

Künye: *Künter, N. & Gürbüz, S. (2014). Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderlik Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 457-466, 07-08 Kasım 2014, Kayseri.*

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

Nuri KÜNTER
Kara Harp Okulu
nurikunter@yahoo.com

Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ
Kara Harp Okulu
sgurbuz_99@yahoo.com

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 oluşturulmuştur. Araştırma, ulusal güvenlikten sorumlu bir kamu kurumunda farklı yönetim kademelerinde çalışan liderlerin katılımıyla hem nitel hem de nicel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. 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 liderlik 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 görülmüştür. Yordama geçerliliği kapsamında, askeri liderlik ölçeğinin liderden duyulan tatminin güçlü, ÖVD ve performansın ise zayıf ancak anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Araştırma neticesinde, askeri bağlamda liderin etkinliğini ölçebilecek üç boyut ve 33 maddeden oluşan, büyük ölçüde geçerli ve güvenilir özgün bir askeri liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen özgün "askeri liderlik" ölçeğinin, Türk yönetim organizasyon yazınında liderlik araştırmalarını konu alan gelecekteki araştırmalara, yazına ve uygulamaya katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Askeri Liderlik, Ölçek Geliştirme

1. Giriş

Liderlik, ihtiyaçların anlaşılması, üzerinde fikir birliği sağlanması ve etkili biçimde faaliyete geçilmesi için çalışanları etkileme süreci olup, aynı zamanda paylaşılan hedeflere ulaşmada, bireysel ve kolektif çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2002). 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. 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 görülmektedir. 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; Fallesen, Glaze ve Curnow, 2011) konunun net olarak kavramlaştırılmadığı ve "askeri liderlik" davranışlarını ölçebilen geçerli ve güvenilir bir ölçeğinin henüz geliştiril(e)mediği görülmektedir. 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.

Diğer yandan, yönetim ve örgüt araştırmalarında kültürel göreceliğe dikkat çeken araştırmalarla birlikte (House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004; Hofstede, 1980; Triandis, 1995), 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, işgörmeye kültürü farklılık arz ettiğinden hareket ile emik bir yaklaşımla liderlik ile ilgili geliştirilecek özgün ölçüm araçları ilgili yazına katkı sağlayacak bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim bu konuda Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiriler üzerinden yapılan bir araştırmada da yabancı yazında türeyen popüler kavram ve kuramların fazlaca benimsendiğine ve "devşirme anketler", "törenselleştirme" ve "Türkiye bağlamından kopukluk" sorunlarına dikkat çekilmiştir (Özen, 2002).

Yukarıda açıklanan görüş ve değerlendirmelerden hareket ile bu araştırmanın temel amacı; "askeri liderlik" olgusunu bilimsel temelde kavramlaştırmak ve geçerliliği ve güvenilirliği bulunan, Türk askeri kültürüne uygun özgün bir "askeri liderlik" ölçeği geliştirmektir.

Yapılan çalışma ile geliştirilen özgün "askeri liderlik" ölçeğinin, Türk yönetim organizasyon yazınında liderlik araştırmalarını konu alan gelecekteki araştırmalara, yazına ve uygulamaya fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Geliştirilen ölçeğin orduların personel temin, seçim, değerlendirme ve terfi sistemlerinde liderlik özelliklerinin dikkate alınmasında bir ölçüt olarak kullanılabilmesi düşünülmektedir. Bu sayede kurum için nitelikli ve liderlik özellikleri yüksek personelin yönetim kademelerinde göreve getirilmesi sağlanabilecek ve örgütlerin en önemli girdisi olan insan unsurunun kalitesinin artırılması ile orduların etkinliği artırılabilir. Ayrıca araştırmanın emik bir yaklaşım ile kültürel değerler dikkate alınarak keşfedici nitelikte olmasının yönetim ve organizasyon alanında Türkiye bağlamına uygun özgün ölçek eksikliği sorununa (Acar, Gürbüz ve Sığırı, 2010; Erdemir, 2008; Özen, 2002) mütevazı da olsa bir katkı sağlayacağı beklenmektedir.

2. Kuramsal Çerçeve ve Araştırma Soruları

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

Takipçilerin bakış açısından liderliğin atfedilmesini temel alan bilgi işleme teorisinde Lord ve Maher (1993)'e göre insan 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. Lord ve Emrich (2000: 556) 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 görebileceklerini belirtmişlerdir.

Örtük liderlik kuramına göre potansiyel liderler, özellikleri ve davranışları itibarıyla, diğerlerinin zihnindeki lider prototipiyle uyuştukları 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).

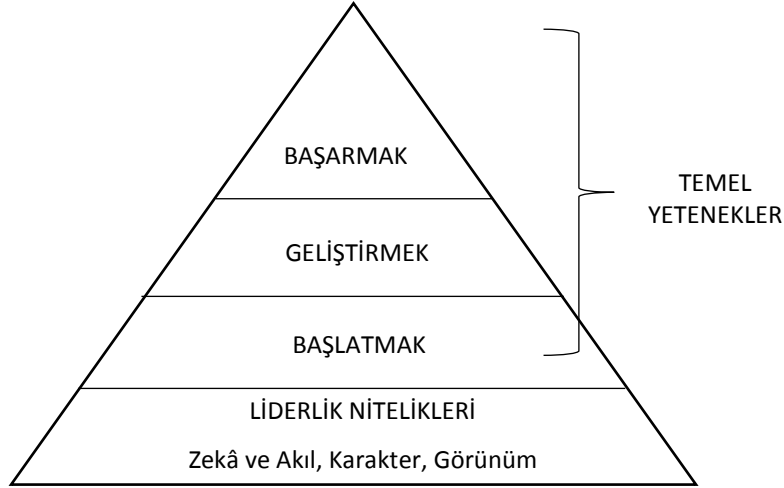
Bahsedilen bu üç teorinin ortak noktası liderlik sürecinin incelenmesi ve liderliğin ortaya çıkmasında astların rolünü ön plana çıkarmasıdır. Takipçiler olmadan liderlerin de olmayacağı ifadesi bu kuramların temelini teşkil etmektedir (Meindl, 1995: 331). Ayrıca bu araştırmanın başlangıç aşamasında yapılan 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.

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). 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).

İnsan faktörünün her alanda önem kazanması askeri liderlik modelinin de değişime uğramasına sebep olmuştur. ABD ordusu liderlik modeli Şekil-1'de 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. 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.

Şekil-1: ABD Ordusu Liderlik Modeli (FM 6-22, 2006: 2-4)



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 **OLmak** liderin ilk görevidir.
- Taktik ve teknik sistemler ile insanların ihtiyaçlarını ve yönelimlerini **BİLmek** 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 **YAPmak** liderin son görevi olup bu süreçte onlara örnek olacaktır.

Askeri lidere ve askeri ortama yönelik değerlendirmelere Military Psychology dergisi 2011 yılı Military Leadership özel sayısı katkıda bulunurken, 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 çalışmanın ölçek geliştirme bölümünde askeri liderliğin boyutları ve temalar olarak değerlendirilmiştir.

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). Yürütülen bu çalışma başlangıçta nitel yönelimli keşifsel bir araştırma ile başlamıştır. 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 ölçeğinin benzeşim geçerliliği nasıldır?
6. Geliştirilecek askeri liderlik ölçeğinin yordama geçerliliği nasıldır?

3. Yöntem ve Bulgular

Doğrudan gözlemlene 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 ölçek geliştirme çalışmalarının aşamalarına yönelik farklı sıralamaların yapıldığı görülmekle birlikte Hinkin (1995)'in çalışması genel bir kabul olarak ele alınmaktadır. Hinkin (1995)'e göre ölçek geliştirme süreci (1) madde havuzu oluşturma, (2) ölçeğın yapılandırılması ve (3) ölçeğın değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.Çalışmada bu aşamaların her biri ayrı ayrı ele alınarak yöntem ve bulgular birlikte sunulmuştur.

3.1. Madde Havuzunun Oluşturulması (Araştırma-1)

Bu aşama keşifsel bir yaklaşım ile araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturmak amacıyla yazın taraması yapılmasından (tümdengelim), belirlenen örneklem ile yarı yapılandırılmış mülakat uygulamasından (tümevarım), liderlik özellik/boyutlarının önem derecesinin belirlenmesinden ve ölçeğın ilk halini oluşturacak maddelerin yazımından oluşmaktadır.

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 sebeplerden ötürü araştırma evrenini temsil eden Ankara ilinde, ulusal güvenlikten sorumlu bir kamu kurumunda farklı yönetim kademelerinde çalışan liderlerden oluşan ve en az 5 yıllık mesleki tecrübesi bulunan 48 kişilik bir örneklem ile nitel araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak mülakat ve anket tekniği kullanılmıştır. Tümevarım yönteminin ve gömülü teorinin kullanıldığı yarı yapılandırılmış mülakatta katılımcılara askeri liderliğe ait boyut ve özelliklerin ortaya çıkarılabilmesi için aşığıdaki 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 yapısl 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?*

Ayrıca askeri liderlik özelliklerinin bir kısmını içerebileceği düşünölen 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 sayede madde havuzu oluşturma işlemi için diğer bir yöntem olan tümdengelim için gerekli kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu bilgiler ışığında askeri liderlik özellikleri olarak değerlendirilen 53 özellikten oluşan "önem derecesi belirleme anketi" oluşturularak mülakat sonrası 48 ayrı katılımcının doldurması sağlanmıştır.

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 analiz edilmiştir. 48 katılımcının verdiği cevaplardan toplam 643 adet ifade elde edilmiştir. Bu 643 ifadeden aynı anlama gelenler bir araya getirilerek kodlanmış ve 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 dâhil edilebilecek 63 özellik kalmıştır. Katılımcılar tarafından 10 kez ve daha üstünde sıklıkla ifade edilen özellikler Tablo-1'de sunulmuştur.

Tablo-1: 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%

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. 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. Bu özellikler madde havuzu oluşturma safhasına dâhil edilmemiştir.

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 oluşturmaya karar verilmiştir. Bu sebeple Tablo-2'de sunulan 62 özelliğe yönelik madde yazılmıştır.

Tablo-2: Madde Yazımı Yapılan Liderlik Özellikleri

Adillik	Genel Kültür Bilgisi	Örgütlenme Yeteneği
Ahlaklı Olma	Güler Yüzlülük	Örnek Olma
Astına Güvenme	Güvenilirlik	Özgüven
Astını Anlama	Hamilik Etme	Pratiklik
Astını Yetiştirme	Azimli Olma	Prensip Sahibi Olma
Astları ile Faaliyetlere Katılma	Hızlı ve Doğru Karar Verme	Problem Çözme
Astlarını Tanıma	Hitabet	Rasyonellik
Babacanlık	İletişim	Sadakətli Olma
Cesaret	İnisiyatif	Soğukkanlılık
Cömert Olma	İnsana Değer Verme	Sorumluluk
Çalışkanlık	İtaat	Şeffaflık
Denetçi Olma	Kararlılık	Takım Çalışmasına Yatkinlık
Dengeli ve Tutarlı Duruş	Karizmatiklik	Tecrübe
Disiplin	Kaynak Geliştirme	Teknolojik Beceri
Dönüştürücü Olma	Kendini Geliştirme	Uyanık Olma
Durumsal Davranma	Kuvvetli Hafıza	Uyum
Dürüstlük	Meslek Bilgisi	Vizyonerlik
Empati Yapabilme	Meslek Sevgisi	Yaratıcılık
Esneklik	Motive Edicilik	Yetki Paylaşma
Fedakârlık	Nitelikli Astlara Sahip Olma	Zekâ
Fiziksel Yeterlilik	Öncelik Belirleme	

Madde yazımı sonrası uzman görüşü sonuçlarını da içeren ölçek Tablo-3'te gösterilmiştir.

3.2. Ölçeğin Yapılandırılması (Araştırma-2)

Bu aşamada ölçeğin içerik (kapsam) geçerliğini değerlendirme kapsamında uzman görüşüne sunulması ve yapı geçerliği kapsamında pilot uygulama adımları ele alınmıştır. Askeri liderlik kavramını ölçmek üzere geliştirilen 62 maddeden oluşan ölçek içerik geçerliliği analizi kapsamında ilgili alanda çalışan 11 uzman tarafından değerlendirilmiştir. İçerik geçerliği kapsamında alanda çalışan 11 uzmandan ölçek maddelerini; (1) özellik-madde uyumu ve (2) açık-anlaşılabilirlik olmak üzere iki kritere göre değerlendirmesi istenmiştir. Birinci aşamada ölçeğin içeriğine yönelik alınan uzman görüşü verileri Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı esas alınarak analiz edilmiştir. Bu orana göre uzman görüşü sonrası hangi maddelerin ölçek kapsamından çıkarılacağına karar verilmiştir. 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. İçerik geçerliliği hesaplama işlemleri Tablo-3'te sunulmuştur.

Tablo-3: Askeri Liderlik Ölçeği İçerik Geçerliliği Oranı Hesaplama Tablosu

Askeri Liderlik Ölçeği Maddeleri	n_e	$İGO_i$	Karar
1. Astlarını gösterdikleri performansla 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. Sözllerinde 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. Sığılacak 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

$igo = \text{Ölçeğe aiti 'ninci maddenin içerik geçerliliği oranı}$

$ne = \text{Maddenin ölçekte kalmasının "Uygun" olduğunu belirten uzman sayısı}$

Tablo-3'te 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 verilmiştir.

Uzman görüşünün alınması ile son şekli belirlenen askeri liderlik ölçeği pilot çalışmayı gerçekleştirmek üzere araştırmanın yapıldığı kurumun intranet sitesi üzerinden uygulanmıştır. Söz konusu intranet sisteminde yayınlanan askeri liderlik anketi gönüllülük esasına göre 516 katılımcı tarafından doldurulmuştur. Elektronik ortamda alınan veriler incelendiğinde, uygun doldurulmadığı değerlendirilen toplam 72 anketin çalışma kapsamı dışına bırakılmasına karar verilmiştir. Bu sebeple analizlere 444 anket dâhil edilmiştir. Pilot çalışma katılımcılarının % 98,4'ü (n=437) erkek iken sadece % 1,6'sının (n=7) kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların rütbelere göre dağılımlarının oransal olarak uygun olduğu ve en çok katılımın orta kademe yönetim kademesinde (n=148, %33,3) bulunan personel tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Araştırmada hizmet yılı ortalamasının (Ort.=18,63) yüksek olduğu görülmüştür. Ölçek Likert tipi 1 (Hiç Katılmıyorum)'den 7 (Tamamen Katılıyorum)'ye olacak şekilde hazırlanmıştır. Veriler IBM SPSS 20.0 paket programı ile analiz 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 açılımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Örneklem genişliğinin veri tabanına faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden KMO değerinin ,98 ve veri tabanından anlamlı sonuçlar çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranının 36206,877 ($p < .000$) olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre açılımlayıcı faktör analizi işlemlerinin istatistiksel açıdan yorumlanabileceği belirlenmiştir (Tavşancıl, 2010).

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 Büyükköztürk, 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 için 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 elenerek çalışma kapsamı dışına alınmış, ölçek 46 maddeye indirgenmiştir. Bu maddelerin elenmesine, faktör yüklerinin yanı sıra nitel çalışma olan mülakat sonuçları da dikkate alınarak karar verilmiştir. Bu işlemlerden sonra yapılan analiz sonucu 46 madde içeren ölçeğin faktör yapısına ilişkin bulgular Tablo-4'te gösterilmiştir.

Tablo-4: Askeri Liderlik Ölçeği Açılımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

Md. Nu.	Faktörler ve Maddeler	α	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri
	1'inci Faktör: Asta Yönelik İlg			

4	Kişisel ve mesleki konularda astlarını anlamaya gayret			,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			,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 başarıma arzularını kuvvetlendirir.	0,98	%33,4	,706	
55	Görevin başarılması için astlarına güvenerek yetki			,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			,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 İlg	α	Açıklanan Varvans	Faktör Yükleri	
19	Mesleğine yönelik özverili ve fedakârdır.			,794	
10	Çalışkandır.			,792	
24	Sorunlar karşısında azimle mücadele eder.			,783	
36	Askerlik mesleğini sever.			,717	
30	Doğruluğuna inandığı ve vazife gereği olan konuları	0,97	% 22,9	,716	
13	Disiplinlidir.			,676	
11	Devam eden faaliyetleri denetleyerek zamanında			,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.			,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.	0,95	%20,7	,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			,558	
15	İçinde bulunulan durumun şartlarına göre hareket eder.			,463	
KMO	0,98	Açıklanan	Toplam % 77,22	Genel α	0,99

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.

3.3. Ölçeğin Değerlendirilmesi (Araştırma-3)

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. Araştırmanın yapıldığı kurumun intranet sisteminde yayınlanan nihai uygulama anketi, gönüllülük esasına göre 929 katılımcı tarafından doldurulmuştur. Uygun doldurulmayan 89 anket çalışma kapsamı dışına bırakılarak analizlere 840 anket dâhil edilmiştir. Katılımcılarının % 97’si (n=815) erkek, % 3’ü (n=7) kadındır. Araştırmada hizmet yılı ortalamasının (Ort.=18,2) yüksek olduğu görülmüştür. Çalışmaya katılanların yaş ortalaması 38,8’dir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. **Liderden Duyulan Tatmin Ölçeği:** Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Sun (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan iş tatmini ölçeğinin liderden tatmini ölçümleyen 4 maddesi yedili Likert şeklinde kullanılmıştır. Maximum Likelihood tekniği kullanılarak yapılan DFA sonuçlarına göre ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır ($X^2/SS=1,13$, RMSEA= ,013, CFI= 1, GFI= 1). Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,94’tür. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği:** 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 yedili Likert şeklinde kullanılmıştır. Maximum Likelihood tekniği kullanılarak yapılan DFA sonuçlarına göre ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır ($X^2/SS=4,26$, RMSEA= ,062, CFI= 1, GFI= ,99). Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,78’dir. **İş Performansı Ölçeği:** Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılan dört maddelik iş performansı ölçeği yedili Likert şeklinde kullanılmıştır. Maximum Likelihood tekniği kullanılarak yapılan DFA sonuçlarına göre ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır ($X^2/SS=1,54$, RMSEA= ,025, CFI= 1, GFI= 1). Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,82’dir. **Dönüştürücü Liderlik Ölçeği:** Podsakoff (1990)’un geliştirdiği ve İşcan (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan 5 (İlham Verme ve Rol Model Olma, Amaçların Kabulünü Sağlama, Entelektüel Teşvik, Bireysel İlgi, Yüksek Başarı Beklentisi) boyut 23 maddeden oluşan ölçek yedili Likert şeklinde kullanılmıştır. Maximum Likelihood tekniği kullanılarak yapılan DFA sonuçlarına göre birinci düzey çok faktörlü yapı doğrulanmıştır ($X^2/SS=4,88$, RMSEA= ,068, CFI= ,99, GFI= ,91). Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ,97’dir.

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.

Pilot uygulama sonucu elde edilen 3 boyutlu yapı DFA ile doğrulanmadığından açımlayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Madde eleme işlemi birer birer yapılarak analiz dışına bırakılmış (üç boyutta da ,50’nin altında faktör yüküne sahip olan maddeler), her defasında analiz tekrarlanarak sonuçlar yorumlanmıştır. Bu işlemlerin sonunda 13 madde 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-5’te gösterilmiştir.

Tablo-5: Askeri Liderlik Ölçeği Açımlayıcı 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	% 79,9	Genel α	0,98

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. Ölçüm modelinin sınanması kapsamında model uyum iyiliği indekslerine göre modelin ne derecede uyum gösterdiği incelenmiştir. 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-6'da sunulmuştur.

Tablo-6: 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'nin 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.

Geliştirilen ölçeğin benzeşim geçerliliğini değerlendirmek üzere yazında çeşitli teknikler gösterilmiştir. Kline (2005) 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 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 durumda, 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.

Son olarak yazında hem benzeşim hem de ayırışım geçerliliğinin; ölçeğin boyutlarının güvenilirlik katsayısı, çıkarılan ortalama varyans (average variance extracted) ve paylaşılan varyans (shared variance) katsayılarına göre değerlendirildiği görülmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988). Çıkarılan ortalama varyans ve paylaşılan varyans, DFA sonuçlarından hesaplanarak elde edilmiştir. Geliştirilen ölçeğe ilişkin değerler Tablo-7'te sunulmuştur.

Tablo-7: Güvenilirlik, Çıkarılan Ortalama Varyans ve Paylaşılan Varyans Katsayıları ile Değerlendirme

Faktörler	Güvenilirlik Katsayıları	Asta Yönelik İlgisi	Farkındalık	İşe Yönelik İlgisi
Asta Yönelik İlgisi	0,98	(0,78)		
Farkındalık	0,95	0,68	(0,73)	
İşe Yönelik İlgisi	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 geçerliliğini değerlendirirken ilk kriter boyutların güvenilirlik katsayılarının çıkarılan ortalama varyans değerlerinden büyük olması gerektiğidir (Hair vd., 2010). Bu kriterin her boyutta sağlandığı görülmektedir. 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 ortalama 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.

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.

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-8'de gösterilmiştir.

Tablo-8: 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 İlgi	,762***		,202**		,298***	
	Farkındalık	,081***		,033		-,008	
	İşe İlgi	,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 artıracığı 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 değerde 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 yapıları 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.

4. Genel Değerlendirme ve Sonuç

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 açıklamış ve 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 ve yordama geçerliliklerinin büyük ölçüde sağlandığı görülmüştür. Bu bulgular ile askeri liderliğin hangi boyut ve özelliklerden oluştuğuna, benzeşim ve yordama geçerliliklerinin ne derecede gerçekleştiğine dair araştırma sorularına cevap verilmiştir. 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. 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.

Sonuç olarak bu çalışmada askeri bağlamda etkin olan liderlik özellikleri büyük oranda belirlenmiştir. Askeri liderin etkinliğini ölçmede güvenilir ve büyük ölçüde geçerli bir ölçme aracı olduğu saptanan askeri liderlik ölçeğinin, personel temin, seçim, eğitim, değerlendirme ve terfi uygulamalarında kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Araştırma kapsamında bulunan bütün değişkenlerden toplanan verilerin bireylerin kendi beyanlarına dayalı olması (self-report), sosyal beğenilirlik ve ortak yöntem varyansının ortaya çıkması açısından önemli bir sınırlılıktır. 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. Bundan sonraki araştırmalarda, ölçeğin geçerliliği noktasında ilave çalışmalar yapılması ve ölçeğin farklı bağlamlarda test edilmesi yararlı olacaktır.

5. Kaynakça

- Acar, A.C., Gürbüz, S. ve Sığı, Ü. (2010), Akademisyenlerin yönetim ve organizasyon kongresine ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 635-647, 20-22 Mayıs, Adana.
- Bagozzi R. ve Youjae Y.(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models", Journal of the Academy of Marketing Science,16 (Spring), 74-94.
- Brown, M. ve Terevino L. (2002), Conceptualizing and Measuring Ethical Leadership: Development of an Instrument,Academy of Management Proceedings.

- Calder, J. B. (1977), "An Attribution Theory of Leadership", B. M. Staw ve G.R. Salancik (Ed), New Directions in Organizational Behavior, Chicago, IL: St. Clair Pres, 177-204.
- Campbell, D.J., Hannah, S.T. ve Matthews, M. D. (2010), "Leadership in Military and Other Dangerous Contexts: Introduction to the Special Topic Issue", *Military Psychology*, 22(Suppl 1), 1-14.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu G. ve Büyüköztürk Ş. (2012), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (2. Baskı), Ankara, Pegem Akademi.
- Devellis, R.F. (2003), *Scale Development Theory and Applications* (2. Baskı), Thousand Oaks, Sage Publications, Kaliforniya.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005), "From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-767.
- Erdemir, E. (2008), *Yönetim ve Örgüt Araştırmalarında Ölçek Kullanımı: Yönetim Organizasyon Kongre Bildirileri Örneği*, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Bildiriler Kitabı, 397-403.
- Fallesen, J., Glaze, H.K. ve Curnow, C.K. (2011), "A Selective Review of Leadership Studies in the U.S. Army", *Military Psychology*, 23, 462-478.
- FM 6-22: (2006) *Army Leadership Competent, Confident and Agile*, Headquarters, Department of the Army, Washington DC.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Hair, J., Black W., Babin B., ve Anderson R.. (2010), *Multivariate Data Analysis*: Prentice Hall, New Jersey.
- Hinkin, T. R. (1995), "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", *Journal of Management*, 21, 5, 967-988.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. ve Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, Sage Publications.
- İşcan, Ö. F. (2002), *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katz, L. R. (1974), "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, 90-102.
- Kenney R.A., J. Blascovich ve P.R. Shaver (1994), "Implicit Leadership Theories: Prototypes for New Leaders", *Basic and Applied Social Psychology*, 15(4), 409-437.
- Kline, B.R. (2005), "Principles and Practice of Structural Equation Modeling", NY: Guilford Publications, Inc.
- Laurance, J. (2011), "Military Leadership and the Complexity of Combat *and* Culture", *Military Psychology*, 23, 489-501.
- Lord, R.G. ve K.J. Maher. (1993), "Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance", New York, Routledge.
- Lord R.G. ve Emrich C.G. (2000) "Thinking Outside the Box by Looking Inside the Box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research", *Leadership Quarterly*, 11(4), 551-579.
- Meindl, R. J. (1995), "The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach", *Leadership Quarterly*, 6(3), 329- 341.

Meydan, C.H. ve H. Şeşen.(2011), Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Ankara, Detay Yayıncılık.

Özen, Ş. (2002), "Türkiye'deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleşme Sorunu", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(2), 187-213.

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

Schmidt, A.A. (2008) "Development and Validation of the Toxic Leadership Scale", Unpublished Ph. D. Thesis.

Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A. ve Dillon, W.R. (2005) "A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models." Journal of Business Research, 58, 935-943.

Şencan, H. (2005), Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

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

Smith, C.A., D.W. Organ ve J.P. Near. (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", Journal of Applied Psychology, 68, 4, 653-663.

Spector, E. P. (1985), "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", American Journal of Community Psychology, 13, 693-713.

Sun, Ö. (2002), İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.

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

Tavşancıl, E. (2006), Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi (3. Baskı), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Triandis, H. C. (1995), Individualism and Collectivism, Boulder, CO: Westview Press.

Wong, L., Bliese P. ve Mcgurk D. (2003), "Military Leadership: A Context Specific Review", The Leadership Quarterly, 14, 657-692.

Yammarino F.J., Mumford M. D., Connelly M.S. ve Dionne. S.D. (2010), "Leadership and Team Dynamics for Dangerous Military Contexts", Military Psychology, 22:(Suppl. 1) 15-41.

Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2011)Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (8. Baskı), Ankara, Seçkin Yayınevi.

Yukl, G. (2002), Leadership in organizations. (5.Basım), New Jersey, Prentice Hall.