önemli etken olarak görülmeye başlanmıştır.

Liderliğin önemi üzerine yapılan çalışmalarda Buchanan ve Huczynski (1997: 594) örgütlerin performanslarında başarılı olmalarının yöneticilerinin sergileyebildikleri liderlik kalitesine bağlı olduğunu tespit etmişlerdir.

Liderler ve uyguladıkları liderlik biçimi bir örgütün en önemli unsurları olmakla birlikte örgütün sürdürülebilirliğini sağlama açısından gelecek kuşaklara yönelik liderlerin yetiştirilmesinde de önemli bir misyonu yerine getirmektedirler (Ulrich ve Smallwood, 2009: 13).

Sonuç olarak örgütlerin sadece o anını değil geleceğini de şekillendiren liderlik, çalışanların ve takipçilerin faydasını en üst seviyeye çıkaran, stratejik planlama yapan ve geleceği görebilen bir süreci temsil etmektedir. Bu sayede yönetim sürecine en önemli katkıyı yapan unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik pek çok farklı disiplin ve bakış açısı tarafından tanımlanmış olmasına rağmen liderliğin doğası halen araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından sorgulanmaktadır. Bunun sebebi ise etkin liderlik davranışlarının örgütlerin gelişimi için sağladığı fayda olarak görülmektedir.

Tarihi süreçte liderler hedeflerini gerçekleştirmek için gelişmelere, duruma, ortama, şartlara ve takipçilerinin niteliklerine uygun olacak davranış ve uygulamaları belirlemişlerdir (Sığırı, 2006: 97). Bu sayede Tablo-2’de sunulan ve liderlik yaklaşımları olarak tanımlanan kronolojik sıralama elde edilmiştir. Her bir yaklaşım kendisinden önceki yaklaşımın açıklamada zorlandığı ve eksik kaldığı yönleri tamamlamak üzere araştırmacılar tarafından ortaya koyulmuştur.

Tablo-2: Liderlik Yaklaşımları ve Tarihsel Gelişimi
(Tabak ve Sığırı, 2013: 384)

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema
1950’ye kadar	Özellik	Liderlik doğuştan kazanılan bir yetenektir. Liderlerin olağanüstü insanlar olduklarına ve yönetmek için yaratıldıklarına dair inanca dayanır.
1950-1970	Davranış	Liderin etkinliği özelliklerinden çok ne yaptığına ve nasıl davrandığı temelinde incelenmektedir. Farklı davranış biçimleri gözlemlenmiş ve “liderlik stilleri” olarak sınıflandırılmıştır.
1970-1980	Durumsal	Liderliği içinde bulunulan duruma özgü olarak farklılaşan bir anlayış temelinde ele almaktadır.
1980’den günümüze	Modern Liderlik	Ortak bir tema yoktur. Liderin etkin olan her bir davranışı ve özelliği ayrı ayrı incelenmektedir.

Her yaklaşımın öne çıktığı dönemde araştırmacılar tarafından belirli çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmaların genel karakteristik özelliklerinden kısaca bahsedilmiştir.

a. Özellikler Yaklaşımı

Büyük adam teorisi olarak da adlandırılan özellikler yaklaşımına göre bazı insanlar doğuştan liderdir ve onları diğerlerinden ayıran fiziksel

özelliklere ve yeteneklere sahiptirler (Yukl, 2002:12; Koçel, 2007:448). Liderliğin doğuştan kazanılan bir özellik olduğu savı üzerine kurulan bu yaklaşıma göre Max Weber'in karizma tanımı bazı kişilere sunulmuş bir özelliktir. Süreç bu kişilerin şartlar dâhilinde kendiliğinden topluluk içerisinde belirmesine ve grubu etkilemesine dayanmaktadır.

İlk çalışmalar, zamanın etkin askeri ve politik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamış ve evrensel liderlik özellikleri ile liderlik için önemli görülen toplumsal ve bireysel özellikler saptanmaya çalışılmıştır (Şişman, 2002: 5). Kuramın açıklamaya çalıştığı iki temel husustan birincisi başarılı ve başarısız liderlerin arasındaki farkları belirlemek, ikincisi lideri takipçilerinden farklı kılan özellikleri ortaya koymaktır (McCormack ve Mellor, 2002: 179). Bu amaçla geliştirilen psikolojik testler ile liderlerin sahip olduğu ve diğerlerinden farklı olan özellikleri tespit edilmek istenmiştir. (Yukl, 2002: 178).

Özellikler yaklaşımı, liderin sahip olduğu özel niteliklerin ve yeteneklerin anlaşılması konusunda liderlik teorisine önemli katkıda bulunmuş olmakla birlikte, liderlik sürecini sadece "lider" değişkenini baz alarak incelediği için yeterli görülmemiştir. Yapılan araştırmaların sonuçlarında liderlerin özelliklerinin ortak bir paydada bulunmadığı gibi takipçilerin özelliklerinden çok fazla fark etmediği de görülmüştür. Bu sayede liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerektiği belirlenmiştir. Dolayısıyla liderin özellikleri yerine liderin astlarını algılama biçimine, takipçilerin özelliklerine, örgütün yapısına ve işleyişine yönelik araştırmalarla davranışsal kuramın temellerinin başlangıcı oluşmuştur (Koçel, 2007: 449).

b. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Davranışsal kuram özellikler kuramının yetersiz kaldığı konular üzerine ortaya çıkmıştır. Özellikler kuramı ile araştırmacılar liderin "ne olduğunu" ve "hangi özelliklere" sahip olduğunu araştırırken davranışsal kuram ile liderin "neyi nasıl yaptığını" araştırmışlardır (Güney, 2000: 521). Bu maksatla zor şartlarda örgütü başarılı şekilde yöneten etkin liderlik

davranışları incelenmiştir. Ayrıca kritik liderlik davranışlarının tespit edilerek liderlerin bu konuda eğitilebileceği kuramın temelini oluşturmuştur (Sığır, 2006: 98). Liderlik, özellikler kuramının aksine sadece lidere özgü bir unsur olarak algılanmaktan çok liderin takipçileri ile ilişkisinden kaynaklanan davranışsal bir süreç olarak değerlendirilmiştir.

Bu yaklaşım içerisinde değerlendirilen Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmaları ile McGregor'un X-Y ve Likert'in Sistem-4 kuramlarının temeli liderin takipçilerine ilişkin düşünceleri ve davranışları üzerine kurulmuştur. Liderin içinde bulunduğu gruptan bağımsız düşünülmemesi gerektiği belirtilmiştir.

Davranışsal temelli liderlik kuramının ortaya çıkmasında en çok katkı sağlayan araştırmalardan bir tanesi olan Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları Robert House ve arkadaşları tarafından birçok askeri ve sivil yönetici üzerinde yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda "işe yönelik yaklaşım (yapıyı kurma)" ve "kişiye yönelik yaklaşım (bireysel ilgi)" olmak üzere iki genel davranış tarzı belirlenmiştir. Ohio State Üniversitesi çalışmalarının sonucunda liderin kişiyi önemsemeye yönelik davranışları arttıkça iş gücü devir hızının ve devamsızlığın düşmekte olduğu görülmüştür (Koçel, 2007: 457).

1947 yılında Rensis Likert ve arkadaşları tarafından Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmada, grup üyelerinin başarısını, tatminini ve verimliliğini artırmak üzere etkili liderlik davranışları tespit edilmeye çalışılmıştır. Örgütün her kademedeki çalışanları ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda kişiye yönelik ve işe yönelik olarak iki temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Likert, 1961).

Davranışsal liderlik yaklaşımlarından bir diğeri 1957 yılında Douglas McGregor tarafından geliştirilmiş olan X ve Y teorileridir. Bu görüşe göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli unsur onların insan davranışları hakkında sahip oldukları varsayımlarıdır. Taylor ve Fayol'un temsilcisi olduğu klasik yönetim yaklaşımını X kuramı olarak nitelendirip eleştirilerde bulunurken karşısına Y kuramını çıkarmıştır (Koçel, 2007: 456).

Y kuramını benimsemiş liderler çalışanı örgüt için bir değer olarak görmektedir. McGregor çalışanların hedefleri ile örgütün amaçlarının birleştirilmesi gerektiğini belirtirken liderin Y kuramı bağlamında çalışanların beşeri özelliklerini dikkate almasının örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmada son derece önemli olduğunu ortaya koymuştur (Tabak ve Sığı, 2013: 393).

Rensis Likert ve arkadaşları, insan kaynağındaki kayıpların diğer kaynaklar gibi kolayca telafi edilemeyeceğinden, insan kaynağının üretim ve yönetim sürecindeki en önemli kaynağı oluşturduğunu ortaya koymuşlardır (Eren, 2001). Likert, örgütlerin liderlik uygulamalarının zamana uygun hale getirilmesi gerektiğini ve yönetim tarzlarını Sistem-1'den (otokratik) Sistem-4'e (demokratik) taşımaları gerektiğini belirtmiştir.

c. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Etkin liderlik davranışlarının her koşul ve şartta geçerliliğini koruyamaması ve farklı durumlarda farklı davranış şekillerinin gerekli olması davranışsal kuramın eksikliğini ortaya çıkarırken durumsal liderlik yaklaşımlarının doğmasına sebep olmuştur. Durumsallık kuramları hangi durumda hangi şartların önemli olduğunu, dolayısıyla buna en uygun liderlik stilinin hangisi olabileceğini ele almıştır (Tabak ve Sığı, 2013: 395). Bu sayede değişik koşullar altında değişik liderlik tarzı gerektiğinden hareketle çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

Fiedler'in etkin liderlik kuramına göre, en uygun liderlik davranışı, grubun görev yaptığı bağlamsal koşullar ile liderlerinden bekledikleri davranışsal tarz olmak üzere iki önemli faktörün bir arada sağlanması sonucunda ortaya çıkar. Bu sayede grup tarafından yüksek görev performansı gösterilebilir (Rollinson, 2008: 358). Fiedler'in göz ardı ettiği husus ise liderin tarz ve stilinin değişmeyip sabit kaldığını savunmasıdır. Oysa kişilik özellikleri sabit değildir ve insanlar zaman boyunca değişmektedirler.

House ve Evans tarafından geliştirilen ve motivasyonu bir ön kabul olarak gören yol-amaç kuramı, takipçilerin motivasyonu, iş tatmini ve performansları sayesinde liderlik davranışlarının etkilerini ve sonuçlarını açıklamaya çalışmaktadır (House, 1996: 332). Dolayısıyla grup üyeleri ancak bazı ihtiyaçlarının giderilmesine olanak tanıyacak davranışları yerine getireceklerdir. Bu konuda liderin görevi, grup üyelerinin motive olacakları davranışları sergileyerek en uygun organizasyon biçimini ortaya çıkarmaktır

Vroom ve Yetton'un karar ağacı modeline göre liderin en önemli görevi karar vermektir ve en etkili karar yöntemini geliştirmek karşılaşılan sorunun içeriğine bağlıdır. Bu kuram içinde bulunulan ortam, şart ve duruma göre liderin karar verme biçiminin (otokratik, danışmacı, grup kararı) değişebileceğini belirtmektedir (Vroom ve Yetton, 1973, 67).

ç. Modern Liderlik Teorileri

Geleneksel liderlik yaklaşımlarının bilgi toplumunun hızla değişen ihtiyaçlarına cevap vermede yetersiz kalması ve liderliğin her bir yönünün tek tek ele alınması ihtiyacı, farklı bakış açılarının oluşmasına sebep olmuştur (Koçel, 2007: 605). 21'inci yüzyılın önemli bir kavramı olan küreselleşme her açıdan bir dönüşüme sebep olmuştur. Bu açıdan değerlendirildiğinde en çok ilgi gören dönüştürücü liderlik yaklaşımı ile askeri liderliğe temel oluşturabilecek karizmatik ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ele alınmıştır.

(1) Karizmatik Liderlik

Weber karizma kavramını, otoriteye gerek duymadan yaratılan bir form olarak tanımlamış ve karizma kavramının sosyal temelini dayanağını oluşturmuştur (Sandberg ve Moreman, 2011: 235). Karizmatik liderlikte takipçiler liderin koyduğu hedeflere ve misyona gönülden bağlı olup otorite sonucu harekete geçme gibi bir durum söz konusu değildir.

Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır (Robbins ve Judge, 2011: 388). Özgüven, cesaret, izleyenler üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etme, bu tarz liderlerde

gözlenebilecek kişilik özelliklerindedir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52). Karizmatik liderliğe ait özelliklerin bilimsel verilerle ifade edilmesinin oldukça zor olması teorisinin zayıf noktasını oluşturmaktadır.

(2) Etkileşimci Liderlik

Örgüt çalışanları kendi kişisel beklentilerini elde etmek amacı ile lider tarafından verilen görevleri yapmaktadırlar. Bu nedenle liderler takipçilerin amaçları ile örgütün amaçları arasında bir ilişki ve paralellik yaratırlar. Buradaki amaç, takipçilerin kendi amaçları ile örgütün amaçları arasındaki ilişkiyi görüp çabalarını artırmalarına yol açmaktır. Bu şekilde sadece örgütün hedeflerine ulaşması adına takipçilerin amaçlarının da önemli olduğu yaklaşıma etkileşimci liderlik denmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 376). Diğer bir ifadeyle lider, takipçilerin bireysel çıkarlarını dikkate alırsa takipçiler de örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli performansı yaratacaklardır (Coad ve Berry, 1998: 165).

Etkileşimci liderliğin temelde iki boyutu vardır. Bunlar şartlı ödüllendirme ve istisnalarla (aktif-pasif) yönetimdir.

- **Şartlı Ödüllendirme:** Lider ve takipçi arasında başarı karşılığında ödüllendirmeye dayanan karşılıklı bir ilişki vardır.
- **İstisnalarla (aktif) Yönetim:** Lider yapılması gereken işlerden ve sonuçlardan bir kayma olup olmadığını kontrol ederek sorun çıkmadan önce müdahalelerde bulunur.
- **İstisnalarla (pasif) Yönetim:** Lider bir sorun oluştuğunda müdahalede bulunur (Demir ve Okan, 2008: 76).

Etkileşimci liderlik anlayışı ile takipçilere yönelik bir teşvik bulunmamakta, ilgi gösterilmemekte ve geleceğe yönelik bir örgütlenmeden bahsedilmemektedir. Dolayısıyla liderliği daha etkili kılan ise dönüştürücü liderlik anlayışı olmaktadır.

(3) Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik Burns (1978)'ün yönetici ile lider arasındaki farkları Weber'in karizmatik liderlik teorisinden hareketle açıklamaya çalıştığı araştırması ve Bass (1985)'in konuyu geliştirmesi ile bilinir hale gelmiştir. Burns, geleneksel liderlik kuramlarının aksine lider veya takipçilerin davranışlarını incelemek yerine ikisi arasındaki ilişkiyi temel konu haline getirmiştir (Metcalf ve Metcalf, 2001: 27). Dönüştürücü liderliği Burns yüksek ideal, hedef ve moral değerleriyle çalışanların motive edildiği bir süreç olarak karakterize ederken Bass ise, liderin takipçiler tarafından güvenilir kabul edilmesi gereğinin önemini belirterek, dönüştürücü lideri örgüt için tanımlanabilir bir vizyon belirleyen kişi olarak açıklamaktadır (Bass, 1990: 20).

Dönüştürücü liderliğin esasını oluşturan temel vurgu çalışanların gelişiminin sağlanabileceğidir (Dvir vd., 2002: 736). Örgütlerin üst kademe yöneticileri düşünülerek yapılan ilk dönüştürücü liderlik çalışmaları Bass (1995: 295)'in örgütlerin her kademesinde çalışanlar için geçerli olabileceğini ve öğretilebileceğini ileri sürmesi ile daha fazla çalışma alanına yayılmıştır.

Bass'ın dönüştürücü liderliği ölçülebilir hale getirmesi ile dört boyut ortaya çıkmıştır. Bunlar liderin karizması olarak tanımlanan "**ideal etki**", liderin takipçilerini motive eden söylemleri ve sloganlarından oluşan "**ilham verici motivasyon**", liderin takipçilerine yaratıcı ve yenilikçi olma yönündeki çağrılarını kapsayan "**entelektüel teşvik**" ve astlarının gelişimlere yön veren "**bireysel ilgi**" boyutlarıdır (Stone vd., 2004: 350).

3. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI KURAM VE TEORİLER

Bu araştırmanın esasını teşkil eden liderlik konusunda araştırmanın yapıldığı çerçeveye içerisinde temel dayanaklarını liderlik yükleme teorisi, bilgi işleme teorisi, örtük liderlik kuramı, GLOBE Projesi, liderlik kuramları (özellikler, davranışsal ve durumsal) ve modern liderlik yaklaşımları oluşturmaktadır.

Her ne kadar askeri ortamda roller ve pozisyonlar biçimsel olarak belirlenmiş olsa da, yani lider (komutan) bulunduğu pozisyona resmi olarak atanmış olsa da, lider astlarının özellikle kendilerine hamilik etme ve adil davranma konusunda beklediği davranışları sergilememesi durumunda kendisine liderlik atfedilmeyebilir. Bu sayede görev ve faaliyetlerin icra edilmesi içselleştirilmez ve birlik olarak başarıyı yakalama ihtimali azalabilir. Ayrıca bu araştırmanın başlangıç aşamasında yapılan yarı yapılandırılmış mülakat ile askeri personele;

“Sizce başarılı ve etkin bir liderde bulunması gereken özellikler nelerdir? Liderin birliği ve personeli tarafından benimsenmesi için ne tür bir tarzı ve yapısı olmalıdır? Yaşadığınız kritik olaylarda liderlerin gösterdiği hangi olumlu/olumsuz liderlik davranışları sizi etkilemiştir?”

şeklinde sorular sorulmuştur. Bu tarz sorular liderlik yükleme teorisinin, bilgi işleme teorisinin ve örtük liderlik kuramının temelini oluşturan astların zihinlerinde oluşturdukları lider modellerini anlatmalarına sebep olduğundan bu kuram ve teoriler araştırmanın dayandığı kuramlar olarak sunulmuştur.

Bahsedilen bu üç teorinin ortak noktası liderlik sürecinin incelenmesi ve liderliğin ortaya çıkmasında astların rolünü ön plana çıkarmasıdır. Takipçiler olmadan liderlerin de olmayacağı ifadesi bu kuramların temelini teşkil etmektedir (Meindl, 1995: 331). Askeri liderlik sürecinin açıklanmasında elbette ki sadece bu kuramlar tek başına yeterli olmayacaktır. Fakat günümüzde organizasyonların verimliliğini ve etkinliğini artırmanın en önemli yolu astlara değer verildiğinin hissettirilmesinden geçmektedir. Yapılan bu çalışmada da her seviyede (general/subay/astsubay) bulunan askeri personele, astları tarafından benimsenen ve etkin olan liderin yapısına, tarzına ve karakterine ilişkin özellikler sorulduğundan bu kuramlar ele alınarak konuya giriş yapılmıştır.

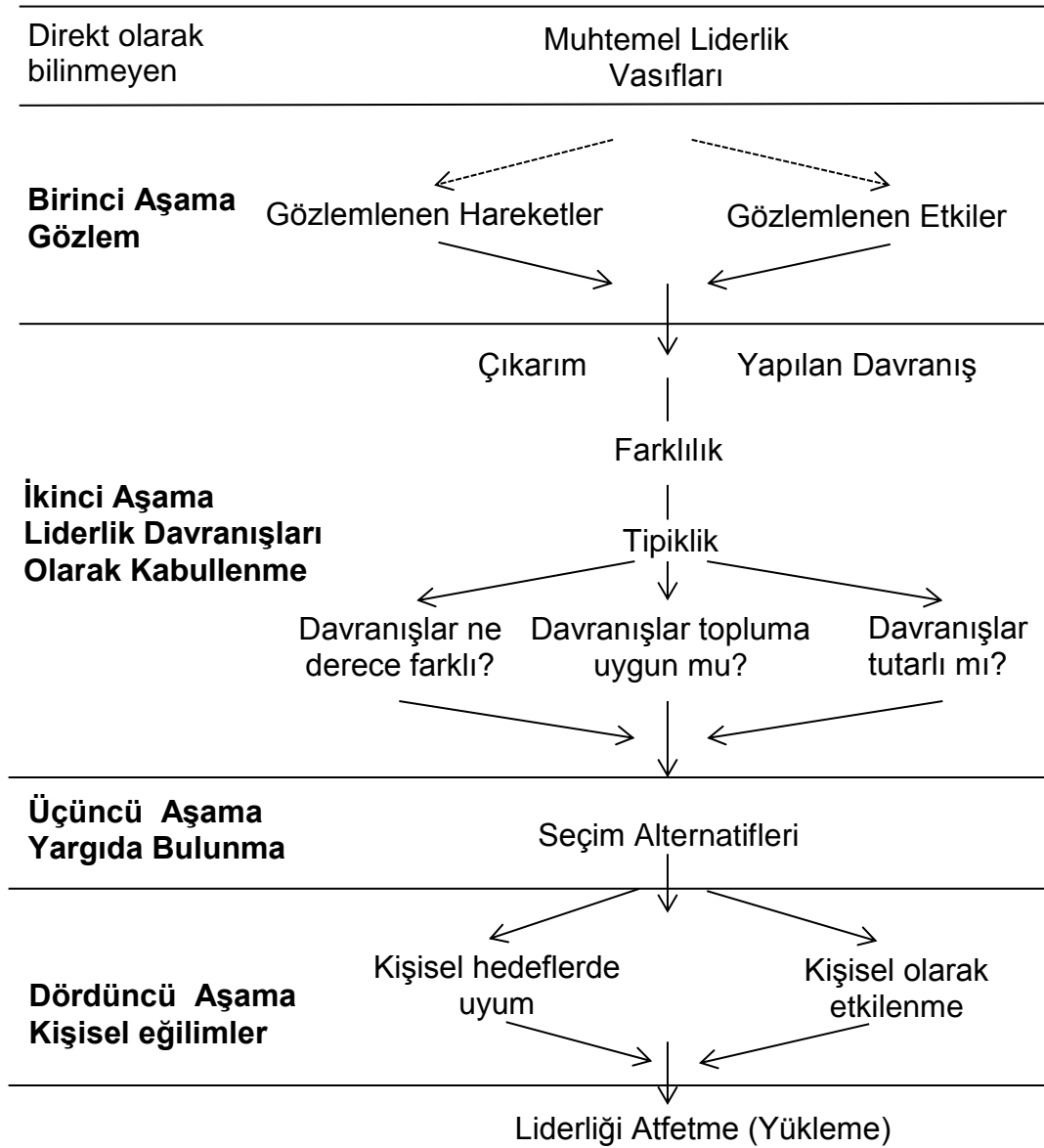
a. Liderlik Yükleme Teorisi (Attribution Theory of Leadership)

Liderlik yükleme teorisinin temelini ve çıkış noktasını yükleme teorisi oluşturmaktadır. İnsanların yaşanan olayları nasıl açıkladığı ve farklı

yargılara nasıl vardığı ile davranışlarını nasıl tanımladıkları konusu sosyal psikolojide Fritz Heider'in 1958'de ileri sürdüğü yüklem (atıf) teorisi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teoriye göre bireyler çevre üzerinde kontrolü sağlamak ve tutarlı bir davranış sergilemek adına yüklemelerde bulunurlar (Kağıtçıbaşı, 2006: 228). İnsanlar yaşadıkları ortam içerisinde diğerleri ile ilişkilerini uyumlu bir şekilde sürdürmek için kendisinin ve diğerlerinin davranış sebeplerini mantıklı bir çerçevede içerisinde anlamlandırmaya çalışır. Bu sayede tutum ve davranışlarına yön verir (Winkler, 2010; 9). Teori insan davranışlarının nedenlerini anlamaya çalışmaktadır.

Liderlik yüklem teorisi 1977 yılında Calder tarafından geliştirilmiştir. Calder (1977) teoriye takipçiler açısından bakmış ve astlar tarafından liderde gözlemledikleri kendi görüşlerine yakın davranışları nedeniyle liderlik özelliğinin yüklendiğini ortaya koymuştur. Bu teoriye göre, liderlik takipçilerin zihninde şekillenen bir olgudur ve liderin davranışları takipçilerin zihnindeki bu yapıya uyduğu sürece liderlik atfedilmektedir. Calder (1977) yaşanan bu süreci Şekil-2'de sunulan dört aşama ile anlamlandırmaktadır.

Astlar birinci aşamada liderin davranışlarını gözlemleyerek bir takım çıkarımlar yapmaktadır (Winkler, 2010: 10). İkinci aşamada astlar davranışları lidere yükleyip yüklemeyeceğine liderin davranışlarının farklılıklarına ve kendi zihnindeki modele uygunluğuna göre karar vermektedir. Üçüncü aşamada potansiyel liderin alternatiflerini değerlendirmektedir. Dördüncü ve son aşamada ise lider davranışları ile astın kendi modelinin uyuşması halinde liderlik atfedilmektedir (Sorbo, 2006: 24).



Şekil 2: Liderlik Yüklem Teorisi Akış Şeması
(Calder, 1977: 196)

b. Bilgi İşleme Teorisi (Information Processing Theory)

Liderlik alanı çalışmalarında diğer teori ve kuramlardan farklı olarak astları/takipçileri esas alan bir başka kuramsal dayanak bilgi işleme teoridir. Takipçilerin bakış açısından liderliğin atfedilmesini temel alan Lord ve Maher (1993)'e göre liderlik olgusunu, sürecini ve nasıl ortaya çıktığını anlamak için bilgi işleme sürecini de iyi anlamak gerekir.

İnsan zihni tıpkı bilgisayarlar gibi verileri, olayları ve ona ilişkin sonuçları kodlayarak kategorik olarak depolar ve kaydeder. İhtiyacı olduğu dönemlerde ise adeta bir veri taraması yaparak bilgiyi göz önüne getirir. Bu sayede karşılaştığı durumlara ve sonuçlarına ilişkin kendi zihninde yorumlamada bulunarak karar verir ve davranışlarda bulunur.

Bilgi işleme teorisi ve liderlik ilişkisinde bir bireyin, astlarının liderlik modeline uyum gösteren özelliklere haiz olmaları ya da o yönde davranış sergilemeleri ile lider olarak kabul görebilecekleri belirtilmektedir (Lord ve Emrich, 2000: 556).

İnsanların liderlik atfetme sürecinde kullandıkları iki alternatif süreç Tablo-3'te sunulmuştur. Tanıma ve Dolaylı Çıkarım süreçlerinden oluşan iki alternatifin ilkinde, aday liderin özellik ve davranışları ile astın zihnindeki lider modeli uyum gösterdiği sürece birey lider olarak kabul edilmektedir. (Offermann, Kennedy ve Wirtz, 1994).

Tablo 3: Liderlik Algısının Oluşmasında Kullanılan Alternatif Süreçler
(Lord ve Maher, 1993: 34)

Algılama Süreci	Algılamada Kullanılan Bilgi	Bilişsel Süreç Şekli	
		Otomatik	Kontrollü
Tanıma (Teşhis)	Özellikler ve Davranışlar	Yüz yüze ilişkilerde karşılaştırma	Sosyal iletişim sonucu karşılaştırma
Dolaylı Çıkarım	Olaylar ve Sonuçlar	Algılar sonucu oluşan nedensel analizler	Mantığa dayalı nedensel analizler

İkinci alternatif modelde liderin kabul görmesinde ise özellik ve davranışlardan daha çok yaşanan olaylar ve sonuçları etkili olmaktadır (De Vries, 2000; Shamir, 1992). Bireyler bu iki alternatif süreçleri kullanarak kendi yaşam şekline, iş ahlakına, iş görme yöntemine, sonuç elde etme tarzına ve genel olarak tecrübe ile sahip olduğu bilgiyi işleyerek uygun olan kişiye liderlik yüklemektedir.

c. Örtük Liderlik Kuramı (Implicit Leadership Theory)

Liderlik araştırmalarında ve sürecin nasıl gerçekleştiğini konu alan çalışmalarda astları dikkate alan diğer bir yaklaşım ise örtük liderlik kuramıdır. Bu kurama göre potansiyel liderler, özellikleri ve davranışları itibariyle, diğerlerinin zihnindeki lider prototipiyle uyulaştukları oranda lider olarak kategorize edilmekte (Epitropaki ve Martin, 2005: 660), bu sayede takip edilen bireye lider yüklemesi/atfı yapılmaktadır (Kenney, Blascovich ve Shaver, 1994: 411). Örtük liderlik kuramı yukarıda bahsedilen liderlik yükleme ve bilgi işleme kuramı ile yakından ilgili, birbirinin destekçisi ve girift durumdadır.

Bireylerin liderden bekledikleri nitelik ve davranışları ifade eden örtük liderlik modelleri kişilik, aileden gelen özellikler, fiziki ve sosyal evre, kültür gibi pek çok faktörden etkilenmektedir (Hofstede, 1980; Keller, 2003). Daha katı ve biçimsel şeklide yönetilen, hiyerarşik yapının kendisini çok yoğun hissettirdiği askeri organizasyonların, kendine özgü kültürü de takipçi askeri bireylerin örtük liderlik algılarının şekillenmesinde mutlaka etkili olmaktadır. Araştırmanın konusu kapsamına giren liderlik açısından Türk askeri kültürüne ve askeri ortama ait özellikler araştırmanın ilerleyen bölümünde ele alınmıştır.

Türkiye’de örtük liderlik kuramı bağlamında yapılan çalışmalarda farklılaşan yanları olsa da benzer sonuçlar elde edilmiştir (Paşa, 2000; Tabak, Kızıloğlu ve Türköz. 2013; Türetgen ve Cesur, 2008). Özellikle barış şartlarında askeri lidere benzer görevleri yerine getiren yönetici liderin; adil, alışkan, dürüst, güvenilir, hitabet yeteneği, zeki, kültürlü, astlarını kollama ve disiplin özelliklerine sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

. GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği Projesi

Toplum kültürü üzerine yapılan araştırmaların öncüsü olan ve kültürün boyutlarını ele alan Hofstede, kültürü insan topluluklarını diğer topluluklardan ayıran ortak bir zihinsel yazılım olarak tanımlamaktadır

(Hofstede, Hofstede ve Minkov 2010: 6). Kùltür, bir toplumdaki insanların öğrendikleri ve birbirlerine aktardıkları maddi ve manevi her öğeyi kapsayan bir kavram olarak toplumdan topluma değişen ve farklılaşan her boyutuyla insanları ve yönetim sürecini yönlendirmektedir. Bu sayede takipçilerin liderlik algılarının oluşmasında ve liderlik sürecinde etkisi kaçınılmazdır.

Kùltürün liderlik ile ilişkisini inceleyen en kapsamlı ve boylamsal çalışma GLOBE Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği Projesidir. House ve arkadaşları tarafından oluşturulan GLOBE Projesi toplumsal kùltür, örgütsel kùltür ve liderlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi irdelemek üzere yapılmıştır (Bodur ve Kabasakal, 2002: 8). Araştırmada farklı ÷lkelerde kullanılan liderlik davranışlarının ve etkili liderlik tipinin kùltürel sebeplerce nasıl ve ne şekilde farklılaştığını incelemek temel amaç olmuştur. (House ve diğerleri, 1997).

GLOBE araştırma projesi kapsamında toplumsal ve örgütsel kùltürün liderlikle doğrudan ilişkili olduğu, liderlik tarzları ve kurumsal uygulamaların her toplumun kùltürüne göre farklılık gösterebildiği ve bazı liderlik uygulamalarının evrensel olduğu tespit edilmiştir (Dickson, Hartog ve Mitchelson, 2003: 731; House, Javidan ve Dorfman, 2001:493). GLOBE araştırma projesi sonucu her toplumda görülebilen ve kùltürel olarak evrensel geçerliliği olan liderlik boyutları Tablo-4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Kùltürel Geçerliliği Olan Liderlik Boyutları
(House, Javidan ve Dorfman, 2001:493)

İnsan Odaklılık	Kendini Koruyuculuk
Katılımcılık	Otonomluk
Takım Çalışmasına Odaklılık	Karizmatiklik

Örgüt kùltürü, bir kurumda görev alan bireyler tarafından ortaklaşa paylaşılan inançlar, normlar, gelenekler, değer ve düşünceler bütününden oluşmaktadır. Türk Silahlı Kuvvetleri ve Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının M.Ö. 209 yılına dayanan çok köklü bir geçmişı vardır. Bu geçmiş birtakım

yazılı ve yazılı olmayan örgüt kültürünün oluşmasında temel teşkil etmektedir. GLOBE projesi sonuçları bağlamında değerlendirildiğinde Kara Kuvvetlerinde uygulanan liderlik tarzlarının ve astların liderlik algılarının örgüt kültürüne özgü hususlar içermesi beklenmektedir. Dolayısıyla GLOBE projesi, liderlik açısından kurumsal kültüre verdiği önem ile askeri kültürün liderlik incelemesinin yapıldığı bu araştırmanın kuramsal dayanaklarından birisini oluşturmaktadır.

4. ASKERİ LİDERLİK VE ASKERİ ORTAMIN ÖZELLİKLERİ

Bu aşamada çalışmanın temel değişkeni olan askeri liderlik tanımı, önemi, ölçümü için yapılan çalışmalar ve askeri ortamı diğer yönetsel ortamlardan farklı kılan özellikler ele alınmıştır. Değerlendirmelerde bulunurken 2011 yılında *Military Psychology* dergisinde yer alan *Military Leadership* özel sayısı çalışmaya katkıda bulunmuştur.

a. Askeri Liderlik

Liderlik kurumsal, akademik ve hatta sosyal bir realite olmadan çok öncelerde askerler (Sun Tzu, M.Ö 500) tarafından sıklıkla kullanılmıştır. Dolayısıyla liderlik ile askerlik arasında kültürel bir bağ olduğundan bahsetmek yanlış olmayacaktır. Bu sebeple askerlikte liderliğin önemi belirginleştirilirken; eğitim, ilgili göreve atama ve kendini yetiştirme programları ile liderlik geliştirme çabaları sürekli devam etmektedir. Örneğin ABD ordusunda 20 yılını tamamlayan bir liderin, bu yirmi yılın 3 yılını okullarda bir sonraki liderlik görevlerine hazırlanmak üzere liderlik yetkinliklerini ve becerilerini geliştirmeye çalışarak geçirdiği görülmektedir (Wong, Bliese ve McGurk, 2003: 660). Dolayısıyla liderlik her alanda olduğu gibi askeri alanda da önemini her geçen gün daha da artırmaktadır.

Günümüzde bilginin silah olarak kullanılmaya başlanması ile birlikte, muharebe alanının boyutları değişmiş, birliklerin hareket yeteneği ve sürati hayal edilemeyecek düzeylere ulaşmıştır. Askeri liderleri ve takipçilerini ileri teknoloji silah ve teçhizat ile yürütülen, esnek kurullarla yönetilen ve asimetrik tehditlerle dolu bir savaş ortamı beklemektedir. Bu şartlara uyum

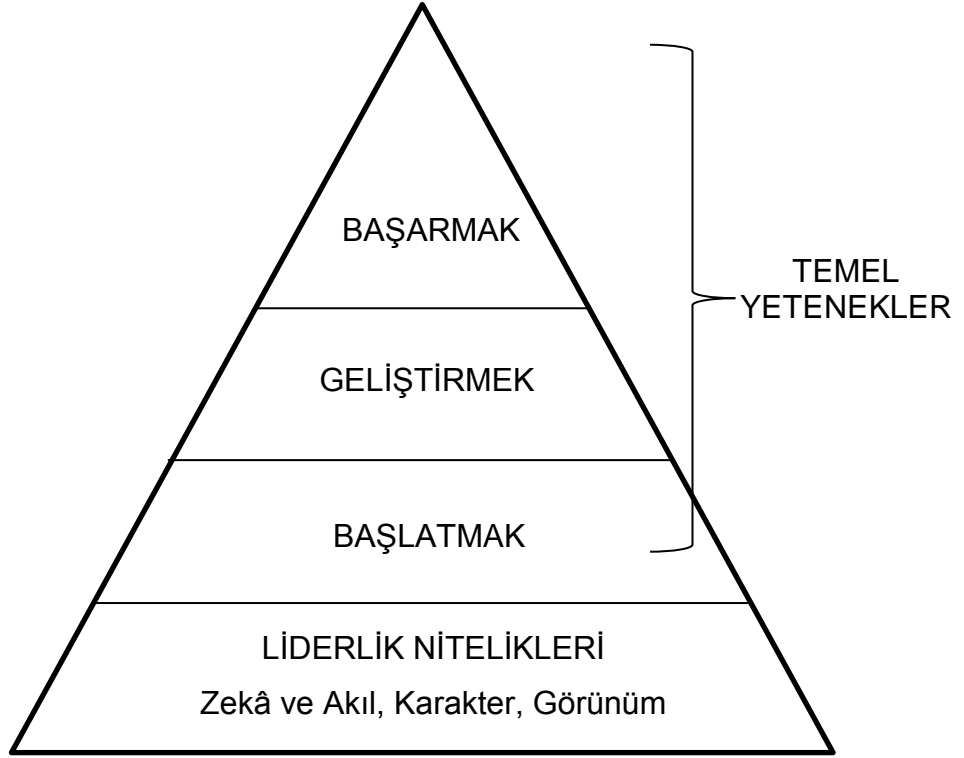
sağlama zorunluluğu “**askeri liderlik**” kavramını ön plana itmiştir. Askeri liderliğin tarihsel gelişimi genel liderlik yaklaşımlarının evrelerine paralel olarak ilerlemiştir. Günümüzde askeri liderler eskiye oranla daha karmaşık ortamlarda ve daha sofistike sorunlara karşı mücadele etmektedir. Bu sebepten ötürü askeri liderliğin tanımı, liderden beklenen karakter özellikleri, değerleri ve yetkinlikleri sürekli değişmektedir (Yammarino, Mumford, Connelly ve Dionne. 2011: 16).

Kara Kuvvetleri Komutanlığı’nda **askeri liderlik**; kurum tarafından atanan liderlik vasıflarına sahip personelin, belirlenen hedeflere ulaşılması için, insan davranışlarını (birliğindeki personeli) etkileme faaliyeti olarak, **lider** ise; mevcut kaynakları (insan, zaman, harp silah araçları vb.) en etkili şekilde kullanmak suretiyle, personeli/birliği belirli bir amaç doğrultusunda ikna etme ve etkileme kabiliyetinin yanı sıra, süratli ve doğru karar veren, verdiği karar doğrultusunda etkili sonuç alan, yeri geldiğinde ölmeyi emredecek güce sahip kişi olarak tanımlanmaktadır. ABD ordusunda askerî lider, üstlendiği rol veya verilen sorumluluk nedeniyle örgütsel hedefleri başarmak için insanları etkileyen ve ilham veren kişi olarak tanımlanmaktadır (FM 6-22, 2006: 1-1).

Günümüz harpleri daha az hata kabul eden, daha hızlı karar verme, daha çok yaratıcı ve esnek olma yapısı ile liderliği daha etkin hale getirmiştir. Bu sebeple özellikle küçük birlik seviyesinde liderin önemi daha çok artmış, her seviyedeki komutanın liderlik özelliklerine sahip olması önem kazanmış, komutanlık ve liderlik bütünleşmiştir. **Komutanın** iki özelliği bulunmaktadır. Bunlar iyi bir “**yönetici**” ve iyi bir “**lider**” olmaktır. Yöneticilik, görevin gerektirdiği hususları “tam bilmek” ve “doğru yapmak” ile ilgili iken liderlik “olmak” ve “davranmak” ile ilgilidir. Dolayısıyla **komutan**; “tam bilmek” ve “doğru davranmak” zorundadır. Çünkü askerler liderlik özelliğine sahip komutanlarının fikir olarak arkasında, beden olarak önünde dururlar (FM 6-22, 2006: 1-2). Görüldüğü üzere komutan aynı zamanda lider olabildiği sürece astlarını sürükleyebilmektedir.

İnsan faktörünün her alanda önem kazanması askeri liderlik modelinin de değişime uğramasına sebep olmuştur. ABD ordusu liderlik modeli Şekil-3’te sunulmuştur. Bu modelde en alt satırda bulunan liderlik

nitelikleri askeri liderin neler öğrendiğini ve nasıl davrandığını gösterir. **Zeka ve akıl**; liderin zihinsel ve sosyal becerilerini, **karakter**; değerlerini ve kimliğini, **görünüm**; liderin ruhi ve fiziki yapısını, tavır, hareket ve sözlerini temsil eder. Bu niteliklerin sağlam olması liderin başlatma, geliştirme ve başarıya yeteneklerini pekiştirir.



Şekil-3: ABD Ordusu Liderlik Modeli
(FM 6-22, 2006: 2-4)

Model liderin temel yeteneklerinden olan **başlatmak**; proaktif düşünmeyi, sorumluluk ve risk almayı, cesaretli davranmayı, hitabeti ve ikna kabiliyetini temsil eder. **Geliştirmek**; liderin kendisini, astlarını ve kurumu değişime tabi tutmasından ibaret olup, koordine edici ve sorun çözücü özelliklerini ön plana çıkarır. **Başarmak** ise istenen sonucu almak demektir.

ABD ordusu da benzer bir liderlik gerekleri modelini halen kullanmaktadır. ABD Kara Kuvvetleri Sahra Talimnamesi (Field Manual, FM), FM 6-22'de askerî liderliğe yönelik **OLmak-BİLmek-YAPmak** mottosu kullanılmaktadır (2006: 1-1). Dolayısıyla askerî liderlerin sloganı ise OL-BİL-

YAP kısaltmasından oluşmaktadır. Bu ifadelerin açılımı ile askerî liderlik (2006: 1-1):

- Liderin karakterine şekil veren nitelik ve değerleri içeren **OL**mak liderin ilk görevidir.
- Taktik ve teknik sistemler ile insanların ihtiyaçlarını ve yönelimlerini **BİL**mek askeri liderin sonraki görevidir.
- Olmak ve bilmek henüz askeri liderin harekete geçmediği süreci oluşturmaktadır. Liderler bildiklerini uygulayana kadar etkili olamazlar. Astlarına örnek olacak şekilde bildiklerini **YAP**mak liderin son görevi olup bu süreçte onlara örnek olacaktır.

Yazından ve askeri talimnamelerden elde edilen bilgiler ışığında askeri liderliğin iki boyutunun ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan birincisi dürüstlük, güvenilirlik, çalışkanlık gibi hususları içeren insani boyut olurken, ikincisi daha çok mesleki konuları (cesaret, bilgi, inisiyatif vb.) içeren askeri boyut olmuştur. Bu sebeple bu iki boyut aşağıda ele alınmış ve çalışmanın ölçek geliştirme bölümünde askeri liderliğin boyutları ve temalar olarak değerlendirilmiştir.

(1) Liderliğin İnsani Boyutu

“Savaşta ahlâkın teçhizata oranı üçe birdir.” diyen Napolyon insani değerlerin her zaman göz önünde bulundurulması gerektiğini ve askeri liderlerin temel dayanaklarının ahlâk olduğunu unutmaması gerektiğini belirtmiştir. İkinci dünya savaşı süresince yapılan zulümler, Almanların Yahudi katliamı savaşta insani değerlerin daha kolay göz ardı edildiğini göstermiştir. Bunu yapanların “ben sadece bana verilen emirleri uyguladım” savunması, her seviyedeki askeri liderlerin ahlâk eğitimlerinin de önemli olduğunu ispat etmiştir (Mastroianni, 2011: 9).

Liderin sahip olduğu askeri nitelikler, ancak insani özellikler ile bütünleştiğinde bir anlam kazanır ve insanı etkiler. Bu sebeple lider dürüst,

samimi, içten, tutarlı, çalışkan, alçak gönüllü, güvenilir olmalı, insanları sevmeli ve hata yapmaktan korkmamalıdır (FM 22-100, 1999: 2-3).

Askeri liderlikte manevi motivasyon kaynakları olan vatan savunması, şeref, yurt sevgisi ve vazife bilinci gibi hususlar maddi motivasyon kaynaklarına göre takipçileri harekete geçirme hususunda daha önemli hale gelmektedir (Sığırı, 2006: 99). Manevi motivasyon kaynakları daha çok liderliğin insani boyutları ile sağlanabilecek yapılar olarak görülmektedir. Bu konuda astlarda kendiliğinden bir bilinç oluşması durumunda askeri liderin işi daha kolay olmaktadır.

(2) Liderliğin Askeri Boyutu

Muharebelerde en önemli kuvvet çarpanı olarak kabul edilen liderliğin, etkileri çoğaltan gücü sayesinde teşkilatlar senkronize edilir, sinerji oluşturulur ve istenen hedefe ulaşılması kolaylaşır. Liderlik bütün manevra, ateş gücü ve korunma faktörlerinin en uygun şekilde bir arada senkronize bir tarzda sevk ve idaresini öngörmektir. (FM 6-22, 2006).

Askerliğin temeli disiplindir. Liderler soğukkanlı, cesur, etkili motivasyon taktikleri kullanan, takım ruhu ve ekip çalışmasını ön plana çıkaran, teknik ve taktik anlamda bilgili, fiziki yapı olarak yeterli, astları ile iyi iletişim kuran kişiler olmalıdırlar. Dünya ordularının yönerge ve talimatları incelendiğinde askeri liderlerin sahip olması istenen ortak özellikler Tablo-5'te sunulmuştur.

Tablo-5: Liderlik Özellikleri

Zekâ ve akıl	İrade kuvveti	Özgüven	Cesaret
Kararlı olmak	İnisiyatif	Karar verme	Soğukkanlılık
Risk alma	Ahlaklı olma	Tutarlı olma	Karizmatiklik
Fedakârlık	Bilgili olmak	Ekip çalışması	Hitabet
Yaratıcılık	Sezgili olmak	İnsanları güçlendirmek	

Askeri liderin bu özelliklere haiz olması onun takipçilerini etkileme sürecini daha kolay hale getirecektir. Sıralanan özelliklerin artırılması mümkün görünürken asgari seviyede bu hususların önemli olduğu belirtilmiştir.

Barış şartlarında askeri liderlik savaş şartlarına oranla daha kolay görünmektedir. Fakat savaşta ihtiyaç duyulan etkin askeri liderlerin varlığı barış şartlarında iyi eğitilmiş olmasına bağlıdır. Bu sebeple liderlerin eğitimleri muharebe sahasını canlandırarak ve tahayyül ederek gerçekleştirmek gereklidir.

Liderliğin askeri boyutu sürekli gelişim ve değişim göstermektedir. Bunlar tehditte, teknolojiye ve dolayısıyla vazifede karşılaşılan gelişim ve değişimleri kapsamaktadır.

b. Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümü

Günümüz şartlarında nitelikli ve etkin askeri lidere duyulan ihtiyaç yukarıda sunulan gerekçelerle açıklanmıştır. Bu ihtiyaca cevap verebilmek adına askeri liderlerin etkinliğinin ölçülebilir hale getirilmesi ve bu sayede tedbirler alınması önem arz etmektedir.

Liderlik ölçüm çalışmaları bilişsel yeteneklerin ölçümünden kişilerarası yetkinliklerin ölçümüne olacak şekilde evrim geçirmiştir. Bu çalışmaların çoğu ise liderlik süreci ile ilgili olan çıktıların değerlendirilmesine odaklanmıştır (Costanza, Fraser, Nelson, Deares ve Zaccaro, 2008). Üzerinde anlaşılmış net bir tanımı dahi olmayan liderlik sürecinin ölçümü de dolayısıyla zor görünmektedir. Ölçüm çalışmalarında liderlik davranışlarını genel iş performansından ayrı düşünmek ve ayrı bölümlendirmek liderlik ve onunla ilgili süreci değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır (Fallesen, Graze ve Curnow, 2011, 466). Bu zorlu süreç ölçüm çalışmalarının da sınırlı olmasına sebep olmuştur.

Liderliğin ölçümüne yönelik yapılan çalışmalar daha çok ABD kaynaklı olmakla birlikte ilk aşamada liderin genel yeteneklerine, kişiliğine ve biyografik verileri üzerine yapılmıştır. Bu çalışmalardaki maksat etkin liderlere

yönelik tahminlerde bulunmaktır (White ve Young, 1998). ABD özel kuvvetler personeli ile yapılan çalışma kişilerarası beceriye sahip olanların teknik beceriye sahip olanlardan daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymuştur (Wisecarver, Carpenter ve Kilcullen, 2007: 98). Fakat iş performansı liderliği her yönüyle açıklamada yetersiz kalmaktadır.

Son dönemde performans değerlendirmesi ile ilişkisi olmayan ve liderin etkinliğini performansından bağımsız olarak değerlendiren çalışma olarak ABD Ordu Liderlik Merkezi tarafından yapılan **durumsal yargılama testleri** (situational judgment tests) uygulanmıştır. Liderlere bir senaryo dahilinde bazı durumlar verilmekte ve hangi durumda ne tür tepkiler verdikleri kaydedilmektedir. Gelişim sağlamaları açısından geri bildirimler yapılmaktadır. Günümüzde ise bu tarz testler sınırlı faydaları sayesinde başlangıç amaçlı pilot test olarak uygulanmaktadır (Nicely vd., 2010).

Bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar da göstermektedir ki liderlik ölçümü zor bir olgudur. Fakat lider geliştirme programlarının devamlılığı önem arz etmektedir.

c. Askeri Ortamın ve Askeri Liderliğin Özellikleri

Askeri liderliğin başarısız olması bir ülkenin yok olmasına kadar gidecek sonuçlar doğurabilmesi sebebiyle diğer liderlik tarzlarından ciddi şekilde ayrılmaktadır. Ayrıca başarısızlıkta sorumluluk dağıtılmaz, sadece komutana aittir (Sığı, 2006: 99).

Bu çalışmanın yapılaş amacı askeri liderliğin bulunduğu bağlam itibari ile diğer liderlik tarzlarından farklılaştığı varsayımına dayandırılmaktadır. Bu sebeple askeri ortamın diğer örgüt ortamlarından farkları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bahsedilen farklılıklar ise ilgili yazından ve bu çalışmanın veri toplama aşamasının ilk bölümünü oluşturan yarı yapılandırılmış mülakat sonucu katılımcılardan elde edilen veriler ile oluşturulmuştur.

Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının kendisine has özellikleri bulunmaktadır. Türkiye coğrafyasının çok değişken olması ve askeri personelin tüm ülke çapında görev yapması nedeniyle yeri geldiğinde askeri

personel ailesini bırakıp uzun süreli görevlere gidebilmektedir. Bu durumda göreve giden personel ailesini öncelikle komutanına emanet ettiğinden liderin bu tarz bir sorumluluğu da bulunmaktadır.

Askeri ortamlar diğer örgütlerin pek çoğuna göre erkek egemen bir yapıdadır. Ayrıca zorunlu askerlik sebebiyle bu ortamda bulunan isteksiz bireylerin motive edilmesi liderliği zorlayan diğer bir unsurdur.

Askeri ortamlarda özellikle savaş durumlarında yapılan bir hata sadece hata yapmayı değil, herkesi etkilediğinden sorumluluk daha yoğun şekilde yaşanmaktadır. Pek çok konuda fedakârlık yapmanın gerektiği ve bireysel davranışlardan ziyade toplulukçu davranışların kabul gördüğü görülmektedir.

Askeri ortamlarda her harekât türü için hazırlanmış planlar vardır. Bu planlar başlangıç aşaması için lidere bir tutamak oluştururken sonrasında ise belirsizlik ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla belirsizlik karşısında uygulanacak tedbirler ve alternatifler liderin sezgi, öngörü ve tecrübesi ile oluşacaktır. Belirsizlik karşısında yoğun stres yaşandığı dönemlerde olmaktadır.

Değişim ve gelişimin uygulanması için kimi zamanlarda hiyerarşik yapı ve katı kurallar buna engel olmaktadır. Üst makamlardan izin alınması gerekliliği gibi hususlar askeri liderin işlerini zorlaştırmaktadır.

Farklı kadro görevlerinde çalışılması itibari ile yapılan iş içerik olarak farklılaşabilmektedir. Bunun olumsuz yönü kadar olumlu yönleri de vardır. Bu sayede ve yeni durumlar karşısında birey kendisini geliştirebilmektedir.

Yukarıda sayılan sebeplerden ötürü askeri liderliğin bağlam açısından diğer liderlik tarzlarından ve ortamlarından bir takım ortak özellikler barındırmasına rağmen farklılaştığı düşünülmektedir. Bu sebeple araştırma tasarlanmış, askeri liderliğin tanımlanması ve anlaşılmasına yönelik araştırma soruları oluşturulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ASKERİ LİDERİN ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Askeri liderin etkinliğinin ölçümüne yönelik bir ölçek geliştirme çalışması isimli bu bölümde araştırma soruları ile araştırmanın ölçek geliştirme modeline, yöntemine ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırmanın bir ölçek geliştirme çalışması olması sebebiyle 3 aşamadan oluşan (madde havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesi) bu bölümünün her bir aşamasında örneklem, veri toplama araçları, işlem, analiz ve bulgular ayrı ayrı ele alınmıştır.

1. ARAŞTIRMA SORULARI

Araştırmaya ait kuramsal altyapının oluşturulduğu bir önceki bölümün son kısmında askeri liderlik tanımlanmış, önemi belirtilmiş ve neden böyle bir çalışmanın yapılmasına gerek duyulduğuna dair askeri liderliğe özgü hususlar ele alınmıştır. Askeri liderin etkinliğinin ölçümüne yönelik yazında bir ölçeğin ve önceden yapılmış bir çalışmanın olmaması bu araştırmayı keşfedici nitelikte olmaya zorlamıştır. Araştırma keşfedici nitelikte olması sebebiyle hipotez içermemektedir. Keşifsel nitelikteki sosyal bilim araştırmalarında araştırma sorunsalı ile ilgili henüz yeterli bilgi birikimi olmadığından dolayı hipotezler türetilmeyebilmektedir. Bu tür araştırmalarda daha çok araştırma sorusu ile yola başlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014; Rubin ve Babbie, 2011). Yine tümevarımcı yöntem ile yapılan nitel araştırmalar da amaç yapılan gözlemlerden hareketle yeni kuram geliştirmek olduğundan başlangıç aşamasında araştırma hipotezleri ile araştırma başlamayabilmektedir (Lester, Parnell ve Carraher, 2003: 344; Neuman, 2010). Yürütülecek olan bu araştırma başlangıçta nitel yönelimli keşifsel bir

araştırma ile başlayacaktır. Bu nedenle, aşağıda belirtilen ve aynı zamanda çalışmanın aşamalarını da temsil eden araştırma soruları oluşturulmuştur.

1. Askerli liderlik nedir?
2. Askeri liderde hangi özellik ve davranış kalıpları gözlemlenmektedir?
3. Askerli liderlik hangi boyutlardan oluşmaktadır?
4. Askeri liderliği ölçecek bir ölçüm aracında hangi maddeler yer almalıdır?
5. Geliştirilecek askeri liderlik leğinin benzeşim ve ayrışım geçerliliği nasıldır?
6. Geliştirilecek askeri liderlik leğinin yordama geçerliliği nasıldır?

2. ARAşTIRMANIN MODELİ

Araştırmada takipçilerin liderlik algısını ölçmek üzere kültürel açıdan Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığında geçerliliği olan askeri liderin etkinliğine ilişkin bir ölçek geliştirmek amaçlanmıştır. Bu sebeple öncelikle yazında kabul edilen ve yaygın olarak kullanılan ölçek geliştirme sürecine ilişkin aşamalar ele alınmış, sonrasında ölçek geliştirme sürecine ilişkin çalışmalar temelinde bu çalışmaya özgü olarak kullanılan araştırmanın ölçek geliştirme modeli sunulmuştur.

a. Ölçek Geliştirme Süreci

Doğrudan gözleme konusunda problemlerin yaşandığı sosyal değişkenler hakkında bilgi toplamak ve sayısal analizler yapmak amacıyla kullanılan ölçekler, kavramsal bilgi birikiminin yanında zorlu bir süreç sonucu elde edilirler (DeVellis, 2003: 47).

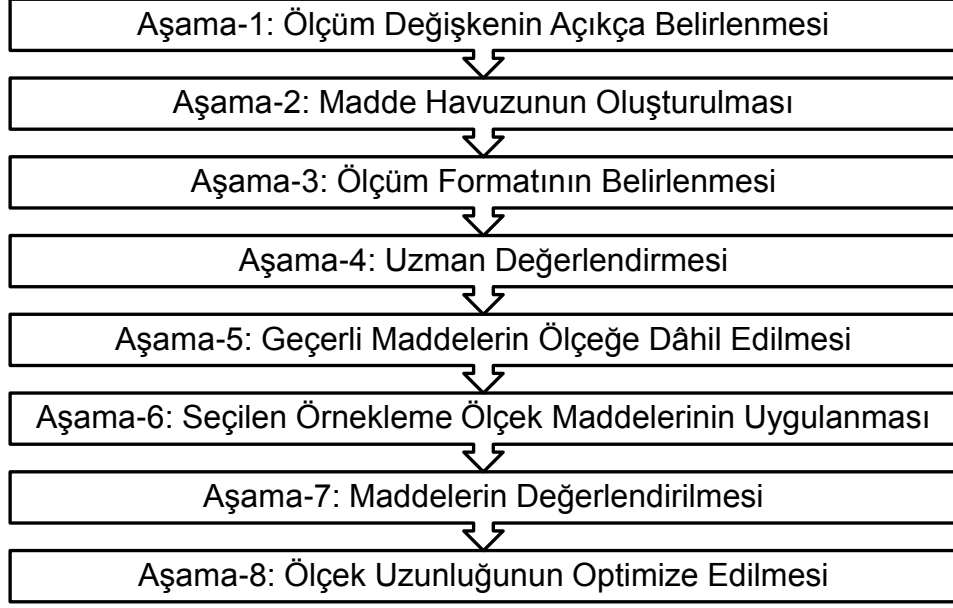
Yazında lek geliştirme çalışmalarının aşamalarına yönelik farklı sıralamaların yapıldığı görülmekle birlikte Hinkin (1995)'in çalışması genel bir kabul olarak ele alınmaktadır. Hinkin (1995)'in ilk çalışmasına göre belirlediği ölçek geliştirme süreci (1) madde oluşturma, (2) lek geliştirme ve (3) leğin değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Hinkin (1998) sonraki

çalışmasında ölçek geliştirme sürecinin aşamalarını detaylandırarak Şekil-4'ta gösterildiği gibi 6 aşamadan oluştuğunu belirlemiştir.



Şekil-4: Ölçek Geliştirme Süreci (Hinkin, 1998: 106)

Yazında kabul gören başka bir araştırmacı olan DeVellis (2003: 60-101)'e göre ise ölçek geliştirme süreci Hinkin (1998)'in modeline benzer bir yapıda fakat 8 aşamadan oluşmaktadır. DeVellis'in modeli (1) ölçülmek istenen değişkenin açıkça belirlenmesi, (2) madde havuzunun oluşturulması, (3) ölçüm formatının belirlenmesi, (4) uzman değerlendirmesi, (5) geçerli maddelerin ölçeğe dâhil edilmesi, (6) seçilen örnekleme ölçek maddelerinin uygulanması, (7) maddelerin değerlendirilmesi ve (8) ölçek uzunluğunun optimize edilmesi aşamalarını içermektedir. Model şekil-5'te gösterilmiştir.



Şekil-5: Ölçek Geliştirme Süreci (DeVellis, 2003: 60)

Ulusal yazında çoğunlukla Hinkin (1998) ve DeVellis (2003)'in ölçek geliştirme modellerinin örnek alınarak yapıldığı çalışmalarda madde havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesi adımlarından oluşan 3 aşamalı modelin kullanıldığı görülmektedir (Erdem ve Aytemur, 2009; Erdemir, 2007; Şahin, 2009; Tabak, Kızıloğlu ve Türköz, 2013). Esasen bu üç aşamalı model alt başlıklar halinde diğer aşamaları da kapsamaktadır. Çalışmaların bazılarında bu aşamaların bir kısmının daha detaylı bir kısmının ise daha yüzeysel olarak ele alındığı da görülmüştür. Bu araştırmanın ölçek geliştirme modeli ise yukarıda bahsedilenlerde göz önünde bulundurularak Gürbüz ve Şahin (2014:185)'in modelinden uyarlanarak geliştirilmiştir.

b. Araştırmanın Ölçek Geliştirme Modeli

Ölçek geliştirme sürecinin anlatıldığı bir önceki bölümde ele alınan modeller ışığında araştırmaya özgü 3 aşamalı ölçek geliştirme modeli oluşturulmuş ve Tablo-6'da sunulmuştur. Diğer çalışmalardan farklı olarak yazın taraması sonucu askeri liderliğe ait olması muhtemel özellikler bir forma aktarılmış ve birinci aşamada yapılan yarı yapılandırılmış mülakat uygulandıktan sonra aynı katılımcılara bu özelliklerin önem derecelerini belirlemeleri istenmiştir. Bu işlemin maksadı yarı yapılandırılmış mülakat

esnasında katılımcıların hatırlayamadığı liderlik özelliklerini de araştırmaya dâhil ederek önem derecelerini belirlemek olmuştur.

Tablo-6: Araştırmanın Ölçek Geliştirme Modeli
(DeVellis, 2003: 60; Gürbüz ve Şahin, 2014, 185; Hinkin, 1998: 105)

Aşama	Amaç	Araştırma Yöntemi
Madde/Soru Havuzunun Oluşturulması (Araştırma-1)	Kavramsal çerçevenin oluşturulması	Bilimsel veri tabanları ile yazın taraması (Tümdengelim)
	İfadelerin düzenlenmesi	Yarı yapılandırılmış mülakat (Tümevarım)-İçerik analizi-Betimsel analizler
	Liderlik özelliklerinin önem derecesinin belirlenmesi	Önem derecesi belirleme anketi - Betimsel analizler
	Ölçekte yer alabilecek maddelerin (item) üretilmesi	Yazındaki ölçeklerden istifade ile maddelerin türetilmesi
Ölçeğin Geliştirilmesi ve Yapılandırılması (Araştırma-2)	Uygun olmayan maddelerin elenmesi: Görünüm ve içerik geçerliliğinin sağlanması	Uzman Görüşü
	Uygun olmayan maddelerin elenmesi: Ölçekteki gizli faktörlerin açığa çıkarılması - Geçerliğin ölçümü	Pilot uygulama-Anket-Betimsel analizler/Geçerlik (Keşfedici faktör analizi)
	Ölçeğin güvenilirliğinin tespit edilmesi	Pilot uygulama-Anket-Betimsel analizler ve Güvenilirlik analizleri
Ölçeğin Son Şeklinin Verilmesi ve Değerlendirilmesi (Araştırma-3)	Ölçeğin faktör yapısının geçerliliğinin değerlendirilmesi ve gerekiyorsa değişiklik yapılması	Nihai Uygulama-Anket-Keşfedici ve Doğrulayıcı faktör analizleri/alternatif modeller stratejisi
	Ayrışım (divergent), benzeşim (convergent) ve yordama (predictive) geçerliliklerinin tespiti	Nihai Uygulama-Anket-Pearson korelasyon/çoklu regresyon analizleri/ Alternatif modeller stratejisi (Doğrulayıcı Faktör analizi)
	Ölçeğin güvenilirliğinin tespit edilmesi	Anket-İç tutarlılık analizi-Cronbach Alfa katsayısı

Ölçek geliştirme modelinin aşamaları ve yapılan işlemler ilerleyen bölümde detaylı olarak ele alınmıştır. Buna rağmen yukarıda sunulan tabloda belirtilen aşamaların içeriği hakkında aşağıda kısaca bilgi aktarılmıştır.

(1) Madde/Soru Havuzunun Oluşturulması

Bu aşamada, öncelikle keşfedici bir araştırma yönelimi ile “askeri liderlik” olgusu nitel araştırma yöntemleri kullanılarak (yazın taraması, yarı-yapılandırılmış mülakat, içerik analizi vb.) hem tümdengelim hem de tümevarımca bir anlayışla kavramlaştırılmaya çalışılmıştır. İlk olarak, yazında halen kullanılan diğer liderlik ölçekleri ve “askeri liderlik” konusunda yapılan çalışmalar ile ölçek geliştirme çalışmaları detaylı şekilde incelenerek kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. İkinci olarak aşağıda açıklanacak Kara Kuvvetleri Komutanlığında farklı askeri sınıf ve rütbelerde bulunan, çeşitli görevler ifa etmiş askeri personel (subay ve astsubay) ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılarak “askeri liderlik” boyutlarını/özelliklerini ortaya çıkarabilecek açık uçlu sorular sorulmuştur. Örneklemin seçimi sürecinde; karargâh, kıta (askeri birlikler), çok uluslu görevler ve Güneydoğu’da görev yapmış deneklerin seçimine özen gösterilmiştir. Bu husus askeri liderlerin farklı özelliklerini ortaya çıkarabilmesi adına önemlidir.

Tüm bu sorulara rağmen mülakatlar esnasında askeri liderliği oluşturan alt boyutların ve özelliklerin tam olarak rafine bir şekilde ortaya çıkarılamayabileceği düşünülmüştür. Yazın taraması ve yarı yapılandırılmış mülakatın içerik analizi sonucu elde edilecek liderlik özelliklerinin ve boyutlarının, uzmanlar üzerinde (kurumdaki üst, orta ve alt kademe yöneticileri) yapılacak nicel bir saha araştırması ile bir askeri liderde bulunmasının ne derece önemli olduğu teyit edilerek, özellik ve boyutların önem derecesi saptanmıştır. Bu sayede ölçekte bulunması gereken liderlik özellikleri daha belirgin ve açık şekilde ortaya çıkarılmıştır.

Son olarak yazın taraması, yarı yapılandırılmış mülakat ve liderlik önem derecesi belirleme anketinden elde edilen sonuçlar ile askeri liderliğe ait özelliklere uygun olarak madde havuzu oluşturularak araştırmanın birinci aşaması tamamlanmıştır.

(2) Ölçeğin Yapılandırılması

Madde havuzu oluşturulduktan sonra ölçekte yer alan maddeler yüzey/görünüm ve içerik geçerliği açısından değerlendirilmek ve iyi açıklanmayan veya tartışmalı olan ifadeleri belirlemek üzere uzman görüşüne sunulmuştur. Bu aşamada hem alanda çalışan akademisyen hem de ilgili kurumda orta kademe yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin uzman görüşünden yararlanılmıştır. Uzman görüşünde, soru havuzunda yer alan maddeleri “Özellik-madde uyumu” ve “anlaşılabilirlik” açısından incelemeleri ve her maddeyi “1” ile “5” arasında değişen puanlarla (1= hiç uygun değil, 5= tamamen uygun) değerlendirerek, her bir maddenin ölçüm kalitesine ilişkin görüşleri istenmiştir. Uzman görüşlerine göre her bir maddenin kabul edilebilir puan ortalaması, her uygulama kendi içinde ortalama usulüyle belirlenerek bir kesme noktası oluşturulmuştur. Buna göre kesme noktasının altında kalan maddeler elenmiştir.

Oluşturulan madde havuzu yedili Likert formatında düzenlenerek ilk uygulaması yapılmış, soru formunun analizlerinin ilk geçerlik (keşfedici faktör analizi) ve güvenilirlik analizleri (Cronbach Alfa katsayısı, içsel tutarlılık katsayısı) yapılarak, psikometrik açıdan uygun olmayan maddeler formdan çıkarılarak ölçek daha rafine hale getirilmiştir.

(3) Ölçeğin Değerlendirilmesi

Bu aşamada, bir önceki aşamada madde sayısı azaltılmış nihai ölçeğin geçerlik (yapısal, ayrışım, benzeşim, kriter ve yordama geçerlilikleri) ve güvenilirlik (içsel tutarlılık) analizi yapılmıştır. Ölçeğin geçerliliğini tespit aşamasında özellikle doğrulayıcı faktör analizi (Alternatif modeller stratejisi ile birlikte), Pearson korelasyon ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Geliştirilen nihai ölçeğin yazında mevcut kişilik özellikleri ve dönüşümcü liderlik ölçekleri ile benzeşim ve ayrışım geçerliliğine; iş performansı, amirden duyulan tatmin ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri ile yordama geçerliliğine bakılmıştır.

Buradan sonraki bölümlerde ölçek geliştirme modelinin yukarıda bahsedilen 3 aşaması ele alınmıştır. Her aşama konunun anlam bütünlüğünü ve akışkanlığını sağlamak üzere evren ve örneklem, veri toplama araçları, işlem, analiz ve bulgular başlıkları altında irdelenmiştir.

3. ARAŞTIRMA-1: MADDE HAVUZUNUN OLUŞTURULMASI

Bu aşama keşifsel bir yaklaşım ile araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturmak maksadıyla yazın taraması yapılmasından (tümdengelim), belirlenen örneklem ile yarı yapılandırılmış mülakat uygulamasından (tümevarım), liderlik özellik/boyutlarının önem derecesinin belirlenmesinden ve ölçeğin ilk halini oluşturacak maddelerin yazımından oluşmaktadır. Aşağıda araştırma-1'in örneklem, veri toplama araçları, işlem-analiz ve bulgularına dair bilgiler sunulmuş, son aşamada ise tartışma ve değerlendirme yapılmıştır.

a. Evren ve Örneklem

Araştırma-1'in evrenini Kara Kuvvetleri Komutanlığında görevli subay ve astsubaylar oluşturmaktadır. Araştırmanın öncesinde çalışmaya dair bilgileri ve aşamaları içeren bir form hazırlanarak bu aşamalarda askeri personelden veri toplanmasına dair Kara Kuvvetleri Komutanlığına başvurularak izin istenmiştir. Veri toplama işlemi ilgili komutanlıktan izin alınması sonucu gerçekleşmiştir.

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünü araştırmanın odağı, veri miktarı ve kuramsal örnekleme belirler. Verinin derinliği ve genişliği örneklem sayısını belirlemeye yardımcı olurken araştırma sorularının yanıtı olabilecek süreç ve kavramlar tekrarlanmaya başlayana kadar (doyum noktasına ulaşana kadar) veri toplanmaya devam edilir. Bu sebeplerden ötürü nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü hakkında kesin bir sayı yoktur (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 115). Nitel araştırmalarda genellikle olasılığa dayanmayan örnekleme tekniklerinin (kolayda, amaçlı vb.) tercih edildiği görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Bu aşamada evreni temsil eden Ankara ilinde görev yapan subay ve astsubaylardan oluşan en az 5 yıllık mesleki tecrübesi bulunan 48 kişilik bir örneklem ile nitel araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat esnasında kullanılan bu örneklemin seçiminde, Kara Kuvvetleri Komutanlığında farklı liderlik özelliklerinin ortaya çıkabileceği her sınıf (piyade, topçu, tankçı, hava savunma vb.) ve rütbede bulunan askeri personelin bulunmasına özen gösterilmiştir. Bu sayede, örneğin piyade sınıfında çalışan bir subayın geleneksel liderlik özellikleri ortaya çıkarken daha çok teknik bir sınıf olan hava savunma sınıfına ait bir subayın teknik uzman olma özelliği ortaya çıkarılabilecektir. Bu durum çok hızlı değişen ve geniş bir araziye yayılan askeri birliklerin yönetimi konusunda askeri liderde bulunması gereken bir özellik olarak belirtilmiştir (Morath, Leonard ve Zaccaro, 2011: 454).

Ayrıca askeri liderlerin farklı özelliklerini ortaya çıkarabilmek ve evreni temsil edebilmek adına karargâh, kıta (askeri birlikler), çok uluslu görevler ve Güneydoğu'da görev yapmış deneklerin seçimine dikkat edilmiştir. Böylece "askeri liderlik" alt boyutlarının ve özelliklerinin belirlenmesinde oluşabilecek eksikliklerin önüne geçilmesi hedeflenmiştir.

Mülakatlar bir olgu ve kavram hakkında anketlerle elde edilemeyecek kapsam ve derinlikte veri ve bilgiye ulaşılmasını kolaylaştırır. Cevaplayıcı ile mülakatçı arasında sağlıklı bir iletişim kurulması halinde araştırılan konuya ilişkin daha doğru ve geçerli veriye ulaşılma ihtimali artar (Gürbüz ve Şahin, 2014). Mülakatın askeri personel ile yapılması sebebiyle özellikle amire ve yönetime karşı çekincelerin ve yanlış anlaşılmaların önüne geçmek, kişisel kimlik bilgilerinin alındığı yönünde bir izlenim oluşturmamak üzere cevaplayıcıların demografik özelliklerine ilişkin detaylı veriler alınmamıştır. Elde edilen sınırlı demografik verilere göre (Tablo-7) katılımcıların %91,6'sı (n = 44) erkek, %8,4'ü (n = 4) kadındır. Bu personelin % 6,3'ü (n = 3) başçavuş, %8,3'ü (n = 4) üsteğmen, %29,2'si (n = 14) yüzbaşı, %25'i (n = 12) binbaşı, %10,4'ü (n = 5) yarbay ve %20,3'ü (n = 10) albay rütbesindedir. Katılımcıları en genci 27, en yaşlısı 52 yaşında olmak üzere yaş ortalaması 38,6; en az tecrübelisi 5 yıl, en fazla tecrübelisi 30 yıl olmak üzere hizmet yılı

ortalaması 16,5'dir. Bu oranların evrendeki oranlara yakın olduğu görülmektedir. Ayrıca Kara Kuvvetleri Komutanlığında bulunan kadın personelin miktarına göre cinsiyet dağılımının da evrene uygun olduğu görülmüştür.

Tablo-7: Mülakata Katılanlara Ait Demografik Özellikler

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)
Kadın	4	% 8,4
Erkek	44	% 91,6
Rütbe	Frekans	Oran (%)
Başçavuş	3	% 6,3
Üsteğmen	4	% 8,3
Yüzbaşı	14	% 29,2
Binbaşı	12	% 25
Yarbay	5	% 10,4
Albay	10	% 20,3
Eğitim Durumu	Frekans	Oran (%)
Lisans	26	% 54,2
Yüksek Lisans	20	% 41,7
Doktora	2	% 4,1
Toplam	48	% 100
Hizmet Yılı	Min-Maks.	Ortalama
	5-30	16,5
Yaş	Min-Maks	Ortalama
	27-52	38,6

Araştırma-1'in içerisine dâhil olan ve yazında belirtilen liderlik özelliklerinin derlendiği "liderlik özellikleri önem derecesi belirleme anketi" uygulamasının örneklemini de aynı 48 kişi oluşturmaktadır.

b. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın esas amacını teşkil eden ölçek geliştirme sürecinin ilk adımı olan araştırma-1'de ölçekte yer alabilecek maddelerin oluşturulması hedeflenmiştir. Nihai ölçeye temel olacak etkili bir madde havuzu oluşturmanın yolu, ölçeğin içeriğini iyi yansıtacak bir kuramsal temele dayandırılmasına bağlıdır. Bu sebeple Hinkin (1998: 106)'e göre madde havuzu oluşturma işleminde tümevarım ve tümdengelim olmak üzere iki yöntem bulunmaktadır. Geliştirilecek ölçeye ait alanda yeterli teorik bilgi birikiminin olmadığı durumlarda tümevarım yöntemi kullanılmaktadır. Tümevarım yönteminde soruların geliştirilmesi amacıyla nitel araştırma tekniklerinden yararlanılmaktadır. Ölçeğin konusuyla ilgili olarak yazından

yararlanılarak geliştirilen açık uçlu sorulardan oluşturulan mülakatlar yardımıyla ölçekte yer alabilecek maddeler belirlenmektedir.

Alanda yeterli kuramsal birikimin bulunması durumunda tercih edilen tündengelim yönteminde maddelerin geliştirilmesi için daha önce yapılmış çalışmalardan faydalanılmaktadır. Bu durumda ölçüğe konu olan kavrama ait geniş bir yazın taraması yapılması ve sonucunda kuramsal çerçevenin netleştirilmesi gereklidir (Hinkin, 1995: 969). Böylece oluşturulan ölçüğün boyutları ve içerdiği maddeler kuramsal anlamda daha sağlam bir temele oturmuştur. Çalışmada veri toplama aracı olarak mülakat ve anket tekniği kullanılmıştır.

(1) Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu

Hinkin (1995: 969) altı yıl (1989-1994) süresince dikkate değer akademik dergilerde yayımlanan 75 makalenin ölçek geliştirme yöntemlerinde 62'sinin tündengelim, 8'inin tümevarım ve 5'inin hem tündengelim hem de tümevarım tekniklerini beraber kullandığını belirtmiştir. Bu araştırmada da ölçüğün kapsam ve içerik geçerliliğinin seviyesini artırmak ve askeri liderliği açıklama oranını yükseltmek için tümevarım ve tündengelim yöntemleri beraber kullanılmıştır. Bu amaçla araştırmada iki ayrı veri toplama aracı kullanılmıştır. İlk aşamada askeri liderin etkinliğinin ölçümüne yönelik özellikle ulusal yazında çalışma bulunmaması sebebiyle tümevarım yöntemi tercih edilmiştir. Aynı zamanda benzer bir yöntem olan gömülü teorinin temel tekniklerinden de bu aşamada faydalanılmıştır. Metodolojisi nitel veri analizi üzerine kurulu olan gömülü teorinin (grounded theory) bir olguya ait sosyal süreci ortaya çıkarmak ve bu konuda yeni hipotezler türetmek gibi bu çalışmada da hedeflenen iki genel amacı vardır (Glaser, 1995). Tümevarım yönteminin ve gömülü teorinin kullanıldığı yarı yapılandırılmış mülakatta katılımcılara askeri liderliğe ait boyut ve özelliklerin ortaya çıkarılabilmesi için EK-A'da formu sunulan aşağıdaki sorular sorulmuştur.

(1) Askeri ortamda başarılı ve etkili bir liderde bulunması gereken özellikler nelerdir?

- (2) *Liderin birliği ve personeli tarafından benimsenmesi için ne tür bir tarzı ve yapısı olmalıdır?*
- (3) *Bir üst olarak, bir astınız olan ve lider konumunda bulunan personelde hangi liderlik özelliklerinin bulunması gereklidir?*
- (4) *Kuruma faydası açısından liderde hangi özelliklerin bulunması gereklidir?*
- (5) *Yaşadığınız kritik olaylarda liderlerin gösterdiği hangi olumlu veya olumsuz liderlik davranışları sizi etkilemiştir? Örnek bir olayı isim vermeden anlatınız.*
- (6) *Askeri ortamı tanımlayan ve diğer çalışma ortamlarından farklı kılan özellikler nelerdir?*

Bu sorular sorulmadan önce etkili bir iletişim oluşturmak ve ilk izlenim yaratabilmek maksadıyla katılımcıyı rahatlatacak bir tutum sergilenmiş, araştırmanın amacı ve verilerin gizliliğinin sağlanacağına dair açıklama yapılmıştır (Altunışık vd., 2012: 97). Katılımcıların cevapları bizzat mülakatçı tarafından not tutulmak suretiyle kaydedilmiştir. Mülakat yapılan mekânların çoğunlukla askeri ortam olması sebebiyle ses kayıt cihazı kullanmak mümkün olmamıştır. Ayrıca mülakatın yapısı gereği cevaplayıcılar bazı zamanlarda belirlenen konunun ilgi alanı dışına çıkmış, bu durumda mülakatçı tarafından zamanında müdahalelerde bulunularak konu toparlanmış ve cevaplayıcılar esas amaca doğru yönlendirilmiştir. Bu sorulardan alınan cevaplara yapılan işlem, elde edilen bulgular ve değerlendirme ilerleyen aşamalarda sunulmuştur.

(2) Liderlik Özellikleri Önem Derecesi Belirleme Anketi

Askeri liderliğin uluslararası yazında kavramsal olarak ele alındığı kaynaklar (Morath, Leonard ve Zaccaro, 2011; Fallesen, Glaze ve Curnow, 2011; Connaughton, Shuffler ve Goodwin, 2011; Lindsay, Day ve Halpin, 2011; Jennings ve Hannah, 2011), ABD ordusu liderlik yayınları (FM 6-22; FM 22-100) ve Kara Kuvvetleri Komutanlığında kullanılan liderlik talimname ve yönergeleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Ayrıca askeri liderlik özelliklerinin bir kısmını içerebileceği düşünülen ve yazında kullanılan diğer modern liderlik teorilerinin (dönüştürücü, vizyoner, karizmatik, otoriter, otantik, hizmetkâr, paternalist, örtük) boyutlarının neler olduğu ve ölçüklerinin içerikleri de ele

alınmıştır. Bu sayede madde havuzu oluşturma işlemi için diğer bir yöntem olan tündengelim için gerekli kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu bilgiler ışığında askeri liderlik özellikleri olarak değerlendirilen 53 özellikten oluşan ve EK-B'de sunulan "önem derecesi belirleme anketi" oluşturularak mülakat sonrası 48 aynı katılımcının doldurması sağlanmıştır. Anket 7'li Likert tipi ölçeğe göre düzenlenmiştir. Katılımcılardan, belirtilen her bir liderlik özelliğinin askeri liderde hangi seviyede bulunması (1=hiç bulunmamalı, 7=tamamen bulunmalı) gerektiğine göre doldurulması istenmiştir.

Bu çalışmanın yapılış amacı mülakat esnasında katılımcıların etkin bir askeri lidere dair tüm özelliklerin o anda aklına gelebileceği düşünülerek lidere yönelik eksik bir değerlendirme yapılmasına engel olmaktır. Bu sayede nicel veri toplama yöntemi ile askeri liderlik boyut ve özelliklerinin önem derecesi saptanmıştır. Bu çalışmaya yönelik yapılan işlem, elde edilen bulgular ve tartışma ilerleyen bölümde anlatılmıştır.

c. İşlem ve Analizler

Birinci aşama olan yarı yapılandırılmış mülakattan elde edilen verilere nitel analiz ve gömülü teori kapsamına giren betimsel analiz ve içerik analizi uygulanmıştır. 48 katılımcıdan elde edilen veriler yazın taraması sonucu oluşturulan askeri liderlik temaları ile karşılaştırılarak 2 haftalık süre içerisinde analiz edilmiştir.

İkinci aşamada, madde havuzuna dâhil edilecek liderlik özelliklerini belirlemek için yapılan mülakata destek olmak amacıyla uygulanan önem derecesi belirleme anketinden elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Önem dereceleri, cevaplayıcılardan elde edilen verilerin ortalaması alınarak belirlenmiştir. Ayrıca katılımcılardan alınan demografik değişkenler de analize dahil edilmiştir.

ç. Bulgular

Bu aşamada yarı yapılandırılmış mülakat aracılığıyla toplanan verilerin nitel analizi ve elde edilen bulgular ile önem derecesi belirleme

anketinden sağlanan verilerin nicel analizi ve elde edilen bulgular iki ayrı başlık altında incelenmiştir.

(1) Mülakata Ait Bulgular (Nitel alışma)

Bu bölümde yarı yapılandırılmış mülakatın, yazın taraması sonucu ve alanda uzman iki kişinin yardımı ile oluşturulan iki tema (liderliğin insani boyutu, liderliğin askeri boyutu) başlığı altında içerik analizi kapsamında önce betimsel analizi daha sonra sayısal analizi yapılmıştır. 1, 2, 3 ve 4'nc sorulara verilen cevaplar doğası gereği sayısal analiz bölümünde ele alınırken, 5'inci soruya verilen cevaplar betimsel analiz bölümünde incelenmiştir. 6'ncı soruya verilen ve askeri bağlamın özelliklerini yansıtan cevaplar ise kuramsal ereve bölümünde gösterilmiştir. Askeri liderliğin insani boyutu ve askeri boyutu olarak belirlenen iki tema çalışmanın kuramsal ereve bölümünden aktarılmıştır.

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliğin sağlanması önem arz etmektedir. Geçerlilik, lme aracının ölçmeyi amaçladığı kavramı doğru ölçmesidir ve güvenirliği de belirler. Nitel araştırmada geçerlik, araştırmacının olguyu olduğu biçimiyle ve yansız ele almasıdır (Kirk ve Miller, 1986). Nitel araştırmada geçerliliği artıran unsurlar araştırmacının esnekliği, doğrudan olayın gerçekleştiği yerden veri toplaması, araştırma alanına yakınlığı, alana geri gidebilmesi ve ek bilgi toplayabilmesi, uzun süreli ve derinlemesine veri toplamasıdır. Bu araştırmada geçerliliği artırmak üzere lidere ait özelliklerin tespit edilebilmesi için amaçlı örnekleme yapılmış (5 yıl hizmet süresi, farklı askeri sınıflardan seçim), veri kaynakları çeşitlendirilmiş (subay, astsubay, albay, yüzbaşı), veri toplama yöntemi çeşitlendirilmiş (mülakat, örnek olay tekniği) ve her aşamada alanda uzman kişilerin görüşleri alınmıştır.

Nitel araştırmalar da güvenilirliği sağlamak zordur. Güvenirlik, araştırma sonuçlarının tekrar edilebilirliği, farklı araştırmacıların aynı metni aynı şekilde kodlamaları (i güvenirlik) veya aynı araştırmacının aynı metni farklı zamanlarda aynı şekilde kodlaması olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve şimşek,2011). Bu araştırmada nitel araştırma bulguları kodlanırken iki farklı

kişi kullanılmış ve elde edilen sonuçlar arasında yüksek oranda tutarlılık görölmüştür.

(a) Betimsel Analiz

Görüşmeler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların görüşme soruları etrafında verdikleri cevaplar anlamlı hale getirilerek veri analizine hazır hale getirilmiştir. Katılımcılara 1'den 48'e kadar (K1-K48 şeklinde) numaralar verilmiştir. Bu numaralar alıntılanan ifadelerin hangi katılımcıya ait olduğunu belirtmek üzere ifadelerin sonlarında gösterilmiştir. Katılımcıların en çok tekrarladığı birbirine yakın ifadeler iki tema olarak belirlenen liderliğin insani boyutu ve liderliğin askeri boyutu altında gösterilmiştir.

(aa) Liderliğin İnsani Boyutu

Genel anlamda katılımcılara yöneltilen sorular başarılı ve etkin bir liderde bulunması gereken özelliklerin neler olduğuna yöneliktir. Bu konuda alınan cevaplardan liderin insani boyutuna yönelik olarak öne çıkanlar aşağıda sunulmuştur.

Liderin hakkaniyeti sağlayabilmek için tüm personele **adil davranması ve dürüst olması** önem arz etmektedir. Bu konu çokça tekrarlanırken öne çıkan ifadelerden ikisi şu şekildedir.

“Komando tugayında kol (tim) komutanı olarak görev yapmakta idim. Benim dışımda benden kıdemli iki kol komutanı daha vardı. Bölük komutanı kıdemsiz olmam sebebiyle beni daha fazla göreve çıkarmaktaydı. O bölük komutanı tayin olup gittikten sonra yeni gelen bölük komutanı her kol komutanının eşit şekilde göreve gideceğini belirtti ve bu şekilde uyguladı. Ayrıca 3 aylık görev süresini dolduranların 15 günlük izin kullanma hakkını aksatmadan uyguladı. Bölük komutanının adaleti ve hakların kullanılması konusundaki titizliği beni çok etkiledi. Bu sayede ona olan saygım ve güvenim, işime olan bağlılığım ve motivasyonum arttı [K29].”

“Yabancı dil kursuna gitmeye hak kazanmıştım. Yaptığım görev itibarıyla komutanımın kursu erteleme hatta iptal edebilme yetkisi varken böyle bir hakkımı elimden almayacağını kursa gitmem gerektiğini belirtti. Bu

hakkaniyetli davranış karşısında komutanıma olan güven ve saygım arttı. Kurstan döndükten sonra komutanımı mahcup etmemek için daha özverili ve dikkatli çalışmaya başladım [K46].”

Bu ifadelerden liderin astlarının haklarını koruması ve adil davranmasının bireysel ve örgütsel seviyede elde edilen çıktılar üzerinde ciddi derecede etkisi olduğu görülmektedir.

Öne çıkan özelliklerden bir tanesi **astına hamilik etme ve değer verme** olmuştur. Bu konuda katılımcıların verdiği örneklerden bir kaçısı şu şekildedir.

“Operasyonda tugayımızdan bir arkadaşımız şehit olmuştu. Kolordu ve ordu komutanları bölgemize geldiler. Tugayın tüm ast birlik komutanlarının da bulunduğu bir ortamda kolordu ve ordu komutanları tugay komutanımızı azarladılar. Böyle bir durum karşısında astları suçlamak en kolay olanıdır. Bu olay hem bizleri hem tugay komutanımızı demoralize etmişti. Üstelik tugay komutanımız sevilen ve çalışkan bir liderdi. Zaten şehit olmuş arkadaşımızın acısını yaşarken bir de komutanlarımızın bizi anlamaması, bizi suçlaması ve sahip çıkmaması üzerimizdeki baskıyı daha da artırmıştı [K5].”

“Hiçbir suçum ve hatam olmadığı halde bir başkasının yaptığı hatadan dolayı komutanım beni hiç dinlemeden cezalandırdı. Bana sahip çıkmadı. Dolayısıyla amirime olan güvenim yok oldu [K6].”

“Tabur ikmal astsubayı olarak görev yaparken ikiz görev ile okul komutanı tarafından okul saymanlığına da görevlendirilmiştim. Kanunen de yasak olan bu durum karşısında okul komutanı bu görevi yapmamı istiyordu. Tabur komutanına problemi aktardığımda konuyu sahiplendi, okul komutanına karşı benim durumumu savundu ve ikiz görevlendirmeyi iptal ettirdi. Beni sahiplenmesi benim açımdan çok etkileyiciydi. Kendisine ve mesleğime olan inancım arttı [K43].”

Astına hamilik eden ve zor zamanlarında onlara sahip çıkan liderlerin astların, lidere ve mesleğe olan bağlılıklarının artmasında, motive edilmesinde, güvenilir çalışanlar olmalarında önemli derecede tesirleri olduğu bu ifadelerden anlaşılmaktadır. İfade edilen bu olumlu davranış değişikliklerinin de liderlik sürecini tesis etmede lidere kolaylık oluşturduğu düşünülmektedir.

Mülakatlarda ifade edilen belirgin özelliklerden birisi de liderin **empati yapabilmesi ve astlarını anlayabilmesi** olmuştur. Bu konuda belirtilen ifadeler şunlardır.

“Meslek hayatımın ikinci ayında devriye görevini yerine getirdiğim sırada müzik çalar dinlerken tugay komutanı beni gördü. Çok kızdı ve tabur komutanıma bilgi vermemi, en kısa sürede savunmamın alınmasını söyledi. Durumu tabur komutanına ilettim. Bana yapıcı şekilde uyarılarda bulundu ve savunmamı almadı. Kendisinin de aynı rütbe ve yaşlardayken benzer hatalar yaptığını, ceza vermesi halinde kendisini inkâr etmiş olacağını söyledi. Daha sonra öğrendiğim kadarıyla tugay komutanına karşı da gereken açıklamayı yapmış. Çok etkilenmiştim. Birliğim ve komutanım için her zamankinden çok daha fazla çalışmaya ve daha dikkatli davranmaya başladım. Bir subay olarak meslek hayatımın başında tabur komutanım bana çok büyük bir bilinç kazandırmıştı. Halen sonsuz saygı duymaktayım [K32].”

“Şirnak'ta bölük komutanı iken birliğe yeni katılan bir asker sürekli vukuat işleyip problem çıkarıyordu. Karşıma alıp onu dinledim. Birtakım ailevî sorunları vardı. Tam da askere gelmek zorunda kaldığı bir dönemde bu sorunlar onu çok etkilemişti. Kendimi onun yerine koydum. Haklı olduğu noktalar oldukça fazlaydı. Ailesi ile görüştüm ve en kısa sürede sorunlarını çözmek üzere izne gönderdim. 15 gün sonra döndüğünde sanki karşımda tamamen farklı bir kişi vardı. Bölüğün en çalışkan ve disiplinli askeri o oldu [K8].”

İfadelerden de anlaşıldığı üzere liderin astları ile birebir ilgilenmesi, kendisini onların yerine koyması, sorunlarını çözmeye onlara yardımcı olması ve onları anlaması liderlik sürecinde liderin işini kolaylaştırırken astların performanslarını artırmada önemli bir etken olarak görülmektedir.

Askeri faaliyetlerin yerine getirilmesinde liderin **astlarına güvenmesi** ve onlara **inisiyatif tanınması** da etkili bir liderlik sürecini belirleyen unsurlardandır. Bu konuda dile getirilen ifadelerin birisi şu şekildedir.

“Atış denetlemesi esnasında birliğimden bir personel daha seçmem gerektiği ve seçeceğim personelin atış sonucunun birlik toplam atış sonucunu doğrudan etkileyeceği söylendi. Hedefi vurması daha garanti olan personelimi varken ben beklenenin aksine istikrarı daha az olan bir personelimi seçtim. Ona bu konuda güvendiğimi, soğukkanlı olmasını, bunu başarabileceğini söyledim. Motivasyonu artmıştı ve görevi başarıyla yerine getirdi. Bu olaydan sonra o personelde müthiş bir değişim oluştu. Artık özgüveni daha yüksek ve her işin

üstesinden gelebiliyordu. Denetleme sonrası bu seçim nedenimi diğer personele de açıkladım [K23].”

Liderin bir görevinin astlarını yetiştirmek, onların gelişimine yön vermek olduğu, bunun ise onlara güvenerek ve inisiyatif tanıyarak yapılabileceği yukarıdaki ifadeden anlaşılmaktadır.

Liderin mahiyetindeki personele **örnek olması** en etkili liderlik yöntemlerinden birisidir. Astlar lideri yanlarında görmek isterler. Bu konuda ifade edilen hususlar şunlardır.

“Bölük komutanımız günün tüm faaliyetlerine (spor, eğitim, atış) bizimle birlikte katılır ve hepimize örnek olurdu. Söylediklerini yaşayan birisiydi. Onu görünce biz de elimizden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyorduk [K24].”

“Arazi şartlarının çok zorlu olduğu iç güvenlik bölgesindeki operasyonlara bizimle beraber katılan komutanlarımıza olan bağlılığımız telsiz ile operasyon yönetenlere olan bağlılığımızdan çok daha fazlaydı [K39].”

Görüldüğü üzere astlar liderlerin kendilerine yönelik ilgilerine, kendilerini anlamaya çalışmalarına, adil ve dürüst davranmalarına, gelişimlerine yardımcı olmalarına ve kendilerine örnek olmalarına Çok önem vermektedirler. Askeri liderliğin insan boyutunun değerlendirilmesinde en çok ön plana çıkan ve astların lidere affettikleri özellikler buraya kadar sunulmuştur. Bu konuda tespit edilen diğer özellikler çalışmanın sayısal analiz bölümünde ayrıca verilecektir.

(bb) Liderliğin Askeri Boyutu

Genel anlamda katılımcılara yöneltilen sorular başarılı ve etkin bir liderde bulunması gereken özelliklerin neler olduğuna yöneliktir. Bu konuda alınan cevaplardan liderin askeri boyutuna yönelik olarak öne çıkanlar aşağıda sunulmuştur.

Liderin **mesleki bilgisinin** derinliği ve **tecrübesi** astları üzerinde en çok etki bırakan hususlardandır. Ast, meslek bilgisinin zayıf olduğunun farkına vardığı liderine karşı bağlılık göstermemekte ve ondan etkilenmemektedir. Bu konu ile ilgili ifade edilen hususlar şunlardır.

“Taburumuza yeni bir üs bölgesi kurulma emri verilmişti. Tabur komutanımızın emri ile terörist unsurlara karşı gündüz bilerek ve kasten görüntü verildi. Hava kararmaya yakın tabur komutanının emri ile mevzilere girildi. Yaklaşık 15 dakika sonra teröristlerin keskin nişancı atışları başladı. Herhangi bir zayıtımız olmadı. Gündüz tabur komutanımız detaylı bir ateş planlaması yapmış ve hangi mevzilerin hangi bölgeye ateş edeceğini belirlemişti. Gece çatışma yoğun şekilde devam etti. Sızma yapmaya çalışan 3 terörist öldürüldü. Hiçbir kaybımız hatta yaralımız dahi yoktu. Tabur komutanımızın bilgisi, tecrübesi ve planlaması başarılı bir operasyona sebep olurken bizler için de müthiş bir liderlik örneği olmuştu. Aynı zamanda bölgedeki terörist guruba karşı psikolojik üstünlük sağlandı. Onunla her yere gitmeye razıydık [K25].”

Liderin **fedakâr** davranışları astlarını peşinden sürüklemesine yardım etmektedir. Fedakârlık zamandan, gayretinden, kendi çıkarlarından olmak üzere pek çok şekilde görülebilmektedir. Bu konuda belirtilen ifadeler aşağıda sunulmuştur.

“Çok yorucu ve yıpratıcı bir operasyondan dönmemizin üzerinden birkaç saat geçmişti. Diğer bölüğün pusuya düştüğü ve yaralılar olduğu haberi geldi. Bölük komutanımız herkesten önce teçhizatını almış en önde yola koyulmuştu. Arkasından tüm bölük hazırlanıp gitmiştik. [K36].”

Liderin **vazife bilinci** ve **ilgisi** yüksek olduğu takdirde işleri doğru idare ettiği ve yönlendirdiği aşağıdaki ifadeden anlaşılmaktadır.

“Nöbetçi amiri olduğum esnada bir askerin intihar ettiği haberi gelmişti. Ben komutanı bilgilendirip olay yerine gidene kadar nöbetçi subayı bu üzücü olay karşısında soğukkanlı, bilinçli ve ilgili davranarak olaya müdahale etmiş, gerekli tedbirleri almış ve işlemleri başlatmıştı. Nöbetçi subayı görevinin bilinciyle tam anlamıyla duruma hâkimdi. İlk müdahale tarzının doğru olması nedeniyle olayın adli süreci sorunsuz tamamlanmıştı [K11].”

Çalışkanlık ve **azimli olma** liderlerin temel özelliklerindedir. Olumsuz durumlar karşısında dahi motivasyonlarını kaybetmeden çalışmaya devam etmeleri onları başarıya götüren ana sebeplerden birisidir. Askeri ortamlarda çalışkan olmak temel gereksinimlerdendir. Bu konuda ifade edilen hususlar aşağıdadır.

“Denetleme öncesi hazırlık aşamaları oldukça yoğun ve yorucu geçer. Yine çok yoğun bir dönemden geçerken diğer bölük komutanı hem denetlemeye

yönelik çalışmalarını yönlendirirken hem de diğer alanlarda (kitap okuma, yabancı dil öğrenme) çalışmaya devam etmekte idi. Bizler en ufak aralarda dinlenirken o sürekli bu vakitleri değerlendiriyordu. Üstelik denetlemede spor ve atış branşlarında bölüğü en iyi dereceyi elde etmişti. Bir gün dahi şikâyet ettiğini duymadım. Sadece çalışıyordu [K18].”

Astlar kendilerini güvende hissetmek için liderlerinin meslek bilgisine ve tecrübesine güvenmek isterler. Liderlerinin vazife bilinci, fedakarlığı, çalışkanlığı ve azmi onlar için bir motivasyon kaynağıdır. Liderliğin askeri boyutuna yönelik elde edilen verilerin önemli görülen kısımları bu ifadelerde görülmüştür. Askeri boyuta yönelik diğer özellikler sayısal analiz bölümünde gösterilmiştir.

(b) Sayısal Analiz

Nitel verinin sayısallaştırılması mülakat, gözlem vb. vasıtasıyla elde edilen yazılı verinin birtakım işlemlerden geçirilerek sayılarla ve rakamlarla ifade edilmesidir. Nitel verinin sayısallaştırılması ile çalışmanın güvenilirliğini artırmak, yanlılığı azaltmak, ortaya çıkarılan temalar arasında karşılaştırma yapmak ve anket geliştirmeye temel olmak amaçlanmaktadır. Nitel verinin sayısallaştırılması genellikle sözcük veya cümlelerin sıklıkları hesaplanarak yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 243).

Yarı yapılandırılmış mülakat formundaki etkin bir liderliğin boyut ve özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışan soruların cevaplarından oluşan kodlamalar kontrolü artırmak maksadıyla birisi araştırmacı olmak üzere 2 farklı kişi tarafından Excel programının yardımıyla sayısallaştırılmıştır. 48 katılımcının verdiği cevaplardan toplam 643 adet ifade elde edilmiştir. Bu 643 ifadeden aynı anlama gelenler bir araya getirilerek kodlanmış ve EK-C’de sunulan 72 etkin liderlik özelliği elde edilmiştir. Elde edilen 72 özellikten katılımcılar tarafından ifade edilme sıklığı üç ve daha az olan dokuz özellik (açıklayıcı olma, düşmanı tanıma, şahsiyetlilik, yardımseverlik, hatadan dönebilme, birleştirici olma, hedef belirleme, risk alabilme, dayanıklılık) araştırma kapsamından çıkarılmış ve geriye madde havuzuna dahil

edilebilecek 63 özellik kalmıştır. Katılımcılar tarafından 10 kez ve daha üstünde sıklıkla ifade edilen özellikler Tablo-8'de sunulmuştur.

Tablo-8: En Çok İfade Edilen Liderlik Özellikleri

S. Nu.	Liderlik Özelliği	Frekans	Oran
1	Meslek Bilgisi	30	4,7%
2	Vizyonerlik	27	4,2%
3	Adillik	26	4,0%
4	İletişim	24	3,7%
5	Astına Hamilik Etme	22	3,4%
6	Dürüstlük	18	2,8%
7	Örnek Olma	18	2,8%
8	Empati Yapabilme	18	2,8%
9	Motive Edicilik	17	2,6%
10	Astını Yetiştirme	16	2,5%
11	Esneklik	16	2,5%
12	Astına Güvenme	15	2,3%
13	İnsana Değer Verme	14	2,2%
14	Meslek Sevgisi	14	2,2%
15	İnisiyatif	13	2,0%
16	Tecrübe	13	2,0%
17	Astını Anlama	13	2,0%
18	Fedakârlık	12	1,9%
19	Zekâ	12	1,9%
20	Yaratıcılık	11	1,7%
21	Babacanlık	10	1,6%
22	Güvenilirlik	10	1,6%
23	Soğukkanlılık	10	1,6%

Tablo-8'de yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen özelliklerden tekrarlanma sıklığı 10'un üzerinde olanların çoğunluğunun kuramsal alt yapının oluşturulduğu ikinci bölümde tema olarak belirlenen askeri liderliğin insani boyutu altında değerlendirilebileceği görülmektedir. Bu özelliklerden dikkat çekenleri adillik, iletişim, astına hamilik etme, dürüstlük, empati yapabilme, astına güvenme, babacanlık olarak değerlendirilmiştir. İlk sırayı alan ve en çok ifade olan meslek bilgisi, meslek sevgisi, fedakârlık, yaratıcılık ve zekâ ise liderliğin askeri boyutu altında değerlendirilmektedir.

Bu aşamada nitel yöntem olan yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen verilerin analizi kapsamında öncelikle betimsel analize daha sonra verilerin nicel olarak ele alınabilmesini sağlayan sayısal analize yer verilmiştir.

Bundan sonraki aşamada ise yarı yapılandırılmış mülakat ile elde edilen verileri desteklemek ve eksik kalabileceği yönlerini kapatmak amacıyla yapılan liderlik özellikleri önem derecesi belirleme anketine

yönelik verilerin analizi ve bulgularına yer verilmiştir. Ölçek madde havuzunun oluşturulması esnasında hem yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen bulgulardan hem de önem derecesi belirleme anketinden elde edilen bulgulardan faydalanılmıştır.

(2) Liderlik Özellikleri Önem Derecesi Belirleme Anketine Ait Bulgular (Nicel Çalışma)

Askeri liderliğin uluslararası yazında kavramsal olarak ele alındığı kaynaklar (Morath, Leonard ve Zaccaro, 2011; Fallesen, Glaze ve Curnow, 2011; Connaughton, Shuffler ve Goodwin, 2011; Lindsay, Day ve Halpin, 2011; Jennings ve Hannah, 2011), ABD ordusu liderlik yayınları (FM 6-22; FM 22-100) ve Kara Kuvvetleri Komutanlığında kullanılan liderlik talimname ve yönergeleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Ayrıca askeri liderlik özelliklerinin bir kısmını içerebileceği düşünülen ve yazında kullanılan diğer modern liderlik teorilerinin (dönüştürücü, vizyoner, karizmatik, otoriter, otantik, hizmetkâr, paternalist, örtük) boyutlarının neler olduğu ve ölçeklerinin içerikleri de ele alınmıştır.

Bu bilgiler ışığında askeri liderlik özellikleri olarak değerlendirilen 53 özellikten oluşan ve EK-B’de sunulan “önem derecesi belirleme anketi” oluşturularak mülakat sonrası 48 aynı katılımcının doldurması sağlanmıştır. Bu çalışmanın yapılaş amacı mülakat esnasında katılımcıların etkin bir askeri lidere dair tüm özelliklerin o anda aklına gelemeyebileceği düşünülerek lidere yönelik eksik bir değerlendirme yapılmasına engel olmaktır. Bu sayede nicel veri toplama yöntemi ile askeri liderlik boyut ve özelliklerinin önem derecesi saptanmaya çalışılmıştır. Toplam 53 madde olan önem derecesi belirleme anketinden elde edilen sonuçlar Tablo-9’da gösterilmiştir.

Tablo-9: Önem Derecesi Belirleme Anketi Betimsel İstatistikleri

S. Nu.	Liderlik Özelliği	Ortalama	Standart
1	Adillik	6,83	0,52
2	Ahlaklı Olma	6,90	0,31
3	Alçakgönüllülük	4,92	1,20
4	Astını Yetiştirme	6,27	1,01
5	Babacanlık	5,25	0,98
6	Cesaret	6,58	0,74
7	Çalışkanlık	6,35	0,86
8	Dayanıklılık	6,54	0,77

9	Dengeli ve Tutarlı Duruş	6,63	0,79
10	Disiplin	6,38	0,84
11	Dürüstlük	6,94	0,24
12	Esneklik	5,60	1,07
13	Fedakârlık	6,31	0,88
14	Fiziksel Yeterlilik	6,40	0,87
15	Genel Kültür Bilgisi	5,27	1,03
16	Güler Yüzlülük	5,38	1,14
17	Güvenilirlik	6,85	0,36
18	Hamilik Etme	6,42	0,77
19	Hızlı ve Doğru Karar Verme	6,44	0,82
20	Hitabet	6,10	0,95
21	Hizmetkârlık	4,94	1,36
22	İletişim	6,23	0,99
23	İnisiyatif	6,21	0,97
24	İnsana Değer Verme	6,54	0,82
25	Kararlılık	6,40	0,89
26	Karizmatiklik	6,00	0,97
27	Meslek Bilgisi	6,35	0,84
28	Motive Edicilik	6,54	0,71
29	Otoriterlik	4,60	1,67
30	Örgütlenme Yeteneği	5,90	0,86
31	Örnek Olma	6,52	0,68
32	Özgüven	6,40	0,84
33	Pratiklik	6,50	0,80
34	Prensip Sahibi Olma	6,19	1,07
35	Problem Çözme	6,38	0,76
36	Rasyonellik	6,46	0,71
37	Risk Alma	5,83	0,93
38	Sevilme	4,90	1,22
39	Soçukkanlılık	6,44	0,68
40	Sorumluluk	6,46	0,68
41	Şahsiyetlilik	6,75	0,60
42	Şeffaflık	5,98	1,10
43	Takım Çalışmasına Yatkinlık	6,40	0,79
44	Tecrübe	5,67	1,10
45	Teknolojik Beceri	5,77	1,24
46	Uluslararası Tecrübe	4,08	1,47
47	Uyum	6,21	0,97
48	Vizyonerlik	5,33	1,51
49	Yaratıcılık	5,85	1,07
50	Yardımseverlik	6,17	0,91
51	Yetki Paylaşma	5,73	1,27
52	Empati Yapabilme	6,50	0,88
53	Zekâ	6,19	1,08

Katılımcıların askeri liderde bulunması gereken özellikleri 7'li Likert tipi ölçeğe (1=askeri liderde bu özellik hiç bulunmamalı, 7=askeri liderde bu özellik tamamen bulunmalı) göre doldurduğu ankette kesme noktası olarak 5 ortalama puanı belirlenmiştir. 48 katılımcıdan alınan verilerin sonuçlarına göre ortalaması 5 puanın altında kalan beş adet özelliğin otoriterlik (Ort.= 4,60), uluslararası tecrübe (Ort. = 4,08), hizmetkârlık (Ort. = 4,94), alçakgönüllülük (Ort. = 4,92) ve sevilme (Ort. = 4,90) olduğu görülmüştür. En yüksek ortalamaya sahip özelliklerin ise dürüstlük (Ort. = 6,94), ahlaklı olma

(Ort. = 6,90), güvenilirlik (Ort. = 6,85) ve adillik (Ort. = 6,83) olduğu belirlenmiştir. Bu özellikler madde havuzu oluşturma safhasına dâhil edilmemiştir.

d. Tartışma, Sonuç ve Madde Havuzunun Oluşturulması

Yazın taraması sonucu oluşturulan ve EK-B'de sunulan lidere yönelik 53 özellikten oluşan önem derecesi belirleme anketinde, yarı yapılandırılmış mülakattan elde edilen ve EK-C'de sunulan 72 liderlik özelliğinden 23 özellik daha az tespit edilirken lidere yönelik olarak 4 farklı nitelik (alçakgönüllülük, güler yüzlülük, uluslararası tecrübe ve sevilme) elde edilmiştir. Başka bir ifade ile yapılan mülakatlarda yazın taraması sonucu elde edilen özelliklerden bu dördü hariç diğerlerinin hepsine ulaşılmıştır. Ayrıca mülakatlarda, katılımcılar tarafından önem derecesi belirleme anketinde bulunmayan 23 özelliğe daha vurgu yapılmıştır.

Yarı yapılandırılmış mülakat verilerinden oluşturulan 72 özellikten katılımcılar tarafından ifade edilme sıklığı üç ve daha az olan 9 özellik (açıklayıcı olma, düşmanı tanıma, şahsiyetlilik, yardımseverlik, hatadan dönebilme, birleştirici olma, hedef belirleme, risk alabilme, dayanıklılık) araştırma kapsamından çıkarılmış ve geriye 63 özellik kalmıştır.

Önem derecesi belirleme anketi verilerinin sonuçlarına göre ortalaması 5 puanın altında kalan beş özellikten uluslararası tecrübe, alçakgönüllülük ve sevilme özelliklerinin yarı yapılandırılmış mülakatta da hiç ifade edilmemesi; otoriterlik ve hizmetkârlığın da tekrar sıklıklarının düşük (4) olması nedeniyle bu beş özelliğin madde havuzu oluşturma safhasına dâhil edilmemesine karar verilmesine sebep olmuştur.

Madde havuzu oluşturma amacı ile yapılan işlemlerde nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılarak araştırmanın ilk aşaması daha kuvvetli hale getirilmeye çalışılmıştır. Mülakatlardan elde edilen 63 özelliğe önem derecesi anketinde elde edilen farklı 4 özelliğin ilave edilmesiyle özellik sayısı 67 olmuştur. Sonrasında önem derecesi anketinde ortalaması beşten düşük olan 5 özelliğin 67 özellikten çıkarılmasıyla 62 özellik kalmıştır. Mülakat ve

önem derecesi belirleme anketi sonuçlarına göre yukarıda yapılan işlemler sonrasında madde havuzunu toplam 62 özelliğin oluşturmasına karar verilmiştir. Bu sebeple 62 özelliğe yönelik madde yazımı safhasına geçilmiştir.

Madde havuzu oluşturulurken yukarıda bahsedilen ve askeri liderlikten özellikler barındırabileceği düşünülen diğer liderlik ölçeklerinden de yararlanılmıştır. Bazı ifadelerde kısmen değişiklikler yapılarak ölçeğe dâhil edilmiştir. Ölçek maddelerinin yazımında dikkat edilen temel hususlar şu şekildedir (Altunışık vd., 2012: 89-90; DeVellis, 2003: 63-69, Gürbüz ve Şahin, 2014: 186).

- Maddeler açık ve anlaşılabilir olmalı,
- Soru cümlesi yerine düz cümleler kullanılmalı,
- Maddeler belirsizlik içermemeli,
- Aynı madde içerisinde çift yargı olmamalı,
- Maddeler yönlendirici olmamalı,
- Kısa cümleler tercih edilmeli,
- Maddelerdeki ifadeler ölçülmek istenen özelliğe yönelik olmalı,
- İmla ve dil bilgisi kurallarına uygun olmalıdır.

Bu aşamada yukarıda sıralanan hususlara özen gösterilerek oluşturulacak ölçeğin görünüm (face validity) geçerliliğini de sağlanması amaçlanmıştır. En kolay ve en temel geçerlik türü görünüm geçerliliğidir. Fakat tek başına yeterli değildir (Neuman, 2012: 282). Ölçek geliştirme araştırmalarında görünüm geçerliliği genellikle ilk uygulanan geçerlik türüdür (Tavşancıl, 2006: 37). Görünüm geçerliliği, yazılan ölçek maddeleri ile araştırılan kavram arasında anlamlı bir bağ kurulabilmesi olup araştırmacının kendisi ve konu kapsamında uzman olmayan arkadaşları tarafından yapılabilmektedir (Şencan, 2005: 743). Araştırmada görünüm geçerliliği çalışmaları ölçek maddesi yazımı ile eş zamanlı yürütülmüştür. Bu konuda yüksek lisans ve doktora öğrencileri ile öğretim elemanlarından madde yazımı esnasında fikir ve görüşler alınmıştır.

Sonuç olarak elde edilen 62 özelliği en uygun ve kapsamlı şekilde ifade edebilecek madde havuzu oluşturulmuş ve EK-Ç'de sunulmuştur. Böylece madde havuzunun oluşturulması safhasından oluşan Araştırma-1'in sonuna gelinmiştir. Oluşturulan madde havuzu ölçeğin yapılandırılma aşamasının (Araştırma-2) ilk safhası olan uzman görüşüne sunulmaya hazır hale getirilmiştir.

4. ARAŞTIRMA-2: ÖLÇEĞİN YAPILANDIRILMASI

Görünüm geçerliği bir önceki aşama ile paralel yürütüldüğünden bu aşamada ölçeğin içerik (kapsam) geçerliğini değerlendirme kapsamında uzman görüşüne sunulması ve yapı geçerliği kapsamında pilot uygulama adımları ele alınmıştır. Uzman görüşü sonrasında oluşan yeni ölçek pilot çalışmada uygulanmış ve ölçeğin yapı geçerliğine yönelik analizler ve elde edilen bulgular sunulmuştur. Ölçeğin yapı geçerliğinin incelenmesi aşamasında açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçeğin nihai uygulamada kullanmak üzere son hali oluşturulmuştur. Elde edilen ölçeğin son halinin ve boyutlarının güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Aşağıda araştırma-2'nin örneklem, veri toplama araçları, işlem-analiz ve bulgularına dair bilgiler sunulmuş, son aşamada ölçeğe dair tartışma yapılmıştır.

a. Evren ve Örneklem

Araştırma-2'nin adımları olan uzman görüşü ve pilot uygulama için iki farklı örneklem kullanılmıştır.

(1) Uzman Görüşü Örnekleme

Askeri liderin etkinliğinin ölçümüne yönelik olarak geliştirilen 62 maddelik ölçek, içerik (kapsam) geçerliliği analizi için uzmanlar tarafından değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Şencan (2005: 745) içerik geçerliliğinde ölçeğin ölçmek istediği yapıyı ölçüp ölçmediğinin uzman kişilerin kararına bırakılması gerektiğini belirtmiştir. Yapıya ilişkin detayların ve ayrıntıların daha iyi görülebileceğinden hareketle "konu içeriği uzmanların" değerlendirmeleri alınmıştır. Bu aşamada işletme ve yönetim-organizasyon alanında çalışan uzmanların yanı sıra ölçeğe konu olan kavramın askeri

liderlik olması sebebiyle Kara Harp Okulunda liderlik dersi veren subaylar da dâhil olmak üzere amaçlı (kasti) örnekleme yöntemi kullanılarak uzmanlardan görüş ve değerlendirme alınmıştır.

Askeri liderlik kavramını ölçmek üzere geliştirilen 62 maddeden oluşan ölçek (EK-D) içerik geçerliliği analizi kapsamında ilgili alanda çalışan 11 uzman tarafından değerlendirilmiştir. Değerlendirmede bulunan uzmanların % 54,5'i yönetim bilimlerinde, % 27,2'si davranış bilimleri alanında ve %18,3'ü psikoloji alanında çalışmaktadır. İncelenen kavramın askeri liderlik olması sebebiyle Kara Harp Okulunda görevli liderlik dersleri veren 3 subaydan da faydalanılmıştır. Subaylar yönetim bilimi alanı altında gösterilmiştir. Ayrıca diğer alanlarda gösterilen uzmanlardan 4'ü subaydır.

(2) Pilot Uygulama Örnekleme

Araştırmanın ikinci adımını ölçeğin yapısına yönelik incelemelerin yapılacağı pilot uygulama oluşturmaktadır. Pilot çalışmalarda ulaşılabilecek sonuçların geçerliliği açısından en az 150 kişilik bir örneklem grubu oluşturmanın sağlıklı sonuçlar verdiği değerlendirilmiştir. Ayrıca faktör analizi yapabilmek için madde sayısının en az 5 katı kadar örnekleme ulaştırılması gerektiği de belirtilmiştir (DeVellis, 2003: 137; Hinkin, 1995:973).

Uzman görüşünün alınması ile son şekli belirlenen askeri liderlik ölçeği pilot çalışmayı gerçekleştirmek üzere Kara Kuvvetleri Komutanlığının intranet sitesi olan kara ağı üzerinden uygulanmıştır. Kara ağının kullanımı ile Kara Kuvvetleri Komutanlığında görevli olup, bilgisayar erişimi olan tüm rütbe ve askeri sınıf subaylarına ulaşma imkânı oluşmuştur. Bu sayede kolayca örnekleme yöntemi ile seçilen örneklemin evreni temsil kabiliyeti artırılmıştır. Kara ağı sisteminde yayınlanan askeri liderlik anketi gönüllülük esasına göre yayınlandığı günden itibaren 5 gün içerisinde 516 kişi tarafından doldurulmuştur. Pilot uygulama için yeterli sayıya ulaşıldığı düşünülerek anket yayından kaldırılmıştır. Elektronik ortamda alınan veriler incelendiğinde 43 anketin yarım bırakıldığı ve 29 anketin uygun doldurulmadığı değerlendirilerek toplam 72 anketin çalışma kapsamı dışına bırakılmasına

karar verilmiştir. Bu sebeple analizlere 444 anket dâhil edilmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo-10'da sunulmuştur.

Tablo-10: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)
Kadın	7	% 1,6
Erkek	437	% 98,4
Rütbe	Frekans	Oran (%)
Üsteğmen	70	% 15,8
Yüzbaşı	67	% 15,1
Binbaşı	85	% 19,1
Yarbay	67	% 15,1
Albay	148	% 33,3
Tuğgeneral	6	% 1,4
Tümgeneral	1	% 0,2
Toplam	444	% 100
Hizmet Yılı	Min-Maks.	Ortalama
	3-39	18,63
Yaş	Min-Maks	Ortalama
	25-54	40,72

Pilot çalışma katılımcılarının % 98,4'ü (n=437) erkek iken sadece % 1,6'sının (n=7) kadın olduğu görülmektedir. Fakat Kara Kuvvetleri Komutanlığında bulunan kadın askerlerin sayısı düşünüldüğünde bu oranın evreni temsil yeteneği olduğu kabul edilmiştir. Katılımcıların rütbelere göre dağılımlarının oransal olarak uygun olduğu ve en çok katılımın albay rütbesinde (n=148, %33,3) bulunan personel tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Askeri liderlik özelliklerinin değerlendirilmesinde mesleki tecrübenin farklı özellikleri deneyimlemek adına önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırmada hizmet yılı ortalamasının (Ort.=18,63) yüksek olması bu hususu desteklemektedir.

b. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın birinci aşamasında uzman görüşü formu, ikinci aşamasında askeri liderlik pilot uygulama ölçeği kullanılmıştır.

(1) Uzman Görüşü Formu

İçerik geçerliği kapsamında alanda çalışan 11 uzmandan ölçek maddelerini; (1) özellik-madde uyumu ve (2) açık-anlaşılabilirlik olmak üzere iki

kritere göre değerlendirmesi istenmiştir. Bu sebeple oluşturulan ve uzmanlara verilen ölçek formu EK-D'de sunulmuştur.

(2) Askeri Liderlik Pilot Uygulama Anketi

Araştırmanın ikinci adımıını oluşturan pilot uygulamada, bir önceki bölümde elde edilen 62 maddelik ölçeğin içerik geçerliliği kapsamında uzman görüşüne sunulması sonrası kalan 56 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek Likert tipi 1 (Hiç Katılmıyorum)'den 7 (Tamamen Katılıyorum)'ye olacak şekilde hazırlanmıştır. İki bölümden oluşan ölçeğin birinci bölümünde katılımcılara yönelik demografik bilgiler sorulurken ikinci bölümde askeri lidere ilişkin ölçek maddeleri bulunmaktadır. Pilot uygulama için hazırlanan ölçeğin son şekli EK-E'de sunulmuştur.

c. İşlem ve Analizler

Birinci aşamada ölçeğin içeriğine yönelik alınan uzman görüşü verileri SPSS 20.0 paket programı yardımı ile Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı esas alınarak analiz edilmiştir. Bu orana göre uzman görüşü sonrası hangi maddelerin ölçek kapsamından çıkarılacağına karar verilmiştir. Analiz ve elde edilen sonuçlar bulgular bölümünde sunulmuştur.

İkinci aşamada ise pilot çalışmaya yönelik oluşturulan 56 maddelik ölçekten elde edilen veriler SPSS 20.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Ölçeğin ilk geçerlik (keşfedici faktör analizi, temel bileşenler analizi) ve güvenilirlik analizleri (Cronbach Alfa katsayısı, içsel tutarlılık katsayısı) yapılmıştır.

. Bulgular

Bu bölümde öncelikle madde havuzuna yönelik uzman görüşünün analiz ve bulguları, daha sonra pilot uygulamanın analiz ve bulguları ele alınmıştır.

(1) Uzman Değerlendirmesine Ait Bulgular

Uzmanlara verilen (EK-D) ölçek formunun doldurulmasında 2 kritere göre değerlendirme yapılması istenmiştir. Bunlardan birincisi mülakatlardan elde edilen liderlik özelliği ile araştırmacı tarafından yazılan ve özelliği yansıtan maddenin uyumunun değerlendirilmesidir. İkincisi ise yazılan maddenin açık ve anlaşılabilirliğinin değerlendirilmesidir. İki kriter için de uzmanlardan 1'den 5'e puan vermesi istenmiştir (1=Hiç uyumlu değil, anlaşılır değil; 5=Tamamen uyumlu, tamamen anlaşılır). Uzmanların verdiği puanlardan 4 ve 5 olanlar ilgili maddenin ölçekte kalmasının uygun olduğu, 1,2 ve 3 puan alan maddelerin ölçekte kalmasının uygun olmadığı şeklinde değerlendirilmiştir.

11 uzmanın değerlendirmeleri alındıktan sonra aşağıda sunulan Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı yöntemine göre sonuçlar analiz edilmiştir (Şencan, 2005: 753). İçerik geçerliliği eşitliği ve sembollerin anlamları şu şekildedir:

$$İGO_i = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

igo_i = Ölçeğe ait *i*'ninci maddenin içerik geçerliliği oranı

n_e = Maddenin ölçekte kalmasının "Uygun" olduğunu belirten uzman sayısı

N = Toplam uzman sayısı

Lawshe'nin yukarıda belirtilen içerik geçerliliği oranı formülüne göre uzmanlardan alınan değerlendirmelere göre ölçek maddelerinin her birisi için -1 ile +1 arasında bir katsayı elde edilir. Değerin eksi çıkması uzmanların yarısından fazlasının madde için olumsuz değerlendirmede bulunduğunu gösterir. Bu durumda o madde ölçekten çıkarılır. Fakat uzmanların yarısından fazlasının olumlu değerlendirmede bulunması da maddenin ölçekte kalabilmesi için tek başına yeterli değildir. Uzmanların sayısı için belirlenen minimum değerler Tablo-11'de sunulmuştur.

Tablo-11: Asgari İçerik Geçerlilik Oranları (Şencan, 2005: 754)

Uzman Sayısı	Minimum Değer
5	0,99
6	0,99
7	0,99
8	0,78
9	0,75
10	0,62
11	0,59
12	0,56
13	0,54
14	0,51
15	0,49

Uzman değerlendirici sayısına göre $p = ,05$ güven aralığında minimum içerik geçerliliği oranları yukarıda gösterilmiştir. Buna göre 11 uzman değerlendirici için asgari içerik geçerliliği oranı 0,59'dur. Uzman değerlendiricilerden elde edilen verilerin Lawshe içerik geçerliliği oranı yöntemi ile analizi sonucu 62 maddenin içerik geçerliliği oranları Tablo-12'de gösterilmiştir.

Tablo-12: Askeri Liderlik Ölçeği İçerik Geçerliliği Oranı Hesaplama Tablosu

Askeri Liderlik Ölçeği Maddeleri	n_e	$\hat{I}GO_i$	Karar
1. Astlarını gösterdikleri performansa göre tarafsız biçimde değerlendirir.	10	0,82	Kabul
2. Verdiği kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	9	0,64	Kabul
3. Astlarına güvendiğini hissettirir.	11	1	Kabul
4. Astının önceliklerine karşı duyarlıdır.	10	0,82	Kabul
5. Astını yetiştirmeye zaman ayırır.	10	0,82	Kabul
6. Astlarını görevlendirdiği ortamın fiziki ve psikolojik şartlarını bilir.	10	0,82	Kabul
7. Mahiyeti ile etkileşimi kuvvetlidir.	10	0,82	Kabul
8. Astına karşı hoşgörülü ve toleranslı davranır.	9	0,64	Kabul
9. Güç veya tehlikeli durumlarda kendisine güvenir.	10	0,82	Kabul
10. Astlarını teşvik maksadıyla ödüllendirme konusunda cömerttir.	8	0,45	Ret
11. Çalışmayı sever.	9	0,64	Kabul
12. Devam eden faaliyetleri denetleyerek zamanında müdahalelerde bulunur.	10	0,82	Kabul
13. Sözü ile davranışları birbirini tamamlar.	9	0,64	Kabul
14. Yazılı ve yazılı olmayan kurallara uyar.	10	0,82	Kabul
15. Hedef belirler.	9	0,64	Kabul
16. İçinde bulunulan durumun şartlarına göre hareket eder.	9	0,64	Kabul
17. Sözlerinde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmaz.	10	0,82	Kabul
18. Diğerleriyle müşterek duyguda birleşir.	9	0,64	Kabul
19. Sonuca daha hızlı ulaşmak için sorunların çözümünde astlarına esneklik tanır.	10	0,82	Kabul
20. Özverili çalışır.	10	0,82	Kabul

21. Mesleğin gerektirdiği fiziksel şartları sağlar.	10	0,82	Kabul
22. Sosyal anlamda yeterli genel kültür bilgisine sahiptir.	9	0,64	Kabul
23. Başkalarına karşı içten davranır.	8	0,45	Ret
24. Astlarını yarı yolda bırakmaz.	10	0,82	Kabul
25. Sığınılacak bir liman gibidir.	9	0,64	Kabul
26. Başarılı olmak için azimle çalışır.	9	0,64	Kabul
27. Problemi hızlıca muhakeme ederek seçenekler arasından en doğru karara ulaşır.	10	0,82	Kabul
28. Topluluk önünde etkili konuşur.	11	1	Kabul
29. Başkaları ile kurduğu iletişimi verimli yönetir.	9	0,64	Kabul
30. Gerektiğinde sorumluluk alarak karar verir.	10	0,82	Kabul
31. Astlarına ve üstlerine karşı saygılıdır.	11	1	Kabul
32. Amirlerini benimser.	6	0,09	Ret
33. Planladığı hususları yerine getirmek için mücadele eder.	10	0,82	Kabul
34. Doğası itibari ile başkaları tarafından beğenilir.	10	0,82	Kabul
35. Kaynaklara nasıl ulaşacağını bilir.	10	0,82	Kabul
36. Eksik olduğu konularda kendini geliştirmeye gayretlidir.	9	0,64	Kabul
37. Gördüğünü ve okuduğunu unutmaz.	9	0,64	Kabul
38. Yeterli askerî taktik bilgiye sahiptir.	11	1	Kabul
39. Askerlik mesleğini sever.	11	1	Kabul
40. İnsanların başarıma arzularını kuvvetlendirir.	10	0,82	Kabul
41. Nitelikli astlara ayrıca değer verir.	7	0,27	Ret
42. Görev ve faaliyetlerde önceliklere ve önem derecesine göre hareket eder.	9	0,64	Kabul
43. Birlik personelini aynı amaç etrafında birleştirir.	9	0,64	Kabul
44. Tutum ve davranışları ile rol model oluşturur.	9	0,64	Kabul
45. Özgüveni yüksektir.	11	1	Kabul
46. Sorunu kolaylıkla algılar.	9	0,64	Kabul
47. İş hayatında ilkelere bağlılık ile hareket eder.	8	0,45	Ret
48. Çözüm odaklı çalışır.	9	0,64	Kabul
49. Karar alma esnasında akılcı ve mantıklıdır.	9	0,64	Kabul
50. Mesleğine ve değerlerine bağlıdır.	10	0,82	Kabul
51. Olağanüstü durumlar karşısında mantıklı karar verir.	9	0,64	Kabul
52. Davranışlarının sonuçlarını üstlenir.	9	0,64	Kabul
53. Kararları ve uygulamaları kolayca anlaşılır.	8	0,45	Ret
54. Dayanışma duygusu yüksektir.	9	0,64	Kabul
55. Teoride mesleki tecrübeye sahiptir.	9	0,64	Kabul
56. Yeni teknoloji ürünlerini kullanır.	9	0,64	Kabul
57. Etrafında gelişen durumların farkındadır.	10	0,82	Kabul
58. İçinde bulunulan şartlara uyum sağlar.	10	0,82	Kabul
59. Astlarının gelişimine ışık tutacak bir vizyon belirler.	9	0,64	Kabul
60. Yenilikçi fikirlere sahiptir.	10	0,82	Kabul
61. Görevin başarılması için astlarına güvenerek yetki devreder.	10	0,82	Kabul
62. Anlama ve kavrama yeteneği üst seviyededir.	10	0,82	Kabul

Tablo-12’de görüldüğü üzere uzman görüşünden elde edilen verilerin analizi sonucu içerik geçerliliği oranı 0,59’dan düşük olan 6 maddenin

(Şeffaflık, itaat, prensip sahibi olma, cömert olma, nitelikli astlara sahip olma, güler yüzlülük) ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Uzman görüşü sonrası 6 maddenin çıkarılması ile pilot uygulama için elde edilen ölçek 56 maddeden oluşturulmuştur.

Uzmanlardan, ölçek maddelerine ilişkin sayısal değerlendirmelerin yanı sıra ölçekteki liderlik özelliğini daha iyi yansıtabilecek ifadelerin daha kapsamlı hale getirilmesi için ilave fikirler de alınmıştır. Dolayısıyla bu tavsiyeler üzerine ölçek maddelerinin bazılarında ifade değişikliklerine gidilmiştir. Bu sayede askeri liderlik ölçeği pilot uygulama anket formuna son şeklini verilmiş ve EK-E'de sunulmuştur. Bundan sonraki aşamada pilot uygulama sonucu elde edilen verilerin analizi ile ölçeğin yapısına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

(2) Pilot Uygulama Bulguları

Yüzey ve içerik geçerliliği kapsamında yapılan işlemlerin temel mantığı sonraki aşamalarda yapılacak olan ölçek değişikliklerini en aza indirmektir. Fakat yüzey ve içerik geçerliliğinin sağlanması ile ölçeğin tam anlamıyla bir yapı geçerliliğine kavuşamayacağı belirtilmiştir (Hinkin, 1998: 109). Bu sebeple ölçek maddelerinin katılımcılar tarafından anlaşılabilirliğinin belirlenmesi ve esas örneklem üzerinde uygulanacak ana çalışma öncesi madde ayıklama işleminin tamamlanabilmesi için ölçek, bir pilot çalışma gurubu üzerinde uygulanmıştır. Pilot uygulamaya yönelik analizlerin bulguları aşağıda anlatılmıştır.

56 maddeden oluşan askeri liderlik pilot uygulama ölçeği 444 kişiye uygulanmış ve elde edilen veriler ile ölçeğin yapı geçerliliğini irdelemek maksadıyla açımlayıcı faktör analizi kapsamında temel bileşenler analizi yapılmıştır.

Faktör analizi, ilişkili olduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenleri daha az sayıda boyut veya faktör altında toplayıp anlamlı hale getirmeyi amaçlayan bir analiz türüdür. Açımlayıcı faktör analizi ile araştırılan kavramın kuramsal alt yapısı ve ortaya çıkan boyutların ne ölçüde benzer olduğu

incelenabilmektedir. Ayrıca değişken sayıları azaltılırken benzer yapıları bir araya toplayan faktörlerin isimlendirilmesi kolaylaştırılır. Temel bileşenler analizindeki maksat ise ortaya çıkarılan her boyut ile açıklanan varyansı en üst seviyeye çıkarmaktır. Faktörlerin yorumlanabilir ve isimlendirilebilir olması için eksen döndürme yöntemleri uygulanmaktadır. Faktörlerin birbirinden ilişkisiz olduğu dik döndürme yöntemlerinden varimax en çok kullanılan teknik olduğundan bu çalışmada da tercih edilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 177-198). Yapılan bu çalışmadaki esas hedef askeri liderlik ölçeği geliştirmek ve maddelerin hangi faktörleri oluşturacağını tespit etmektir.

Eksik verilerin tamamlanması, makul değerlerden oluştuğunun kontrolü, dağılımın uygunluğu ve çoklu değişken varsayımlarının analizinden oluşan veri hazırlama işlemi sonrası temel bileşen yöntemi ve varimax döndürme tekniği ile açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için incelenen KMO ve Barlett's test değerleri Tablo-13'te sunulmuştur.

Tablo-13: KMO ve Barlett's Test Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği	,98	
	Ki-kare değerleri	36206,877
Barlett's Test of Sphericity	Serbestlik derecesi	1540
	P	,000***

*** $p < ,001$

Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ,50'nin üzerinde olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olduğunu, Barlett's test sonucunun ,001 düzeyinde olması ise anlamlı sonuçların elde edilebileceğini göstermektedir (Tavşancıl, 2010). Örneklem genişliğinin veri tabanına faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ,98 ve veri tabanından anlamlı sonuçlar çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranının 36206,877 ($p < ,000$) olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre açımlayıcı faktör analizi işlemlerinin istatistiksel açıdan yorumlanabileceği belirlenmiştir.

Temel bileşenler analizi yapılırken herhangi bir boyut sayısı kısıtlamasına gidilmemiş ve yamaç-birikinti grafiği (scree plot) ile beraber değerlendirilerek öz değeri (eigenvalue) 1'in üzerinde çıkan boyutlar değerlendirme kapsamına alınmıştır. Analiz sonucunda 3 faktörlü yapı olduğu görülmüştür. Farklı görüşlerin olduğu faktör yükü değerlendirmeleri de dikkate alınarak yapılan analizde; çalışmanın ölçek geliştirmek üzere yapılmış olması ve madde sayısının çok fazla azalmasını önlemek üzere, maddelerin faktör yükünün en az ,32 olması esas alınmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 194, Tabachnick ve Fidell, 2007: 649). Ölçeğin birinci boyutunda 30, ikinci boyutunda 16 ve üçüncü boyutunda 10 maddenin toplandığı tespit edilmiştir.

Yapılan ilk incelemede bazı maddelerin birden fazla faktörde yüksek yük değeri aldığı görülmüştür. Gürbüz ve Şahin (2014:292)'e göre bir maddenin çapraz yüklü (iki faktörde yüksek faktör yükü) olması içim hem kabul düzeyinden fazla faktör yükü alması (,32) hem de iki faktörde sahip olduğu faktör yükleri arasında 0,1'den daha düşük fark olması gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında ölçeğin yapısını uygun hale getirmek üzere madde eleme işlemi gerçekleştirilmiştir. Bu işlemi gerçekleştirirken dikkate alınan hususlar şunlardır.

- Üç boyutta da ,32'nin altında faktör yüküne sahip olan maddeler,
- Birden fazla boyutta yüksek faktör yüküne sahip olan çapraz yüklü maddeler,
- Eş kökenlilik/paydaşlık (communalities) değeri 0,3'ten küçük olan maddeler,
- Askeri bağlamın kuramsal alt yapısına uygun olarak ilgili boyut altında toplanmayan maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Yukarıda belirtilen hususlara göre madde eleme işlemi en çok çapraz yüklenen maddelerden başlanarak yapılmıştır. Madde eleme işlemi birer birer yapılarak analiz dışına bırakılmış, her defasında analiz tekrarlanarak sonuçlar yorumlanmıştır. Bu işlemlerin sonunda 10 madde (14, 21, 25, 27, 33, 43, 44, 46, 47, 49,) elenerek çalışma kapsamı dışına alınmıştır. Bu

maddelerin elenmesine, faktör yüklerinin yanı sıra nitel çalışma olan mülakat sonuçları da dikkate alınarak karar verilmiştir. Bu sebeple çapraz faktör yükü almasına rağmen 26'ncı madde olan hitabet ve 54'üncü madde olan yaratıcılık özelliklerinin ifade edildiği maddelerin, mülakatta yüksek oran alması sebebiyle çalışma kapsamında kalmasına karar verilmiştir. Bu işlemlerden sonra yapılan analiz sonucu 46 madde içeren ölçeğin faktör yapısına ilişkin bulgular Tablo-14'te gösterilmiştir.

Tablo-14: Askeri Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Md. Nu.	Faktörler ve Maddeler	α	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri
1'inci Faktör: Asta Yönelik İliği				
4	Kişisel ve mesleki konularda astlarını anlamaya gayret gösterir.	0,98	%33,4	,792
3	Astlarına güvendiğini hissettirir.			,783
23	Personelini sahiplenir ve hamilik eder.			,780
17	Kendisini karşısındakinin yerine koyarak empati yapar.			,769
7	Astının bireysel özellik ve yeteneklerinin farkındadır.			,762
18	Esnek düşünce yapısına sahiptir.			,751
1	Her konuda adil davranır.			,738
22	Güvenilirdir.			,732
6	Zor şartlarda icra edilen faaliyetlerde astlarının yanında yer alarak destek olur.			,721
5	Astını yetiştirmeye zaman ayırır.			,716
8	Astına karşı babacan davranır.			,710
12	Her faaliyette dengeli ve tutarlı duruş sergiler.			,708
37	İnsanları motive ederek başarıya arzularını kuvvetlendirir.			,706
55	Görevin başarılması için astlarına güvenerek yetki devreder.			,697
48	Takım çalışmasına önem verir ve uygular.			,694
40	Tutum ve davranışları ile diğerlerine örnek olur.			,685
53	Güçlü bir gelecek vizyonu ortaya koyar.			,666
29	Kim olursa olsun insana değer verir.			,654
31	Beğenilme gücüne sahiptir ve etkileyicidir.			,649
16	Sözlerinde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmaz.			,633
39	Görevin başarılmasında birlik personelini aynı amaç etrafında örgütler.			,619
2	Temel ahlaki değerlere sahiptir.			,613
28	Gerektiğinde sorumluluk alarak inisiyatif kullanır.			,604
9	Güç veya tehlikeli durumlarda kendisine güvenir.			,598
26	Topluluk önünde etkili konuşur.			,546

	2'nci Faktör: İşe Yönelik İlgi		α	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri
19	Mesleğine yönelik özverili ve fedakârdır.		0,97	% 22,9	,794
10	Çalışkandır.				,792
24	Sorunlar karşısında azimle mücadele eder.				,783
36	Askerlik mesleğini sever.				,717
30	Doğruluğuna inandığı ve vazife gereği olan konuları uygulamaktan vazgeçmez.				,716
13	Disiplinlidir.				,676
11	Devam eden faaliyetleri denetleyerek zamanında müdahalelerde bulunur.				,673
45	Mesleğine ve değerlerine sadakatle bağlıdır.				,662
35	Yeterli meslek bilgisine sahiptir.				,636
20	Mesleğin gerektirdiği fiziki kabiliyete sahiptir.				,610
	3'üncü Faktör: Farkındalık		α	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri
52	Yeni oluşacak ortam ve şartlara uyum sağlar.		0,95	%20,7	,716
51	Etrafında gelişen durumların farkındadır.				,700
41	Özgüveni yüksektir.				,664
42	Sorunu kolaylıkla algılar ve çözer.				,635
32	Kaynaklara nasıl ulaşacağını ve kullanacağını bilir.				,632
34	Hafızası kuvvetlidir.				,627
56	Anlama ve kavrama yeteneği üst seviyededir.				,623
50	Yeni teknoloji ürünlerini kullanmaya yatkındır.				,616
54	Olaylara farklı açılardan bakarak yenilikçi çözümler getirir.				,597
38	Görev ve faaliyetlerde önceliklere ve önem derecesine göre hareket eder.				,558
15	İçinde bulunulan durumun şartlarına göre hareket eder.				,463
KMO	0,98	Açıklanan Toplam Varyans			% 77,22

Madde çıkarma işleminden sonra yapılan analiz sonuçlarına göre ölçeğin son şeklinde örneklem genişliğinin veri tabanına faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ,98 ve veri tabanından anlamlı sonuçlar çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranının 28299,237 ($p < .000$) olduğu görülmüştür. Geliştirilen ölçek 3 faktörlü bir yapı oluşturmuştur. 46 maddenin 25'inin birinci faktör altında, 10'unun ikinci faktör altında ve 11'inin üçüncü faktör altında toplandığı belirlenmiştir.

Birinci faktörde toplanan maddeler incelendiğinde genellikle liderin astına yönelik davranışları ve astına hamilik etme özelliklerinin ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Bu faktörün kuramsal çerçevede ele alınan askeri liderliğin insani boyutu ile ilişkili olduğu değerlendirilmiştir. Yorumlama

sonucu birinci boyuta liderin “**asta yönelik ilgi**” ismi verilmiştir. Bu boyutun varyansın % 33,4’ünü açıkladığı ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının ,98 olduğu bulunmuştur.

İkinci faktörde toplanan maddeler incelendiğinde liderin mesleğine olan bağlılığını gösteren davranışları görülmektedir. Bu faktörün kuramsal çerçevede ele alınan liderliğin askeri boyutu ile ilişkili olduğu değerlendirilmiştir. Yorumlama sonucu ikinci boyuta liderin “**işe yönelik ilgi**” ismi verilmiştir. Bu boyutun varyansın % 22,9’unu açıkladığı ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının ,97 olduğu bulunmuştur.

Üçüncü faktörde toplanan maddeler incelendiğinde genellikle liderin bilişsel yeteneklerinin ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Yorumlama sonucu üçüncü boyuta “**farkındalık**” ismi verilmiştir. Bu boyutun varyansın % 20,7’sini açıkladığı ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının ,95 olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak askeri liderlik ölçeğinin toplam varyansın % 77,2’sini açıkladığı ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının ,99 olduğu görülmüştür.

d. Tartışma ve Sonuç

Bu bölümde ölçeğin yapılandırılması aşamasına yönelik veri toplanmış, analiz edilmiş ve bulguları ortaya koyulmuştur. Bir önceki aşamada oluşturulan ve 62 ifadeyi kapsayan madde havuzu uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman değerlendirmesi sonucu 6 madde elenmiş ve ölçekte 56 madde kalmıştır.

Pilot uygulama için belirlenen örnekleme 56 maddelik ölçek uygulanmış ve açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan madde eleme süreci sonrasında 10 madde elenmiş ve 46 madde kalmıştır. Bu 46 maddenin 3 boyutlu bir yapı oluşturduğu görülmüştür. 25 madde birinci boyutta, 10 madde ikinci boyutta ve 11 madde üçüncü boyutta toplanmıştır. Boyutları oluşturan maddelerin incelenmesi sonucu birinci boyuta “asta yönelik ilgi”, ikinci boyuta “işe yönelik ilgi” ve üçüncü boyuta “farkındalık” isimleri verilmiştir.

Kuramsal çerçevede ele alınan liderliğin insani boyutu ve askeri boyutunun ölçeğin birinci ve ikinci boyutunda kısmen oluştuğu görülmüştür. Özellikle birinci boyut olan astına yönelik ilginin, Sargut (2001) tarafından belirtilen ve Türk kültürüne özgü bir durum olan yöneticilerle ilişkide astın ilgi, şefkat, yönlendirme beklentilerinin oluştuğu açıklaması ile örtüştüğü görülmüştür. İkinci boyut ise liderin işine bağlılığını ve çalışma azmini ele alan ifadelerden oluşmaktadır. Üçüncü boyutta liderin bir takım bilişsel özelliklerinin ön plana çıktığı görülmüştür. Liderin özgüveni, olayları daha çabuk kavraması ve yaratıcı çözümler bulması bu boyutun genel karakterini yansıtmaktadır.

Geliştirilen ölçeğin boyutları incelendiğinde Katz (1974) tarafından yönetim becerileri olarak belirtilen 3 boyutlu yapının benzer şekilde elde edildiği görülmüştür. Katz'a göre yöneticiler beşeri, teknik ve kavramsal becerilere sahip olmalıdırlar. Bu ölçek ile geliştirilen boyutlardan asta yönelik ilgi boyutu yöneticinin beşeri becerisine, işe yönelik ilgi boyutu yöneticinin teknik becerisine ve farkındalık boyutu yöneticinin kavramsal becerisine kapsam olarak karşılık gelmektedir. Dolayısıyla geliştirilen askeri liderlik ölçeği ile yöneticilerin sahip olması gereken yönetim becerileri teyit edilmiştir.

Bu aşamada ölçeğin yapılandırılması işlemi yapılmış ve esas örnekleme uygulanacak nihai çalışma için ölçeğin son şekli elde edilmiştir. Sonraki aşamada ölçeğin değerlendirilmesine yönelik olarak yapılan işlemler, analizler ve bulgular ele alınmıştır.

5. ARAŞTIRMA-3: ÖLÇEĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu aşamada pilot çalışma sonrası elde edilen 46 maddelik askeri liderlik ölçeği, belirlenen esas örneklem üzerinde uygulanmış ve bir önceki aşamada elde edilen ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin değerlendirmeler kontrol edilerek tekrarlanmıştır. Nihai uygulama ile ölçeğin yapısal geçerliliğinin değerlendirilmesi kapsamında açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Pilot uygulama sonucu elde edilen 3 boyutlu yapı DFA ile doğrulanmadığından açımlayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Açımlayıcı

faktör analizi ile ölçeğin yeniden yapılandırılması ele alınmış, doğrulayıcı faktör analizi ile alternatif modeller değerlendirilerek ölçeğe en uygun model belirlenmiştir.

Askeri liderlik ölçeğinin kriter geçerliliği kapsamında ayrışım, benzeşim ve yordama geçerliliklerini irdelemek için aynı örneklem gurubuna dönüştürücü liderlik ölçeği, kişilik ölçeğinin 2 boyutu (uyumluluk ve öz disiplin), örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, amirden duyulan tatmin ölçeği ve performans ölçeği uygulanmıştır. Ayrıca geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin ve boyutlarının güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Aşağıda araştırma-3'ün örneklem, veri toplama araçları, işlem-analiz ve bulgularına dair bilgiler sunulmuş, son aşamada ise tartışma ve değerlendirme yapılmıştır.

a. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kara Kuvvetleri Komutanlığının karargâh, kurum ve birliklerinde görev yapan subay ve astsubaylar oluşturmaktadır. Genelkurmay Başkanlığı tarafından Mayıs 2014'te açıklanan verilere göre Kara, Deniz ve Hava Kuvvetlerinde toplam 103.505 subay ve astsubay bulunmaktadır (Subay ve astsubay mevcut bilgisi Genelkurmay Başkanlığının resmi internet sitesinden alınmıştır). Gizlilik sebebiyle Kara Kuvvetleri Komutanlığının subay ve astsubay mevcut bilgisine ulaşılamamıştır. Fakat TSK bünyesinde görevli subay ve astsubay mevcudunun büyük bir çoğunluğunun Kara Kuvvetleri Komutanlığı mensubu olduğu bilinmektedir. Bu sebeple Kara Kuvvetleri Komutanlığı mensubu subay ve astsubay mevcudu 75.000 olarak kabul edilmiştir. Gürbüz ve Şahin (2014)'e göre bu evren için örneklem sayısının 382 olması sebebiyle çalışma için hedeflenen örneklem sayısı 382 olarak belirlenmiştir.

Katılımcılar kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir Askeri liderlik ölçeği ve diğer ölçekler nihai çalışmayı gerçekleştirmek üzere Kara Kuvvetleri Komutanlığının intranet sitesi olan kara ağı üzerinden uygulanmıştır. Kara ağının kullanımı ile Kara Kuvvetleri Komutanlığında görevli olup, bilgisayar erişimi olan tüm rütbe ve askeri sınıf subay ve astsubaylarına ulaşma imkânı oluşmuştur. Bu sayede kolayda örnekleme

yöntemi ile seçilen örneklemin evreni temsil kabiliyeti artırılmıştır. Kara ağı sisteminde 4 hafta süreyle yayınlanan nihai uygulama anketi gönüllülük esasına göre 929 katılımcı tarafından doldurulmuştur. Elektronik ortamda alınan veriler incelendiğinde 59 anketin yarım bırakıldığı ve 30 anketin uygun doldurulmadığı değerlendirilerek toplam 89 anketin çalışma kapsamı dışına bırakılmasına karar verilmiştir. Bu sebeple analizlere 840 anket dâhil edilmiştir. Bu sayının evreni temsil eden örneklem yeterliği sayısı olan 382'nin oldukça üzerinde olduğu görülmüştür. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo-15'te sunulmuştur.

Tablo-15: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)	Rütbe	Frekans	Oran (%)
Kadın	25	% 3	Üstçavuş	42	% 5
Erkek	815	% 97	Kıdemli Üstçavuş	13	% 1,5
Toplam	840	% 100	Başçavuş	198	% 23,6
Statü	Frekans	Oran (%)	Kıdemli Başçavuş	294	% 35
Subay	293	% 34,9	Teğmen	16	% 1,9
Astsubay	547	% 65,1	Üsteğmen	48	% 5,7
Toplam	840	% 100	Yüzbaşı	49	% 5,8
Amirle beraber çalışma süresi	Frekans	Oran (%)	Binbaşı	65	% 7,7
1 yıl	454	% 54	Yarbay	35	% 4,2
2 yıl	240	% 28,6	Albay	80	% 9,5
3 yıl	90	% 10,7	Toplam	840	% 100
4 yıl	33	% 3,9	Yaş	Min-Maks	Ort.
5 yıl ve üzeri	23	% 2,7		24-59	38,8
Toplam	840	% 100	Hizmet Yılı	Min-Maks	Ort.
				1-34	18,2

Katılımcılarının % 97'si (n=815) erkek, % 3'ü (n=7) kadındır. Kara Kuvvetleri Komutanlığında bulunan kadın askerlerin sayısı düşünüldüğünde bu oranın evreni temsil yeteneği olduğu kabul edilmiştir. Katılımcıların rütbelere göre dağılımlarının oransal olarak uygun olduğu ve en çok katılımın kıdemli başçavuş rütbesinde (n=294, %35) bulunan personel tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu durumun astsubaylarda en çok mevcudun kıdemli başçavuş rütbesinde olmasından ve bakım sınıfı kıdemli başçavuşların kara ağı erişim imkânının yüksek olmasından kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Askeri liderlik özelliklerinin değerlendirilmesinde mesleki tecrübenin farklı özellikleri deneyimlemek adına önemli olduğu

düşünülmektedir. Araştırmada hizmet yılı ortalamasının (Ort.=18,2) yüksek olması bu hususu desteklemektedir. Pilot çalışmaya katılanların yaş ortalaması 38,8'dir. Değerlendirilen amirle beraber çalışma süresinde ise 1 ve 2 yılın en çok oranı (n=454, % 54; n=240, %28,6) aldığı görülmüştür.

b. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bu bölümde askeri liderlik ölçeğinin yapı, yordama, ayırım ve benzeşim geçerliklerini incelemek üzere esas örnekleme uygulanan askeri liderlik, liderden duyulan tatmin, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, kişilik (öz disiplin ve uyumluluk boyutları) ve dönüştürücü liderlik ölçekleri ele alınmıştır. 6 farklı ölçeği içeren anket formu EK-F'de sunulmuştur. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde katılımcıların liderine yönelik ifadeleri belirtmeleri istenirken üçüncü bölümde lideri ile beraber çalıştığı süre içerisinde kendi tutum ve davranışlarına yönelik ifadeleri belirtmeleri istenmiştir.

(1) Askeri Liderlik Ölçeği

Pilot uygulama sonucu elde edilen 3 boyut ve 46 maddeden oluşan askeri liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bulgular bölümünde ölçeğin faktör yapısına ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi detaylı olarak anlatıldığından burada bahsedilmemiştir.

(2) Liderden Duyulan Tatmin Ölçeği

Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Sun (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan iş tatmini ölçeğinin liderden tatmini ölçümleyen 4 maddesi kullanılmıştır. Askeri liderliğin yordama geçerliliğini irdelemek üzere uygulanan ölçek maddelerinde "Amirim bana karşı adil davranır." gibi ifadeler bulunmaktadır. Ölçek, 7'li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 7=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde tasarlanmıştır.

Ölçeğin yapısını doğrulamak amacıyla tek faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Maximum Likelihood tekniği kullanılarak yapılan analizin DFA sonuçları Tablo-16'da gösterilmiştir. Sonuçlardan tek faktörlü modelin, yazında kabul gören (Gürbüz ve Şahin, 2014) mükemmel uyum iyiliği gösterdiği belirlenmiştir. Çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,94 olarak bulunmuştur.

Tablo-16: Liderden Duyulan Tatmin Ölçeğinin DFA Sonuçları

Model	χ^2/sd	RMSEA	CFI	GFI
Tek Faktör	1,13	0,013	1	1

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; sd= Serbestlik Derecesi; *p>.05

(3) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Organ (1988) tarafından bireylerin gösterdiği ekstra rol davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmıştır. Askeri liderlik ölçeğinin yordama geçerliliğini incelemek üzere örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni kullanılmıştır. Bu değişkeni ölçmek için Smith, Organ ve Near (1983) tarafından geliştirilen ve altı maddeden oluşan kısa formu, Şahin ve Gürbüz (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 7'li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 7=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde tasarlanmış olup, yüksek puanlar, belirtilen davranışların yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçekte "Beklentilerin ötesinde çalışırım." tarzı ifadeler yer almaktadır.

Ölçeğin yapısını doğrulamak amacıyla tek faktörlü model, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Maximum Likelihood tekniği kullanılarak yapılan analizin DFA sonuçları Tablo-17'de gösterilmiştir. Sonuçlardan tek faktörlü modelin mükemmel uyum iyiliği gösterdiği belirlenmiştir. Çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,78 olarak bulunmuştur.

Tablo-17: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin DFA Sonuçları

Model	χ^2/sd	RMSEA	CFI	GFI
Tek Faktör	4,26	0,062	1	0,99

*p>.05

(4) İş Performansı Ölçeği

Askeri liderliğin yordadığı değerlendirilen çalışanların iş performansının ölçülmesinde Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen iş performansı ölçeği kullanılacaktır. Dört sorudan oluşan ölçeğin kısa formunun Türkçe uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçek maddelerinde “Görevlerimi zamanında tamamlarım.” gibi ifadeler bulunmaktadır. Ölçek, 7’li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 7=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde tasarlanmıştır.

Ölçeğin yapısını doğrulamak amacıyla tek faktörlü model, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Maximum Likelihood tekniği kullanılarak yapılan analizin DFA sonuçları Tablo-18’de gösterilmiştir. Sonuçlardan tek faktörlü modelin mükemmel uyum iyiliği gösterdiği belirlenmiştir. Çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,82 olarak bulunmuştur.

Tablo-18: İş Performansı Ölçeğinin DFA Sonuçları

Model	χ^2/sd	RMSEA	CFI	GFI
Tek Faktör	1,54	0,025	1	1

*p>.05

(5) Kişilik Ölçeği

Benet- Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen, Sümer, Lajunen ve Özkan (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan beş faktör kişilik ölçeğinin askeri liderlik özellikleri ile bağlantılı olduğu düşünülen öz disiplin ve uyumluluk boyutu kullanılmıştır. 9’ar maddeden oluşan her iki boyutun da askeri liderlik ölçeği ile ayrışım geçerliliği incelenmiştir. Ölçek, 7’li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 7=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde tasarlanmış olup “amirim başkalarında hata arar” ve “İşini tam yapar” gibi ifadeler yer almaktadır.

Ölçeğin yapısını doğrulamak amacıyla iki boyutunda ayrı ayrı tek faktörlü modeli ve birinci düzey iki faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Maximum Likelihood tekniği kullanılarak yapılan analizin DFA sonuçları Tablo-19’da gösterilmiştir. Sonuçlardan tek faktörlü modelin iki boyutta da mükemmel uyum iyiliği gösterdiği belirlenmiştir,

Çalışmada uyumluluk boyutunun güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,91, öz disiplin boyutunun güvenilirliği 0,94 olarak bulunmuştur.

Tablo-19: Kişilik Ölçeğinin DFA Sonuçları

Model	χ^2/sd	RMSEA	CFI	GFI
Uyumluluk	4,47	0,064	0,99	0,97
Öz Disiplin	4,85	0,068	0,99	0,98
Birinci Düzey İki Faktörlü	13,91	0,124	0,97	0,80

*p>.05

(6) Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Araştırmada, Podsakoff (1990)'un geliştirdiği ve İşcan (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan dönüştürücü liderlik ölçeği, askeri liderlik ölçeğinin benzeşim geçerlik analizini yapmak üzere kullanılmıştır. 5 boyut 23 maddeden oluşan ölçeğin (1) ilham verme ve rol modeli olma boyutu 8 madde, (2) grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu 5 madde, (3) entelektüel teşvik boyutu 4 madde, (4) bireysel ilgi boyutu 3 madde ve (5) yüksek başarı beklentisi boyutu 3 madde içermektedir. Ölçek, 7'li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 7=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde tasarlanmıştır. Ölçek ve alt boyutlarına ait bilgiler Tablo-20'te sunulmuştur.

Tablo-20 : Dönüştürücü Liderlik Boyutları ve Ölçen Maddeler

Boyut Sırası	Boyutlar	Ölçekteki Madde
1	İlham Verme ve Rol Model Olma	1-13-7-14-19-22-2-8
2	Amaçların Kabulünü Sağlama	9-23-15-20-3
3	Entelektüel Teşvik	12-18-6-21
4	Bireysel İlgi	17-5-11
5	Yüksek Başarı Beklentisi	4-16-10

Ölçeğin yapısını doğrulamak amacıyla birinci seviye çok faktörlü ilişkili model doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Maximum Likelihood tekniği kullanılarak yapılan analizin DFA sonuçları Tablo-21'de gösterilmiştir. Sonuçlardan birinci seviye çok faktörlü modelin iyi ve mükemmel uyum iyiliği gösterdiği belirlenmiştir. Çalışmada alt boyutlara ait elde edilen güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alfa) sırasıyla 0,97; 0,97; 0,86; 0,89 ve 0,69, ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı ise 0,97 olarak bulunmuş ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür (Kalaycı, 2010:405).

Tablo-21: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin DFA Sonuçları

Model	χ^2/sd	RMSEA	CFI	GFI
Birinci Düzey Çok Faktörlü	4,88	0,068	0,99	0,91

*p>.05

c. İşlem ve Analizler

Verilerin analizinde IBM SPSS 20.0 ve LISREL 8.8 paket programları kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin alt boyutlarını belirlemek amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, değişkenler ve boyutlar arası ilişkileri saptamak için korelasyon analizi, yordama geçerliliğini tespit etmek için regresyon analizi ve ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarını belirlemeye yönelik olarak güvenilirlik analizi yapılmıştır.

ç. Bulgular

Bu bölümde, askeri liderlik ölçeğinin, nihai uygulama sonrası yapılan analizler neticesinde son şeklinin belirlenmesine, yordama, ayrışım ve benzeşim geçerliliğinin analizlerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

(1) Askeri Liderlik Ölçeğinin Oluşturulması

Pilot uygulama sonrası elde edilen ve 46 maddeden oluşan (EK-F) askeri liderlik ölçeğinin, esas örnekleme (840 kişi) uygulanması sonrası ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek üzere açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Pilot uygulama sonucu elde edilen 3 boyutlu yapı DFA ile doğrulanamadığından açımlayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi kapsamında ölçülen kavramın temel boyutlarını belirlemek ve ölçüm maddelerinin hangi boyutlar altında toplanacağını belirlemek üzere temel bileşenler analizi (TBA) yöntemi kullanılmıştır. TBA'da açıklanan varyansı azami düzeye çıkaran varimax dik döndürme yöntemi tercih edilmiştir.

Eksik verilerin tamamlanması, makul değerlerden oluştuğunun kontrolü, dağılımın uygunluğu ve çoklu değişken varsayımlarının analizinden oluşan veri hazırlama işlemi sonrası temel bileşen yöntemi ve varimax

döndürme tekniği ile açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ,50'nin üzerinde olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olduğunu, Barlett's test sonucunun ,001 düzeyinde olması ise anlamlı sonuçların elde edilebileceğini göstermektedir (Tavşancıl, 2010). 46 madde üzerinden yapılan ilk analizde örneklem genişliğinin veri tabanına faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ,98 ve veri tabanından anlamlı sonuçlar çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranının 54723,085 ($p < .000$) olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre açımlayıcı faktör analizi işlemlerinin istatistiksel açıdan yorumlanabileceği belirlenmiştir.

Temel bileşenler analizi yapılırken herhangi bir boyut sayısı kısıtlamasına gidilmemiş ve yamaç-birikinti grafiği (scree plot) ile beraber değerlendirilerek öz değeri (eigenvalue) 1'in üzerinde çıkan boyutlar değerlendirme kapsamına alınmıştır. Analiz sonucunda pilot uygulama sonucu elde edilen 3 faktörlü yapının benzer şekilde nihai uygulama sonucu da oluştuğu görülmüştür.

Farklı görüşlerin olduğu faktör yükü değerlendirmeleri de dikkate alınarak yapılan analizde, nihai uygulama olması ve ölçeğin esas yapısının belirlenecek olması sebebiyle maddelerin faktör yükünün en az ,50 olması esas alınmıştır (Comrey ve Lee, 1992; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 194). Yapılan ilk incelemede bazı maddelerin birden fazla faktörde yüksek yük değeri aldığı görülmüştür. Gürbüz ve Şahin (2014:292)'e göre bir maddenin çapraz yüklü (iki faktörde yüksek faktör yükü) olması içim hem kabul düzeyinden fazla faktör yükü alması (,50) hem de iki faktörde sahip olduğu faktör yükleri arasında 0,1'den daha düşük fark olması gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında ölçeğin yapısını uygun hale getirmek üzere madde eleme işlemi gerçekleştirilmiştir. Bu işlemi gerçekleştirirken dikkate alınan hususlar şunlardır.

- Üç boyutta da ,50'nin altında faktör yüküne sahip olan maddeler,
- Birden fazla boyutta yüksek faktör yüküne sahip olan çapraz yüklü maddeler,

- Eş kökenlilik/paydaşlık (communalities) değeri 0,3'ten küçük olan maddeler,
- Askeri bağlamın kuramsal alt yapısına uygun olarak ilgili boyut altında toplanmayan maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Yukarıda belirtilen hususlara göre madde eleme işlemi en çok çapraz yüklenen maddelerden başlanarak yapılmıştır. Madde eleme işlemi birer birer yapılarak analiz dışına bırakılmış, her defasında analiz tekrarlanarak sonuçlar yorumlanmıştır. Bu işlemlerin sonunda 13 madde (19, 20, 22, 23, 24, 25, 30, 31, 34, 35, 40, 44, 46) elenerek çalışma kapsamı dışına alınmıştır. Bu maddelerin elenmesine, faktör yüklerinin yanı sıra nitel çalışma olan mülakat sonuçları da dikkate alınarak karar verilmiştir. Bu işlemlerden sonra yapılan analiz sonucu oluşan, 3 boyut ve 33 madde içeren ölçeğin faktör yapısına ilişkin bulgular Tablo-22'te gösterilmiştir.

Madde çıkarma işleminden sonra yapılan analiz sonuçlarına göre ölçeğin son şeklinde örneklem genişliğinin veri tabanına faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ,98 ve veri tabanından anlamlı sonuçlar çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranınının 38547,704 ($p < .000$) olduğu görülmüştür. Geliştirilen ölçek 3 faktörlü bir yapı oluşturmuştur. 33 maddenin 19'unun birinci faktör altında, 8'inin ikinci faktör altında ve 6'sının üçüncü faktör altında toplandığı belirlenmiştir.

Birinci faktörde (**asta yönelik ilgi**) toplanan maddeler incelendiğinde pilot uygulama ile uyumlu olarak, genellikle liderin astına yönelik davranışları ve astına hamilik etme özelliklerinin ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Bu faktörün kuramsal çerçevede ele alınan askeri liderliğin insani boyutu ile ilişkili olduğu değerlendirilmiştir. Bu boyutun varyansın % 38,8'ini açıkladığı ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,98 olduğu bulunmuştur.

Pilot uygulamadan farklı olarak nihai uygulamada ikinci ve üçüncü faktör yer değiştirmiştir. Bu durumda ikinci faktörde (**farkındalık**) toplanan maddeler incelendiğinde genellikle liderin bilişsel yeteneklerinin ön plana çıktığı görülmüştür. Bu boyutun varyansın % 22,4'ünü açıkladığı ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,95 olduğu bulunmuştur.

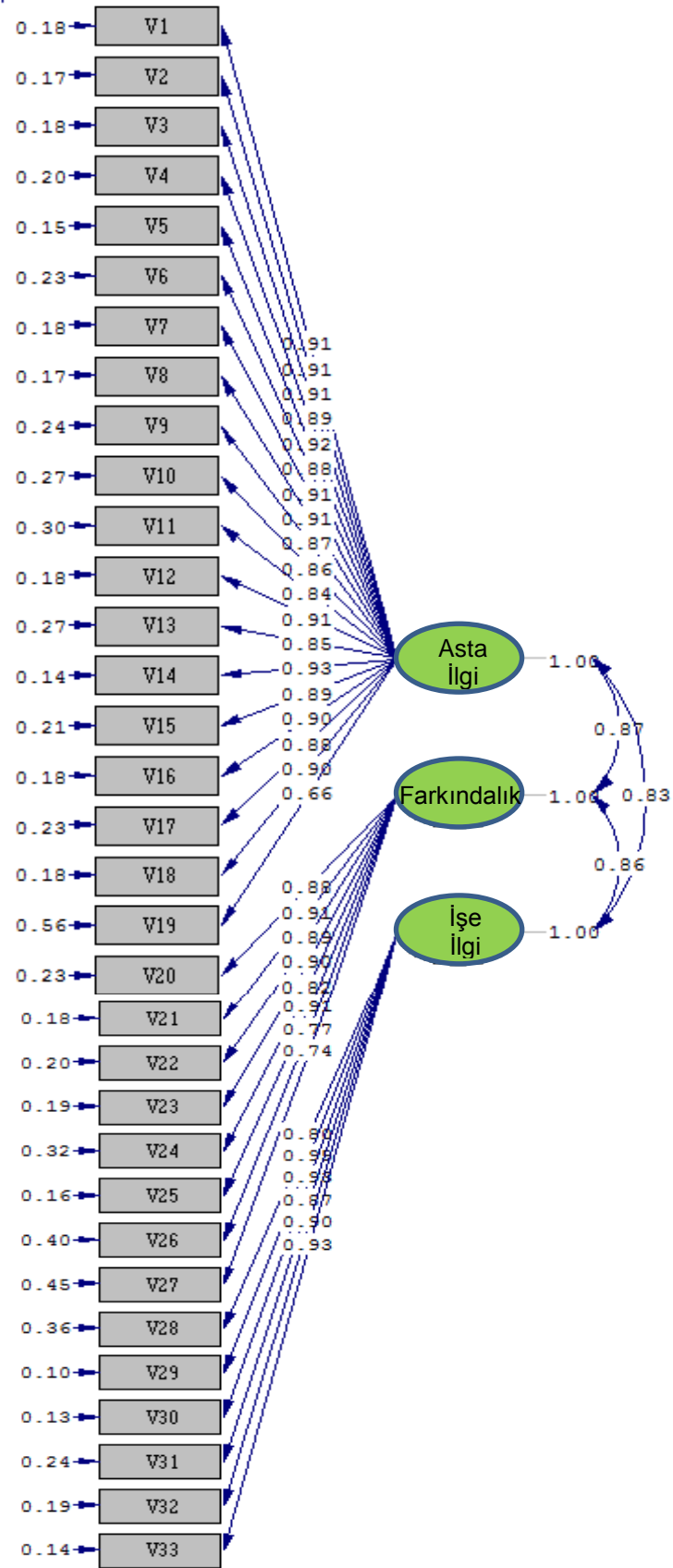
Tablo-22: Askeri Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Md Nu	Faktörler ve Maddeler	α	Açıklanan Varyans	Faktör Yüğü	
1'inci Faktör: Asta Yönelik İlgı					
3	Astlarına güvendiğini hissettirir.	0,98	% 38,8	,829	
4	Kendisini karşısındaki yerine koyarak empati yapar.			,813	
2	Personelini sahiplenir ve hamilik eder.			,799	
1	Kişisel ve mesleki konularda astlarını anlamaya gayret gösterir.			,790	
12	İnsanları motive ederek başarıma arzularını kuvvetlendirir.			,789	
6	Esnek düşünce yapısına sahiptir.			,783	
7	Her konuda adil davranır.			,769	
9	Zor şartlarda icra edilen faaliyetlerde astlarının yanında yer alarak destek olur.			,767	
13	Astına karşı babacan davranır.			,758	
18	Kim olursa olsun insana değer verir.			,757	
14	Görevin başarılması için astlarına güvenerek yetki devreder.			,749	
15	Takım çalışmasına önem verir ve uygular.			,741	
5	Astının bireysel özellik ve yeteneklerinin farkındadır.			,737	
16	Tutum ve davranışları ile diğerlerine örnek olur.			,734	
11	Her faaliyette dengeli ve tutarlı duruş sergiler.			,734	
17	Güçlü bir gelecek vizyonu ortaya koyar.			,715	
8	Güvenilirdir.			,708	
21	Görevin başarılmasında birlik personelini aynı amaç etrafında örgütler.			,684	
10	Astını yetiştirmeye zaman ayırır.			,536	
2'nci Faktör: Farkındalık					
		α	Açıklanan Varyans	Faktör Yüğü	
38	Özgüveni yüksektir.	0,95	% 22,4	,749	
37	Etrafında gelişen durumların farkındadır.			,744	
39	Kaynaklara nasıl ulaşacağını ve kullanacağını bilir.			,734	
43	Anlama ve kavrama yeteneği üst seviyededir.			,725	
41	Hafızası kuvvetlidir.			,709	
36	Yeni oluşacak ortam ve şartlara uyum sağlar.			,708	
42	Yeni teknoloji ürünlerini kullanmaya yatkındır.			,687	
45	İçinde bulunulan durumun şartlarına göre hareket eder.			,620	
3'üncü Faktör: İşe Yönelik İlgı					
		α	Açıklanan Varyans	Faktör Yüğü	
29	Askerlik mesleğini sever.	0,96	% 18,7	,785	
27	Çalışkandır.			,772	
28	Sorunlar karşısında azimle mücadele eder.			,738	
32	Disiplinlidir.			,731	
33	Mesleğine ve değerlerine sadakatle bağlıdır.			,721	
26	Mesleğine yönelik özverili ve fedakârdır.			,691	
KMO	0,98	Açıklanan Toplam Varyans	% 79,9	Genel α	0,98

Üçüncü faktörde (**işe yönelik ilgi**) toplanan maddeler incelendiğinde liderin mesleğine olan bağlılığını gösteren davranışları görülmektedir. Bu faktörün kuramsal çerçevede ele alınan liderliğin askeri boyutu ile ilişkili olduğu değerlendirilmiştir. Bu boyutun varyansın % 18,7'sini açıkladığı ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,96 olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak **3 boyut ve 33 maddeden oluşan askeri liderlik ölçeğinin** toplam varyansın % 79,9'unu açıkladığı ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,98 olduğu görülmüştür.

Buraya kadar olan bölümde açımlayıcı faktör analizi ile ölçeğin oluşturulması anlatılmıştır. Yazında, bir ölçeğin ilk defa geliştirildiği çalışmalarda sadece açımlayıcı faktör analizi sonuçlarının yeterli görülmediği, ortaya çıkarılan gizli değişkenlerin (faktörler) araştırılan kavramı ne derecede açıkladıklarının belirlenmesi gerektiği, dolayısıyla elde edilen faktörlerin kalitesini ortaya çıkarmak ve ölçeğin yapısını değerlendirmek üzere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılması gerektiği belirtilmiştir (Hinkin, 1998: 114). Geliştirilen ölçeğe yapılan DFA'nın sonuçları; ölçüm modelinin kurulması, sınanması ve değerlendirilmesi aşamaları ile aşağıda anlatılmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yapıları, path diyagramından yararlanılarak ölçüm modeli kurulmuş ve Şekil-6'da sunulmuştur. Modelde asta yönelik ilgi, farkındalık ve işe yönelik ilgi isimli üç faktör bağımsız ve gizli değişkenleri; V1, V2...V33 şeklinde ifade edilenler ise her bağımsız değişkene ait bağımlı ve gözlenen değişkenleri ifade etmektedir. Açımlayıcı faktör analizinde gözlenen değişkenlerin ait olduğu faktörü tam olarak açıkladığı kabul edilir. DFA'da ise bağımsız değişkenin ait olduğu faktörü diğer değişkenlerle birlikte açıkladığı, dolayısıyla hata oranlarını da dikkate almak gerektiği belirtilir. Bu sebeple gözlenen değişkenlerin her biri için hata katsayıları da gösterilmiştir. Modelde faktör yüklerinin yüksek, hata katsayılarının ise beklenen düzeyde düşük olduğu görülmüştür.



Şekil- 6: Ölçüm Modeli (Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi)

Ölçüm modelinin sınanması kapsamında model uyum iyiliği indekslerine göre modelin ne derecede uyum gösterdiği incelenmiştir. İnceleme esnasında ölçek geliştirme konusunda en çok kullanılan, yazında kabul gören (Gürbüz ve Şahin, 2014) ve bu araştırmada dikkate alınan uyum iyiliği değerlerine yönelik kriterler Tablo-23'te sunulmuştur.

Tablo-23: Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndekslerinin Kriterleri ve Kabulü İçin Kesme Noktaları (Gürbüz ve Şahin, 2014: 317)

İndeks Adı	Eşik Değeri	
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir
χ^2/sd	<3	$3 < (\chi^2/df) < 5$
RMSEA	<0.05	<0.08
CFI	>0.95	>0.90
GFI	>0.95	>0.90

Geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin “asta ilgi”, “farkındalık” ve “işe ilgi” boyutlarından oluşan üç faktörlü modelini sınamak için DFA yapılmıştır. DFA ile ölçeğin değerlendirilmesi için ilişkisiz, tek faktörlü, birinci ve ikinci düzey çok faktörlü modeller karşılaştırılmıştır (Meydan ve Şeşen, 2011: 57). İlişkisiz (boş) model, tek faktörlü model, birinci düzey ve ikinci düzey çok faktörlü modellere ilişkin uyum iyiliği indeks değerleri hesaplanmış ve Tablo-24'te sunulmuştur.

Tablo-24: Askerî Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksleri Model Karşılaştırma Tablosu (N=840)

Model	χ^2	sd	χ^2/sd	RMSEA	CFI	GFI	Model Karşılaştırma Testi	
							$\Delta\chi^2$	Δsd
İlişkisiz Model	2970,47	492	6,03	0,077	0,99	0,82	1121,04	15
Tek Faktörlü Model	12577,1	495	25,41	0,171	0,97	0,52	10727,67	18
İkinci Düzey Çok Faktörlü Model	2970,47	492	6,03	0,077	0,99	0,82	1121,04	15
Birinci Düzey Çok Faktörlü Model	1849,43	477	3,87	0,059	0,99	0,88	-	-

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; sd= Serbestlik Derecesi, *p>.05

Test edilen ölçüm modellerinin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde en iyi uyum iyiliği değerlerini birinci düzey çok faktörlü modelin verdiği görülmüştür. Modelin uyum iyiliği değerlerine göre Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), mükemmel uyumu, Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) iyi uyumu, χ^2/sd orta düzeyde uyumu göstermektedir. İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI)'nin ise küçük bir farkla iyi uyum seviyesinin altında kaldığı görülmüştür. Ancak günümüzde aynı gurubun türev değerleri olan GFI ve AGFI'nın örneklem büyüklüğünden etkilendiği dolayısıyla bu ölçüm değerlerindeki küçük farkların göz ardı edilebileceği yönünde bir fikir birliği olduğu belirtilmiştir (Sharma vd., 2005: 935). Dolayısıyla birinci düzey çok faktörlü model sınanmış ve elde edilen bulgulara göre bu çalışmanın ölçüm modeli olarak kabul edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının değerlendirilmesinde bu aşamaya kadar olan bölümde ölçüm modelinin kurulması ve sınanması ele alınmıştır. Son aşama olan ölçeğin değerlendirilmesi bölümünü detaylı şekilde ele almak maksadıyla aşağıda ayrı başlıklar altında inceleme yapılmıştır.

(2) Askeri Liderlik Ölçeği Yapı Geçerliliği Değerlendirmesi

Geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin değerlendirilmesine yönelik olan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları önceki bölümde (ölçeğin oluşturulması) anlatılmıştır. Bu bölümde ise ölçeğin ayrışım ve benzeşim geçerliliklerini sağlayıp sağlamadıkları incelenmiştir.

Temel anlamı ile yapısal geçerlilik, ölçek maddelerinin ait oldukları faktörlerle yüksek derecede ilişkili olması ve ölçeğin faktörleri arasındaki ilişkilerin de kurama uygun olmasıdır. Bütüncül olarak değerlendirildiğinde görünüm, içerik, kriter (yordama ve eş zamanlı), ayrışım ve benzeşim geçerlilikleri ile ölçeğin iç tutarlılık analizleri yapısal geçerliliğin kapsamına girmektedir (Şencan, 2005: 773). Ancak yazında görülen pek çok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da geçerlik türlerine yönelik yapılan analiz ve

bulgular ayrı ayrı ele alınmıştır. Ayrıca geçerlik türlerinin test edilmesinde tek bir teknik olmadığı gibi hangi tekniğin kullanılacağına araştırmacının amacına göre karar vermesi gerekmektedir. Örneğin araştırmacı yapı geçerliğini bir dış test ile ölçmeyi hedefliyorsa, örnekleme belirlediği dış testi de uygulamak zorundadır. Bu kapsamda geliştirilen ölçeğin yapı geçerliliğine yönelik olarak ayırışım ve benzeşim geçerlilikleri, farklı teknikler de kullanılarak aşağıda sunulmuştur. Yapısal geçerliliği test etmek için hem ayırışım hem de benzeşim geçerliliklerinin test edilmesi gereklidir.

(a) Benzeşim (Convergent) Geçerliliği Sonuçları

Benzeşim geçerliliği aynı yapıyı ölçümleyen faktörlerin aralarındaki ilişkiyi ve ölçtükları yapıyı açıklama düzeylerini içermektedir. Geliştirilen ölçeğin benzeşim geçerliliğini değerlendirmek üzere yazında çeşitli teknikler gösterilmiştir. Kline (2005)'a göre ölçeğin benzeşim geçerliliğinin varlığından söz edebilmek için aynı faktör altında bir araya gelen maddelerin yüksek faktör yüküne sahip olmaları gerekmektedir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını gösteren Şekil-13 incelendiğinde faktör yüklerinin 0,77 ile 0,95 arasında değer aldığı görülmüştür. Geliştirilen ölçeğin benzeşim geçerliliği için bu kriteri sağladığı belirlenmiştir.

Kline (2005) farklı bir kriter olarak aynı yapıyı ölçtüğü kabul edilen göstergelerin/maddelerin birbirleri ile en az orta derecede korelasyon gösterdikleri takdirde benzeşim geçerliliğine sahip olacaklarını belirtmiştir. Aynı kriteri belirten Şencan (2005: 779), ilave olarak ikinci bir tekniği de belirterek benzeşim geçerliliğinin aşağıda gösterildiği üzere iki şekilde test edildiğini belirtmiştir.

- Ölçeğe ait maddelerin kendi aralarındaki korelasyon katsayıları ile,
- Aynı kavramsal yapıyı ölçen iki farklı ölçeğe ait sonuçlar arasındaki korelasyon katsayısı ile.

Birinci duruma göre, ölçeği oluşturan tüm maddelerin aralarındaki korelasyon analizi yapılmış ve değerler incelenmiştir. Benzeşim geçerliliğini

sağlamak için maddeler arası korelasyon değerlerinin en az orta derecede olması gerektiği belirtilmiştir. Yapılan analiz ve inceleme sonucu ölçeği oluşturan maddeler arasındaki en düşük korelasyon değerinin $r=0,41$ olduğu görülmüştür. Yazında genel kabul gören oranlara göre 0,20 zayıf; 0,20-0,39 düşük; 0,40-0,59 orta; 0,60-0,80 güçlü ve 0,80 üzeri yüksek korelasyon olarak değerlendirilmektedir (Şencan, 2005: 253). Bu durumda ölçeğin maddeleri arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde en küçük korelasyon değerinin ($r=0,41$) dahi orta derecede olduğu görülmüştür. Bu sonuç, Kline ve Şencan'ın benzeşim geçerlilik kriterlerinin sağlandığını göstermiştir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde ölçeğin benzeşim geçerliliğini sağladığı görülmektedir.

İkinci duruma göre aynı kavramsal yapıyı ölçen iki ölçeğe ait sonuçlar arasındaki korelasyon katsayısı değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmede, kriter geçerliliği altında yer alan eş zamanlı/birlikte vuku bulma geçerliliği (concurrent validity) ile aynı yöntem kullanılmaktadır. Bu konuda dikkat edilmesi gereken husus paralel ölçeğin aynı kavramsal yapıyı ne derecede ölçtüğüne dair somut çıkarımların bulunmasıdır (Şencan, 2005: 767-780). Çalışmanın bu bölümünde askeri liderlik ölçeğinin ulusal ve uluslararası yazında benzeri olmadığından, askeri liderlik ölçeği ile dönüştürücü liderlik ölçeğinin aynı kavramsal yapıyı ölçtüğü varsayılmıştır. Bu kararda, dönüştürücü liderlik ölçeğinin yazında son dönemde sıkça kullanılması ve liderin birçok özelliğini barındırması etkili olmuştur.

Şencan (2005: 768) paralel ölçek kullanımı ile yapılacak analiz sonucunda korelasyon katsayısının bazılarında en az 0,70, bazılarında ise en az 0,80 olarak kabul edildiğini aktarmıştır. Yapılan analiz sonucu, geliştirilen askeri liderlik ölçeği ile paralel form olarak kullanılan dönüştürücü liderlik ölçeğinin korelasyon katsayısının 0,94 ($p < 0,01$) olduğu ve benzeşim geçerliliği kriterinin sağlandığı görülmüştür. Yazında kabul gören 0,80 eşik değeri sağlanmış görülmekle beraber, korelasyonun yüksek düzeyde olması dikkat çekmektedir. Bunun sebebi olarak iki ölçeğin örneklem grubuna aynı anda ve ölçek maddelerinin karıştırılarak uygulanması gösterilebilir. Ölçeklerin aynı örneklem grubuna farklı zamanlarda uygulanması ile yüksek

korelasyon değerinin daha makul ve kabul edilebilir düzeye inebileceği değerlendirilmiştir.

Yazında (Erdemir, 2007; Erdem ve Aytemur, 2009) ölçeğin benzeşim geğerliliğini incelerken ölçeğin içerebileceği farklı modellerin analizine göre değerlendirmelerde bulunan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmada ölçeğin oluşturulması aşamasında farklı modeller arası değerlendirmeler yapılmış ve birinci düzey çok faktörlü yapının diğer modellere göre daha uyumlu olduğu görölmüştür (Tablo-24). Bu sonuçlarda askeri liderlik özelliğinin benzeşim geğerliliği olduğunu kanıtlamaktadır.

Son olarak yazında hem benzeşim hem de aşağıda anlatılan ayrışım geğerliliğinin; ölçeğin boyutlarının güvenilirlik katsayısı, çıkarılan ortalama varyans (average variance extracted) ve paylaşılan varyans (shared variance) katsayılarına göre değerlendirildiği görölmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988). Çıkarılan ortalama varyans ve paylaşılan varyans DFA sonuçlarından hesaplanarak elde edilmiştir. Geliştirilen ölçeğe ilişkin değerler Tablo-25'te sunulmuştur.

Tablo-25: Güvenilirlik, Çıkarılan Ortalama Varyans ve Paylaşılan Varyans Katsayıları ile Değerlendirme

Faktörler	Güvenilirlik Katsayıları	Asta Yönelik İliği	Farkındalık	İşe Yönelik İliği
Asta Yönelik İliği	0,98	(0,78)		
Farkındalık	0,95	0,68	(0,73)	
İşe Yönelik İliği	0,96	0,65	0,67	(0,81)

Geliştirilen askeri liderlik ölçeği boyutlarının çıkarılan ortalama varyans değerleri tablonun köşegeninde, parantez içerisinde vurgulanarak gösterilmiştir. Çıkarılan ortalama varyans değerlerinin altında bulunan değerler ise o boyut ile diğer boyutların paylaşılan varyansını göstermektedir.

Benzeşim geğerliliğini değerlendirirken ilk kriter boyutların güvenilirlik katsayılarının çıkarılan ortalama varyans değerlerinden büyük olması gerektiğidir (Hair vd., 2010). Bu kriterin her boyutta sağlandığı görölmektedir. Örneğin en düşük güvenilirlik değerine sahip olan farkındalık boyutunun

güvenilirlik değerinin, çıkarılan ortalama varyans değerinden daha büyük ($0,95 > 0,73$) olduğu görülmektedir. Benzeşim geçerliliğinden bahsetmek için gerekli olan ikinci kriter ise her boyutta çıkarılan toplam varyansın 0,5'ten büyük olması gerektiğidir (Hair vd., 2010). Sonuçlar incelendiğinde her çıkarılan ortalama varyans değerinin (0,81; 0,78; 0,73) eşik değer olan 0,5'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar ölçeğin benzeşim geçerliliğini sağladığını bir kez daha göstermiştir.

(b) Ayrışım (Divergent) Geçerliliği Sonuçları

Ayrışım geçerliliği, ölçeğin faktörlerinin ayrı yapıları ölçüp ölçmediğini veya ölçeğin başka bir ölçekten ne derecede ayrıldığını ortaya çıkarmaktır. Geliştirilen ölçeğin ayrışım geçerliliğini değerlendirmek üzere yazında çeşitli teknikler gösterilmiştir. Kline (2005)'a göre farklı yapılara/faktörlere ait olduğu kabul edilen maddeler/göstergeler çok yüksek derecede ($>0,85$) korelasyon göstermemelidir. Geliştirilen ölçeğe ait 3 faktör altında toplanan maddelerin korelasyon analizi sonucu farklı faktörlerde yer alan maddeler arasında genellikle düşük ve orta seviyede korelasyon görülmüş ve en yüksek korelasyonun 0,71 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre ölçeğin ayrışım geçerliliğinin sağlandığı söylenebilmektedir.

Kline (2005)'in başka bir kriterine göre doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında gösterilen faktörler arası korelasyon kestirimleri çok yüksek derecede ($>0,85$) olmamalıdır. Şekil-6'da görüldüğü üzere faktörler arası korelasyon kestirim değerleri 0,83; 0,86 ve 0,87'dir. Bu sonuçlara göre korelasyon kestirim değerlerinin bir tanesinin belirlenen sınırın altında, diğer ikisinin belirlenen sınırın hemen üstünde olduğu ve kabul edilebilir düzeye yakın olması sebebiyle ayrışım geçerliliğinin kısmen sağlandığı değerlendirilmiştir.

Bir başka ayrışım geçerliliği değerlendirmesi Hair vd., (2010) tarafından belirlenen teknik ile yapılmaktadır. Bu değerlendirme için benzeşim geçerliliği bölümde bulunan Tablo-25'ten faydalanılmıştır. Ayrışım geçerliliğinden bahsedebilmek için çıkarılan ortalama varyans değerlerinin, her sütunda bulunan paylaşılan varyans değerlerinden büyük olması

gerektiği belirtilmiştir. Bu kriter her boyut için sağlanmıştır. Örneğin asta yönelik ilgi boyutunun çıkarılan ortalama varyansı 0,78'in, diğer boyutlarla paylaşılan varyans değerleri olan 0,68 ve 0,65'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sebeple ölçeğin ayrışım geçerliliğini sağladığı kabul edilmiştir.

Erdemir (2007: 177) ve şencan (2005: 778)'a göre ayrışım geçerliliğinin test edilmesinde diğer bir teknik faktörler arası korelasyon değerlerinin incelenmesidir. Geliştirilen askeri liderlik leğinin faktörler arası korelasyon değerleri Tablo-26'da sunulmuştur. Ölçeğin ayrışım geçerliliğinden bahsedebilmek için korelasyon değerlerinin 0,60'ın altında olması gerektiği belirtilmiştir.

Tablo-26: Faktörler arası Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Faktörler	Asta Yönelik İlgi	Farkındalık	İşe Yönelik İlgi
Asta Yönelik İlgi	(0,98)		
Farkındalık	0,83	(0,95)	
İşe Yönelik İlgi	0,81	0,82	(0,96)

Görüldüğü üzere korelasyon değerleri (0,81; 0,82; 0,83) belirlenen eşik değerin üzerindedir. Dolayısıyla bu teknik ile ayrışım geçerliliğinin yeterli düzeyde sağlanamadığı görülmüştür. Ancak korelasyon katsayılarının yazında çok yüksek derece ($r < 0,85$) olarak kabul gören korelasyon değerinden düşük olması ölçeğin boyutlarının kısmen de olsa farklı yapılara işaret ettiğini göstermektedir.

şencan (2005: 780) ayrışım geçerliliğini test etmek için ilgili fakat farklı kavramsal yapılar arasındaki ilişkinin düşük olacağı varsayımından hareket etmenin uygun olacağını belirtmiştir. Buna göre geliştirilen ölçeğin içeriği ile ilgili fakat farklı kavramları ölçen bir ölçeğin de katılımcılara uygulanması gerekmektedir. Araştırmada ayrışım geçerliliğini bu teknik ile test edebilmek için askeri liderlik ile ilgili, fakat farklı kavramı tanımladığı düşünülen kişilik leğinin 2 boyutu da (uyumluluk ve öz disiplin) uygulanmıştır. Bu analiz sırasında her iki ölçeğin **maddelerinin** korelasyon analizine tabi tutulması gerektiği belirtilmiştir. Kişiliğin 2 boyutu ile askeri liderlik leği maddelerinin korelasyon analizi sonucu çoğunlukla zayıf ve orta

derecede korelasyon oluştuğu görülmüştür. Burada dikkat edilmesi gereken husus hem benzeşim hem de ayrışım geçerliliğinde korelasyonların ne kadar düşük ve ne kadar yüksek olması gerektiği konusunda bir fikir birliğinin olmamasıdır. Genel görüş ayrışım geçerliliğinde mümkün olduğunca düşük, benzeşim geçerliliğinde yüksek derecede değerlerin elde edilmesidir. Bu bilgiler işığında, maddeler arası korelasyon değerlerinin düşük ve orta düzeyde olması bu teknik ile ayrışım geçerliliğinin sağlandığını göstermiştir.

Stumpp ve arkadaşları (2010: 680) tarafından yapılan temel benlik değerlendirmesi geçerlilik incelemesi çalışmasında ise farklı bir teknik kullanılmıştır. Buna göre araştırmacıların tekniği bu çalışmaya uygulandığında; benzer kavramlar olan askeri liderlik ile dönüştürücü liderliğin korelasyon değeri, farklı kavram olarak bu çalışmaya dahil edilen kişilik (2 boyut) ile dönüştürücü liderliğin korelasyon değeri karşılaştırılarak ölçeğin ayrışım geçerliği test edilmiştir. İlgili değerkenlerin korelasyon analizi sonuçları Tablo-27'de gösterilmiştir.

Tablo-27: Ölçekler Arası Korelasyon Değerleri

Faktörler	Askeri Liderlik	Dönüştürücü Liderlik	Uyumluluk
Dönüştürücü Liderlik	0,94		
Uyumluluk	0,84	0,78	
z Disiplin	0,91	0,87	0,82

Grldğu üzere askeri liderlik ile dönüştürücü liderliğin korelasyon katsayısı $r=0,94$ iken, farklı kavramlar olarak değerlendirilen kişiliğin uyumluluk ve öz disiplin ile korelasyon katsayıları sırasıyla $r=0,84$ ve $r=0,91$ 'dir. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere askeri liderlik leğinin dönüştürücü liderlik leği ile korelasyonunun, uyumluluk ve öz disiplin ile korelasyonundan büyük olması ölçeğin kısmen ayrışım geçerliliğine işaret ederken korelasyon değerlerinin yüksek olması olumsuz bir sonuç olarak dikkat çekmektedir. Bunun sebeplerinden birisine ortak yöntem varyansı gösterilebilir. Diğer ve önemli bir sebep ise ölçeğin intranet ortamında uygulanması sonucu katılımcıların kimlik bilgilerinin yönetim tarafından elde edilebileceği endişesini taşıması olabilir. Bu sebeple katılımcılar liderlerini

değerlendirirken cömert davranarak yüksek puanlar verme eğilimine girmiş olabilirler. Ayrıca yazında kişilik ölçeğinin uygulandığı çalışmaların büyük bölümünde bireylerin kendi kişiliklerini değerlendirdiği görülmektedir. Bu çalışmada ise liderin kişiliği astlar tarafından değerlendirilmiştir. Bu hususun da askeri liderlik ölçeği ile kişiliğin ele alınan iki boyutunun korelasyonunun yüksek çıkmasına sebep olabileceği düşünülmüştür. Dolayısıyla bu konuların ayrışım geçerliliğinin zayıf olmasına sebep olmuş olabileceği değerlendirilmiştir.

Bu bölümde ölçeğin benzeşim ve ayrışım geçerliliklerine yönelik analizler yapılmış ve değerlendirmelerde bulunulmuştur. Ölçeğin benzeşim ve ayrışım geçerliliği kapsamında yazında geçerli kriterlere göre değerlendirilmesi sonucunda kabul edilebilirlik ölçütlerini büyük oranda karşıladığı görülmüştür. Bir sonraki aşamada ölçeğin kriter geçerliliği incelenmiştir.

(3) Kriter Geçerliliği

Kriter geçerliliği, yeni geliştirilen ölçekten elde edilen sonuçların bir ölçüm kriterine ait sonuçlarla karşılaştırılarak yüksek ilişki elde edilmesidir (Şencan, 2005: 761). Ölçek geliştirme çalışmalarında (Brown, 2002; Schmidt, 2008) geliştirilen ölçeğin bir takım bireysel ve örgütsel çıktıları ne derecede etkilediğine yönelik yapılan analizler görülmektedir. Bu çalışmada kriter geçerliliği kapsamında yordama ve eş zamanlı geçerlilik ele alınmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

(a) Yordama (Predictive) Geçerliliği Sonuçları

Bu çalışmada askeri liderlik ölçeğinin yordama geçerliliği, liderlik ile ilgili olduğu değerlendirilerek seçilen üç çıktı değişkeni ile test edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, liderden duyulan tatmin ve astların performanslarından oluşan 3 değişkene ait ölçekler de askeri liderlik ölçeği ile birlikte uygulanmıştır. Astlardan performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerini doldururken, değerlendirdikleri askeri liderin dönemine göre kendi davranış ve tutumlarına yönelik değerlendirmeler yapmaları istenmiştir. Bu

değişkenlerin seçilmesinde liderlik kavramı ile yakından ilgili olmaları, yazında genel kabul görmüş ve iyi kurgulanmış ölçeklere sahip olmaları, örgütler açısından önemli çıktılar oluşturmaları ve yapılan liderlik çalışmalarında (Brown, 2002; Schmidt, 2008) yordanan değişken olarak belirlenmeleri dikkate alınmıştır.

Schmidt (2008: 52) tarafından yapılan çalışmada zehirli (toxic) liderliğin amirden duyulan tatmini anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Cameron ve arkadaşları (2004) liderin takipçilerine yönelik ilgili ve yardımsever davranışlarının onların performansının artmasına ve örgüt için fazladan gayret göstermelerine sebep olduğunu belirtmiştir. Bu veriler ışığında geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin astların amirden duyulan tatminini, performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordaması beklenmiştir. Askeri liderliğin boyutlarının, üç değişkeni yordama derecesi demografik değişkenler kontrol altına alınarak regresyon analizi yapılarak belirlenmiştir. Analiz sonuçları Tablo-28'de gösterilmiştir.

Tablo-28: Askeri Liderliğin, Liderden Duyulan Tatmin, ÖVD ve Performansı Yordama Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Yordayıcı	Liderden Duyulan Tatmin		ÖVD		Performans	
		β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1	Cinsiyet	,014	,043***	-,010	,019**	-,008	,007
	Eğt. Durumu	,063		-,015		-,012	
	Liderle						
	Çalışma Süresi	,096		-,035		-,013	
	Yaş	,053		,055		,036	
2	Cinsiyet	-,016	,854***	-,015	,037***	-,014	,059***
	Eğt. Durumu	-,015		-,029		-,029	
	Liderle						
	Çalışma Süresi	-,012		-,022		,005	
	Yaş	,023		,049		,031	
	Asta İlgisi	,762***		,202**		,298***	
	Farkındalık	,081***		,033		-,008	
	İşe İlgisi	,139***		-,043		-,055	

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

Yapılan analiz sonucu elde edilen bulgular askeri liderliğin, liderden duyulan tatminin güçlü ve anlamlı bir yordayıcısı olduğunu, $F(3, 831) = 905,342$; $p < 0,001$ ve toplam varyansın % 85,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Buna göre ölçekte belirtilen askerî liderlik düzeyinin yüksek olması astların, liderden duyulan tatmin düzeyini artıracakı tespit edilmiştir. Beta değerleri incelendiğinde bu etkinin en güçlü yordayıcısının asta yönelik ilgi boyutunda olduğu görülmüştür.

Askeri liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının zayıf ancak anlamlı bir yordayıcısı olduğu, $F(3, 831) = 6,162$; $p < 0,001$ ve toplam varyansın % 3,7'sini açıkladığı görülmüştür. Liderin, askerî liderlik düzeyinin yüksek olması, astların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine sebep olabileceği ön görülmektedir. Beta değerleri incelendiğinde bu etkinin sadece asta yönelik ilgi boyutunda olduğu görülmüştür. Farkındalık ve işe yönelik ilgi boyutlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı belirlenmiştir.

Askeri liderliğin, astın performansının zayıf ancak anlamlı bir yordayıcısı olduğu, $F(3, 831) = 7,335$; $p < 0,001$ ve toplam varyansın % 5,9'unu açıkladığı görülmüştür. Liderin, askerî liderlik düzeyinin yüksek olması, astların performanslarının artmasına sebep olabileceği ön görülmektedir. Beta değerleri incelendiğinde bu etkinin sadece asta yönelik ilgi boyutunda olduğu görülmüştür. Farkındalık ve işe yönelik ilgi boyutlarının astların performansının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı belirlenmiştir. Askeri liderlik ölçeğinin ÖVD ve performansı sadece birinci boyutta ve düşük değerlerde yordamasının, ölçeğin yordama geçerliliğini zayıflattığı değerlendirilmektedir.

Yordama geçerliliğinin dikkat çeken noktası her üç bağımlı değişkende de en yüksek etkinin, birinci boyut olan liderin asta yönelik ilgisinde oluşmasıdır. Bu sonuçlar araştırmanın nitel çalışma bölümünde belirtilen ve astların, liderin daha çok insani boyutu ile ilgili yapılaraya vurgu yapması ile tutarlılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre astların, liderin kendisine yakın davranması, değer vermesi ve hamilik etmesi ile liderden

daha çok tatmin duyacağı, örgütün faydasına olacak fazladan davranışlar sergileyeceği ve performansını artıracığı değerlendirilmektedir.

(b) Eş Zamanlı (Concurrent) Geçerlilik Sonuçları

Kriter geçerliliği kapsamında değerlendirilen eş zamanlı geçerlilik, geliştirilen ölçeğin paralel form kullanılarak aynı kavramsal yapıyı ne derecede ölçtüğünü ortaya koyar ve yüksek korelasyon geçerliliğinin oluştuğunu gösterir. Bu geçerlilik türü benzeşim geçerliliğinde sınınan yöntem ile aynı şekilde yapılmaktadır. Benzeşim geçerliliği bölümünde anlatıldığı üzere askeri liderlik ölçeğinin dönüştürücü liderlik ölçeği ile eş zamanlı geçerliliğe sahip olduğu gösterilmiştir. Dolayısıyla bu bölümde tekrar anlatılmamıştır.

Yordama ve eşzamanlı geçerliliğin sonuçlarının olumlu olması ile askerî liderlik ölçeğinin kriter geçerliliğinin sağlandığı değerlendirilmiştir. Ölçeğin değerlendirilmesi kapsamında elde edilen bulgular bölümü burada sona ermiştir.

d. Tartışma ve Sonuç

Ölçeğin değerlendirilmesi olarak isimlendirilen Araştırma-3, bu çalışmanın en kapsamlı bölümünü oluşturmuştur. İkinci aşama sonucunda pilot uygulama ile elde edilen ölçek, esas örneklem üzerinde uygulanmış ve tekrar açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda pilot uygulama sonuçları ile uyumlu olarak askeri liderlik ölçeğinin üç boyutlu yapıda oluştuğu görülmüştür. Değerlendirme sonucunda 12 maddenin ölçek kapsamından çıkarılmasına karar verilmiştir. 3 boyut ve 33 maddeden oluşan ölçeğin birinci boyutunda (asta yönelik ilgi) 19 maddenin, ikinci boyutunda (farkındalık) 8 maddenin ve üçüncü boyutunda (işe yönelik ilgi) 6 maddenin bulunduğu görülmüştür. Ölçeğin boyutları sırasıyla varyansın % 38,8; % 22,4 ve % 18,7'si olmak üzere toplamda % 79,9'unu açıklamıştır. Ölçeğin genel Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,98'dir.

Geliştirilen ölçeğin modelini oluşturmak ve test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. DFA sonucu ölçüm modelinin

sınanması kapsamında birinci düzey çok faktörlü modelin diğer modellere göre daha uygun uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Askeri liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi kapsamında benzeşim ve ayrışım geçerlilikleri ele alınmıştır. Benzeşim geçerliliğini test etmek üzere yazında geçerli teknikler dikkate alınarak alternatifler denenmiş ve benzeşim geçerliliği kriterleri büyük oranda sağlanmıştır. Ayrıca askeri liderlik ölçeği ile aynı kavramsal yapıyı ölçtüğü varsayılan dönüştürücü liderlik ölçeğinin de benzeşim geçerliliği sağladığı görülmüştür. Yapı geçerliliği kapsamında ayrışım geçerliliği de incelenmiş ve yazında geçerli teknikler sonucunda ayrışım geçerliliği sağlanmıştır. Ayrıca askeri liderlik ölçeği ile kişilik ölçeğinin uyumluluk ve öz disiplin boyutları arasında ayrışımın kısmen oluştuğu belirlenmiştir.

Askeri liderlik ölçeğinin kriter geçerliliğinin incelenmesi kapsamında yordama ve eş zamanlı geçerlilikleri incelenmiştir. Askeri liderliğin, liderden duyulan tatminin yüksek derecede ve anlamlı; örgütsel vatandaşlık davranışı ve performansın ise anlamlı ancak zayıf derecede yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Bu yordama gücüne en çok etki yapan boyutun liderin asta yönelik ilgisi olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak üç aşamada gerçekleştirilen çalışma ile geçerli ve güvenilir olduğu değerlendirilen askeri liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin ölçmeye çalıştığı liderlik kavramı, sürekli değişim ve gelişim gösterdiğinden ölçeğin de zamanla değişime uğrayabileceği ve kapsamının artırılabilirliği değerlendirilmektedir.

Buraya kadar olan bölümde askeri liderlik ölçeğinin yapılandırılması ve değerlendirilmesine yönelik yapılan işlemler anlatılmıştır. Ölçeğin elde edilmesi ile bundan sonraki bölümde çalışmanın sonuçları, katkısı ve öneriler aktarılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu bölümde sonuçların değerlendirilmesi kapsamında askeri liderlik ölçeği geliştirme aşamalarında uygulanan işlemler kısaca anlatılmış, ardından araştırma sorularının cevaplarına yönelik değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışmanın ilgili yazına ne tür katkılar sağlayabileceği aktarıldıktan sonra araştırmanın kısıtları belirtilmiştir. Araştırmadan elde edilen tecrübeler ve çıkarımlar ile uygulamacılara, araştırmanın kısıtlarından kaynaklanan yapılamamış yönleri ile araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Son aşamada ise araştırmanın bütününe yönelik genel bir sonuç sunulmuştur.

1. SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yazında askeri liderliği ölçümleyebilecek bir ölçeğin bulunmaması araştırmanın giriş bölümünde aktarılan sorunsalını oluşturmaktadır. Araştırmanın temel amacı ise “askeri liderlik” olgusunu bilimsel temelde kavramlaştırmak ve geçerliği ve güvenilirliği bulunan, Türk askeri kültürüne uygun özgün bir “askeri liderlik” ölçeği geliştirmektir. Bu çalışmanın sonucunda elde edilen askeri liderlik ölçeği ile araştırmanın sorunsalının çözümüne yönelik bir girişim başlatılırken, amacı da gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın keşfedici yapıda olması hipotez yerine belirli bir kavramı açıklamaya yönelik olan araştırma soruları oluşturulmasına sebep olmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2014). Askeri liderlik ölçeği geliştirme sürecinin değerlendirildiği bu bölümde araştırma sorularının cevapları da verilmiştir. Aşamalı olarak değerlendirilen askeri liderlik geliştirme sürecinde, aynı zamanda araştırma soruları olan askeri liderde bulunması gereken liderlik özellik ve davranış kalıpları, askeri liderlik boyutları, askeri liderlik ölçek maddeleri, benzeşim-ayrışım ve yordama geçerliliklerine ilişkin sonuçlar

aşağıda belirtilmiştir. Bu soruların cevabını bulmasının ardından araştırma sorularının birincisi olan “askeri liderlik nedir?” sorusu ayrıca ele alınmıştır.

Askeri liderin etkinliğinin ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme düşüncesi keşifsel bir araştırma yapmaya yönelmeye neden olmuştur. Bu sebeple araştırmada nitel ve nicel yöntemlerin birlikte ele alındığı karma metot kullanılmıştır. Ölçek geliştirme sürecine ilişkin yazında öne çıkan modellerden bu araştırmaya özgü bir ölçek geliştirme modeli oluşturulmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2014: 185). Madde havuzu oluşturma olarak tanımlanan ilk aşamada konu ile ilgili kavramsal yapının ele alındığı yazın taraması yapılmıştır. Yazın taraması sonucu hem yarı yapılandırılmış mülakatlarda yöneltilecek sorular, hem de önem derecesi belirlenecek liderlik özellikleri oluşturulmuştur. Etkili askeri liderin özelliklerini ve davranış kalıplarını ortaya çıkarmak amacıyla 48 kişiden oluşan örneklem grubuna yarı yapılandırılmış mülakat ve liderlik özelliği önem derecesi belirleme anketi uygulanmıştır. Mülakatların sayısal analizinden ve önem derecesi belirleme anketinden elde edilen verilere göre 62 liderlik özelliği belirlenmiş ve özelliklere yönelik madde havuzu oluşturulmuştur. Mülakat sonuçlarının betimsel analizinde ise yazında da görülen liderin insani ve askeri boyutu belirlemiştir. Özellikle astların, liderin kendilerine ilgi göstermesi, yönlendirmesi, anlaması, hamilik etmesi, adil davranması gibi hususlara çok önem verdiği, bu sayede lidere ve örgüte olan bağlılığının, motivasyonunun, performansının arttığını belirtmesi dikkat çekici olarak görülmüştür.

İkinci aşama olan ölçeğin yapılandırılması sürecinde 62 maddeden oluşturulan ölçek içerik geçerliliği kapsamında uzman görüşüne sunulmuştur. Lawshe'nin içerik geçerliliği oranına göre değerlendirilen uzman görüşü sonucu 6 madde ölçek kapsamından çıkarılmış, bazı maddeler yeniden ifade edilmiştir. Ölçek yapısının belirlenmesi ve indirgenmesi için 56 maddeden oluşan askeri liderlik ölçeği 444 kişilik örneklem grubuna pilot çalışma kapsamında uygulanmıştır. Elde edilen veriler analize uygun hale getirilmiş ve açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yazında belirlenen kriterler ve kuramsal çerçeve dikkate alınarak ölçeğin yapısını oluşturmak üzere madde eleme işlemi gerçekleştirilmiştir. Bu işlem sonucunda 10 maddenin elenmesi

ile ölçekte 46 madde kalmıştır. Bu 46 maddenin 3 boyutlu bir yapı oluşturduğu görülmüştür. 25 madde birinci boyutta, 10 madde ikinci boyutta ve 11 madde üçüncü boyutta toplanmıştır. Boyutları oluşturan maddelerin incelenmesi sonucu birinci boyuta “asta yönelik ilgi”, ikinci boyuta “işe yönelik ilgi” ve üçüncü boyuta “farkındalık” isimleri verilmiştir.

Kuramsal çerçevede ele alınan liderliğin insani boyutu ve askeri boyutunun ölçeğin birinci ve ikinci boyutunda kısmen oluştuğu görülmüştür. Özellikle birinci boyut olan astına yönelik ilginin, Sargut (2001) tarafından belirtilen ve Türk kültürüne özgü bir durum olan yöneticilerle ilişkide astın ilgi, şefkat, yönlendirme beklentilerinin oluştuğu açıklaması ile örtüştüğü görülmüştür. İkinci boyut ise liderin işine bağlılığını ve çalışma azmini ele alan ifadelerden oluşmaktadır. Üçüncü boyutta liderin bir takım bilişsel özelliklerinin ön plana çıktığı görülmüştür. Liderin özgüveni, olayları daha çabuk kavraması ve yaratıcı çözümler bulması bu boyutun genel karakterini yansıtmaktadır.

Geliştirilen ölçeğin boyutları incelendiğinde Katz (1974) tarafından yönetim becerileri olarak belirtilen 3 boyutlu yapının benzer şekilde elde edildiği görülmüştür. Katz’a göre yöneticiler beşeri, teknik ve kavramsal becerilere sahip olmalıdırlar. Bu ölçek ile geliştirilen boyutlardan asta yönelik ilgi boyutu yöneticinin beşeri becerisine, işe yönelik ilgi boyutu yöneticinin teknik becerisine ve farkındalık boyutu yöneticinin kavramsal becerisine kapsam olarak karşılık gelmektedir. Dolayısıyla geliştirilen askeri liderlik ölçeği ile yöneticilerin sahip olması gereken yönetim becerileri teyit edilmiştir.

İkinci aşama sonucunda pilot uygulama ile elde edilen ölçek, 840 katılımcıdan oluşan esas örneklem üzerinde uygulanmış ve tekrar açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda pilot uygulama sonuçları ile uyumlu olarak askeri liderlik ölçeğinin üç boyutlu yapıda oluştuğu görülmüştür. Değerlendirme sonucunda 12 maddenin ölçek kapsamından çıkarılmasına karar verilmiştir. 3 boyut ve 33 maddeden oluşan ölçeğin birinci boyutunda (asta yönelik ilgi) 19 maddenin, ikinci boyutunda (farkındalık) 8 maddenin ve üçüncü boyutunda (işe yönelik ilgi) 6 maddenin bulunduğu görülmüştür. Ölçeğin boyutları sırasıyla varyansın % 38,8; % 22,4 ve %

18,7'si olmak üzere toplamda % 79,9'unu açıklamıştır. Ölçeğin genel Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,98'dir. Bu bulgular ile askeri liderliğin hangi boyut ve özelliklerden oluştuğuna dair araştırma sorusuna cevap verilmiştir.

Geliştirilen ölçeğin modelini oluşturmak ve test etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. DFA sonucu ölçüm modelinin sınanması kapsamında birinci düzey çok faktörlü modelin diğer modellere göre daha uygun uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Askeri liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi kapsamında benzeşim ve ayrışım geçerlilikleri ele alınmıştır. Benzeşim geçerliliğini test etmek üzere yazında geçerli teknikler dikkate alınarak alternatifler denenmiş ve benzeşim geçerliliği kriterleri büyük oranda sağlanmıştır. Ayrıca askeri liderlik ölçeği ile aynı kavramsal yapıyı ölçtüğü varsayılan dönüştürücü liderlik ölçeğinin de büyük ölçüde benzeşim geçerliliği sağladığı görülmüştür. Yapı geçerliliği kapsamında ayrışım geçerliliği de incelenmiş ve yazında geçerli teknikler sonucunda ayrışım geçerliliği kısmen sağlanmıştır. Ayrıca askeri liderlik ölçeği ile kişilik ölçeğinin uyumluluk ve öz disiplin boyutları arasında ayrışımın zayıf ve kısmen oluştuğu belirlenmiştir. Askeri liderlik ölçeği ile kişiliğin boyutlarının korelasyon değerlerinin yüksek çıkması olumsuz bir sonuç olarak dikkat çekmektedir. Bunun sebeplerinden bir tanesine ortak yöntem varyansı gösterilebilir. Diğer ve önemli bir sebep ise ölçeğin intranet ortamında uygulanması sonucu katılımcıların kimlik bilgilerinin yönetim tarafından elde edilebileceği endişesini taşıması olabilir. Bu sebeple katılımcılar liderlerini değerlendirirken cömert davranarak yüksek puanlar verme eğilimine girmiş olabilirler. Ayrıca yazında kişilik ölçeğinin uygulandığı çalışmaların büyük bölümünde bireylerin kendi kişiliklerini değerlendirdiği görülmektedir. Bu çalışmada ise liderin kişiliği astlar tarafından değerlendirilmiştir. Bu hususun da askeri liderlik ölçeği ile kişiliğin ele alınan iki boyutunun korelasyonunun yüksek çıkmasına sebep olabileceği düşünülmüştür. Dolayısıyla bu konuların ayrışım geçerliliğinin zayıf olmasına sebep olmuş olabileceği değerlendirilmiştir.

Askeri liderlik ölçeğinin kriter geçerliliğinin incelenmesi kapsamında yordama ve eş zamanlı geçerlilikleri incelenmiştir. Askeri liderliğin, liderden duyulan tatminin yüksek derecede ve anlamlı; örgütsel vatandaşlık davranışı ve performansın ise anlamlı ancak zayıf derecede yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Bu yordama gücüne en çok etki yapan boyutun liderin asta yönelik ilgisi olduğu görülmüştür. Eş zamanlı geçerlilik kapsamında askeri liderlik ölçeği ile dönüştürücü liderlik ölçeğinin yeterli ilişkiyi sağladığı görülmüştür. Bu bulgular ile ölçeğin ayrışım, benzeşim ve yordama geçerliliğine ilişkin araştırma sorularının cevabı verilmiştir.

Yarı yapılandırılmış mülakat esnasında katılımcıların daha çok bir üstündeki lideri ve yakın zamanda birlikte çalıştığı lideri değerlendirmeye yönelmesi sebebiyle bu çalışma sonucunda geliştirilen ölçeğin doğrudan liderliği ölçümlemeye yönelik olduğu değerlendirilmektedir. Ölçekte stratejik liderliğe vurgu yapan birkaç madde bulunmasına karşın ölçeğin maddeleri ve boyutları incelendiğinde de doğrudan liderliği işaret ettiği görülebilmektedir. Dolayısıyla bu çalışma ile elde edilen ölçek doğrudan askeri liderliği ölçümlemektedir.

Sonuç olarak üç aşamada gerçekleştirilen çalışma ile büyük ölçüde geçerli ve güvenilir olduğu değerlendirilen askeri liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin ölçmeye çalıştığı liderlik kavramı, sürekli değişim ve gelişim gösterdiğinden ölçeğin de zamanla değişime uğrayabileceği ve kapsamının artırılabilmesi değerlendirilmektedir.

Yukarıda bahsedildiği üzere askeri liderlik nedir? sorusunun cevabı diğer araştırma sorularının cevaplarını bulması ile şekillenmiştir. Buna göre askeri liderliği tanımlarken, geliştirilen ölçekte oluşan 3 boyutun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Toplam varyansın % 38,8'ini tek başına açıklayan ve birinci faktör olan "liderin asta yönelik ilgisinin" askeri liderlik sürecinde en önemli yapıyı oluşturduğu görülmektedir. Buradan hareketle etkili liderlik için astları tanıma, anlama, hamilik etme, sorunları ile ilgilenme, onlara karşı adil davranma gibi hususların ön plana çıktığı söylenebilmektedir. Yarı yapılandırılmış mülakatın betimsel analizinde de en çok vurgu yapılan husus liderin astını dinlemesi ve anlamasıdır. Liderin astını

dikkate alan davranışları sayesinde astların olumlu örgütsel çıktılarının oluşmasına katkısının artabileceği değerlendirilmektedir.

Askeri liderlik nedir sorusunun cevabında değerlendirilmesi gereken diğer boyut liderin farkındalığıdır. Bu boyutta bulunan maddeler incelendiğinde liderin etrafında gelişen durumlardan haberdar olması, özgüveni ve zekası gibi hususların ön plana çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla askeri lider daima etrafındakilerle iletişim halinde olmalı ve şartlara hükmedebilmelidir.

Üçüncü boyutu oluşturan liderin işine yönelik ilgisi ise mesleğine bağlılığına ve çalışkanlığına işaret etmektedir. Tüm bu bulgulardan hareketle üç boyut beraber değerlendirildiğinde **askeri liderlik, “askeri ortamda kişisel farkındalık, görevine ve astına gösterdiği ilgi ile maiyetini etkileme ve onları belirli bir amaç etrafında toplayabilme süreci”** şeklinde tanımlanabilir.

Liderlik yaklaşımları incelendiğinde özellikler yaklaşımının ilk ortaya çıktığı ve liderin sadece belirli özelliklere sahip kişilerden olabileceğini varsaydığı görülmektedir. Dolayısıyla özellikler yaklaşımının günümüzde önemini yitirdiğine dair genel bir görüş vardır. Ancak tüm yaklaşımlar ve modern liderlik teorileri gözden geçirildiğinde hepsinde bulunan ortak unsur liderin birtakım özelliklere sahip olduğundan bahsetmesidir (Türetgen vd., 2004: 28). Bireysel özellikler olmadan liderliğin oluşmasının ve anlaşılmasının mümkün olmayacağı House (1991) tarafından da dile getirilmiştir. Amerikalı ve Japon işçilerin etkin liderlik ile ilgili düşüncelerinin araştırıldığı çalışmada Amerikalı işçilerin kişisel özelliklere daha çok vurgu yaptığı görülmüştür (Yancey ve Watanabe, 2009).

Davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımı kapsamında yapılan çalışmalar liderlik eğitimlerinde kullanılırken, özellikler yaklaşımı alanında yapılan çalışmaların daha çok yönetici seçimi gibi kritik konularda kullanıldığı görülmektedir (McGormic ve İlgen, 1987). Liderlik özelliklerinin ortaya çıkarılmasına yönelik ölçekler, personel seçimi, kariyer planlama, değerlendirme ve terfi gibi konularda kullanılabilir (Bass, 1990). Bu

bilgilerden hareketle geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin de bu konularda kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Geliştirilen askeri liderlik ölçeğinin birinci boyutu olan ve varyansın yaklaşık %40'ını tek başına açıklayan asta yönelik ilgi boyutu ön plana çıkmıştır. Bu boyut incelendiğinde dönüştürücü liderlik ölçeğinin bireysel ilgi boyutu ile benzer yapıda olduğu görülmüştür. Dahası bu boyutun dönüştürücü liderlik ölçeğinin entelektüel teşvik, yüksek başarı beklentisi ve ilham verme boyutlarını da büyük ölçüde kapsadığı belirlenmiştir. Bu boyutların maddeleri incelendiğinde de liderin astına yönelik bir takım davranışlarını içerdiği tespit edilmiştir. Askeri liderlik ölçeğinde dönüştürücü liderlik ölçeğinin içeriğinden farklı olarak liderin işe yönelik ilgisi ve farkındalık boyutlarının da oluştuğu görülmüştür.

Birey odaklı liderlik ve iş odaklı liderlik boyutlarından oluşan liderlik davranışları betimleme anketi incelendiğinde birey odaklı liderlik boyutu ile askeri liderliğin asta yönelik ilgi boyutunun benzer hususları kapsadığı görülmüştür. Ancak askeri liderliğin işe yönelik ilgi boyutu ile liderlik davranışları betimleme anketinin iş odaklı liderlik boyutunun anlam bakımından ayrıştığı görülmüştür. İş odaklı liderlikte çalışanları göz ardı etme ve sadece işe odaklanma durumu söz konusudur. Askeri liderlik ölçeğinde ise etkin bir liderlik sağlamanın sadece asta yönelik ilgi ile olmayacağını bunun yanında askeri liderin işi ile ilgili yeterli bilgi ve ilginin olması gerektiği belirtilmiştir.

2. ARAŞTIRMA BULGULARININ YAZINA KATKISI

Günümüzde örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi nitelikli stratejik liderlerin kararları ile mümkün olmaktadır. Askeri ortamın kendine has birtakım özellikler barındırdığı gerçeğinden hareket ile askeri bağlamda geçerli olan ve etkin olan lider davranışlarının “askeri liderlik” olgusu kapsamında kavramlaştırılmasının ve buna yönelik bir ölçüm aracı geliştirilmesinin yazına katkısı olabileceği değerlendirilmektedir. Bu sayede sorunsal olarak belirtilen yabancı ve ulusal yazında eksikliği görülen “askeri

liderlik ölçeği” geliştirilerek boşluğun doldurulmasında ilk adım olabileceği değerlendirilmiştir.

Pozitivist paradigmanın sonucu olarak nicel çalışmaların yönetim organizasyon alanına hâkim olması son dönemde eleştirilir hale gelmiştir. Bu araştırmada nitel ve nicel veri toplama ve analiz yöntemlerinin birlikte kullanıldığı karma metot kullanılmıştır. Böylece metodolojik olarak yazına birtakım katkı sağlayabildiği değerlendirilmiştir.

Bu çalışmayla geliştirilecek özgün “askeri liderlik” ölçeğinin, Türk yönetim organizasyon yazınında liderlik araştırmalarını konu alan gelecekteki araştırmalara faydası olacağı umulmaktadır. Yine bu çalışmanın yönetim ve organizasyon alanında Türkiye bağlamına uygun özgün ölçek eksikliği sorununa (Acar, Gürbüz ve Sığrı, 2010: 635; Erdemir, 2008: 400; Özen, 2002: 201; Üskiden ve Erden, 2001: 8) mütevazı da olsa bir katkı sağladığı söylenebilir.

3. ARAşTIRMANIN KISITLARI

Askeri liderlik özelliklerini eksiksiz ortaya çıkarabilecek bir araştırma tasarlanmaya çalışılmıştır. Araştırılan askeri liderlik konusunun ölçümünün, daha önce çalışılmamış olması bu araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Temel alınacak veya karşılaştırılabilecek bir ölçeğin bulunmayışı araştırmacıyı benzer yapıyı ölçen ölçeklerin araştırıma sürecini örnek almaya sevk etmiştir.

Araştırma kapsamında bulunan bütün değişkenlerden toplanan verilerin bireylerin kendi beyanlarına dayalı olması (self-report), sosyal beğernilirlik ve ortak yöntem varyansının ortaya çıkması açısından önemli bir sınırlılıktır. Bu tür ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde hataların çıkması kaçınılmaz olarak görölmektedir.

Bu çalışmanın nicel bölümünü oluşturan askeri liderlik anketi pilot ve esas uygulamanın kara ağı intranet üzerinden gerçekleştirilmiş olması ortak yöntem varyansı ve sosyal beğernilirliğin oluşabilmesine imkan tanımış olabilir. Ölçeğin intranet ortamında uygulanması sonucu katılımcıların kimlik

bilgilerinin yönetim tarafından elde edilebileceği endişesini taşıması katılımcıların liderlerini değerlendirirken cömert davranarak yüksek puanlar verme eğilimine girmiş olmalarına sebep olmuş olabilir. Araştırma kapsamında çalışmaya katılan bireylerin doğru bilgiler vereceği varsayılmıştır.

Çalışmada askeri liderlik ölçeğinin ayrışım geçerliliğini incelemek üzere kişilik ölçeğinin öz disiplin ve uyumluluk boyutlarını kapsayan ölçek nihai aşamada kullanılmıştır. Yazında kişilik ölçeğinin kullanıldığı çalışmalarda anketi dolduran bireylerin kendi kişiliklerini değerlendirdiği görülmektedir. Bu çalışmada ise astların, liderlerinin kişiliklerini değerlendirmesi istenmiştir. Bu husus araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

Araştırmanın içerdiği en önemli kısıt olarak sayılabilecek husus ise geliştirilen ölçeğin diğer ölçekler ile ayrışım geçerliliğini tam anlamıyla sağlayamadığıdır. Bu olumsuzluğa neden olabilecek sebepler ise bölüm sonlarında yapılan tartışma ve genel değerlendirme bölümünde belirtilmiştir.

Askeri liderlik ölçeğinin ÖVD ve performansı sadece birinci boyutta (asta yönelik ilgi) ve düşük değerde yordamasının, ölçeğin yordama geçerliliğini zayıflattığı değerlendirilmektedir. Bu husus araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

4. ÖNERİLER

Çalışmanın sonucunda elde edilen sonuçlardan uygulamacılara ve araştırmacılara ışık tutacağı değerlendirilen birtakım önerilerde bulunulmuştur. Uygulamacılar lider/komutan olarak görev yapanları araştırmacılar ise akademik alanda bu konu üzerine çalışma yapacakları kapsamaktadır.

a. Uygulamacılara Öneriler

Araştırılan konunun askeri liderlik olması sebebiyle öneriler Kara Kuvvetleri Komutanlığında lider/komutan olarak görev yapan her seviyedeki personeli kapsayacak şekilde yapılmıştır. Bu çalışma ile elde edilen ölçeğin

içerdiği boyutlar etkin liderlik sağlayabilmek için dikkat edilmesi gereken hususları göstermektedir. Liderler asta yönelik ilgilerini astlarına hissettirmelidirler. Bu sayede astın kendisi ile ilgilenildiğini bilmesi sağlanarak olumlu bireysel ve örgütsel çıktılara faydası artacaktır.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre liderin işine yönelik göstereceği ilgi, çalışkanlığı, fedakârlığı ve azimli olması yine etkin liderliğin oluşmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla lider sadece astlarına karşı ilgi göstermekle yetinmemeli ve işine yönelik ilgisi ile de astlarına örnek olmalıdır. Bu sayede astlarında vazife bilinci ve meslek sevgisi gibi konularda duyarlı olması sağlanabilecektir.

Lider personel bilişsel yetenekler konusunda kendini ne derecede geliştirirse etkin liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında o kadar başarılı olacaktır. Durumsal davranma ve uyum sağlama gibi özellikler liderin en çok üzerinde durması gereken hususlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Lider pozisyonundaki bireyler askeri liderliğe dair belirlenen boyutlar içerisinde geliştirilmeye ihtiyaç duyan yönlerini belirleyip tedbirler alarak etkinliklerini artırabilirler. Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığına mensup askerî liderler, astları ile beraber değişkenlik gösteren ortamlarda ve kritik görevlerde bulunmaktadır. Bu görevlerde liderin astlarını olumlu yönde motive edebilmesi ve başarı elde edebilmesi için astlarına uyguladıkları liderlik tarzları önemli bir yer tutar. Bu araştırma ile astların gözünden etkili liderlik sağlayan faktörler tespit edilerek askerî liderin yönetim sürecine ilişkin bir farkındalık kazanması sağlanabilecektir.

Geliştirilen ölçek üzerinde yapılacak birtakım değişiklikler ile uyarlanarak askeri öğrenci ve personel alımları ile personel görevlendirme ve atamalarında “askeri liderlik yatkınlık” ve “potansiyel askeri liderlik” ölçeği olarak kullanılabilir. Ayrıca ölçekte etkin askeri lidere yönelik belirlenen ve öne çıkan özellikler, personel temin ve seçim aşamasında kullanılan kişilik ölçeklerine birtakım girdi sağlayabilir. Bu amaçla kullanılan kişilik ölçeklerinde, askeri liderlik ölçeğinde belirlenen özelliklerin çıkarılmasına yönelik tedbir alınabilir. Personel temin ve seçim aşamasında yapılan

mülakatlarda, bireylerde bu ölçek ile belirlenen etkin askeri liderlik özelliklerinin aranması, seçim sürecinin ve seçilenlerin de kalitesini artırarak fayda sağlayabilir.

Araştırmanın yönetici veya karar vericilere önerisini ise şu hususlar oluşturmaktadır. Günümüzde her yıl Türk Kara Kuvvetlerine personel alımı yapılmakta, hali hazırdaki personel değerlendirmeye tabii tutulmakta ve bir gurup personel bir üst rütbeye terfi etmektedir. Fakat Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığında personel temin, seçim, eğitim, değerlendirme ve terfi gibi insan kaynakları yönetim işlevlerinde liderin etkinliğini ölçebilecek bir ölçüm aracı kullanılmamaktadır. Örneğin kritik olarak değerlendirilen komutanlık atamaları (Tabur ve Alay Komutanı) öncesinde ilgili bireyler ile beraber çalışmış kişilere bu ölçeğin uygulanması ile değerlendirilen kişilerin askeri liderlik ve boyutlarına ait puanları elde edilebilir. Bu sayede, değerlendirilen liderlerin kuvvetli ve geliştirilmesi gereken yönlerine ait bir sonuç elde edilebilir. Bu sonuçlar ile liderlere yönelik eğitim planlanabilir ve atanılacak kadro görev yerine uygun birey tespit edilebilir. Ayrıca sonuçlar bireyin değerlendirilmesinde ve terfiinde göz önünde bulundurulmuş bir kriter olarak dikkate alınabilir. Oluşturulan ölçeğin bu işlevlerde kullanımı ile nitelikli ve liderlik özellikleri yüksek personelin yönetim kademelerinde göreve getirilmesi sağlanabilecek ve örgütlerin en önemli girdisi olan insan unsurunun kalitesinin artırılması ile Türk Kara Kuvvetlerinin etkinliği artırılacaktır.

b. Araştırmacılara Öneriler

Araştırmanın ölçek geliştirme çalışması olması sebebiyle metodolojisi ön plana çıkmıştır. Metodoloji oluşturulurken genel ölçek geliştirme aşamalarına sadık kalınmış fakat bazı ilaveler (liderlik özellikleri önem derecesi belirleme anketi) yapılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada kullanılan ölçek geliştirme modeli farklı araştırmacılar tarafından farklı şekilde tasarlanarak kullanılabilir.

Araştırmanın yarı yapılandırılmış mülakat bölümünde mümkün olduğunca askeri liderlik özelliklerinin tamamını ortaya çıkarabilecek bir örneklem seçimine dikkat edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarının

farklı örneklemeler üzerinde teyit edilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla araştırmacılar farklı örneklemeler üzerinde çalışmayı tekrarlayabilirler veya ölçeğin uygulanmasını gerçekleştirebilirler. Ayrıca diğer araştırmacılar tarafından farklı örneklemelerden elde edilecek verilerle yapılacak kavramsal modelin oluşup oluşmadığının kontrolü yazına da katkı sağlayabilecek bir husustur. Yapılacak farklı çalışmalarla etkin liderlik özelliklerine ilaveler yapılabileceği değerlendirilmiştir.

Katz (1974)'ın yönetim becerileri tipolojisinde yöneticilerin teknik, beşeri ve kavramsal becerilere sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Ancak yöneticinin seviyesi arttıkça teknik becerinin azalması, kavramsal becerinin artması gerektiği gösterilmiştir. Buradan hareketle askeri liderlerin de bulunduğu pozisyonlara göre liderlik özelliklerinde birtakım farklılıklar oluşabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple yapılacak sonraki araştırmalarda alt, orta ve üst seviye liderlerin özelliklerini ayrı ayrı belirlemeye yönelik çalışmaların faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Ölçeğin ayrışım, benzeşim ve yordama geçerliliklerinin kontrolü için kullanılan diğer ölçeklerin seçiminde araştırmacılar bu çalışmada kullanılanların dışında değişkenlere yönelebilir ve ilişkileri ortaya koyabilirler. Örneğin geliştirilen bu ölçek ile benzer şekilde kişiye odaklı liderlik ve işe odaklı liderlik boyutlarından oluşan "liderlik davranışları betimleme anketi", benzeşim geçerliliği konusunda sonraki çalışmalarda araştırmacılar tarafından kullanılabilir. Ayrıca ayrışım, benzeşim ve yordama geçerlilik sonuçlarını daha sağlıklı hale getirmek için geliştirilen ölçek ile kullanılan diğer ölçeklerin aynı örneklem gurubuna farklı zamanlarda uygulanması önerilmektedir.

5. SONUÇ

Liderlik örgütlerde değişim ve gelişimin devamlılığını sağlayan en önemli faktördür. Dolayısıyla etkin liderlik uygulamaları örgütün varlığının teminatı olarak görülmektedir. Bu sebeple pek çok alanda liderlik araştırmaları yapılmakta ve liderlik geliştirme programları uygulanmaktadır.

Kültürün liderlik davranışlarını ve toplumun liderden göstermesini istediği özellikleri etkilediğinden hareketle, bu çalışmada askeri bağlamın kültürel özelliklerini dikkate alan emik yaklaşım esas alınmıştır (Paşa, 2000).

Bu çalışmada üç aşamadan oluşan ölçek geliştirme süreci izlenerek 3 boyut (asta yönelik ilgi, farkındalık ve işe yönelik ilgi) ve 33 maddeden oluşan askeri liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin asta yönelik ilgi boyutunda 19 maddenin, farkındalık boyutunda 8 maddenin ve işe yönelik ilgi boyutunda 6 maddenin bulunduğu görülmüştür. Ölçeğin boyutları sırasıyla varyansın % 38,8; % 22,4 ve % 18,7'si olmak üzere toplamda % 79,9'unu açıklamıştır. Ölçeğin genel Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,98'dir. DFA sonucunda birinci düzey çok faktörlü modelin en iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir. Geliştirilen ölçeğin benzeşim, ayrışım ve yordama geçerliliklerinin büyük ölçüde sağlandığı görülmüştür.

Sonuç olarak bu çalışmada Kara Kuvvetleri Komutanlığı askeri bağlamında etkin olan liderlik özellikleri büyük oranda belirlenmiştir. Askeri liderin etkinliğini ölçmede güvenilir ve büyük ölçüde geçerli bir ölçme aracı olduğu saptanan askeri liderlik ölçeğinin, personelin temin, seçim, eğitim, değerlendirme ve terfii konularında dikkate alınan kriterlerinden birisi olarak kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

ACAR, A.C., S. GÜRBÜZ ve Ü. SİĞRİ. "Akademisyenlerin Yönetim Ve Organizasyon Kongresine İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" **18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Adana, 2010, 635-647.

ALİMO METCALFE, B. ve R.J. ALBAN-METCALFE "The Development of A New Transformational Leadership Questionnaire", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74 (1), 2001,1-27.

ALTUNIŞIK, R., R. COŞKUN, S. BAYRAKTAROĞLU ve E. YILDIRIM. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı** (7. Baskı), Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2012.

BAGOZZİ R. Ve Y. YOUJAE "On the Evaluation of Structural Equation Models," **Journal of the Academy of Marketing Science**, 16 (Spring), 1988, 74–94.

BAHAR Y. ve C. AY "Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması",**Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2011.

BASS, Bernard. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision". **Organizational Dynamics**, 18 (3), 1990, 9-31.

BASS, Bernard. "Transformational Leadership". **Journal of Management Inquiry**, 4 (3), 1995, 293-298.

BAYRAK, Sabahat. "Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Cilt: 1, Deniz Harp Okulu İstanbul, 1997.

BENET-MARTINEZ V., O.P. JOHN. "Los Cinco Grades Across Cultures and Ethnic Groups: Multitrait-Multimethod Analyses of the Big Five in Spanish and English", **Journal of Personality and Social Psychology**, 75, 1998, 729-750.

BUCHANAN D. ve HUCZYNSKİ A., **Organizational Behaviour**, 3rd Edition, Italy, Prentice-Hall, 1997.

BODUR, M. ve H. KABASAKAL. "Türkiye-Arap Kuesinde Kurumsal Kultur: GLOBE Araştırması", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2(1), 2002, 5-22.

BROWN, M. ve L. TEREVİNO, "Conceptualizing and Measuring Ethical Leadership: Development of an Instrument" **Academy of Management Proceedings**, 2002.

CALDER, J. Bobby. "An Attribution Theory of Leadership", B. M. STAW ve G.R. SALANCIK (Ed), **New Directions in Organizational Behavior**, Chicago, IL: St. Clair Pres, 1977, 177-204.

CAMPBELL, D.J., S.T. HANNAH, ve M. D. MATTHEWS. "Leadership in Military and Other Dangerous Contexts: Introduction to the Special Topic Issue", **Military Psychology**, 22(Suppl 1), 2010, 1-14.

CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.

CANBAŞ, H. Serdar. **Liderlik Yaklaşımları ve Yaklaşımlara Özgü Süreçler: Kara Harp Okulu Liderlik Sistemine Yönelik Bir Araştırma**, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2004.

COAD, A. F. ve B. J. Anthony. "Transformational Leadership And Learning Orientation", **Leadership and Organization Development Journal**, 19/3, 1998, 164-172.

COMREY, A. L. ve H. B. LEE, **A First Course in Factor Analysis**. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 1992.

CONNAUGHTON,S., M. SHUFFLER ve G. GOODWIN. "Leading Distributed Teams: The Communicative Constitution of Leadership" **Military Psychology**, 23, 2011, 502-527.

COSTANZA, D.P., R.L FRASER, J. NELSON, J.R. DEARES, ve Z. ZACCARO "A qualitative meta analysis of leader performance." Paper presented at the **23rd Annual Conference of the Society for Industrial Organizational Psychology**, San Francisco, California. 2008.

ÇELİK, C. ve Ö., SÜN BÜL. 'Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması', **Süleyman Demirel Üniversitesi,İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:3, 2008, 49-66.

ÇOKLUK, Ö., G. ŞEKERCİOĞLU ve Ş. BÜYÜKÖZTÜRK. **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları** (2. Baskı), Ankara, Pegem Akademi, 2012.

DEMİR H ve O. TARHAN, "Etkilesimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Gelistirme Denemesi", **Yönetim**, Vol.19, No.61, 2008, s. 76. ss. 72-90.

DVİR, T., D. EDEN, B.J. AVOLIO, ve B. SHAMİR. "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", **Academy of Management Journal**, 45 (4), 2002,735-744.

DEVELLIS, Robert F. **Scale Development Theory and Applications** (2. Baskı), Thousand Oaks, Kaliforniya, Sage Publications, 2003.

DE VRIES, Reinout. "When Leaders Have Character: Need for Leadership, Performance, and the Attribution of Leadership", **Journal of Social Behavior and Personality**, 14, 4/3, 2000, 413-430.

DICKSON, M.W., D.N. DEN HARTOG ve J.K. MITCHELSON. "Research on Leadership in a Cross-Cultural Context: Making progress, and Raising New Questions", **The Leadership Quarterly**, 14, 2003, 729-768.

EPITROPAKI, O. ve MARTIN, R. "From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes", **Journal of Applied Psychology**, 2005, 90(4), 659-767.

ERDEM, F. ve J. Ö. AYTEMUR. **Türk İş Örgütlerinin Sosyal Sermaye Birikimini Geliştirmede Belirleyici Unsur Olan Güvenin Anlaşılmasına Yönelik Özgün Bir Ölçek Geliştirme Projesi**, TÜBİTAK (proje no: 107K548), Antalya, Mart 2009.

ERDEMİR, Erkan. **İşe Almada Aday Odaklılık: Kavramsal Çerçeve ve Ölçek Geliştirme** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

ERDEMİR, Erkan. "Yönetim ve Örgüt Araştırmalarında Ölçek Kullanımı: Yönetim Organizasyon Kongre Bildirileri Örneği" **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Bildiriler Kitabı**, 2008, 397-403.

EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.

EREN, Erol. **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001.

FALLESEN, J., H.K. GLAZE, ve C.K. CURNOW "A Selective Review of Leadership Studies in the U.S. Army", **Military Psychology**, 2011, 23,462-478.

FM 22-100: Army Leadership, Headquarters, Department of the Army, Washington DC, 1999.

FM 6-22: Army Leadership Competent, Confident and Agile, Headquarters, Department of the Army, Washington DC, 2006.

GLASER, Barney. **Grounded Theory: 1984-1994**. Vol 1, Mill Valley, CA:Sociology Press, 1995.

GERT Hofstede. **Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values**, Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

GÜNEY, Salih. **Liderlik**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2012.

GÜNEY, Salih. **Davranış Bilimleri**, Ankara, Nobel Yayınları, 2000.

GÜRBÜZ, S. ve Ü. SİĞRİ. Ü. SİĞRİ ve S. GÜRBÜZ (Ed.), **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2013, 1-44.

GÜRBÜZ, S. ve F. ŞAHİN, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Seçkin Yayınları, 2014.

HAİR, J., W. BLACK, B. BABİN, ve R. ANDERSON. **Multivariate Data Analysis**: Prentice Hall, New Jersey, 2010.

HINKIN, Timothy Robert. "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", **Journal of Management**, 21, 5, 1995, 967-988.

HINKIN, Timothy Robert. "A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires", **Organizational Research Methods**, 1, 1, 1998, 104-121.

HOFSTEDE G., G.J. HOFSTEDE ve M. MINKOV **Cultures and Organizations, Software of the Mind**, New York: McGraw Hill, 2010.

HOFSTEDE, Gert. "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", **Organizational Dynamics**, 1980, 42-63.

HOLLANDER, E. P. ve J. W. JULIAN. "Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Processes", **Psychological Bulletin**, 1969, 71, 387-397.

HOUSE, R.J., M. JAVIDAN ve P. DORFMAN. "Project GLOBE: An Introduction", **Applied Psychology: An international Preview**, 50(4), 2001, 489-505.

HOUSE, Robert. A path-goal theory of leader effectiveness, **Administrative Science Quarterly**, 16 (3), 1999, 321-339.

HOUSE, Robert. "The distribution and exercise of power in complex organizations: a meso theory". **Leadership Quarterly**, 2(1), 1991. 23-58.

HOUSE, Robert. "Path-goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory", **Leadership Quarterly**, 7(3), 1996, 323-352.

HOUSE, R., P. HANGES, M. JAVIDAN, P. DORFMAN ve V. GUPTA. **Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies**, Sage Publications, 2004.

HOWARD, W.Cherchez. "Leadership: Four Styles", **Education**, Vol.126, No.2, 2005.

İLGAR, Lütfi. **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

İŞCAN, Ömer Faruk. **Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

JENNİNGS, P. ve S. HANNAH, "The Moralities of Obligation and Aspiration: Towards a Concept of Exemplary Military Ethics and Leadership". **Military Psychology**, 23, 2011, 550-571.

KAGITÇIBASI, Çigdem. **Yeni İnsan ve İnsanlar**, İstanbul, Evrim Yayınevi, 2006.

KATZ, L. Robert. "Skills of an Effective Administrator", **Harvard Business Review**, September-October 1974, 90-102.

KELLER, Tiffany. "Parental Images as a Guide to Leadership Sensemaking: An Attachment Perspective on Implicit Leadership Theories", **Leadership Quarterly**, 14, 2003, 141-160.

KENNEY R.A., J. BLASCOVICH ve P.R. SHAVER "Implicit Leadership Theories: Prototypes for Nev^ Leaders", **Basic and Applied Social Psychology**, 15(4), 1994, 409-437.

KLINE, B.Rex. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, NY: Guilford Publications, Inc, 2005.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Yayınevi, 2007.

LAURANCE, Janice. "Military Leadership and the Complexity of Combat *and* Culture", **Military Psychology**, 2011, 23, 489-501.

LESTER, D.L., J.A. PARNELL ve S. CARRAHER. "Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale", **International Journal of Organizational Analysis**, 11, 4, 2003, 339-354.

LİKERT, Rensis. **New Patterns of Management**, New York, McGraw Hill, 1961.

LİNDSEY,D., D. DAY, ve S. HALPİN, "Shared Leadership in the Military: Reality, Possibility, or Pipedream?", **Military Psychology**, 23, 2011, 528-549.

LORD, R.G. ve K.J. MAHER. **Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance**, New York, Routledge, 1993.

LORD R.G. ve C.G. EMRICH. Thinking Outside the Box by Looking Inside the Box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research", **Leadership Quarterly**, 11(4), 2000, 551-579.

MASTROIANNI George R. "The Person-Situation Debate: Implications for Military Leadership and Civilian Military Relations". **Journal of Military Ethics**, 10 (1), 2011, 2-16.

MCCORMICK, E. J. ve ILGEN, D. **Industrial and Organizational Psychology**, 8th Ed., London, Allen and Unwin, 1987.

MCCORMACK L. ve D. MELLOR, "The Role of Personality in Leadership: An Application of the Five-Factor Model in the Australian Military", **Military Psychology**, Vol.14, No.3, 2002, ss. 179-197.

MEINDL, R. James. "The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach", **Leadership Quarterly**, 6(3), 1995, 329- 341.

MEYDAN, C.H. ve H. ŞEŞEN. **Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2011.

MORATH, R.A., A.L. LEONARD ve S.J. ZACCARO "Military Leadership: An Overview and Introduction to the Special Issue". **Military Psychology**, 23, 2011, 453-461.

NEUMAN, W. Lawrence. **Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nitel ve Nicel Yaklaşımlar** (5. Baskı), (Çev. Sedef ÖZGE), Ankara, Yayın Odası Yayıncılık, 2012.

NICELY, K., HATFIELD, J., CONRAD, T., HOREY, J., KELLER-GLAZE, H., MYERS, A. vd. The development of Army core leader competency measures. Technical Report submitted to the Center for ARMY Leadership Fort Leavenworth, Kansas, 2010.

NORTHCRAF, Gregory. **Organizational Behavior**, Orlando, The Dryden Pres, U.S.A.,1994.

NORTHHOUSE, Peter G., **Leadership: Theory and Practice**, Fifth Editon, USA: Sage Publ. 2010.

OFFERMANN, L.R., J.K. KENNEDY ve P.W. WIRTZ. Implicit Leadership Theories: Content, Structure, and Generalizability, **Leadership Quarterly**, 5(1), 1994, 43-58.

ÖZEN, Şükrü. "Türkiye'deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleştirilmiş Görgülcülük Sorunu", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2002, 2(2), 187-213.

PAŞA, F. Selda. "Turkiye Ortamında Liderlik Özellikleri", Z. AYCAN (Ed.) **Turkiye'de Yönetim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ankara, Türk Psikoloji Derneği Yayınları, 2000.

PAŞA, S.F., H. KABASAKAL ve M. BODUR. "Society, Organizations and Leadership in Turkey", **Applied Psychology: An International Review**, 50(4), 2001, 559-589.

PODSAKOFF, M. Philip.. "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors". **Leadership Quarterly**. 1(2), 1990, 107-142,

ROBBINS, S.P. ve T.A. JUDGE. **Organizational Behavior** (14. Baskı), New Jersey, Pearson Education Prentice Hall, 2011.

ROLLINSON Derek, **Organizational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach**, 4th Edi., England: Pearson Education Ltd., 2008.

RUBIN, A. ve E. BABBIE, **Research methods for social work (Seventh Edition)**, USA: Brooks/Cole, Cengage Learning. 2011.

SANDBERG Y. ve MOREMAN C. M., "Common Threads among Different Forms of Charismatic Leadership", **International Journal of Business and Social Science**, Volume:2, Issue:9, 2011.

SARGUT, Selami. **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara, İmge Kitabevi, 2. Baskı, 2001.

SARUHAN S.C. ve M.G. YILDIZ. **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2009.

SHACKLETON, Vivian.**Business Leadership**, London, Roulledge Inc., 1995.

SHAMIR, Boas. "Attribution of Charisma and Influence to the Leader: The Romance of Leadership Revisited", **Journal of Applied Social Psychology**, 22 (5), 1992, 386—407.

SHARMA, S., MUKHERJEE, S., KUMAR, A. ve Dillon, W.R. "A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models." **Journal of Business Research**, 58, 2005, 935-943.

SCHMİDT, A.Alexander. "**Development and Validation of the Toxic Leadership Scale**", Unpublished Ph. D. Thesis, 2008.

SIGLER, T.H. ve C. M. PEARSON. "Creating An Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", **Journal of Quality Management**, 5, 2000, 27-52.

SIĞRI, Ünsal. **Yönetimde Grup Dinamikleri**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2011.

SİĞRI, Ünsal. "Geleceğin Askeri Liderliğine Dair Değerlendirmeler", **Güvenlik Stratejileri Dergisi**, 03, 2006, 95-113.

SMITH, C.A., D.W. ORGAN ve J.P. NEAR. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology**, 68, 4, 1983, 653-663.

SORBO, Keith A. **An Exploratory Study of the Relationship Between Religion and Implicit Leadership Theories: A Study of the Leadership Preferences of Muslim and Christian Students in Indonesia**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Virginia Beach, Regent University School of Global Leadership and Entrepreneurship, 2006.

SPECTOR, E. Paul. "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", **American Journal of Community Psychology**, 13, 1985, 693-713.

STONE, A.G, R.F. RUSSEL ve K. PATTERSON, "Transformational Versus Servant Leadership: a Difference in Leader Focus", **The Leadership and Organization Development Journal**, 25 (4), 2004, 349-361.

STUMPP, T., P. MUCK, R. HÜLSHEGER, T. JUDGE, ve G. MAIER. "Core Self-Evaluations in Germany: Validation of a German Measure and its Relationships with Career Success" **Applied Psychology: An International Review**, 2010, 59 (4), 674–700

SUN, Özlem. İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, **Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 2002.

SÜMER, N., T. LAJUNEN, T.ÖZKAN. "Big Five Personality Traits As the Distal Predictors of Road Accident Involment", G. UNDERWOOD (Ed.), **Traffic and Transport Psychology**, Elsevier Ltd., 2005.

ŞAHİN, F. ve S. GÜRBÜZ. "Kültürel Zekâ ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama", **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 14, 2, 2012, 123-140.

ŞAHİN, Faruk. **Yönetmel Güçlülük: Etkili Yönetim ve Liderlik Bileşeni Olarak Kavramsallaştırılması ve Ölçülebilmesine İlişkin Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Niğde, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

ŞENCAN, Hüner. **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005.

SİMSEK M., T. AKGEMCİ ve A. ÇELİK, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Genişletilmiş 2.Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2001.

ŞİŞMAN, Mehmet. **Örgütler ve Kültürler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara,2002.

ŞİŞMAN, Mehmet. **Öğretim Liderliği**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2004.

TABACHNICK, B.G. ve L.S. FIDELL. **Using Multivariate Statistics** (5. Baskı), Amerika Birleşik Devletleri, Pearson Education, 2007.

TABAK, A. ve Ü. SİĞRİ. "Liderlik", Ü. SİĞRİ ve S. GÜRBÜZ (Ed.), **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2013, 373-429.

TABAK, A., A. KIZILOĞLU ve T. TÜRKÖZ. "Örtülü Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 40 (Nisan), 2013, 97-138.

TAVŞANCIL, Ezel. **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi** (3. Baskı), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006

TAYLOR, R. L., ve W. E. ROSENBAACH. **Military Leadership: In Pursuit of Excellence**, Cambridge, MA: Westview Press, 2005.

TÜRETGEN, İ., P. ÜNSAL, ve N. TELMAN. "Yöneticiler İçin Liderlik Özelliklerini Ölçen Bir Ölçek Geliştirme" **Psikoloji Çalışmaları**, 24, 2004, 25-44.

TOSİ H. L. ve CARROLL J., **Managemant: Contingencies, Structure and Process**, St. Clair Press, Chicago, 1976.

TRİANDİS, Harry. **Individualism and Collectivism**, Boulder, CO: Westview Press, 1995.

UĞUR Zel, **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Yayınları, Ankara, 2006

ULRICH D. ve N. SMALLWOOD, **Liderlik Markası**, Çev: Fadime Kahya, İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2009.

ÜLGEN H. ve S.K. MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3.Baskı, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2004.

ÜSDİKEN, B. ve Z. ERDEN. "Örnek Alma, Mecbur Tutulma ve Geçmişe Bağımlılık: Türkiye'deki Yönetim Yazınında Değişim", **Amme İdaresi Dergisi**, 2001, 34(4), 1-31.

VROOM, V.H. ve P.W. YETTON **Leadership and Decision Making**. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973.

VROOM H. Victor. "A New Look at Managerial Decision Making", **Organizational Dynamics**, Vol. 4, Spring 1973, ss. 66-80.

VROOM, V.H. ve A.G. JAGO, **The New Leadership.Managing Participation in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall, 1988.

WINKLER, Ingo. **Contemporary Leadership Theories**, Berlin Heidelberg, Springer-Vedag, 2010.

WHITE, L.A ve M.C YOUNG "Development and Validation of the Assessment of Individual Motivation". Paper presented **Annual Meeting of the American Psychological Association**, San Francisco, California. 1998.

WISECARVER, M.M., T.D. CARPENTER, ve R.N. KILCULLEN. "Capturing Interpersonal Performance in a Latent Performance Model". **Military Psychology**, 19, 2007, 83-101.

WONG, L., P. BLIESE ve D. Mcgurk. "Military Leadership: A Context Specific Review", **The Leadership Quarterly**, 2003, 14, 657–692.

YAMMARINO F.J., M. D. MUMFORD, M.S. CONNELLY ve S.D. DIONNE. "Leadership and Team Dynamics for Dangerous Military Contexts", **Military Psychology**, 22:(Suppl. 1) 2010, 15–41.

YANCEY, G.B. ve N. WATANABE. "Differences in Perceptions of Leadership Between U.S. and Japanese Workers", **The Social Science Journal**, 46, 2009, 268-281.

YILDIRIM, A. ve H. ŞİMŞEK. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri** (8. Baskı), Ankara, Seçkin Yayınevi, 2011.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. (5.Basım), New Jersey: Prentice Hall. 2002.

EKLER

EK-A : MÜLAKAT FORMU

EK-B : ASKERİ LİDERLİK ÖNEM DERESESİ BELİRLEME ANKETİ

EK-C : LİDERLİK ÖZELLİKLERİ KOD TABLOSU

EK-Ç : MADDE HAVUZU

EK-D : UZMAN DEĞERLENDİRMESİ FORMU

EK-E : PİLOT ÇALIŞMA ÖLÇEĞİ

EK-F : NİHAİ ÇALIŞMA ÖLÇEĞİ

**ASKERİ LİDERLİK BOYUTLARI/ÖZELLİKLERİ BELİRLEME MÜLAKAT
FORMU**

Değerli katılımcı;

Yapacağımız bu mülakat ile bir üyesi olduğunuz bu kurumda etkili askeri liderlerin hangi özelliklere sahip olması gerektiği belirlenmeye çalışılacaktır. Ne kadar doğru ve samimi bilgiler paylaşırsanız, yapılacak olan akademik çalışmaya o oranda yardımcı olacaksınız. Bu çalışmada sorulara vereceğiniz cevapların doğru veya yanlış sonuçları yoktur. Cevaplar tamamen gizli tutulacak ve üçüncü şahıslarla bilgi paylaşımı yapılmayacaktır.

Katılımcının görüşlerini almadan önce kısa bir sohbet yapılacak. Askeri liderlik konusu kısaca açıklanacaktır.

Rütbe:

Eğitim Durumu:

Yaş:

Hizmet Yılı:

SORU-1: Askeri ortamda başarılı ve etkili bir liderde bulunması gereken özellikler nelerdir?

SORU-2: Liderin birliği ve personeli tarafından benimsenmesi için ne tür bir tarzı ve yapısı olmalıdır?

SORU-3: Bir üst olarak, bir astınız olan ve lider konumunda bulunan personelde hangi liderlik özelliklerinin bulunması gereklidir?

SORU-4: Kuruma faydası açısından liderde hangi özelliklerin bulunması gereklidir?

SORU-5: Yaşadığınız kritik olaylarda liderlerin gösterdiği hangi olumlu veya olumsuz liderlik davranışları sizi etkilemiştir? Örnek bir olayı isim vermeden anlatınız.

SORU-6: Askeri ortamı tanımlayan ve diğer çalışma ortamlarından farklı kılan özellikler nelerdir?

ASKERİ LİDERLİK ÖNEM DERECE Sİ BELİRLEME ANKETİ

Aşağıda "etkin ve başarılı bir askeri liderin" özelliklerini belirlemeye yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Maddeleri dikkatlice okuyarak size göre askerî liderde bulunması gerektiğini düşündüğünüz özellikleri önem derecelerine göre en çok bulunması gereken özelliğe 7, en az bulunması gereken özelliğe 1 puan verecek şekilde değerlendiriniz.

S.Nu.	Liderlik Özelliği	Tanım	Önem Derecesi						
1	Adillik	Astlarını yaptıkları işe göre değerlendirme, görev ve ödül dağıtımında eşit davranma, astın ve üstün hukukuna riayet etme.	1	2	3	4	5	6	7
2	Ahlaklı Olma	Temel değerlere (dürüstlük, güvenilirlik vb.) sahip olma, tutum ve davranışları ile bunu hissettirme.	1	2	3	4	5	6	7
3	Alçakgönüllülük	Gurur ve kibirden uzaklaşma.	1	2	3	4	5	6	7
4	Astını Yetiştirme	Mesleki ve sosyal anlamda astını geleceğe hazırlama.	1	2	3	4	5	6	7
5	Babacanlık	Astına karşı hoşgörölü, toleranslı ve iyimser davranış.	1	2	3	4	5	6	7
6	Cesaret	Güç veya tehlikeli durumlarda kişinin kendinde bulduğu güven.	1	2	3	4	5	6	7
7	Çalışkanlık	Sürekli ve bıkmadan azimle işine yönelik ilgi gösterme.	1	2	3	4	5	6	7
8	Dayanıklılık	Zor şartlar ve baskı altında çalışabilme, psikolojik açıdan kuvvetlilik.	1	2	3	4	5	6	7
9	Dengeli ve Tutarlı Duruş	Söylemler ile eylemlerin birbirini tamamlaması.	1	2	3	4	5	6	7
10	Disiplin	Yazılı veya yazısız kurallara titizlikle uyma.	1	2	3	4	5	6	7
11	Dürüstlük	Sözünde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmama, özü sözü bir.	1	2	3	4	5	6	7
12	Esneklik	Alternatif çözüm yollarını uygulama, farklılıklara açık olma.	1	2	3	4	5	6	7
13	Fedakârlık	Kendini mesleğe adama, özveride bulunma.	1	2	3	4	5	6	7
14	Fiziksel Yeterlilik	Mesleğin gerektirdiği fiziksel şartları sağlayabilme.	1	2	3	4	5	6	7

15	Genel Kültür Bilgisi	Akademik ve sosyal alanda yeterli birikime sahip olma.	1	2	3	4	5	6	7
16	Güler Yüzlülük	İçten davranma, insanlara sıcakkanlı görünme.	1	2	3	4	5	6	7
17	Güvenilirlik	Tutum ve davranışlar ile güvenilir olma durumu.	1	2	3	4	5	6	7
18	Hamilik Etme	Astını koruma, destekleme ve yol gösterme.	1	2	3	4	5	6	7
19	Hızlı ve Doğru Karar Verme	Problemi hızlıca süzerek en doğru ve mantıklı karara ulaşma.	1	2	3	4	5	6	7
20	Hitabet	Söz ve vücut dili ile kitleleri etki altına alabilme.	1	2	3	4	5	6	7
21	Hizmetkârlık	Kurumun hedeflerine ve personelinin gelişmesine hizmet etme.	1	2	3	4	5	6	7
22	İletişim	İletişimi her yöne etkili kullanma, çevre ile bağ kurma.	1	2	3	4	5	6	7
23	İnisiyatif	Gerektiğinde sorumluluk alarak karar verebilme.	1	2	3	4	5	6	7
24	İnsana Değer Verme	Ast-üst gözetmeden insana saygı gösterme.	1	2	3	4	5	6	7
25	Kararlılık	Sonuca ulaşana kadar mücadele etme.	1	2	3	4	5	6	7
26	Karizmatiklik	Duruşu ve davranışları ile beğenilme ve etkileme gücü.	1	2	3	4	5	6	7
27	Meslek Bilgisi	Yeterli askerî teknik ve taktik bilgiye sahip olma.	1	2	3	4	5	6	7
28	Motive Edicilik	Gurubu hedeflere ulaşmada enerjisi ile harekete geçirme.	1	2	3	4	5	6	7
29	Otoriterlik	Hakimiyet, emretme ve yaptırım koyma gücü.	1	2	3	4	5	6	7
30	Örgütlenme Yeteneği	Kitleleri yönlendirme, bir amaç etrafında birleştirme.	1	2	3	4	5	6	7
31	Örnek Olma	Düşünce ve davranışları ile rol model oluşturma.	1	2	3	4	5	6	7
32	Özgüven	Yeteneklerinin ve tecrübesinin farkında olma.	1	2	3	4	5	6	7
33	Pratiklik	Uygulamada birikimi ile sorunu kolaylıkla çözebilme.	1	2	3	4	5	6	7
34	Prensip Sahibi Olma	İş hayatında ilkelere bağlılık ile hareket etme.	1	2	3	4	5	6	7
35	Problem Çözme	Çözüm odaklı çalışma, kısa sürede hedefe ulaşabilme.	1	2	3	4	5	6	7
36	Rasyonellik	Karar alma esnasında akılcı ve mantıklı olma.	1	2	3	4	5	6	7
37	Risk Alma	Başarı için kabul edilebilir riski alabilme.	1	2	3	4	5	6	7

38	Sevilme	Uygulamaları dolayısıyla herkes tarafından sevilme, saygı duyulma.	1	2	3	4	5	6	7
39	Soğukkanlılık	Olağanüstü durumlar karşısında mantıklı karar verebilme, sakin kalma.	1	2	3	4	5	6	7
40	Sorumluluk	Vazifeye ve doğruluğuna inandığı ideale bağlılık, mesuliyet gösterme.	1	2	3	4	5	6	7
41	Şahsiyetlilik	Kişilik sahibi olma ve saygınlık.	1	2	3	4	5	6	7
42	Şeffaflık	Ne söylediği ve ne yapmak istediği doğrudan anlaşılabilir, dolaysız.	1	2	3	4	5	6	7
43	Takım Çalışmasına Yatkılık	Dayanışma duygusunun yüksekliği, iş birliği yapabilme.	1	2	3	4	5	6	7
44	Tecrübe	Pratikte ve uygulamada birikimli ve donanımlı olma.	1	2	3	4	5	6	7
45	Teknolojik Beceri	Yeni sistem ve cihazları kullanabilme, teknolojiye ayak uydurma.	1	2	3	4	5	6	7
46	Uluslararası Tecrübe	Çok uluslu görevlerde bulunma.	1	2	3	4	5	6	7
47	Uyum	İçinde bulunulan ortam ve şartlara uyum sağlayabilme.	1	2	3	4	5	6	7
48	Vizyonerlik	Geleceği tahmin, ileri görüş.	1	2	3	4	5	6	7
49	Yaratıcılık	Yenilikçi olabilme, farklı düşünebilme, sıra dışı çözümler üretebilme.	1	2	3	4	5	6	7
50	Yardımsızlık	Karşılık beklemeden astlarına ve üstlerine yardım etme.	1	2	3	4	5	6	7
51	Yetki Paylaşma	Görevin başarılması için astlarına güvenerek yetki devretme.	1	2	3	4	5	6	7
52	Empati Yapabilme	Kendisini karşısındaki insanın yerine koyabilme.	1	2	3	4	5	6	7
53	Zekâ	Anlama ve kavrama yeteneği.	1	2	3	4	5	6	7

Rütbeniz:

Eğitim Durumunuz:

Yaşınız:

Hizmet Yılı:

Değerli zamanınızı ayırarak bu çalışmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

**YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKATLARDAN ELDE EDİLEN
CEVAPLARDAN OLUŞAN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ KOD TABLOSU**

S. Nu.	Liderlik Özelliği	Frekans	Oran
1	Meslek Bilgisi	30	4,7%
2	Vizyonerlik	27	4,2%
3	Adillik	26	4,0%
4	İletişim	24	3,7%
5	Hamilik Etme	22	3,4%
6	Dürüstlük	18	2,8%
7	Örnek Olma	18	2,8%
8	Empati Yapabilme	18	2,8%
9	Motive Edicilik	17	2,6%
10	Astını Yetiştirme	16	2,5%
11	Esneklik	16	2,5%
12	Astına Güvenme	15	2,3%
13	İnsana Değer Verme	14	2,2%
14	Meslek Sevgisi	14	2,2%
15	İnisiyatif	13	2,0%
16	Tecrübe	13	2,0%
17	Astını Anlama	13	2,0%
18	Fedakârlık	12	1,9%
19	Zekâ	12	1,9%
20	Yaraticılık	11	1,7%
21	Babacanlık	10	1,6%
22	Güvenilirlik	10	1,6%
23	Soğukkanlılık	10	1,6%
24	Dengeli ve Tutarlı Duruş	9	1,4%
25	Fiziksel Yeterlilik	9	1,4%
26	Hitabet	9	1,4%
27	Kararlılık	9	1,4%
28	Özgüven	9	1,4%
29	Astlarını Tanıma	9	1,4%
30	Kendini Geliştirme	9	1,4%
31	Ahlaklı Olma	8	1,2%
32	Cesaret	8	1,2%
33	Genel Kültür Bilgisi	8	1,2%
34	Karizmatiklik	8	1,2%

EK-C'NİN DEVAMI

35	Vazife Bilinci	8	1,2%
36	Öncelik Belirleme	8	1,2%
37	Pratiklik	7	1,1%
38	Problem Çözme	7	1,1%
39	Astları ile Faaliyetlere Katılma	7	1,1%
40	Örgütleme Yeteneği	6	0,9%
41	Uyum	6	0,9%
42	Kaynak Geliştirme	6	0,9%
43	Denetçi Olma	6	0,9%
44	Uyanık Olma	6	0,9%
45	Çalışkanlık	5	0,8%
46	Disiplin	5	0,8%
47	Takım Çalışmasına Yatkinlık	5	0,8%
48	Teknolojik Beceri	5	0,8%
49	Yetki Paylaşma	5	0,8%
50	Durumsal Davranma	5	0,8%
51	Kuvvetli Hafıza	5	0,8%
52	Cömert Olma	5	0,8%
53	Nitelikli Astlara Sahip Olma	5	0,8%
54	Sadakatlî Olma	4	0,6%
55	Dönüştürücü Olma	4	0,6%
56	Azimli olma	4	0,6%
57	Prensip Sahibi Olma	4	0,6%
58	Şeffaflık	4	0,6%
59	Rasyonellik	4	0,6%
60	Hızlı ve Doğru Karar Verme	4	0,6%
61	Hizmetkârlık	4	0,6%
62	İtaat	4	0,6%
63	Otoriterlik	4	0,6%
64	Risk Alma	3	0,5%
65	Hedef Belirleme	3	0,5%
66	Birleştirici Olma	3	0,5%
67	Hatadan Dönebilme	2	0,3%
68	Dayanıklılık	2	0,3%
69	Yardımsverlik	1	0,2%
70	Şahsiyetlilik	1	0,2%
71	Açıklayıcı Olma	1	0,2%
72	Düşmanı Tanıma	1	0,2%
TOPLAM		643	100%

İLK MADDE HAVUZU

S. Nu.	Liderlik Özelliği	Madde
1	Adillik	Astlarını gösterdikleri performansa göre tarafsız biçimde değerlendirir.
2	Ahlaklı Olma	Verdiği kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.
3	Astına Güvenme	Astlarına güvendiğini hissettirir.
4	Astını Anlama	Astının önceliklerine karşı duyarlıdır.
5	Astını Yetiştirme	Astını yetiştirmeye zaman ayırır.
6	Astları ile Faaliyetlere Katılma	Astlarını görevlendirdiği ortamın fiziki ve psikolojik şartlarını bilir.
7	Astlarını Tanıma	Mahiyeti ile etkileşimi kuvvetlidir.
8	Babacanlık	Astına karşı hoşgörülü ve toleranslı davranır.
9	Cesaret	Güç veya tehlikeli durumlarda kendisine güvenir.
10	Cömert Olma	Astlarını teşvik maksadıyla ödüllendirme konusunda cömerttir.
11	Çalışkanlık	Çalışmayı sever.
12	Denetçi Olma	Devam eden faaliyetleri denetleyerek zamanında müdahalelerde bulunur.
13	Dengeli ve Tutarlı Duruş	Sözü ile davranışları birbirini tamamlar.
14	Disiplin	Yazılı ve yazılı olmayan kurallara uyar.
15	Dönüştürücü Olma	Hedef belirler.
16	Durumsal Davranma	İçinde bulunulan durumun şartlarına göre hareket eder.
17	Dürüstlük	Sözlerinde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmaz.
18	Empati Yapabilme	Diğerleriyle müşterek duyguda birleşir.
19	Esneklik	Sonuca daha hızlı ulaşmak için sorunların çözümünde astlarına esneklik tanır.
20	Fedakârlık	Özverili çalışır.
21	Fiziksel Yeterlilik	Mesleğin gerektirdiği fiziksel şartları sağlar.
22	Genel Kültür Bilgisi	Sosyal anlamda yeterli genel kültür bilgisine sahiptir.
23	Güler Yüzlülük	Başkalarına karşı içten davranır.
24	Güvenilirlik	Astlarını yarı yolda bırakmaz.
25	Hamilik Etme	Sığınılacak bir liman gibidir.
26	Azimli Olma	Başarılı olmak için azimle çalışır.
27	Hızlı ve Doğru Karar Verme	Problemi hızlıca muhakeme ederek seçenekler arasından en doğru karara ulaşır.
28	Hitabet	Topluluk önünde etkili konuşur.
29	İletişim	Başkaları ile kurduğu iletişimi verimli yönetir.
30	İnisiyatif	Gerektiğinde sorumluluk alarak karar verir.

EK-Ç'NİN DEVAMI

31	İnsana Değer Verme	Astlarına ve üstlerine karşı saygılıdır.
32	İtaat	Amirlerini benimser.
33	Kararlılık	Planladığı hususları yerine getirmek için mücadele eder.
34	Karizmatiklik	Doğası itibari ile başkaları tarafından beğenilir.
35	Kaynak Geliştirme	Kaynaklara nasıl ulaşacağını bilir.
36	Kendini Geliştirme	Eksik olduğu konularda kendini geliştirmeye gayretlidir.
37	Kuvvetli Hafıza	Gördüğünü ve okuduğunu unutmaz.
38	Meslek Bilgisi	Yeterli askerî taktik bilgiye sahiptir.
39	Meslek Sevgisi	Askerlik mesleğini sever.
40	Motive Edicilik	İnsanların başarıma arzularını kuvvetlendirir.
41	Nitelikli Astlara Sahip Olma	Nitelikli astlara ayrıca değer verir.
42	Öncelik Belirleme	Görev ve faaliyetlerde önceliklere ve önem derecesine göre hareket eder.
43	Örgütlenme Yeteneği	Birlik personelini aynı amaç etrafında birleştirir.
44	Örnek Olma	Düşünce ve davranışları ile rol model oluşturur.
45	Özgüven	Özgüveni yüksektir.
46	Pratiklik	Sorunu kolaylıkla algılar.
47	Prensip Sahibi Olma	İş hayatında ilkelere bağlılık ile hareket eder.
48	Problem Çözme	Çözüm odaklı çalışır.
49	Rasyonellik	Karar alma esnasında akılcı ve mantıklıdır.
50	Sadakatli Olma	Mesleğine ve değerlerine bağlıdır.
51	Soğukkanlılık	Olağanüstü durumlar karşısında mantıklı karar verir.
52	Sorumluluk	Davranışlarının sonuçlarını üstlenir.
53	Şeffaflık	Kararları ve uygulamaları kolayca anlaşılır.
54	Takım Çalışmasına Yatkinlik	Dayanışma duygusu yüksektir.
55	Tecrübe	Teoride mesleki tecrübeye sahiptir.
56	Teknolojik Beceri	Yeni teknoloji ürünlerini kullanır.
57	Uyanık Olma	Etrafında gelişen durumların farkındadır.
58	Uyum	İçinde bulunulan şartlara uyum sağlar.
59	Vizyonerlik	Astlarının gelişimine ışık tutacak bir vizyon belirler.
60	Yaratıcılık	Yenilikçi fikirlere sahiptir.
61	Yetki Paylaşma	Görevin başarılması için astlarına güvenerek yetki devreder.
62	Zekâ	Anlama ve kavrama yeteneği üst seviyededir.

ASKERÎ LİDERLİK ÖLÇEĞİ UZMAN DEĞERLENDİRMESİ

Değerli Hocam,

Aşağıda verilen ifadeler, "askeri liderlik" ölçeğini geliştirmek amacıyla, yaş ortalaması 39, hizmet yılı ortalaması 17 olan 48 kişilik örneklem ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatların analizleri ve diğer ilgili liderlik tarzlarının alt boyutlarından oluşturulan "önem dereceleri belirleme anketi"nin sonuçlarından elde edilmiştir.

Bu aşamada sizlerden, her bir ölçek maddesinin ilgili olduğu liderlik özelliğini ölçümlemeye uygunluğuna (1'inci sütun) ve her ölçek maddesinde bulunan ifadelerin açıklık ve anlaşılabilirliğine (2nci sütun) göre değerlendirmeniz istenmektedir. Değerlendirmenizi 1'den 5'e kadar puan vererek yapmanızı arz ederim (1=Hiç Uygun Değil, Hiç Anlaşılır Değil; 5=Tamamen Uygun, Tamamen Anlaşılır).

Uygun olmayan ifadeler yerine önereceğiniz ifadeleri veya eklenmesi gerektiğini düşündüğünüz ifadeleri formun en altına eklemeniz çalışmaya büyük katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın sonuçları sizinle paylaşılacaktır. Değerli vaktinizi ayırarak bu çalışmaya katıldığınız için şükranlarımı sunarım.

İrtibat: Nuri KÜNTER, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü ANKARA; E-posta: nurikunter@yahoo.com

EK-D'NİN DEVAMI

S. Nu.	Liderlik Özelliği	Madde	Özellik-Madde Uyumu	Açık-Anlaşılır
1	Adillik	Astlarını gösterdikleri performansa göre tarafsız biçimde değerlendirir.		
2	Ahlaklı Olma	Verdiği kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.		
3	Astına Güvenme	Astlarına güvendiğini hissettirir.		
4	Astını Anlama	Astının önceliklerine karşı duyarlıdır.		
5	Astını Yetiştirme	Astını yetiştirmeye zaman ayırır.		
6	Astları ile Faaliyetlere	Astlarını görevlendirdiği ortamın fiziki ve psikolojik şartlarını bilir.		
7	Astlarını Tanıma	Mahiyeti ile etkileşimi kuvvetlidir.		
8	Babacanlık	Astına karşı hoşgörülü ve toleranslı davranır.		
9	Cesaret	Güç veya tehlikeli durumlarda kendisine güvenir.		
10	Cömert Olma	Astlarını teşvik maksadıyla ödüllendirme konusunda cömerttir.		
11	Çalışkanlık	Çalışmayı sever.		
12	Denetçi Olma	Devam eden faaliyetleri denetleyerek zamanında müdahalelerde bulunur.		
13	Dengeli ve Tutarlı Duruş	Sözü ile davranışları birbirini tamamlar.		
14	Disiplin	Yazılı ve yazılı olmayan kurallara uyar.		
15	Dönüştürücü Olma	Hedef belirler.		
16	Durumsal Davranma	İçinde bulunulan durumun şartlarına göre hareket eder.		
17	Dürüstlük	Sözlerinde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmaz.		
18	Empati Yapabilme	Diğerleriyle müşterek duyguda birleşir.		
19	Esneklik	Sonuca daha hızlı ulaşmak için sorunların çözümünde astlarına esneklik		

EK-D'NİN DEVAMI

20	Fedakârlık	Özverili çalışır.		
21	Fiziksel Yeterlilik	Mesleğin gerektirdiği fiziksel şartları sağlar.		
22	Genel Kültür Bilgisi	Sosyal anlamda yeterli genel kültür bilgisine sahiptir.		
23	Güler Yüzlülük	Başkalarına karşı içten davranır.		
24	Güvenilirlik	Astlarını yarı yolda bırakmaz.		
25	Hamilik Etme	Sığınılacak bir liman gibidir.		
26	Azimli Olma	Başarılı olmak için azimle çalışır.		
27	Hızlı ve Doğru Karar Verme	Problemi hızlıca muhakeme ederek seçenekler arasından en doğru karara		
28	Hitabet	Topluluk önünde etkili konuşur.		
29	İletişim	Başkaları ile kurduğu iletişimi verimli yönetir.		
30	İnisiyatif	Gerektiğinde sorumluluk alarak karar verir.		
31	İnsana Değer Verme	Astlarına ve üstlerine karşı saygılıdır.		
32	İtaat	Amirlerini benimser.		
33	Kararlılık	Planladığı hususları yerine getirmek için mücadele eder.		
34	Karizmatiklik	Doğası itibari ile başkaları tarafından beğenilir.		
35	Kaynak Geliştirme	Kaynaklara nasıl ulaşacağını bilir.		
36	Kendini Geliştirme	Eksik olduğu konularda kendini geliştirmeye gayretlidir.		
37	Kuvvetli Hafıza	Gördüğünü ve okuduğunu unutmaz.		
38	Meslek Bilgisi	Yeterli askerî taktik bilgiye sahiptir.		
39	Meslek Sevgisi	Askerlik mesleğini sever.		
40	Motive Edicilik	İnsanların başarma arzularını kuvvetlendirir.		
41	Nitelikli Astlara Sahip Olma	Nitelikli astlara ayrıca değer verir.		
42	Öncelik Belirleme	Görev ve faaliyetlerde önceliklere ve önem derecesine göre hareket eder.		
43	Örgütlenme Yeteneği	Birlik personelini aynı amaç etrafında birleştirir.		

EK-D'NİN DEVAMI

44	Örnek Olma	Düşünce ve davranışları ile rol model oluşturur.		
45	Özgüven	Özgüveni yüksektir.		
46	Pratiklik	Sorunu kolaylıkla algılar.		
47	Prensip Sahibi Olma	İş hayatında ilkelere bağlılık ile hareket eder.		
48	Problem Çözme	Çözüm odaklı çalışır.		
49	Rasyonellik	Karar alma esnasında akılcı ve mantıklıdır.		
50	Sadakatli Olma	Mesleğine ve değerlerine bağlıdır.		
51	Soğukkanlılık	Olağanüstü durumlar karşısında mantıklı karar verir.		
52	Sorumluluk	Davranışlarının sonuçlarını üstlenir.		
53	Şeffaflık	Kararları ve uygulamaları kolayca anlaşılır.		
54	Takım Çalışmasına	Dayanışma duygusu yüksektir.		
55	Tecrübe	Teoride mesleki tecrübeye sahiptir.		
56	Teknolojik Beceri	Yeni teknoloji ürünlerini kullanır.		
57	Uyanık Olma	Etrafında gelişen durumların farkındadır.		
58	Uyum	İçinde bulunulan şartlara uyum sağlar.		
59	Vizyonerlik	Astlarının gelişimine ışık tutacak bir vizyon belirler.		
60	Yaratıcılık	Yenilikçi fikirlere sahiptir.		
61	Yetki Paylaşma	Görevin başarılması için astlarına güvenerek yetki devreder.		
62	Zekâ	Anlama ve kavrama yeteneği üst seviyededir.		

ASKERİ LİDERLİK PİLOT UYGULAMA ANKETİ

Değerli Katılımcı;

- Bu anketin amacı; askeri liderin etkinliğini saptamaya yönelik bir araştırmaya veri toplamaktır.
- Sonuçlar, bilimsel çalışmada kullanılacağından ve toplu olarak değerlendirileceğinden **lütfen isim yazmayınız.**
- Sizlerden alınacak veriler doğrudan araştırmacı tarafından toplanacak ve araştırmacı dışında kalan bireylerin verilere müdahil olması engellenecektir.
- Bu ifadelerin kesin bir doğru cevabı yoktur. Dolayısıyla güvenilir sonuçlara ulaşmak için aşağıda lidere yönelik yazılmış ifadeleri **samimiyetle, objektif ve ayrıntılı** cevaplamanız önem arz etmektedir.
- Değerlendirmenizi **1'inci sicil amiriniz olarak görev yapmış son iki personelden** birisini dikkate alarak yapabilirsiniz.
- Çalışmanın; anketi dolduran katılımcıya ve değerlendirilen amire ait **özlük hakları, sicil, terfi vb. konular üzerinde hiçbir tesiri yoktur.** Tamamen bilimsel bir çalışmanın parçasıdır.
- Zamanınızı ayırarak çalışmaya yapacağınız önemli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

Bölüm I

Cinsiyetiniz. a. Kadın b. Erkek	Toplam meslek deneyiminiz
Yaşınız:	Rütbeniz:

Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Bölüm II: Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi, **1'inci sicil amiriniz olarak görev yapmış son iki personelden** birisini dikkate alarak yedili ölçeğe göre belirtiniz. (Size en uygun yanıtı daire içine alınız).

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

1	Her konuda adil davranır.	1	2	3	4	5	6	7
2	Temel ahlaki değerlere sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
3	Astlarına güvendiğini hissettirir.	1	2	3	4	5	6	7
4	Kişisel ve mesleki konularda astlarını anlamaya gayret gösterir.	1	2	3	4	5	6	7
5	Astını yetiştirmeye zaman ayırır.	1	2	3	4	5	6	7
6	Zor şartlarda icra edilen faaliyetlerde astlarının yanında yer alarak destek olur.	1	2	3	4	5	6	7
7	Astının bireysel özellik ve yeteneklerinin farkındadır.	1	2	3	4	5	6	7
8	Astına karşı babacan davranır.	1	2	3	4	5	6	7
9	Güç veya tehlikeli durumlarda kendisine güvenir.	1	2	3	4	5	6	7
10	Çalışmayı sever.	1	2	3	4	5	6	7
11	Devam eden faaliyetleri denetleyerek zamanında müdahalelerde bulunur.	1	2	3	4	5	6	7
12	Her faaliyette dengeli ve tutarlı duruş sergiler.	1	2	3	4	5	6	7
13	Disiplinlidir.	1	2	3	4	5	6	7
14	Hedef belirler.	1	2	3	4	5	6	7
15	İçinde bulunulan durumun şartlarına göre hareket eder.	1	2	3	4	5	6	7
16	Sözlerinde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmaz.	1	2	3	4	5	6	7
17	Kendisini karşısındakinin yerine koyarak empati yapar.	1	2	3	4	5	6	7
18	Esnek düşünce yapısına sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
19	Fedakârca ve özverili çalışır.	1	2	3	4	5	6	7
20	Mesleğin gerektirdiği fiziki kabiliyete sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
21	Sosyal anlamda yeterli genel kültür bilgisine sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
22	Güvenilirdir.	1	2	3	4	5	6	7
23	Personelini sahiplenir ve hamilik eder.	1	2	3	4	5	6	7

EK-E'NİN DEVAMI

24	Başarılı olmak için azimle çalışır.	1	2	3	4	5	6	7
25	Problemi hızlıca muhakeme ederek seçenekler arasından en doğru karara ulaşır.	1	2	3	4	5	6	7
26	Topluluk önünde etkili konuşur.	1	2	3	4	5	6	7
27	Başkaları ile kurduğu iletişimi verimli yönetir.	1	2	3	4	5	6	7
28	Gerektiğinde sorumluluk alarak inisiyatif kullanır.	1	2	3	4	5	6	7
29	Kim olursa olsun insana değer verir.	1	2	3	4	5	6	7
30	Doğruluğuna inandığı ve vazife gereği olan konuları uygulamaktan vazgeçmez.	1	2	3	4	5	6	7
31	Beğenilme gücüne sahiptir ve etkileyicidir.	1	2	3	4	5	6	7
32	Kaynaklara nasıl ulaşacağını ve kullanacağını bilir.	1	2	3	4	5	6	7
33	Eksik olduğu konularda kendini geliştirmeye gayretlidir.	1	2	3	4	5	6	7
34	Hafızası kuvvetlidir.	1	2	3	4	5	6	7
35	Yeterli meslek bilgisine sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
36	Askerlik mesleğini sever.	1	2	3	4	5	6	7
37	İnsanları motive ederek başarıma arzularını kuvvetlendirir.	1	2	3	4	5	6	7
38	Görev ve faaliyetlerde önceliklere ve önem derecesine göre hareket eder.	1	2	3	4	5	6	7
39	Görevin başarılmasında birlik personelinin aynı amaç etrafında örgütler.	1	2	3	4	5	6	7
40	Tutum ve davranışları ile diğerlerine örnek olur.	1	2	3	4	5	6	7
41	Özgüveni yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
42	Sorunu kolaylıkla algılar ve çözer.	1	2	3	4	5	6	7
43	Çözüm odaklı çalışır.	1	2	3	4	5	6	7
44	Karar alma esnasında akılcı ve mantıklıdır.	1	2	3	4	5	6	7
45	Mesleğine ve değerlerine sadakatle bağlıdır.	1	2	3	4	5	6	7
46	Olağanüstü durumlar karşısında mantıklı karar verir.	1	2	3	4	5	6	7
47	Davranışlarının sonuçlarını üstlenir.	1	2	3	4	5	6	7
48	Takım çalışmasına önem verir ve uygular.	1	2	3	4	5	6	7
49	Teoride mesleki tecrübeye sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
50	Yeni teknoloji ürünlerini kullanmaya yatkındır.	1	2	3	4	5	6	7
51	Etrafında gelişen durumların farkındadır.	1	2	3	4	5	6	7
52	Yeni oluşacak ortam ve şartlara uyum sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
53	Güçlü bir gelecek vizyonu ortaya koyar.	1	2	3	4	5	6	7
54	Olaylara farklı açılardan bakarak yenilikçi çözümler getirir.	1	2	3	4	5	6	7
55	Görevin başarılması için astlarına güvenerek yetki devreder.	1	2	3	4	5	6	7
56	Anlama ve kavrama yeteneği üst seviyededir.	1	2	3	4	5	6	7

ASKERİ LİDERLİK NİHAİ UYGULAMA ANKETİ

Değerli Katılımcı;

- Bu anketin amacı; askeri liderin etkinliğini saptamaya yönelik bir araştırmaya veri toplamaktır.
- Sonuçlar, bilimsel çalışmada kullanılacağından ve toplu olarak değerlendirileceğinden **lütfen isim yazmayınız.**
- Sizlerden alınacak veriler doğrudan araştırmacı tarafından toplanacak ve araştırmacı dışında kalan bireylerin verilere müdahil olması engellenecektir.
- Bu ifadelerin kesin bir doğru cevabı yoktur. Dolayısıyla güvenilir sonuçlara ulaşmak için aşağıda lidere yönelik yazılmış ifadeleri **samimiyetle, objektif ve ayrıntılı** cevaplamanız önem arz etmektedir.
- Değerlendirmenizi **1'inci sicil amiriniz olarak görev yapmış son iki personelden** birisini dikkate alarak yapabilirsiniz.
- Çalışmanın; anketi dolduran katılımcıya ve değerlendirilen amire ait **özlük hakları, sicil, terfi vb. konular üzerinde hiçbir tesiri yoktur.** Tamamen bilimsel bir çalışmanın parçasıdır.
- Zamanınızı ayırarak çalışmaya yapacağınız önemli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

Bölüm I

Cinsiyetiniz. a. Kadın b. Erkek	Toplam hizmet yılınız
Yaşınız:	Statünüz: Subay Astsubay
Eğitim durumunuz: Lise.....Universite.....	Y.Lisans.... Doktora.....
Rütbeniz:	
Amiriniz ile birlikte çalışma süreniz:yıl	

Bölüm II: Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi, **1'inci sicil amiriniz olarak görev yapan son personeli** dikkate alarak yedili ölçeğe göre belirtiniz. (Size en uygun yanıtı daire içine alınız).

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

ASKERİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

1. Kişisel ve mesleki konularda astlarını anlamaya gayret	1	2	3	4	5	6	7
2. Personelini sahiplenir ve hamilik eder.	1	2	3	4	5	6	7
3. Astlarına güvendiğini hissettirir.	1	2	3	4	5	6	7
4. Kendisini karşısındakinin yerine koyarak empati yapar.	1	2	3	4	5	6	7
5. Astlarının bireysel özellik ve yeteneklerinin farkındadır.	1	2	3	4	5	6	7
6. Esnek düşünce yapısına sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
7. Her konuda adil davranır.	1	2	3	4	5	6	7
8. Güvenilirdir.	1	2	3	4	5	6	7
9. Zor şartlarda icra edilen faaliyetlerde astlarının yanında yer alarak destek olur.	1	2	3	4	5	6	7
10. Astını yetiştirmeye <u>zaman ayırmaz.</u>	1	2	3	4	5	6	7
11. Her faaliyette dengeli ve tutarlı bir duruş sergiler.	1	2	3	4	5	6	7
12. İnsanları motive ederek başarıma arzularını kuvvetlendirir.	1	2	3	4	5	6	7
13. Astlarına karşı babacan davranır.	1	2	3	4	5	6	7
14. Görevin başarılması için astlarına güvenerek yetki devreder.	1	2	3	4	5	6	7
15. Takım çalışmasına önem verir ve uygular.	1	2	3	4	5	6	7
16. Tutum ve davranışları ile diğerlerine örnek olur.	1	2	3	4	5	6	7
17. Güçlü bir gelecek vizyonu ortaya koyar.	1	2	3	4	5	6	7
18. Kim olursa olsun insana değer verir.	1	2	3	4	5	6	7
19. Beğenilme gücüne sahiptir ve etkileyicidir.	1	2	3	4	5	6	7
20. Sözlerinde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmaz, dürüsttür.	1	2	3	4	5	6	7
21. Görevin başarılmasında birlik personelini aynı amaç etrafında örgütler.	1	2	3	4	5	6	7
22. Temel ahlaki değerlere <u>sahip değildir.</u>	1	2	3	4	5	6	7
23. Gerekteğinde sorumluluk alarak inisiyatif kullanır.	1	2	3	4	5	6	7
24. Güç ve tehlikeli durumlarda kendisine güvenir, cesurdur.	1	2	3	4	5	6	7
25. Topluluk önünde etkili konuşur.	1	2	3	4	5	6	7
26. Fedakârca ve özverili çalışır.	1	2	3	4	5	6	7

EK-F'NİN DEVAMI

27. Çalışmayı sever.	1	2	3	4	5	6	7
28. Başarılı olmak için azimle çalışır.	1	2	3	4	5	6	7
29. Askerlik mesleğini sever.	1	2	3	4	5	6	7
30. Doğruluğuna inandığı ve vazife gereği konuları uygulamakta kararlıdır.	1	2	3	4	5	6	7
31. Devam eden faaliyetleri denetleyerek zamanında	1	2	3	4	5	6	7
32. Disiplinlidir.	1	2	3	4	5	6	7
33. Mesleğine ve değerlerine sadakatle bağlıdır.	1	2	3	4	5	6	7
34. Yeterli meslek bilgisine sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
35. Mesleğin gerektirdiği fiziki kabiliyete sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
36. Yeni oluşacak ortam ve şartlara uyum sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
37. Etrafında gelişen durumların farkındadır.	1	2	3	4	5	6	7
38. Özgüveni yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
39. Kaynaklara nasıl ulaşacağını ve kullanacağını bilir.	1	2	3	4	5	6	7
40. Sorunu kolaylıkla algılar ve çözer.	1	2	3	4	5	6	7
41. Hafızası kuvvetlidir.	1	2	3	4	5	6	7
42. Yeni teknoloji ürünlerini kullanmaya yatkındır.	1	2	3	4	5	6	7
43. Anlama ve kavrama yeteneği üst seviyede olup zekidir.	1	2	3	4	5	6	7
44. Görev ve faaliyetlerde önceliklere ve önem derecesine	1	2	3	4	5	6	7
45. İçinde bulunulan durumun şartlarına göre hareket eder.	1	2	3	4	5	6	7
46. Olaylara farklı açılardan bakarak yenilikçi çözümler getirir.	1	2	3	4	5	6	7

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

1. Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
2. Astlarına sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	1	2	3	4	5	6	7
3. Amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar.	1	2	3	4	5	6	7
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	1	2	3	4	5	6	7
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	1	2	3	4	5	6	7
6. Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5	6	7
7. Kurumun gelecekteki durumunu astlarına anlatmaya	1	2	3	4	5	6	7
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir yöneticidir.	1	2	3	4	5	6	7
9. Takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	1	2	3	4	5	6	7
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	1	2	3	4	5	6	7
11. Benim kişisel duygularıma <u>saygı göstermez.</u>	1	2	3	4	5	6	7
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	1	2	3	4	5	6	7
13. Kurum için daima yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5	6	7
14. Başarıya ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	1	2	3	4	5	6	7
15. Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5	6	7
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmez.	1	2	3	4	5	6	7

EK-F'NİN DEVAMI

17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	1	2	3	4	5	6	7
18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	1	2	3	4	5	6	7
19. Astlarına, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	1	2	3	4	5	6	7
20. Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	1	2	3	4	5	6	7
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5	6	7
22. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	1	2	3	4	5	6	7
23. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5	6	7

LİDERDEN DUYULAN TATMİN

1. Amirim işinde gayet yeterlidir.	1	2	3	4	5	6	7
2. Bana karşı adil davranır.	1	2	3	4	5	6	7
3. Astlarının duygularına yeterince ilgi gösterir.	1	2	3	4	5	6	7
4. Amirimi seviyorum.	1	2	3	4	5	6	7

KİŞİLİK

1. Başkalarında hata arar.	1	2	3	4	5	6	7
2. İşini tam yapar.	1	2	3	4	5	6	7
3. Yardımseverdir ve çıkarıcı değildir.	1	2	3	4	5	6	7
4. Umursamazdır.	1	2	3	4	5	6	7
5. Başkalarıyla sürekli didişir.	1	2	3	4	5	6	7
6. Güvenilir birisidir.	1	2	3	4	5	6	7
7. Affedici bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
8. Dağınık olma eğilimindedir.	1	2	3	4	5	6	7
9. Genellikle başkalarına güvenir.	1	2	3	4	5	6	7
10. Tembel olma eğilimindedir.	1	2	3	4	5	6	7
11. Soğuk ve mesafeli olabilen biridir.	1	2	3	4	5	6	7
12. Görevi tamamlanıncaya kadar sabır gösterir.	1	2	3	4	5	6	7
13. Hemen hemen herkese karşı saygılı ve naziktir.	1	2	3	4	5	6	7
14. İşlerini verimli yapar.	1	2	3	4	5	6	7
15. Bazen başkalarına kaba davranan biridir.	1	2	3	4	5	6	7
16. Planlar yapan ve bunları takip eden biridir.	1	2	3	4	5	6	7
17. Başkalarıyla işbirliği yapmayı sever.	1	2	3	4	5	6	7
18. Kolaylıkla dikkati dağılabilen biridir.	1	2	3	4	5	6	7

Bölüm III: Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi, yukarıdaki maddelerde **değerlendirdiğiniz amirinizin dönemindeki kendi tutum ve**

davranışlarınızı dikkate alarak yedili ölçeğe göre belirtiniz. (Size en uygun yanıtı daire içine alınız).

PERFORMANS

1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5	6	7
2. Meslekteki hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3. Her türlü vazifemde birlik standartlarına fazlasıyla	1	2	3	4	5	6	7
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm	1	2	3	4	5	6	7

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

1. İşyerinde bulunmayan çalışanların işlerine yardımcı	1	2	3	4	5	6	7
2. Sabahları ve öğle arasından sonra işe zamanında gelirim.	1	2	3	4	5	6	7
3. Yaptığım işlerde beklentilerin ötesinde çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7
4. Gerekliğinde, fazladan mesaiye kalmaya istekliyimdir.	1	2	3	4	5	6	7
5. İş yükü ağır olan çalışanlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5	6	7
6. İşlerimi yaparken fazladan mola vermem.	1	2	3	4	5	6	7