

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

**ASKERÎ LİDERE DUYULAN GÜVENİN ÖNCÜLLERİ: BİR
ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
İsmail YEŞİLBAŞ**

**Tez Danışmanı
Dr. Şahin ÇETİN**

ANKARA - 2014

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ: 06.06.2014

TEZİN TİPİ: Yüksek Lisans Tezi

TEZİN BAŞLIĞI: Askerî Lidere Duyulan Güvenin Öncülleri: 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: Bu araştırmada, askerî lidere güven ölçeği geliştirmek amaçlanmıştır. Çalışma, Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının çeşitli birimlerinde görev yapan Türkiye'nin çeşitli illerinden subay ve astsubayların katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Ölçek geliştirme yöntemlerine uygun olarak madde havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesi çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalarda içerik analizi, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi gibi hem nicel hem de nitel analiz tekniklerinden yararlanılmıştır. Askerî lidere duyulan güveni ölçebilecek geçerli ve güvenilir askerî lidere güven ölçeği geliştirilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Güven, Askerî Lidere Duyulan Güvenin Öncülleri, Askerî Lidere Güven Ölçeği

SAYFA SAYISI: 123

GİZLİLİK DERECEİ: Tasnif Dışı

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

**ASKERÎ LİDERE DUYULAN GÜVENİN ÖNCÜLLERİ: BİR
ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
İsmail YEŞİLBAŞ**

**Tez Danışmanı
Dr. Şahin ÇETİN**

ANKARA - 2014

KARA HARP OKULU

SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İsmail YEŞİLBAŞ'ın, “**Askerî Lidere Duyulan Güvenin Öncülleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması**” konulu tez çalışması, jürimiz tarafından SAVUNMA YÖNETİMİ Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ

Üye

Dr. Şahin ÇETİN
(Danışman)

Üye

Doç. Dr. Harun ŞEŞEN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

06/06/2014

Önder Haluk TEKBAŞ
Prof. Dr.
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında önemli katkıları olan, büyük emeği geçen, yardımını esirgemeyen, verdiği önerilerle tezimin nihayete ulaşmasını sağlayan tez danışmanım ve değerli hocam Dr. Şahin ÇETİN'e şükran ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Akademik bakış açısı kazanmam konusunda beni yönlendiren ve bilimin ışığından ayrılmadan ilerlememi sağlayan Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanı Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ'e, her türlü konuda desteklerini esirgemeyen Savunma Bilimleri Enstitüsü Müdürü Prof. Dr. Önder Haluk TEKBAŞ'a ve tüm Savunma Bilimleri Enstitüsü personeli ile yüksek lisans öğrenimim sürecinde kendilerinin öğrencisi olmaktan şeref duyduğum tüm değerli hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Ölçek geliştirme çalışmamda içerik geçerliliği için uzman değerlendirmesine katılan değerli görüşlerine başvurduğum kıymetli hocalarım Prof. Dr. Nesrin HİSLİ ŞAHİN, Prof. Dr. Nebi SÜMER, Prof. Dr. Arzu WASTI, Prof. Dr. Deniz BÖRÜ, Doç. Dr. Ünsal SIĞRI, Doç. Dr. Akif TABAK, Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ, Doç. Dr. Harun ŞEŞEN, Yrdc. Doç. Dr. Olgun DEĞİRMENCİ, Dr. Cüneyt SEVİM ve Dr. Eray DEMİRDİŞ'e teşekkürlerimi sunarım. Tez savunmamda yer alan ve değerli vakitlerini ayırarak önemli katkılarda bulunan saygı değer öğretim üyelerine de ayrıca teşekkür ederim.

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 teşekkürlerimi sunarım.

Zorlu yüksek lisans eğitimim süresince bana anlayış gösterip her zaman yanımda olan ve her türlü konuda yardımcı olan sevgili eşim Beste YEŞİLBAŞ'a ve bu dönemde doğumuyla bizi sevindiren oğlum Efe'ye sevgimi, şükranlarımı ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

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

ASKERÎ LİDERE DUYULAN GÜVENİN ÖNCÜLLERİ: BİR
ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSMAİL YEŞİLBAŞ

ÖZET

Askerî birimlerin başarısını etkileyen faktörlerden birisi de astların liderlerine duydukları güvendir. Askerî lider ve astları arasındaki ilişkilerin güvene dayanması işbirliğini geliştirerek askerî birimin hedeflere ulaşma etkinliğini artırmaktadır. Soyut olması nedeniyle güven, kavramlaştırılması ve ölçümü zor olan bir değişkendir. Güvenin ölçümü için genellikle uluslararası yazındaki ölçekler kullanılmaktadır. Ancak Türk askerî kültürüne özgü güven olgusu, Türk askerî kültürüne özgü ölçüm araçları ile analiz edilmelidir.

Bu araştırmanın amacı, lidere güven ölçeklerine yönelik daha önce kullanılan batı modeli ölçekler yerine Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının çeşitli birimlerinde görev yapan subay ve astsubayların liderlerine duydukları güvenin düzeyini belirleyen özgün bir askerî lidere güven ölçeği geliştirmektir. Bu maksatla ilk olarak yazın taraması yapılarak askerî lidere duyulan güven adıyla bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Müteakiben ölçek geliştirme yöntemlerine uygun olarak madde havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesi çalışmaları yapılmıştır. Bu aşamalarda Türkiye'nin farklı bölgelerinde görev yapan 124 subay ve astsubaya yarı-yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Pilot çalışmada 2731 ve nihai uygulamada ise 2308 subay ve astsubaya anketler uygulanmıştır. Nitel

ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılması ile elde edilen verilerin analizinde; içerik analizi, betimsel analizler, iç tutarlılık analizi, ilişkisel analizler, keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucu 18 maddelik ölçeğin toplam varyansın % 87,8'ini açıklayan dört faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Bu dört faktör yetenek, yardımseverlik, karakter bütünlüğü ve adalet olarak isimlendirilmiştir. Geliştirilen ölçeğin içerik, kriter ve yapı geçerliliği irdelenmiştir. Taslak ölçek, 11 uzman akademisyen tarafından değerlendirilerek ölçeğin içerik geçerliliği sağlanmıştır. Askerî lidere güven ölçeğinin eş zamanlı ve benzeşim geçerliliği benzer yapıdaki başka bir ölçek olan yöneticiye duyulan güven ölçeği ile ilişkili olduğu tespit edilerek sağlanmıştır. Kuruma bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerini etkileyerek tahmin etmesi, askerî lidere güven ölçüm aracının yordama geçerliliği için iyi bir gösterge olmuştur. Sonuç olarak Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığı üzerinde yapılan araştırma ile askerî lidere duyulan güveni ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir. Kara Kuvvetleri mensubu Türk subay ve astsubayların algılamaları ile oluşan askerî lidere duyulan güvenin anlaşılmasında kullanılabilecek özgün bir ölçeğin geliştirilmesi ile bu araştırma, yazına ve liderlik geliştirme programlarına önemli katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Güven, Askerî Lidere Duyulan Güvenin Öncülleri, Askerî Lidere Güven Ölçeği

Tez Yöneticisi: Dr. Şahin ÇETİN

Sayfa Sayısı: 123

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

ANTECEDENTS OF TRUST IN MILITARY LEADER: A STUDY OF SCALE DEVELOPMENT

MASTER THESIS

İSMAİL YEŞİLBAŞ

ABSTRACT

One of the factors influencing military units' achievement is subordinates' trust in their leaders. The fact that the relationships between military leaders and their subordinates are based on trust improves cooperation; thus leads to a rise in military unit's effectiveness to reach its targets. Trust is a variable that is difficult to conceptualize and measure because of its abstract character. The scales in international literature are generally employed to gauge trust. But trust as a phenomenon that is peculiar to Turkish military culture must be analyzed via measurement tools which are peculiar to Turkish military culture.

The aim of this research, instead of importing Western scales of trust in leader, is to develop a unique trust in military leader scale which determines the level of officers' and noncommissioned officers' trust in their leaders at the various units of Turkish Land Forces Command. For this purpose initially reviewing of literature, theoretical framework established about trust in military leader concept. Following generating an item pool, structuring the scale and assessment of the scale studies were made in accordance with scale development methods. In these stages, semi-structured interviews with 124 officers and noncommissioned officers working

in different regions of Turkey were made. Surveys were conducted by 2731 and 2308 officers and noncommissioned officers in pilot study and final practice, respectively. Content analysis, descriptive analysis, internal consistency analysis, correlational analysis, exploratory factor analysis, and confirmatory factor analysis were used in the analysis of datum that is acquired by using the qualitative and quantitative methods together. Exploratory factor analysis showed that the 18-item scale had four factors which explained 87.8% of the total variance. These four factors labeled as ability, benevolence, integrity and justice. The content, criterion-related and construct validity of the scale developed were probed. The content validity of the scale was proved by 11 expert academicians' evaluations. Results showed that trust in military leader scale was highly correlated with trust in manager scale as a similar construct, showing good evidence of concurrence and convergent validities. There was good evidence of the predictive validity of the Trust in Military Leader Scale as it showed itself to be able to predict organizational commitment and organizational citizenship behavior variables. Consequently, the research surveying on Turkish Land Forces Command to collect information has ensured the validity and reliability of the developed scale. This research has provided a significant contribution to the literature and the leadership development programs with regards to developing a unique scale which can be used in understanding of trust in military leader that occurs with the perceptions of Turkish Land Forces' officers and noncommissioned officers.

Keywords: Trust, Antecedents of Trust in Military Leader, Trust in Military Leader Scale

Advisor: Ph.D. Şahin ÇETİN

Number of Pages: 123

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN SORUNSAli

1. GİRİŞ.....	1
2. ARAŞTIRMANIN SORUNSAli	4
3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	7
4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI.....	7
5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	9

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1. ARAŞTIRMANIN TEMEL DEĞİŞKENLERİ	10
a. Askerî Liderlik.....	10
b. Güven.....	12
c. Kişilerarası Güvenin Boyutları	15
(1) Bilişsel ve Duygusal Güven	15

(2) Hesapçı ve İlişkisel Güven	19
(3) Güven ve Güvensizlik	20
ç. Askerî Lidere Duyulan Güven	22
(1) Mayer, Davis ve Schoorman (1995)'in Modeli	23
(2) Dirks ve Ferrin (2002)'in Modeli	25
(3) Colquitt, Scott ve LePine (2007)'nin Modeli	26
(4) Burke, Sims, Lazzara ve Salas (2007)'in Modeli	27
d. Lidere Duyulan Güvenin Öncülleri	28
(1) Yetenek.....	32
(2) Yardımseverlik	32
(3) Karakter Bütünlüğü	34
2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELİ	35
a. Sosyal Mübadele Kuramı	35
b. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı	36
c. Lidere Güven Ölçek Geliştirme Çalışmaları.....	36
d. Ölçek Geliştirme Süreci	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

1. EVREN VE ÖRNEKLEM	41
a. Örneklem-1.....	41
b. Örneklem-2.....	43
c. Örneklem-3.....	44
ç. Örneklem-4	47
2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE SÜRECİ	49
a. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği	50

b. Kuruma Bağlılık Ölçeği	51
c. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	52
3. İŞLEM VE KULLANILAN ANALİZLER.....	52
a. Madde Havuzunun Oluşturulması	54
b. Ölçeğin Yapılandırılması	57
(1) Yüzey Geçerliliği	58
(2) İçerik Geçerliliği.....	58
(3) Pilot Çalışma.....	59
c. Ölçeğin Değerlendirilmesi	61
(1) Kriter Geçerliliği	62
(2) Yapı Geçerliliği.....	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

1. MADDE HAVUZUNUN OLUŞTURULMASI AŞAMASININ SONUÇLARI.....	64
2. ÖLÇEĞİN YAPILANDIRILMASI AŞAMASININ SONUÇLARI.....	71
a. Yüzey Geçerliliği Sonuçları.....	71
b. İçerik Geçerliliği Sonuçları	72
c. Pilot Çalışma Sonuçları	75
3. ÖLÇEĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ AŞAMASININ SONUÇLARI..	80
a. Kriter Geçerliliği Sonuçları	86
(1) Eş zamanlı Geçerlilik Sonuçları	86
(2) Yordama Geçerliliği Sonuçları	88
b. Yapı Geçerliliği Sonuçları	90
(1) Benzeşim Geçerliliği Sonuçları	91

(2) Ayrışım Geçerliliği Sonuçları	93
---	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ

1. BULGULARIN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRME	96
2. ARAŞTIRMANIN YAZINA KATKISI	103
3. ASKERÎ LİDERLERE ÖNERİLER.....	105
4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	107
5. GELECEK ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER	108
6. SONUÇ	110
 KAYNAKÇA	 112
EKLER	123

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo-1: Liderlik Kuramları ve Araştırmalarında Eğilimler	11
Tablo-2: Yarı-Yapılandırılmış Mülakata Katılanlara Ait Demografik Özellikler	42
Tablo-3: Uzman Değerlendirmesine Katılan Akademisyenlere Ait Demografik Özellikler	44
Tablo-4: Pilot Çalışmaya Katılanlara Ait Demografik Özellikler	46
Tablo-5: Nihai Uygulamaya Katılanlara Ait Demografik Özellikler	48
Tablo-6: Araştırmanın Ölçek Geliştirme Süreci Aşamaları	53
Tablo-7: Açık Uçlu Sorulara Verilen Cevapların Geri Dönüş Oranı ...	64
Tablo-8: Astların Askerî Liderlerine Güven Duymaları İçin En Çok İfade Edilen Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler	65
Tablo-9: İçerik Analizi ile Tespit Edilen Temalar.....	69
Tablo-10: İçerik Geçerliliği Oranı Hesaplama Tablosu.	73
Tablo-11: Pilot Çalışmada Uygulanan Askerî Lidere Güven Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi	77
Tablo-12: Pilot Çalışmada Uygulanan Askerî Lidere Güven Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	78
Tablo-13: Askerî Lidere Güven Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	81
Tablo-14: Askerî Lidere Güven Ölçeği Korelasyon Değerleri	82
Tablo-15: Askerî Lidere Güven Ölçeği DFA Uyum İyiliği İndeksleri Model Karşılaştırma Tablosu (n=2308).....	84
Tablo-16: Nihai Uygulamada Kullanılan Ölçeklere Ait Birincil Düzey DFA Analizi Uyum İyiliği İndeks Değerleri Tablosu (n=193).....	86
Tablo-17: Askerî Lidere Güven ve Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeklerinin Eş zamanlı Geçerliliği İçin Korelasyon Karşılaştırması	87
Tablo-18: Kuruma Bağlılık ve ÖVD Değişkenleri ile Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	89

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo-19: Askerî Lidere Güven Ölçeği Dört Faktörlü Model Birincil Düzey DFA Analizi Uyum İyiliği İndeks Değerleri.....	90
Tablo-20: Askerî Lidere Güven Ölçüm Modeli ve Alternatif Modellere Ait Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeks Değerleri.....	91
Tablo-21: Faktörlerarası Korelasyon Değerleri.....	93
Tablo-22: Ayrışım Geçerliliğinin Değerlendirilmesi.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil-1: Ülkelerin Kültürel Karşılaştırması	5
Şekil-2: Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Güvenin Rolüne İlişkin Kuramsal Model	18
Şekil-3: Güvenin Zamanla Değişimi Modeli.....	20
Şekil-4: Birleşik Güven ve Güvensizlik Modeli.....	21
Şekil-5: Lidere Duyulan Güvenin Geribildirim Süreci.....	24
Şekil-6: Güven Modeli	24
Şekil-7: Lidere Duyulan Güvenin Yapısı.....	26
Şekil-8: Güvenin Öncülleri ve Ardılları.....	27
Şekil-9: Lidere Duyulan Güveni Etkileyen Faktörlerin Çok Düzeyli (Birey-Grup-Örgüt) Modeli.....	28
Şekil-10: Ölçek Geliştirme Süreci.....	40
Şekil-11: Birincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	83

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)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KSK	: Kanada Silahlı Kuvvetleri
LÜE	: Lider-Üye Etkileşimi
ort.	: Ortalama
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
PYBS	: Personel Yönetim Bilgi Sistemi
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SMK	: Sosyal Mübadele Kuramı
ss.	: Standart Sapma
vd.	: ve diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

1. GİRİŞ*

Güven, insanların kendilerinin, bir grubun veya bir örgütün amacını sorgulamaksızın olumlu beklentiye dayalı olarak duydukları psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998: 395). Kişilerin birbirleri ile etkileşim içinde olmaları ve aralarında karşılıklı mübadelelerin olması nedeniyle soyut bir olgu olarak ortaya çıkan güven duygusu (Zucker, 1986: 54) çalışma hayatının bir parçası olmuştur. Güven, araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Özellikle son otuz yılda yönetim ve örgüt alanında güven konusuna ilgi gösterilmeye başlanmış ve çalışma hayatında lidere duyulan güven, çalışma arkadaşları arasında güven, örgütsel güven olmak üzere çeşitli düzeylerde güven ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Özellikle astların liderlerine duydukları güvenin yüksek olmasının örgütler için yararlı olacağı konusunda fikir birliği bulunmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002; Burke, Sims, Lazzara ve Salas, 2007). Güven, insanlar tarafından çok basit ve anlaşılır bir kavram olarak görülmesine rağmen karmaşık olmasından dolayı araştırmacıları yıllardır uğraştırmış ve bu durum güvenin ölçümünü zorlaştırmıştır.

Tarih boyunca insanlar, ulaşılması zor hedeflere erişmek için liderlerinin yönlendirmelerine ihtiyaç duymuş ve onların gösterdiği yolu takip etmişlerdir. Tarihte Büyük İskender, Sezar, Fatih Sultan Mehmet, Napolyon, Mustafa Kemal Atatürk gibi askerî liderler hedeflerini gerçekleştirmek için en zorlu şartlarda dahi takipçilerinin kalplerini ve zihinlerini etkileyerek onları ortak idealler doğrultusunda yönlendirebilmişlerdir. Askerî liderlerin astlarını yönlendirerek görevlerini başarıyla yerine getirmesinde en önemli etkenlerden birisi astların liderlerine duydukları güvendir.

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

Güven kavramının ne zaman ortaya çıktığı konusunda araştırmacılar arasında fikir birliği bulunmamaktadır. Güven kelimesinin ilk kez 13. yüzyılda İngiltere’de kullanıldığı ve bağlılık ile sadakati içerdiği öne sürülmekle beraber bir kısım kaynaklar güven kavramının etimolojik olarak kökenini ilk insan topluluklarına dayandırmaktadır (İşçi, 2013: 224). Google’ın Ngram Viewer aracı, 1500 yılından 2008 yılına kadar yayımlanan 5 milyondan fazla kitapta yer alan kelime ve kelime öbeklerinin ifade edilme sıklıklarını istatistiksel olarak göstermektedir (Harvard Business Review, 2014: 32). Bu araca göre Türkçe *güven* kelimesinin 1937 yılında, İngilizce dilinde güven anlamına gelen *trust* kelimesinin ise 1521 yılında ilk defa kitaplarda yer aldığını görmekteyiz (Ngram Viewer, 2014). Buna ilave olarak bu araçta tespit edilen kelimelerin kullanım sıklığı, araştırma konularında değişen öncelikler hakkında bizlere yardımcı olmaktadır. Buna göre Türkçe kitaplarda *güven* kelimesinin 1998 yılından sonra büyük ve hızlı bir ivmeyle artarak kullanıldığını görmekteyiz. Bu durum ulusal yazında güven kavramına giderek artan bir şekilde önem verildiğinin bir başka göstergesidir.

Psikoloji, işletme, örgütsel davranış ve liderlik gibi çeşitli disiplinlerde yapılan araştırmalar, çalışma hayatında güven duygusunu anlamak için alanyazına önemli katkıda bulunmuşlardır. Birçok araştırmacı tarafından güvenin tanımları yapılmasına rağmen güvenin anlamı karmaşık olduğundan dolayı bu konuda fikir birliği sağlanamamıştır (Mosher, 2013: 3). Güven esas olarak güvenen ve güvenilen arasındaki bağımlı ilişkide ortaya çıkan psikolojik bir durum olarak belirtilmektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 712). Yönetim kuramcılarının çoğu insan ilişkilerinin yürütülmesinde güvenin önemini desteklemekle birlikte (Hosmer, 1995: 47) özellikle güven kavramına 1994 yılından itibaren araştırmacılar tarafından büyük ilgi gösterilmeye başlanmıştır.

Yapılan çalışmalarda güven, iki veya daha fazla taraf arasındaki sosyal mübadele süreci neticesinde zamanla gelişen psikolojik bir durum olarak kabul edilmektedir (Brower, Schoorman ve Tan, 2000; Hosmer, 1995; Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998). Bu araştırmalar güveni, Sosyal Mübadele Kuramı (SMK)’nın bir unsuru olarak ele almaktadır. Schriesheim, Castro ve Coglisier (1999)’e göre ise güven, Lider-Üye

Etkileşimi (LÜE) kuramının bir parçasıdır. Bununla birlikte güven, modern liderlik kuramlarının da önemli bir kavramı olarak öne çıkmaktadır. Örneğin dönüştürücü ve karizmatik liderler, takipçilerinin güvenlerini kazanmaktadırlar (Bass, 1985; Conger ve Kanungo, 1988; Kirkpatrick ve Locke, 1996; Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter, 1990). Görüldüğü üzere liderlik kuramlarında ve diğer yönetim ve örgüt kuramlarında güven önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Kişiler arasında güvenilir ilişkilerin geliştiği örgütler daha fazla başarılı olma eğiliminde olurlar. Özellikle kişilerarası ilişkilerden lider ile takipçileri arasında gerçekleşen ilişkide takipçinin lidere duyduğu güven kaybolursa bu durum örgüt için olumsuz sonuçlara yol açabilir. Lidere duyulan güvensizlik örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, örgütsel bağlılık gibi olumlu iş tutum ve davranışlarında düşüslere neden olabilir. İş tutumları, ekipler, iletişim, adalet, psikolojik sözleşme, örgütsel ilişkiler ve çatışma yönetimi ile ilgili yayımlanmış makalelerde ve yönetim, örgütsel psikoloji, kamu yönetimi, örgütsel iletişim, eğitim gibi disiplinlerde lidere duyulan güven kavramına önem verilmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002: 611).

Başarılı liderliğin en önemli etkenlerinden birisi, liderin güvenilir bir kişi olarak görülmesidir (Aamodt, 2010: 469). Liderin güvenilir özellikleri üzerine yapılan çalışmalar, farklı kültürlerde farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Genellikle lidere duyulan güvenin öncülleri olarak liderin yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü özellikleri uluslararası yazında genel bir kabul görmüştür (Burke vd., 2007; Gill, Boies, Finegan ve McNally, 2005; Mayer vd., 1995). Bu özelliklerin yanına liderin öngörülebilir olma özelliğini ekleyen çalışmalar (Adams, Bruyn ve Chung-Yan, 2004; Adams ve Sartori, 2006; Blais ve Thompson, 2009) olmakla birlikte Türk kültüründe yapılan çalışmalar (Erdem ve Aytemur, 2009; İslamoğlu, Birsell ve Börü, 2007) ise yöneticilerin farklı özelliklerini ortaya çıkarmıştır. Ulusal yazında yapılan bu çalışmalardan Erdem ve Aytemur (2009)'a göre işgörenlerin yöneticilerine güven duyması için yöneticilerin yetkin, hamil ve adaletli özelliklere sahip olması gerektiği öne çıkmaktadır.

Ekip çalışmalarını içeren çeşitli çalışma ortamlarında güvenin önemi kabul edilmektedir (Aamodt, 2010: 489). Askerî çalışma ortamlarında görevler, riskli ve stresli olup süratli bir şekilde değişim göstermektedir. Askerî birimlerde özellikle operasyonel görevleri icra ederken askerî lidere duyulan güvenin kritik bir rolü vardır. Askerî liderler, astlarına saygı ve ilgi göstermeli, onları desteklemeli, teşvik etmeli ve onların güvenlerini kazanmalıdır. Astlar, liderlerinin bu şekildeki davranışlarına olumlu iş tutum ve davranışları ile karşılık verirler.

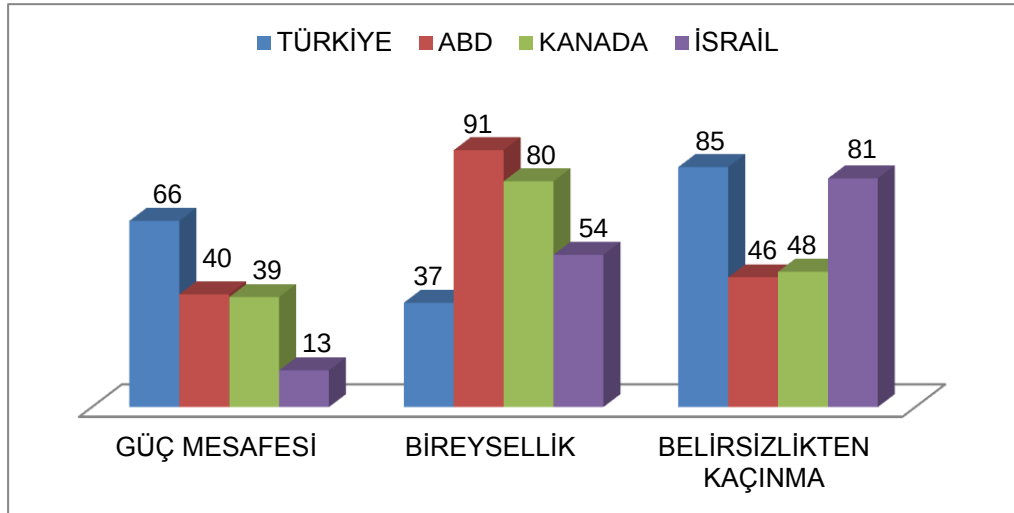
Askerî lidere duyulan güvenin, askerî çalışma ortamlarında önemi kaçınılmazdır. Bu tez çalışmasında askerî lidere duyulan güvenin öncülleri ve askerî lidere duyulan güvenin ölçülebilmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmayla askerî lidere duyulan güvenin bileşenlerinin tespit edilerek askerî lidere duyulan güveni ölçebilecek bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığına özgü askerî lidere güven ölçeği geliştirmek amacıyla birinci bölümde araştırma konusu ile ilgili giriş yapılmış ve araştırmanın sorunsalı açıklanmıştır. İkinci bölümde askerî liderlik ve güven kavramı, lidere duyulan güvenin öncülleri ve lidere duyulan güven ile ilgili kuramlar ve ölçek geliştirme çalışmalarına ilişkin kuramsal çerçeve ortaya konmuştur. Üçüncü bölümde ise araştırmanın örnekleme, veri toplama araçları ve süreci ile birlikte işlem ve kullanılan analizlerden oluşan araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde araştırmanın bulguları gösterilmiştir. Beşinci bölümde araştırmaya yönelik tartışma yapılarak sonuçlar sunulmuş ve öneriler verilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Askerî birimlerde astlar ve amirleri arasında güven veya güvensizlik durumları oluşabilmektedir. Askerî liderin astlarının güvenliğini kazanması önemlidir. Lidere duyulan güvensizliğin yönetim sürecinde önemli sorunlara yol açabileceği mutlak bir gerçektir. Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının çeşitli birimlerinde görev yapan askerî liderlerin astlarının güvenliğini kazanmasında hangi özelliklerin önemli ve etkili olduğunu gösteren ve astların askerî liderlerine duydukları güvenin düzeyini belirleyen bir ölçek mevcut değildir. Bu nedenle askerî lidere duyulan güvenin öncüllerini tespit

eden ve askerî lidere duyulan güven ile ilgili ölçek geliştiren bir çalışma gereksinimi ortaya çıkmıştır.

Ulusal yazında askerî lidere güven ölçeği bulunmamakla birlikte uluslararası yazında askerî bağlamda genellikle Kuzey Amerika ve İsrail modeli lidere güven ölçekleri (Adams ve Sartori, 2006; Shamir, Brainin, Zakay ve Popper, 2000) bulunmaktadır. Deluga (1995), ABD Silahlı Kuvvetlerinin askerî ortamında, astların amirlerine duydukları güveni ölçmek için Butler (1991)'in Güven Koşulları Ölçeğini kullanmıştır. Görüldüğü üzere uluslararası yazında askerî bağlamda kullanılan lidere güven ölçekleri bulunmakla birlikte, bu ölçeklerin uyarlanarak Türkiye bağlamında kullanılması Özen (2002: 188) tarafından ifade edilen “törensel görgüculük” ve “Türkiye bağlamından kopukluk” sorunlarına yol açabilir. Bununla birlikte kültürel farklılıklar, lider davranışları ve takipçilerin liderden beklediği özelliklerin de farklılaşmasına yol açmaktadır (House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004: 47). Askerî bağlamda lidere güven ölçekleri geliştiren ve bu ölçekleri askerî örneklemde kullanan, bu konuda öncü ülkeler ile Türkiye'nin güç mesafesi, bireysellik ve belirsizlikten kaçınma bakımından kültür boyutlarının karşılaştırması aşağıdaki Şekil-1'de sunulmuştur.



Şekil-1: Ülkelerin Kültürel Karşılaştırması (Hofstede Centre, 2014)

Şekil-1'e baktığımızda ABD ve Kanada'da güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma düşük, bireysellik yüksek; İsrail'de güç mesafesi düşük, bireysellik orta ve belirsizlikten kaçınma yüksek iken Türkiye'de güç mesafesi

ve belirsizlikten kaçınma yüksek, bireysellik düşük yani toplulukçu özelliği yüksektir. Bu kültürel farklılıklardan dolayı her kültürdeki astların liderlerine güven duymasındaki algılamalarının farklılaştığı göz önüne alınabilir. Bu nedenle Batı modeli ölçekler yerine Türkiye bağlamına özgü askerî lidere güven ölçeğinin geliştirilmesi önemli bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır.

Ulusal yazında yöneticiye güven ölçekleri (Erdem ve Aytemur, 2009; İslamoğlu vd., 2007) bulunmaktadır. Bu ölçekler, Türk kültürüne özgü geliştirilmekle birlikte sadece özel sektör iş örgütlerini dikkate almaktadır. Özel sektörde işgörenlerin yöneticilerine güven duymasındaki algılamalar, Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının askerî birimlerinde astların amirlerine duydukları güven algılamalarını yansıtmamaktadır. Türk askerî kültürü, özel sektör iş örgütlerinin kültürlerinden farklıdır. Türk Kara Kuvvetlerinde subay ve astsubaylar, atamalar ile Türkiye'nin farklı bölgelerinde belli sürelerle görevler yapmaktadır. Askerî personel, bazı bölgelerde aile yaşamından uzaklaşmak zorunda kalmaktadır. Bununla birlikte zorunlu askerlik nedeniyle sadece hizmet süresinin bitmesinin beklentisi içinde olan erbaş ve erler ile görevler yapılmaktadır. Ayrıca askerlik zorlu, riskli ve stresli koşullarda yüksek feragat gerektirmektedir. Türk Kara Kuvvetlerinde subay ve astsubaylar, farklı kadro yerlerinde farklı görevlerde bulunmaktadır. Böylelikle yapılan görevler zamanla değişim göstermektedir. Bu nedenlerle askerî çalışma ortamları, özel sektör iş ortamlarından farklılaşmaktadır. Dolayısıyla özel sektör iş örgütlerine yönelik geliştirilen yöneticiye güven ölçeklerinin Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığı bağlamında kullanılması, örgütsel kültür farklılıkları açısından uygun olmayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca Türk askerî ortamının yukarıda belirtilen özellikleri, diğer ülkelerin askerî ortamlarının özelliklerinden farklı yönleri olarak öne çıkmaktadır.

Türk askerî kültürüne özgü lidere duyulan güven, Türk askerî kültürüne özgü ölçüm araçları ile analiz edilmelidir. Türkiye bağlamında askerî lidere duyulan güvenin düzeyini belirleyen özgün bir ölçek mevcut değildir. Dolayısıyla araştırmanın sorunsalını, askerî birimlerin en etkin şekilde görevlerini yerine getirebilmeleri için astların liderlerine duydukları güvenin düzeyini tespit edecek bir ölçeğin bulunmaması ve askerî lidere duyulan güvenin öncüllerini ortaya çıkaran bir araştırmanın yapılmaması

oluşturmaktadır. Bu nedenle emik bir yaklaşımla özgün bir askerî lidere güven ölçeği geliştirme ve askerî lidere duyulan güvenin öncüllerini tespit etme konusundaki eksikliği giderme gereksinimi ortaya çıkmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma, Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığında astların liderlerine duydukları güvenin öncüllerini tespit etmek ve askerler ile liderleri arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan güvenin düzeyini belirleyen bir ölçek geliştirmek amacıyla tasarlanmıştır.

Askerî liderler, gerçekleştirecekleri etkili yönetim ile askerî birimlerinin başarısını artırabilirler. Askerî lidere duyulan güvenin öncüllerini tespit etmek ve astların liderlerine duydukları güvenin seviyesini ölçmek için askerî lidere güven ölçeği geliştirmek amacıyla güvenin öncülleri irdelenecek ve askerî lidere duyulan güvenin hangi boyutlardan oluştuğu tespit edilecektir. Yazın taraması ve yarı-yapılandırılmış mülakattan elde edilen verilerin harmanlanmasıyla Türk askerî bağlamına özgün, geçerli ve güvenilir bir askerî lidere güven ölçeği geliştirilecektir. Buradan hareketle Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının kurum kültürüne uygun askerî lidere güven ölçeği geliştirmek amaçlanmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI

Dirks ve Ferrin (2002)'e göre astlar liderlerine güven duydukları zaman daha iyi performans sergilemekte, işleri ile daha fazla tatmin olmakta, mensubu oldukları örgüte kendilerini daha fazla adamakta, işten ayrılma niyetleri daha az olmakta ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedirler.

Ölçek geliştirme çalışmasında lidere duyulan güven ile ilgili geliştirilen kavramsal çerçevenin temel varsayımları sınanmış ve ülkemizin askerî bağlamında askerî lidere duyulan güvenin temel boyutları belirlenmiştir. Böylelikle bu çalışma, başta Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığı olmak üzere Türk Silahlı Kuvvetlerine yönelik bir öneri olmanın yanında,

astların liderlerine güven duymasına ilişkin dikkate alınabilecek, tartışılabilir ve yorumlanabilecek bir yaklaşım sunmaktadır.

Güven, insan motivasyonunun en yüksek formudur ve insanların içindeki en iyiyi ortaya çıkarmaktadır (Covey, 2004: 190). Bu tanımlamadan hareketle askerî liderin astlarını motive etmesinde güvenin çok önemli bir etken olduğunu söyleyebiliriz. Askerî liderler, astlarının kendilerine güven duymasını sağlayarak onlarda olumlu yönde çalışma isteği sağlayabilir.

Askerî birimlerde askerî liderin etkili olabilmesinin anahtar unsuru astlarının ona güvenme derecesidir. Askerî bağlamda üstlerin, astlarının güvenini kazanabilmesinin önemi son derece büyüktür. Askerî liderler her zaman astlarının olumlu çalışma tutum ve davranışları sergilemelerini ister. Astların askerî liderlerine duyduğu güven ile ilgili askerî liderler, bir bilinç ve farkındalık elde ederek verimli ve etkili bir yönetim yerine getirebilirler.

Askerî liderler, askerî birimlerin hedeflere ulaşması için birçok araç kullanmaktadırlar. Bu araçların etkin kullanımı askerî liderin kendisinden beklenen rolünü gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Güven bu araçlardan bir tanesi olmakla birlikte askerî liderlerin, normal bir yöneticiden farkını göstermede önemli bir etkidir. Askerî liderler, güveni kullanarak askerî ortamlarda görevlerin başarılmasına olumlu katkıda bulunabileceklerdir. Güvenin tesis edilmesiyle askerî birimlerin hedeflere ulaşması kolaylaşmaktadır.

Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığına mensup askerî liderler, astları ile beraber çok kritik görevlerde bulunmaktadır. Bu görevlerde liderin astlarını olumlu yönde motive edebilmesi ve başarılar elde edebilmesi için astlarının liderlerine duydukları güven çok önemli bir yer tutar. Bu araştırma ile astlarda güven sağlayan faktörler tespit edilerek askerî liderin yönetim sürecine ilişkin bir farkındalık kazanmasına olumlu katkıda bulunulabilir. Askerî lidere duyulan güvenin öncülleri ve askerî lidere güven ölçeği ile Türk Silahlı Kuvvetlerinin eğitim ihtiyaçları bu doğrultuda tespit edilebilir. Çalışma sonucunda elde edilecek sonuçlar, orta düzey ve ileri düzey liderlik geliştirme programlarına katkı sağlayabilir. Böylelikle liderlik geliştirme programlarında

askerî lidere duyulan güven konusuna yönelik bir farkındalık oluşturularak faydalı bir çıkarım elde edilebilir.

5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Ulusal yazında Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığına yönelik askerî lidere güven ölçeği bulunmamaktadır. Bu nedenle özgün bir askerî lidere duyulan güven ölçeği geliştirmek amacıyla ulusal ve uluslararası yazında yapılan lidere duyulan güven veya yöneticiye duyulan güven ile ilgili ve bu kavrama yakın konular içeren yayımlanmış ve yayımlanmamış çalışmalar zaman sınırlaması olmadan araştırmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmanın konu kapsamı; askerî liderlik, güven, lidere duyulan güvenin öncülleri, lidere güven ölçeği geliştirme çalışmalarını içermektedir. Bu nedenle bu araştırmada lidere duyulan güven kavramına odaklanarak bu konunun dışına çıkılmamıştır.

Araştırmanın örnekleme, Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının çeşitli birimlerinde Türkiye genelinde görev yapan subay ve astsubayları kapsamaktadır. Araştırmanın konusu olan askerî lidere güven ölçeği geliştirmek için yarı-yapılandırılmış mülakat ve ilgili anketler, sadece subay ve astsubaylardan oluşan askerî personel kapsamında uygulanmıştır. Uzman değerlendirmesi için 7'si subay olan 11 uzman akademisyenden sadece 4 profesör bu kapsam dışında kalmıştır. Dolayısıyla evren ve örneklem olarak araştırma sadece Türkiye'deki Kara Kuvvetleri Komutanlığına bağlı birimlerde çalışan subay ve astsubaylar ile sınırlıdır.

Araştırmadan emik bir yaklaşımla elde edilen bulgular sonucunda yazında mevcut yöneticiye güven ve lidere güven ölçeklerinin boyutlarından farklı olarak Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının askerî kurum kültürüne özgü elde edilecek askerî lidere duyulan güvenin öncüllerinin sayısı ve türü ile askerî lidere güven ölçeğinin içeriği farklı olabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1. ARAŞTIRMANIN TEMEL DEĞİŞKENLERİ

Araştırmanın konusu kapsamında araştırmanın temel değişkenleri olarak askerî liderlik, güven, kişilerarası güven, askerî lidere duyulan güven, askerî lidere duyulan güvenin öncülleri irdelenecektir.

a. Askerî Liderlik

İnsanlar tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde her zaman birlikte hareket etme ve birlikte yaşama gereksinimi duymuşlardır. Bu gereksinimden bir araya gelen insanlar gruplar oluşturmuş ve bu grupları yönetecek, belirlenen hedeflere ulaştıracak ve onlara önderlik edecek bir insana ihtiyaç duymuşlardır. Bu insana lider adı verilmiş ve liderin yaptığı faaliyetler ile ilgili bir süreç olan liderlik ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda liderliğin farklı tanımlarını görmekteyiz.

Liderlik, belirli koşullar altında belirlenen amaçları gerçekleştirmek için takipçilere yardım etme, onları harekete geçirme, yönetme ve etkileme becerisidir (Yıldız, 2013: 24). Başka bir yaklaşıma göre liderlik, paylaşılan hedeflere ulaşmada yapılması gereken ihtiyaçların neler olduğunun ve nasıl yapılması gerektiğinin anlaşılması ve hemfikir olunması için bireysel ve ortak çabaları içeren başkalarını etkileme sürecidir (Yukl, 2010: 8). Liderlik sürecinde lider, takipçiler, çeşitli koşullar ve belirli bir ortak hedefin olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla liderlik süreci; **Liderlik = f (Lider, Takipçiler, Koşullar)** eşitliği ile ifade edilebilir.

Liderlik üzerine çalışmalar, birbirlerinin üzerine inşa edilerek devam etmektedir. Günümüze değin tartışılan birçok liderlik kuramları vardır. 1980’li yıllara kadar liderlik ile ilgili araştırmalarda “özellikler kuramları”, “davranışçı kuramlar” ve “durumsal liderlik kuramları” kapsamında çeşitli liderlik modelleri öne sürülmüştür. 1980 yılından sonraki dönemlerden itibaren günümüze

değin öne sürülen “modern liderlik kuramları” olarak adlandırılan çeşitli liderlik kuramları tartışılmaktadır. Modern liderlik kuramlarında lider; vizyoner, otantik, stratejik, zehirli, hizmetkâr, dönüştürücü ve karizmatik birisi olarak görülmektedir.

Liderlik üzerine yapılan araştırmalardaki önceliklerin zamanla değiştiğini görmekteyiz. Aşağıda yer alan Tablo-1’de liderlik alanındaki ana eğilimlerin tarihi gelişimi sunulmaktadır. Tabloda liderlik yaklaşımlarının önemle vurgulandığı kabataslak yıl aralıkları bulunmaktadır. Yeni bir döneme geçiş kendinden bir önceki dönemin tamamen sona erdiği anlamına gelmemekle beraber yeni dönemlerde sadece yaklaşımlara verilen önem konusunda bir değişim olmaktadır (Den Hartog ve Koopman, 2001: 167). Buna göre 1940 yılından başlamak üzere genellikle 20’şer yıllık aralıklarla liderlikteki eğilimlerin değiştiğini görmekteyiz.

Tablo-1: Liderlik Kuramları ve Araştırmalarında Eğilimler
(Bryman, 1992: 1’den aktaran Den Hartog ve Koopman, 2001: 168)

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema
1940’a kadar	Özellik	Lider doğulur; liderlik, doğuştan bir yetenek olarak kabul edilir.
1940-1960	Davranış	Liderler ne yapar; lider etkili olmak için nasıl davranmak zorundadır.
1960-1980	Durumsal	Koşullara bağımlılık; Liderin etkinliği koşullardan etkilenir.
1980’den günümüze	Yeni Liderlik	Liderler vizyon ihtiyacını belirler, sadakat ve duygusal bağlanmaya esin kaynağı olur. (karizmatik / dönüştürücü liderliği içerir.)

Liderlik, komutan olan asker kişilerde olması gereken özelliklerin başında gelmektedir. Liderlik, askerlik mesleği ile her düzeyde birbirinden ayrılmayacak bir şekilde bütünleşmiştir (Wong, Bliese ve McGurk, 2003: 686). Daha önce askeri ortamlarda yapılan araştırmaların (ör: Bass, 1985) liderlik yazınına önemli katkıları olmuştur (Loughlin ve Arnold, 2007: 147). Liderlik tanımlamalarından hareketle askerî liderlik, komutanlık görevini başarıyla yerine getirme, astlarını görevleri başarmak için harekete geçirme

ve astlarına önderlik etme yeteneğini içeren bir süreç olarak tanımlanabilir. Ayrıca askerî liderlik, vazifenin başarılmaması için komutanın astlarını etkileme süreci olarak ele alınabilir.

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Kara Kuvvetleri Sahra Talimnamesi 6-22'de askerî lider, üstlendiği rol ve verilen sorumluluk nedeniyle örgütsel hedefleri başarmak için karakteri ve bilgisi ile insanları etkileyen ve ilham veren kişi olarak tanımlanmaktadır (FM 6-22, 2006: 1-1).

Kanada Silahlı Kuvvetleri (KSK) doktrini etkili askerî liderliği, görevin başarısına katkı sağlayan yetenekleri artırma veya geliştirme faaliyeti ve görevi başarıyla tamamlamak için astları yönlendirme, motive etme ve harekete geçirme süreci olarak ele alınmaktadır (KSK, 2005: 30).

Askerî lider, hem emir komuta zinciri içinde hem de dışında faaliyetleri uygun bir şekilde yürütmek için insanları motive eder ve kurumunun daha iyi olmasına odaklanır ve bu yönde kararlarını şekillendirir (FM 6-22, 2006: 1-1). Askerî liderler astlarına yapılması gereken işleri yaptırmakta ve onlarla ilgilenmekte, bir üst birliğin komutanı gibi rolünü oynamakta, değişimi sezmekte ve bu değişime uyum sağlamak ve yaptıkları her işte sergiledikleri askerî değerleri ile örnek olmaktadır (KSK, 2005: 30). Askerî liderler ani ve şiddetli ölüm tehdidi altında, korkulu ve riskli koşullarda herhangi bir yönlendirme olmadan ve belirli durumlarda daha önce verilen emsal bir karar olmaksızın belirsizlik anında kararlar vermektedir (FM 22-100, 1999: 1-18). Silahlı Kuvvetlerin zorlu görevler esnasında hedeflerine ulaşması için başarılı ve etkili askerî liderlere gereksinimi vardır. Askerî liderlik, görevlerin başarılmamasında önemli bir kuvvet çarpanı olmaktadır.

Askerî liderlik konusundan sonra, yönetim ve örgüt yazınında özellikle liderlik üzerine oldukça sık kullanılan değişkenlerden biri olan ve liderliğin olmazsa olmazı olarak kabul edilen güven kavramı irdelenmektedir.

b. Güven

Güven, günlük yaşamda karşılaşılan ve çok bilinen bir olgu olarak algılanmaktadır. Ancak güven kavramı algılanandan çok daha soyut ve

karmaşık bir yapıdadır. Güven olgusunun tanımı ve kapsamını bilmek bu karmaşık yapıyı anlamak için gerekli olabilir.

Farklı disiplinlerden araştırmacılar, kendi disiplinlerinin terminolojisine uygun olarak güven kavramına ilişkin tanımlamalar yapmaktadırlar (Mayer vd., 1995: 709). Güven; ekonomistler tarafından ya hesaba dayalı ya da kurumsal bir kavram olarak, psikologlar tarafından kişisel özelliklerden oluşan bilişsel nitelikler ve güvenen ile güvenilenin kişisel özellikleri açısından bir olgu olarak, sosyologlar tarafından insanlar veya kurumlar arasındaki sosyal ilişkilerin özelliklerine ilişkin bir kavram olarak incelenmiştir (Rousseau vd., 1998: 393). Bu nedenle güven, kuramsal olarak belirli bir alanda yer almayan bir olgu olmakla beraber farklı alanlarda farklı bakış açıları ile değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

Güven, günümüz yönetim, liderlik ve örgütsel davranış yazınında en sık incelenen olgulardan biri olarak kabul edilmektedir (Bunker, Alban ve Lewicki, 2004; Burke vd., 2007; Colquitt, Scott ve LePine, 2007; Rousseau vd., 1998). Güven kavramına 1980'lerin başından itibaren ilgi gösterilmeye başlanmış (Creed ve Miles, 1996: 16) ve konuya ilişkin düzenli ve yoğun ilgi 1990'ların ikinci yarısından itibaren gösterilmiştir (Erdem ve Aytemur, 2009: 6). Özellikle 1994 yılında yayımlanan *Motivation and Emotion* dergisinin *trust* özel sayısı, 1990'ların ikinci yarısında yayımlanan Kramer ve Tyler (1996)'ın *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* kitabı ile 1998 yılında yayımlanan *Academy of Management Review* dergisinin *trust* özel sayısı güven konusu ile ilgili daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalara temel kaynak olmuş ve başlıca atıf yapılan makaleleri ve bölümleri içermiştir.

Güveni kavramlaştırmada geniş bir yelpazede farklı yaklaşımlar öne sürüldüğü için güvenin tanımlamaları tartışmalı olmaktadır (Husted, 1989: 23). Günümüze değin araştırmacılar tarafından yoğun ilgi gösterilmesine rağmen güvenin tanımı konusunda ortak bir nokta bulunamamıştır. Bunun nedeni güvenin soyut ve karmaşık yapısından dolayıdır. Bununla birlikte *Academy of Management Review* dergisinin 1998 yılında yayımlanan *Trust* özel sayısında, Mayer ve arkadaşları (1995) tarafından ileri sürülen “savunmasız olmaya isteklilik” tanımlaması en çok alıntı yapılan tanımlama

olmuştur (Rousseau vd., 1998: 394). Yönetim, örgütsel davranış ve liderlik yazınında en çok atıf yapılan tanımlamaların Mayer ve arkadaşları (1995) ile Rousseau ve arkadaşları (1998) tarafından yapılan tanımlamalar olduğunu görmekteyiz.

Mayer ve arkadaşlarına (1995: 712) göre güven, güvenen tarafın güvenilen tarafı kontrol etmeye veya izlemeye ihtiyaç duymaksızın, güvenilen tarafın güvenen taraf için önemli olan belirli bir eylemi yapacağı beklentisine dayalı olarak güvenen tarafın güvenilen tarafın eylemlerine savunmasız olmaya istekli olmasıdır. Bu tanımlamadaki “savunmasız olmaya isteklilik”, güvenen tarafın riske girerek kendisi için önemli olanı feda etme ihtimaline eğilimli olması anlamına gelmektedir. Güvenen taraf, gönüllü olarak güvenilen tarafın tehlikeli eylemlerine maruz kalmayı göze almaktadır. Bu nedenle güvenen taraf, güvenilen tarafın kötü bir hareketine açık veya maruz bir durumda olduğunu kabul etmektedir.

Rousseau ve arkadaşlarına (1998: 395) göre güven, başkasının niyet ve davranışının olumlu olacağı beklentisine bağlı olarak zararlı eylemlerine karşı savunmasız ve açık olmayı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır. Buna ilave olarak Rousseau ve arkadaşları (1998: 395), güven kavramı tartışmalarında güvenen ve güvenilen arasındaki karşılıklı bağımlılık ve ilişkisel riskin, güven için en önemli iki ön koşul olarak öne çıktığını belirtmektedirler. Risk ve karşılıklı bağımlılığın, güvenin oluşması için güvenin gerekli iki koşulu olduğu disiplinler arasında genel bir kabul görmekte ve güven, risk ve karşılıklı bağımlılık koşulları altında savunmasız olma eğilimi olarak kısaca değerlendirilmektedir. Sonuç olarak güven, ilişkide bulunan karşı taraftaki bireylerin tutum ve davranışlarının olumlu olacağına dair beklentilere bağlı olarak karşı tarafın zarar vermesine açık olmayı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durum olarak ifade edilmektedir.

Güven, karşı tarafın niyetini bilmeksizin eylemlerini gönüllü olarak kabul ederek onun zarar vermesine açık olmayı içeren psikolojik bir durumdur (İşçi, 2013: 225). Görüldüğü üzere güvenenin, güvenilenin eylemlerine savunmasız kalmaya istekli olması, güvenenin olumlu

beklentilerine bağılı olarak şekillenmektedir. savunmasız kalma istekliliğı, risk alma eğilimi, karşılıklı bağımlılık, güven ve güvenilirlerden oluşan iki tarafın mevcudiyeti güvenin yukarıda belirtilen kuramsal tanımlamalarında görölmektedir. Bu tanımlamalardan hareketle güven, güvenilir tarafın eylemlerinin doğru olacağına dair güvenen tarafın beklentisine dayanan, güvenilir tarafın tehlikeli eylemlerine güvenen tarafın savunmasız ve açık olma istekliliğı olarak ifade edilebilir. Güvenen tarafın iyi niyetini güvenilir tarafın kötüye kullanmayacağına dair güvenen tarafın olumlu beklentisine bağılı olarak aldığı risk, güvendir.

Bu araştırmanın doğası gereğı, lider ile astları arasındaki güven olarak astların liderlerine duydukları güven konusu incelenecektir. Buradan hareketle güven düzeylerinden kişilerarası güven ve kişilerarası güvenin boyutları incelenecektir.

c. Kişilerarası Güvenin Boyutları

Kişilerarası güven, bir kişinin başka bir kişiye karşı olumlu bir beklentisi olması ve bu beklentiye yönelik hassasiyet göstermesi olarak tanımlanmaktadır (İşçi, 2013: 225). Kişilerarası güvenin nasıl geliştiğı ile ilgili kuramsal açıklamalar arasında fikir birliğı bulunmamaktadır. Araştırmacılar tarafından kişilerarası güven ile ilgili farklı boyutlar öne sürölmüştür. Bu araştırmalardan önemli olan üç tanesi (McAllister, 1995; Rousseau vd., 1998; Lewicki, Tomlinson ve Gillespie, 2006) bu çalışmada incelenmektedir.

(1) Bilişsel ve Duygusal Güven

McAllister (1995) tarafından geliştirilen kişilerarası güvenin boyutlarının bilişsel ve duygusal güven olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu görmekteyiz. McAllister (1995)'a göre güvenin bilişsel boyutu bilgiye dayalı, duygusal boyutu ise ilişkiye dayalıdır. Bilişsel güven, diğer tarafın güvenilirliğı hakkındaki inançları ifade ederken, duygusal güven ise karşılıklı güven sürecinde duyguların önemli rolünü ifade etmektedir (Schaubroeck, Peng ve Hannah, 2013: 1149). Yazında yapılan bir araştırmada bilişsel güven kafadan duyulan güven, duygusal güven ise kalpten duyulan güven olarak nitelendirilmiştir (Chua, Ingram ve Morris, 2008: 436). Güven, bir kişinin diğer

kişiyeye karşı duyduğu duygusal hisler (duygusal güven) veya mantığa uygun sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisi ile beraber ortaya çıkan bir kavram olarak görölmektedir (Lewis ve Weigert, 1985: 972).

Bilişsel güven, bir güvenenin güvenilen kişinin sahip olduğu yetkinlik, dürüstlük ve güvenilir olma gibi anahtar özelliklerinin tarafsız değerlendirmesinden meydana gelmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002: 616). Bilişsel güven, takipçinin lideri kişisel değerlendirmesine yani liderin geçmişte yetkinlik, dürüstlük ve güvenilir özellikler gösterip göstermemesine bağıdır (Zhu, Newman, Miao ve Hooke, 2013: 96). Bununla birlikte güvenenin beklentilerini karşılamada güvenilen kişinin başarısız olması, güvenenin güven duymaması için makul bir sebep olarak görölmektedir (McAllister, 1995: 25). Schaubroeck ve arkadaşları (2013: 1149), McAllister (1995)'in bilişsel güveninin, Lewicki ve Bunker (1995)'in öne sürdüğu bilgiye dayalı güven boyutu ile Mayer ve arkadaşlarının (1995) öne sürdüğu güvenilirliğin boyutlarından yetenek ve karakter bütünlüğüne çok benzediğini öne sürmüşlerdir. Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata ve Rich (2012)'e göre yüksek düzeylerdeki bilişsel güven, bir bireyin başka bir bireye güvenip güvenmeyeceğıne yönelik kararsızlığını azaltmaktadır.

Duygusal güven ise güvenilen ile güvenen arasında duygusal bağa dayalı olarak oluşmaktadır (McAllister, 1995: 26). Güvenilen kişinin güvenen kişiyeye gerçekten önem vermesi ve onun zihinsel refahı için hareket etmesi ve güvenen kişinin bu durumun farkında olması ile duygusal güven meydana gelmektedir (Schaubroeck vd., 2013: 1149). Ayrıca duygusal güven, bir tarafın diğey tarafın refahı için çaba göstermesinin neden olduğu özel bir ilişkiyi ifade etmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002: 616). Duygusal güven, karşılıklı menfaat ilişkisine girme ve tarafların birbirleriyle ilgilenmesi ile sosyal mübadele sürecine giren iki taraf arasında zamanla oluşmaktadır (McAllister, 1995: 31). Güvenen ile güvenilen arasındaki güvenin sosyal mübadele ile zamanla kurulduğunu görmekteyiz. Colquitt ve arkadaşları (2012), yaptıkları araştırma sonucunda duygusal güvenin, taraflar arasındaki mübadele ilişkilerinin kalitesini artırdığını tespit etmişlerdir. Yapılan araştırmalar sonucunda yüksek performans sonuçlarının, olumlu bir şekilde çalışma arkadaşlarına duyulan duygusal güven (McAllister, 1995) ve lidere

duyulan duygusal güven (Colquitt vd., 2012) ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Duygusal güven, bir “mübadele derinleştiricisi” olarak ifade edilmekte ve duygusal güven duyulan güvenilen tarafın herhangi bir ilişkide daha fazla yükümlü olduğu belirtilmektedir (Colquitt vd., 2012: 2).

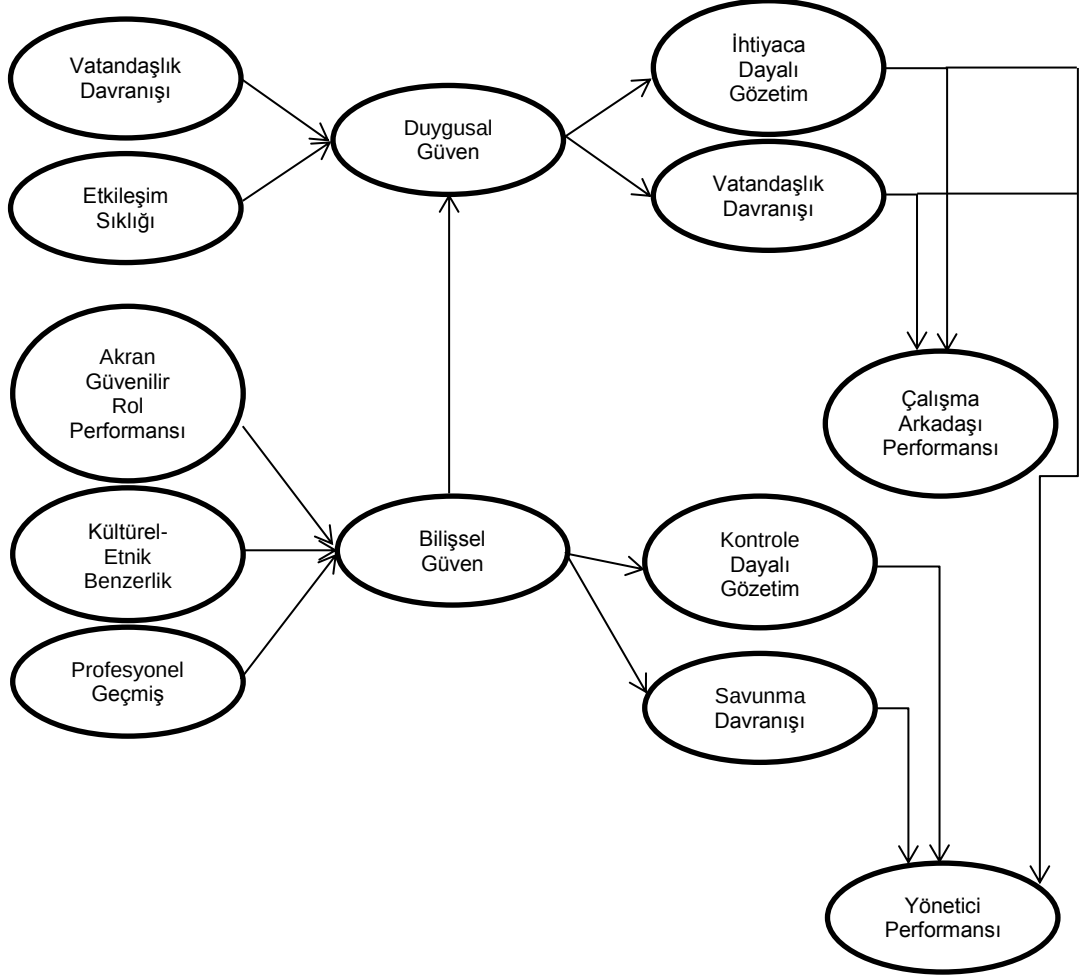
McAllister (1995), bilişsel güven ile duygusal güven arasında nedensel bir bağlantı olduğunu belirtmektedir. Schaubroeck ve arkadaşları (2013: 1151), taraflar arasındaki daha yüksek bilişsel güvenin, yüksek duygusal güven ile nitelendirilen duygusal yönelimli ve yüksek kaliteli karşılıklı mübadele ilişkisi için diğer tarafın uygun olabileceğini öne sürmektedirler. Bu durum, bilişsel güven ile duygusal güven arasındaki nedenselliği ve duygusal güvenin gelişiminde bilişsel güvenin nedensel önceliği olduğunu göstermektedir.

Güvenin nasıl geliştiği ile ilgili biri karakter temelli diğeri sosyal mübadele temelli olmak üzere iki bakış açısı öne sürülmektedir (Zhu vd., 2013: 96). Güvenin bilişsel tanımları, güvenilen kişinin karakterine dayalı iken güvenin duygusal tanımları kişilerarası duygusal mübadeleyle dayalıdır (Dirks ve Ferrin, 2002: 616). Bu değerlendirmeler ışığında güvenin bilişsel boyutunun karakter temelli, duygusal boyutunun da sosyal mübadele temelli bakış açılarıyla kurulduğunu görmekteyiz.

Colquitt, Lepine, Zapata ve Wild (2011), itfaiyeciler arasında yaptıkları çalışma sonucunda tehlikeli ve öngörülemez görevlerde çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin, bilişsel güvene dayandırılan algılanan karakter bütünlüğü ile ilişkili olduğunu; olağan günlük görevlerde çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin ise duygusal güveni doğrudan etkileyebilen yardımseverlik ve kimlik algılamaları ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Buna dayalı olarak Schaubroeck ve arkadaşları (2013: 1164), özellikle tehlikeli ve riskli görevlerde mübadele ilişkilerinin bilişsel güven temelinde kurulması gerektiğini öne sürmüşlerdir.

McAllister (1995), çalışmasında; yöneticiler ve uzmanlar arasındaki kişilerarası güven ilişkilerinin işleyişini ve niteliğini, güvenin gelişimini etkileyen faktörleri ve performans ile davranış için kişilerarası güvenden elde

edilen çıkarımları ele almaktadır. Aşağıdaki Şekil-2’de McAllister (1995)’in geliştirdiği kişilerarası güvenin örgütlerdeki rolüne ilişkin kuramsal model gösterilmektedir.



Şekil-2: Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Güvenin Rolüne İlişkin Kuramsal Model (McAllister, 1995: 27)

Şekil-2’ye göre McAllister (1995), geliştirdiği kuramsal modelinde kişilerarası ilişkilerde güvenin rolünün, yöneticinin davranışsal tepkilerini ve nihaî olarak yönetici ve çalışma arkadaşlarının performansını tespit etmek için ilişkilerin sırasının çalışma arkadaşlarının özellikleri ve davranışlarından, çalışma arkadaşları güvenilirliğinin yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmelerine kadar olduğunu belirtmektedir. Bu çalışma sonucunda örgütlerde resmî olmayan (informal) ilişkileri inceleyerek duygusal güvenin, örgütlerin koordineli ve etkili bir şekilde yönetiminde ve işleyişinde oldukça önemli bir rolü olduğu vurgulanmaktadır (McAllister, 1995: 55). Bu kuramsal

modelinde bilişsel ve duyuşsal güveni kullanarak McAllister (1995), yönetim ve örgüt alanına kişilerarası güvenin bu iki boyutunu kazandırmıştır.

(2) Hesapçı ve İlişkisel Güven

Güvenin gelişimi; güvenin oluştuğu veya yeniden düzenlendiği “kurulma aşaması”, güvenin mevcut olduğu “istikrar aşaması” ve güvenin inişe geçtiği “çözünme aşaması” olmak üzere ilişkilerin alçalıp yükselmesi olarak nitelendirilen üç aşamaya ayrılmıştır (Rousseau vd., 1998: 396). Güven, bu aşamalarda Rousseau ve arkadaşlarına (1998: 401) göre hesapçı güven ve ilişkisel güven olmak üzere iki boyutlu ve zamanla gelişerek ortaya çıkmaktadır.

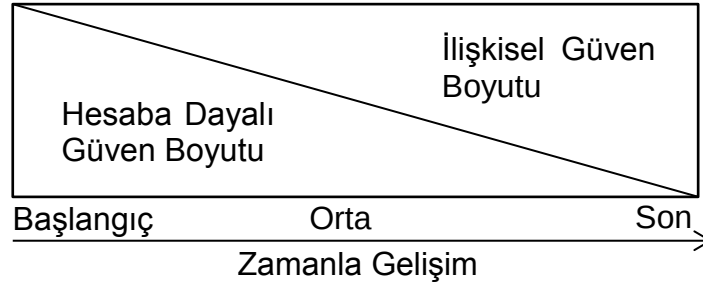
Hesapçı güven boyutu, ilişkiye dayalı ve ekonomik mübadeleye bağlı etkileşimlerin özelliğine dayanmaktadır (Rousseau vd., 1998: 399). Hesaba dayalı güven, sadece iki taraf arasındaki caydırıcılığın mevcudiyetinden değil, aynı zamanda diğer tarafın yetkinlik ve niyetine ilişkin güvenilir bilgiden de ortaya çıkmaktadır (Lewicki vd., 2006: 1007).

İlişkisel güven boyutu ise güvenen ve güvenilen arasında zamanla tekrarlanan etkileşimlerden ortaya çıkmaktadır (Rousseau vd., 1998: 399). İlişki esnasında güvenene bilgi vermek güvenin temelini oluşturur. Buna göre güvenilirlik ve bağımlılık, diğer tarafın olumlu beklentilerinin yükselmesine yol açar ve duygu ilişkinin içine girer.

Rousseau ve arkadaşlarına (1998: 401) göre taraflar arasındaki tekrarlanan ve karmaşık etkileşimin, ilişkisel güvenin gelişimini başlatması muhtemeldir. Bu tekrarlanan etkileşimler meydana gelirken güven kendi ilişkisi içinden gelişim göstermektedir (Lewicki vd., 2006: 1013).

Rousseau ve arkadaşlarına (1998) göre güvenenler, sürekli olarak güvenilenlerin yetkinlik ve bağımlılıkları ile ilgili bilgilerini güncelleştirirler ve bazı durumlarda hem güvenen hem de güvenilen tarafından algılanan ilişkisel faydalara dayanan daha derin mübadele ilişkileri geliştirilmektedir. Bu süreç güvenin zamanla değişimi ile bağlantılı olarak gelişim göstermektedir

(Rousseau vd., 1998: 401). Güvenin zamanla değişimi modeli aşağıdaki Şekil-3'de gösterilmektedir.



Şekil-3: Güvenin Zamanla Değişimi Modeli (Rousseau vd., 1998: 401)

Buna göre güven düzeyinin, tekrarlanan etkileşimler ile değiştiği varsayılmıştır. Bu tekrarlanan etkileşimler de güven düzeyinin zamanla değişimine yol açmaktadır. Şekil-3'de görüldüğü üzere güvenen ile güvenilen arasındaki güven ilişkisi ilk zamanlarda hesaba dayalı güven olarak oluşmaktadır. Zamanın ilerlemesi ile hesaba dayalı güven yerini ilişkisel güvene bırakmaktadır.

(3) Güven ve Güvensizlik

Yazında güvenin karşıtı olarak güvensizlik ifadesi kullanılmaktadır. Buna göre güven, başkasının davranışına ilişkin emin ve olumlu beklentiler olarak göz önüne alınırken güvensizlik ise diğerinin davranışına ilişkin emin ve olumsuz beklentiler olarak değerlendirilmektedir (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998: 439).

Bu yaklaşımda Lewicki ve arkadaşlarının (1998) tanımlamalarından hareketle güven ve güvensizlik olmak üzere iki boyut mevcuttur. Buna göre güven, düşük güven düzeyi ile yüksek güven düzeyi arasındaki süreç iken güvensizlik ise düşük güvensizlik düzeyi ve yüksek güvensizlik düzeyi arasındaki bir süreç olarak ele alınmaktadır (Lewicki vd., 2006: 1002).

Lewicki ve arkadaşlarının (2006) önerdiği birleşik güven ve güvensizlik modeli sonraki sayfada yer alan Şekil-4'de gösterilmektedir. Bu modele göre düşük güven düzeyi ile yüksek güvensizlik düzeyi aynı değildir. Ayrıca yüksek güven düzeyi ile düşük güvensizlik düzeyini karıştırmamak gerekir. Güven ve güvensizlik boyutlarının ayrı yapılar olarak ele alınması

gerekmektedir. Lewicki ve arkadaşları (1998), çoğu kişilerarası ilişkilerin karmaşık olduğunu ve bu ilişkilerin geniş bir yelpazesi olduğunu tartışmaktadır.

Yüksek Güven • Umut • İnanç • Sırdaşlık • Güvence • İnisiyatif ile nitelendirilir.	• Yüksek değer uyumu • Karşılıklı bağımlılığın kurulması • Fırsatların kovalanması • Yeni inisiyatifler	• Doğrulamalı bir güven • İlişkilerin bölünmesi ve sınırlanması • Fırsatların kovalanması ve olumsuz risklerin / hassasiyetlerin sürekli izlenmesi
Düşük Güven • Umutsuz • İnançsız • Sırdaşlık yok • Dinginlik • Tereddüt ile nitelendirilir.	• Rasgele tanışmalar • Sınırlı bağımlılık • Sınırlandırılmış ve mesafeli etkileşimler • Profesyonel nezaket	• İstenmeyen neticelerin beklenmesi ve kuşgulanması • Zararlı güdülerin takınılması • Bağımlılığın kontrol edilmesi • Önceden alım hakkı, en iyi hücum iyi bir savunmadır. • Paranoya
	Düşük Güvensizlik • Korku yok • Şüpheliğin yokluğu • Sinizm yokluğu • Düşük gözetim • Dikkatsiz olma ile nitelendirilir.	Yüksek Güvensizlik • Korku • Şüphelilik • Sinizm • Uyanıklık ve ihtiyatlılık • Dikkatli olma ile nitelendirilir.

Şekil-4: Birleşik Güven ve Güvensizlik Modeli (Lewicki vd., 2006: 1003)

Şekil-4'deki birleşik güven ve güvensizlik modelinde, aynı ilişki içerisinde diğer tarafa hem güvenmek hem de güvenmemek için aynı anda meydana gelen sebepler olabileceğinden hareketle A tarafı, X ve Y işini yapmak için B'ye güvenirken Z işini yapmak için B tarafına güvenmediği durumlar ile güven değerlendirilmektedir (Lewicki vd., 2006: 1002). Buna

göre bir kişiye duyulan güven yapılan işe ve diğer durumlara göre değişim göstermektedir.

Askerî liderlerin liderlik sürecini gerçekleştirmelerinde anahtar unsurlardan birisi de güvendir. Askerî görevlerin başarısı için askerlerin komutanlarına duydukları güven çok kritik rol oynamaktadır. Buradan hareketle aşağıda astların komutanlarına duydukları güven, kişiler arasında ortaya çıkan bir güven olarak değerlendirilmektedir.

ç. Askerî Lidere Duyulan Güven

Günümüzün küreselleşen dünyasında belli bir amaç için ilişkide bulunan insanların birbirlerine duydukları güven önem kazanmaya başlamış ve insanlar güvenilir buldukları bir lideri takip etme ihtiyacı duymuşlardır.

Kişilerarası güvenin türlerinden biri olarak görülen (Mayer vd., 1995) lidere duyulan güven; amirin yeteneği, yardımseverliği, karakter bütünlüğü, amirin astları ile bilgi paylaşımına açık olması ve amirin davranışının tutarlı olmasına ilişkin işgörenlerin algılamalarından ortaya çıkmaktadır (Butler ve Cantrell, 1984; Clark ve Payne, 1997; Mayer vd., 1995; Schindler ve Thomas, 1993; Tan ve Tan, 2000).

Askerî liderlik bağlamında güven, hem örgütleri bir arada tutan bir yapıştırıcıya hem de uzun süreli verimliliği sağlayan bir yağlama makinesine benzetilmektedir (Ulmer, 2009: 100).

Takipçilerin karakter özelliklerinden biri olarak kabul edilen takipçilerin liderlerine duydukları güven, liderlik kuramlarında anahtar değişkenlerden biri olarak görülmektedir (Yukl, 2010: 12). Lidere duyulan güven, lider ile astları arasındaki mübadele ilişkisine dayalı olarak oluşan kişilerarası güvendir. Lidere duyulan güven, bir astın davranışları ve eylemlerini kontrol edemediği durumlarda liderinin eylemlerine açık olma isteği olarak tanımlanmaktadır (Tan ve Tan, 2000: 243).

İnsanlar yapılacak bir iş için işbirliği içinde çalışmak isterse, insanlar arasındaki güven bu işbirliğinde çok önemli bir yer edinmektedir (Simons, 2010: 99). Güven oluşturmak için en iyi aracın güvenilirliği tesis etmek ve

desteklemek olduğuna dikkat çekilmektedir (Hardin, 1996: 29). Örgütlerde, lidere duyulan güven, liderin vizyonunun başarılı olması için gerekli bir husustur (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 905).

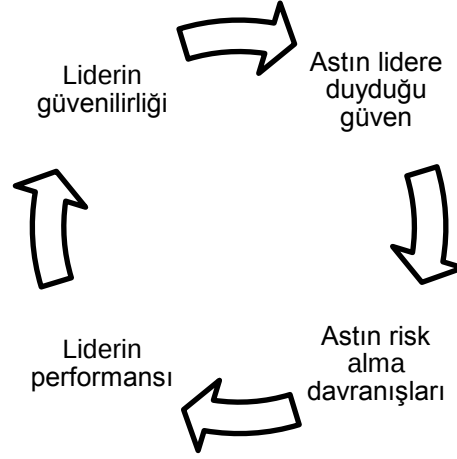
Fiedler'ın durumsal liderlik modeline göre liderliği belirleyen üç değişkenden biri olan lider-takipçi arasındaki ilişkiler, takipçilerin liderlerine güven duyup duymadığını, liderin sevilip sevilmediğini belirtmektedir (Tabak ve Sığrı, 2013: 398). Bu durumsal modele göre lidere duyulan güven, lider-takipçi ilişkilerinin bir unsuru olarak kabul edilmektedir.

Askerî çalışma ortamlarında güvenin önemi oldukça fazladır. Afganistan'da görev yapan ABD Silahlı Kuvvetlerine mensup subaylar ile yapılan bir araştırma sonucunda askerî liderlerin taraflar arasındaki zorlu çatışmaları çözümlmek ve başkalarını etkilemek için kullanacakları beş temel stratejiden birinin de "güven tesis etmek" olduğu tespit edilmiştir (Weiss, Donigian ve Hughes, 2010: 72).

Askerî bağlamda güvenin liderliğin temel bir bağı olduğu ve zamanla geliştiği belirtilmektedir (FM 22-100, 1999: 1-5). Buna göre askerî lider ile astları arasındaki ilişkilerde korku yerine güvene dayalı ilişkiler tesis edilmelidir. Askerî bağlamda lidere duyulan güveni ele alırsak kısaca askerî lidere duyulan güven, astların komutanlarının olumlu eylemler gösterecekleri beklentisine bağlı olarak bu eylemlere savunmasız ve açık kalma isteği olarak tanımlanabilir. Alanyazında lidere duyulan güven konularına ilişkin yapılan önemli araştırmalar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

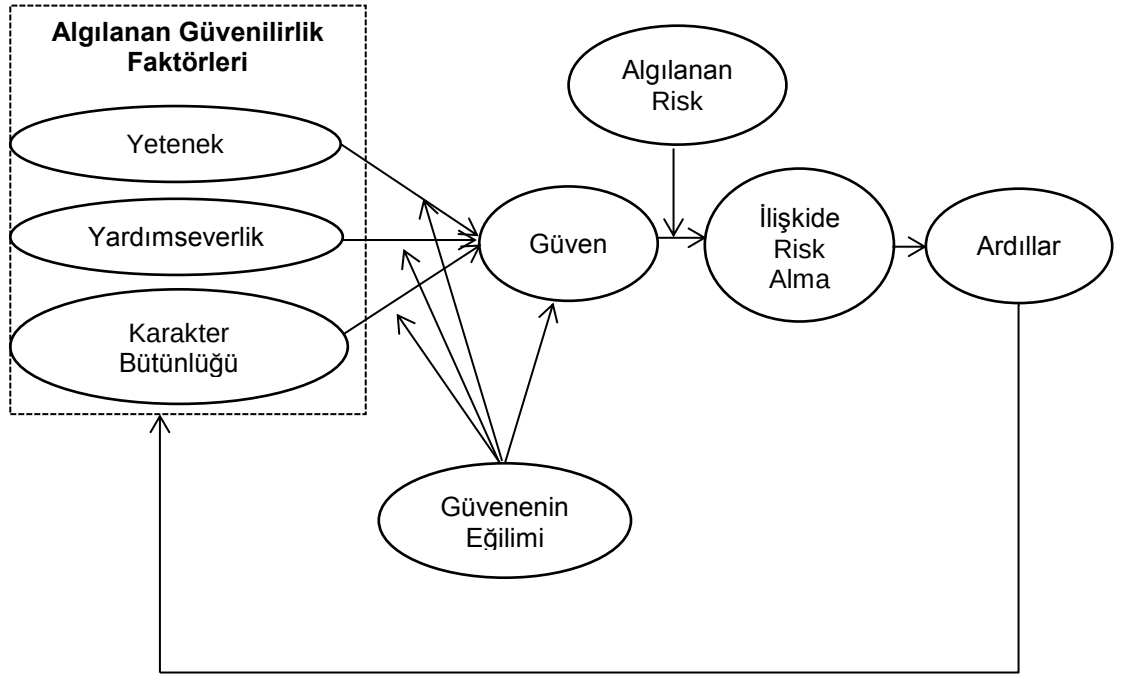
(1) Mayer, Davis ve Schoorman (1995)'ın Modeli

Mayer ve arkadaşları (1995), güvenin dinamik doğasını gösteren bir model önermişlerdir. Önerilen bu güven modeli, ilişkide risk almanın ardıllarından güvenilenin algılanan özelliklerine doğru bir geri bildirim döngüsünü takip etmektedir. Bu döngünün uyarlaması sonraki sayfada yer alan Şekil-5'de gösterilmektedir.



Şekil-5: Lidere Duyulan Güvenin Geribildirim Süreci

Buna göre bir astın liderine duyduğu güven, Şekil-5’de belirtilen geri bildirim sürecini takip etmektedir. Mayer ve arkadaşlarının (1995) önerdikleri modelin iki önemli unsuru içerdiğini görmekteyiz. Bu unsurlar güvenen ve güvenilendir. Bu yaklaşımda güvenen ve güvenilen arasındaki algılanan risk, güven açısından önem kazanmaktadır. Mayer ve arkadaşlarının önerdikleri güven modeli aşağıdaki Şekil-6’da gösterilmektedir.



Şekil-6: Güven Modeli (Mayer vd., 1995: 715)

Güvenen kişi risk aldığı zaman, güven olumlu sonuçlara sebep olduğunda güvenilenin güvenme algılamaları artmaktadır (Mayer vd., 1995:

728). Aynı biçimde güven, olumsuz sonuçlara neden olduğunda güvenilenin güvenme algılamaları azalmaktadır. Şekil-6'daki modelde güvenilir davranışın sonucunda yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü algılamalarının dolaylı olarak güveni etkileyeceği öne sürülmektedir. Mayer ve arkadaşlarının (1995) önerdikleri bu modelde güven süreci bir döngü ile betimlenmektedir. Buna göre bir liderin performansı çok iyi olursa takipçilerinin liderlerine duydukları güven algılamaları da iyi olmakta ve yükselmektedir. Eğer liderin performansı kötü olursa takipçilerinin liderlerine duydukları güven azalmaktadır. Modelde güvenilen kişinin güvenilirlik faktörleri yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü olarak belirtilmektedir.

(2) Dirks ve Ferrin (2002)'in Modeli

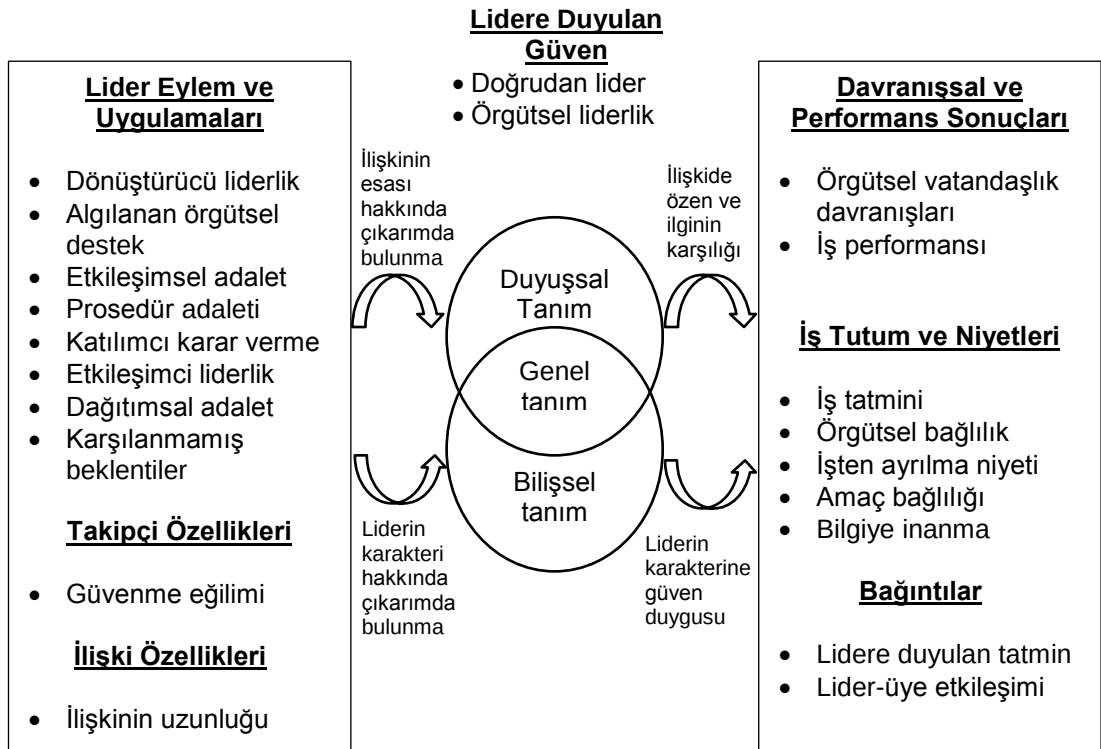
Dirks ve Ferrin (2002), lidere duyulan güven ile ilgili 1960'lı yıllardan 2002 yılına kadar yapılan araştırmaların çıkarımları ile bulgularını inceleyerek lidere duyulan güven ile ilgili meta-analizi çalışması yapmışlardır. Dirks ve Ferrin (2002) bu meta-analizi çalışmasında araştırmacıların kurdukları kuramsal çerçevelere uygun olarak sonraki sayfada yer alan Şekil-7'deki değişkenleri lidere duyulan güvenin olası öncülleri, ardılları veya bağıntıları olarak ayırmıştır.

Şekil-7'deki modele göre liderin eylemleri ve uygulamaları, lidere duyulan güvenin öncülleri olarak ele alınmıştır. Bu liderin eylem ve uygulamalarından dönüştürücü liderlik davranışları, algılanan örgütsel destek, etkileşimsel adalet, prosedür adaleti (işlemsel adalet), katılımcı karar verme, etkileşimci liderlik davranışları ve dağıtımsal adalet ile lidere duyulan güven arasında olumlu bir ilişki vardır. Liderin eylem ve uygulamalarından lider tarafından karşılanmayan takipçilerin beklentileri ile lidere duyulan güven arasında ise olumsuz yönde bir ilişki vardır. Buna göre karşılanmamış beklentiler arttıkça lidere duyulan güven azalmaktadır.

Modele göre lidere duyulan güvenin ardıllarına baktığımızda davranış ve performans sonuçlarından örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş performansı ile lidere duyulan güven arasında olumlu bir ilişki vardır. İş tutum

ve niyetlerinden iş tatmini, örgütsel bağlılık, amaç bağlılığı ve bilgiye inanma ile lidere duyulan güven arasında olumlu bir ilişki mevcut iken işten ayrılma niyeti ile lidere duyulan güven arasında olumsuz bir ilişki mevcuttur. Yani lidere duyulan güven arttıkça takipçilerin işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Modelde lidere duyulan güvenin bağıntıları olarak ele alınan liderden duyulan tatmin ve lider-üye etkileşimi ile lidere duyulan güven arasında olumlu yönde ilişki vardır.

Aşağıdaki Şekil-7'deki modelde görüldüğü üzere Dirks ve Ferrin (2002), lider davranışları (Ör: dönüştürücü liderlik davranışları, etkileşimci liderlik davranışları) ve takipçilerin bu davranışlara tepkileri (Ör: İş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları) arasındaki ilişkilere aracılık eden farklı bir yapı olarak güveni tasarlamışlardır.

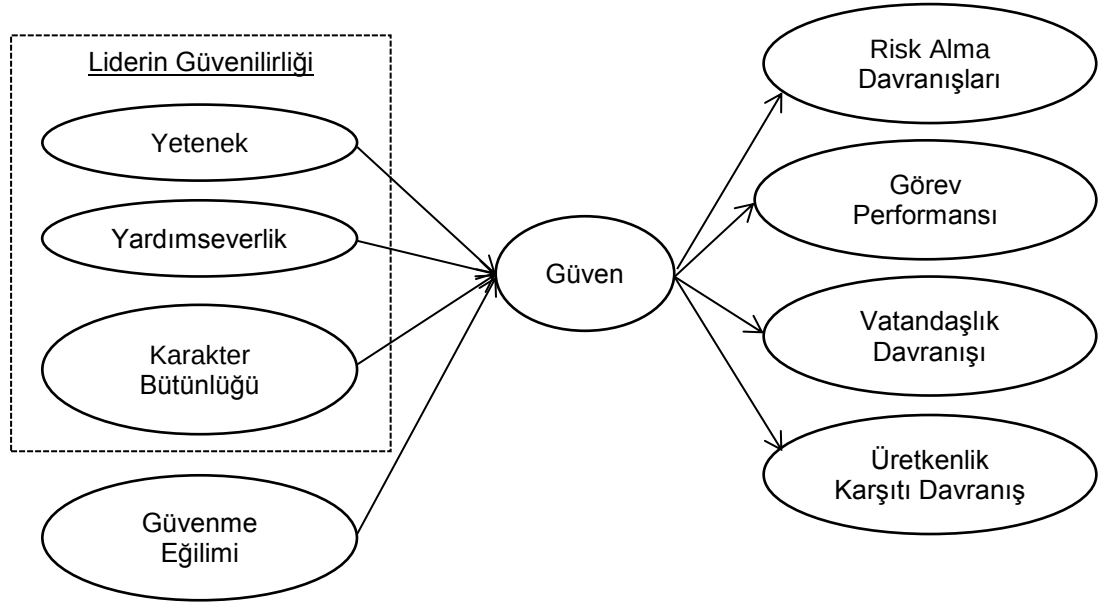


Şekil-7: Lidere Duyulan Güvenin Yapısı (Dirks ve Ferrin, 2002: 613)

(3) Colquitt, Scott ve LePine (2007)'nin Modeli

Colquitt ve arkadaşları (2007), yaptıkları çalışmalarında liderin güvenilir özelliklerini sonraki sayfada yer alan Şekil-8'deki modeli kurarak

göstermişlerdir. Bu modele göre liderin güvenilir özelliklerinin yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü olduğunu görmekteyiz. Colquitt ve arkadaşlarının (2007) meta-analizi sonucunda lidere duyulan güvenin; risk almayı teşvik ettiği, işgörenlerin görev performansını yükselttiği, örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı ve üretkenlik karşıtı davranışı azalttığı ortaya çıkmıştır.



Şekil-8: Güvenin Öncülleri ve Ardılları (Colquitt vd., 2007: 919)

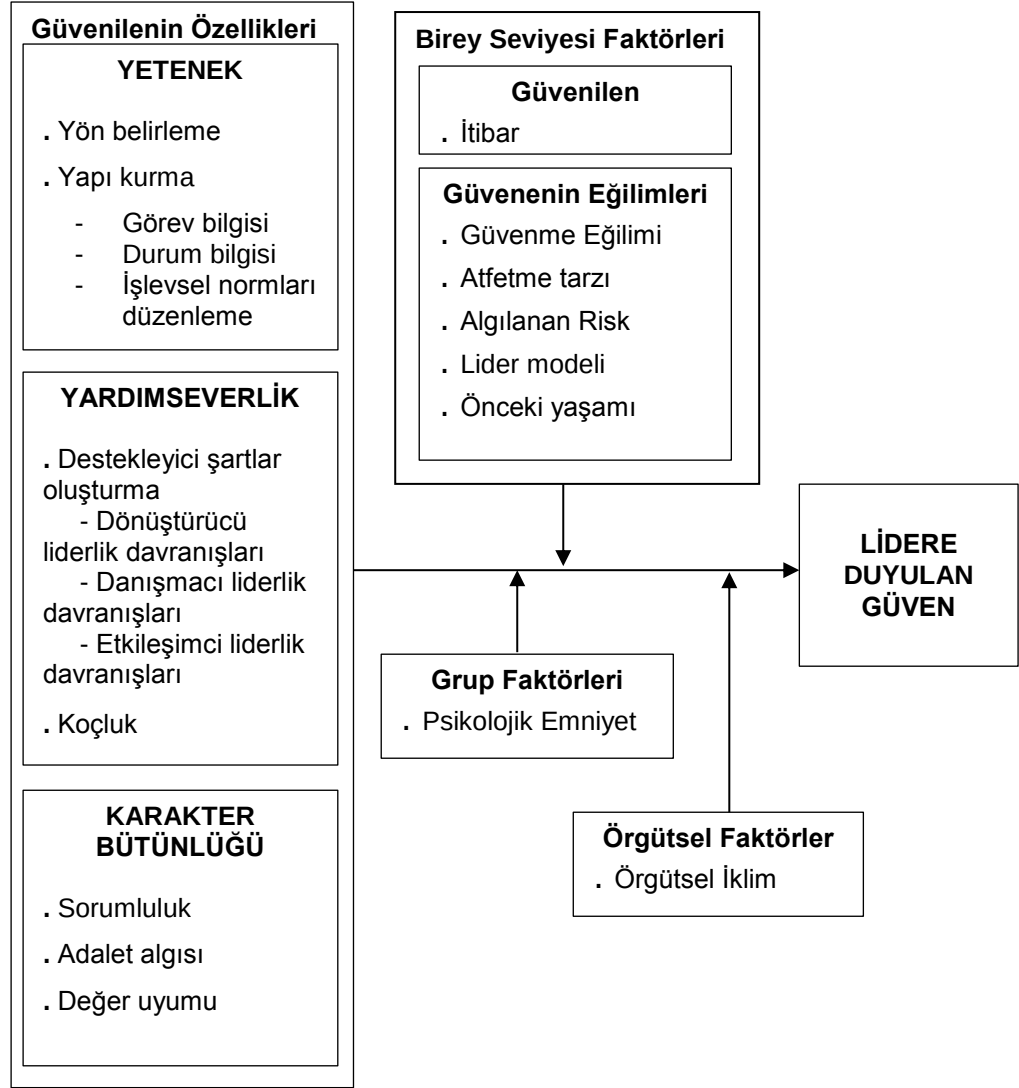
Colquitt ve arkadaşlarına (2007: 909) göre Mayer ve arkadaşları (1995) güvenin ne olduğuna ilave olarak güvenin ne olmadığını da açığa çıkarmışlardır. Colquitt ve arkadaşları (2007) yaptıkları çalışma sonucunda yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü arasında yüksek ifadeler arası ilişkiler tespit etmişlerdir.

(4) Burke, Sims, Lazzara ve Salas (2007)'in Modeli

Burke ve arkadaşlarına (2007) göre sonraki sayfada yer alan Şekil-8'de lidere duyulan güvenin öncülleri ayrıntılı biçimde gösterilmektedir. Buna göre lidere duyulan güveni etkileyen faktörler birey, grup ve örgüt seviyelerinde tespit edilerek çok düzeyli bir model oluşturulmuştur.

Burke ve arkadaşları (2007: 614), güvenilenin özellikleri olarak yazında en çok atıf yapılmasından dolayı Mayer ve arkadaşlarının (1995) öne

sürdüğü güvenilenin yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü özelliklerini lidere duyulan güvenin öncülleri olarak kabul etmişlerdir. Bunların dışında aşağıdaki Şekil-9'da görüldüğü üzere lidere duyulan güveni etkileyen birey, grup ve örgüt düzeyinde çeşitli düzenleyici (moderator) değişkenler olduğunu görmekteyiz.



Şekil-9: Lidere Duyulan Güveni Etkileyen Faktörlerin Çok Düzeyli (Birey-Grup-Örgüt) Modeli (Burke vd., 2007: 613)

d. Lidere Duyulan Güvenin Öncülleri

Kişilerarası ilişkilerde ve yöneticilerin kariyerlerinde güven vazgeçilmez olarak görülmekte ve güvenin kavramlaştırılmasından ziyade

güvenin koşulları ve belirleyicileri üzerine araştırmalar yapılmasının daha yararlı olacağı belirtilmektedir (Butler, 1991: 647).

Bir kişinin liderlik yönünü belirleyen en önemli faktörlerden biri de takipçilerin liderlerine güven duymasıdır. Takipçilerin liderlerine duydukları güven, liderin güvenilir niteliklerini algılamalarına bağlı olmaktadır (Brower vd., 2000; Mayer vd. 1995).

Tabak, Kızıloğlu ve Türköz (2013: 127)'e göre lider; adil, dürüst, ahlaklı, sözünü tutan, güvenilir, saygı duyulan özelliklere sahip olmalı ve ancak bu özelliklere sahip olan lider, astlarının güvenini kazanabilmektedir.

Covey (2009)'e göre etkili liderler güven oluşturmak ve bu güveni kalıcı hale getirmek için 13 davranış sergilemektedir. Bu davranışlar: doğru konuşmak, saygı göstermek, şeffaf olmak, haklı nedenlere dayanan yanıtlar yapmak, sadakat göstermek, sonuçları bildirmek, durumu düzeltmek, gerçeğe yüzleştirmek, beklentilere açıklık kazandırmak, önce dinleme sorumluluğunu yerine getirmek, taahhütlerini yerine getirmek ve öncelikle oluşturulan güveni devam ettirerek sürdürülebilir bir güven oluşturmaktır (Covey, 2009: 14). Ancak bu davranışların dengeli bir şekilde sergilenmesi gerektiği öne sürülmektedir (Paliszkievicz, 2011: 323). Örneğin şeffaf olmaya yönelik davranışların, gerçeğe yüzleştirme davranışları ile aynı oranda sergilenerek dengelenmiş olması gerekmektedir.

Örgütlerde bireyler arasında güven tesis etmek için farklı stratejiler izlenmektedir. Simons (2010: 99)'un yaptığı çalışmada bu duruma yönelik bir örnek olarak Nucor şirketi verilmiştir: ABD'de sektöründe öncü bir çelik şirketi olan Nucor'da verimliliği artırmak amacıyla işgörenler, yenilikler sunmaları için teşvik edilmektedir. Nucor, yeniliklerden elde ettiklerini, üretim hedeflerini artırmak yerine işgörenleri ile paylaşır. Bu politika, aynı hedefler için beraber çalışan işgörenler ve idareciler arasında güven tesis edilmesini sağlamaktadır (Simons, 2010: 99). Görüldüğü üzere işgörenleri için paylaşımcı ve şeffaf olan bir yönetim tarzı seçen bir firma, işgörenleri ve yöneticileri arasında başarılı bir şekilde güven tesis edebilmektedir.

Güvenin öncüllerine yönelik farklı bulgular tespit eden çok sayıda araştırma bulunmakla beraber genel olarak lidere duyulan güveni etkileyen faktörlerden yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü yazında yaygın bir şekilde güvenin öncülleri olarak benimsenmektedir (Burke vd., 2007; Gill vd., 2005; Mayer vd., 1995). Bunlara öngörülebilir olma faktörünü ekleyen çalışmalar da mevcuttur (Adams vd., 2004; Adams ve Sartori, 2006; Blais ve Thompson, 2009). Bununla birlikte Mayer ve arkadaşları (1995: 717) geçmişte yapılan çalışmalara dayanarak en çok kabul edilen güvenin öncüllerinin yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü olduğunu belirtmektedir.

Butler ve Cantrell (1984: 19), ise kişilerarası güvenin temel dayanağı olan beş unsuru şu şekilde belirtmektedir:

- Karakter bütünlüğü: Güvenilen bireyin doğru ve dürüst bir itibarının olmasıdır.
- Yeterlik: İş yapmak için gerekli olan teknik bilgi ve kişilerarası beceridir.
- Tutarlılık: Güvenilirlik, öngörülebilirlik ve durumların üstesinden gelmek için gerekli olan iyi ve doğru bir karar vermedir.
- Sadakat: Yardımseverlik veya başkalarını koruma, destekleme ve cesaretlendirme eğilimidir.
- Açıklık: Zihinsel erişilebilirlik veya başkaları ile özgürce bilgi ve fikirleri paylaşma eğilimidir.

Whitener ve arkadaşlarına (1998) göre yöneticiler astlarının güvenliğini kazanmak için güvenilir davranışlar sergilemelidir. Bu güvenilir davranışlar karakter bütünlüğü, öngörülebilir olma, paylaşım, kontrol dağılımı, etkili iletişim ve ilgi göstermeyi kapsamaktadır.

Türk kültüründe yapılan bir çalışma sonucunda yöneticiye duyulan güvenin; çalışanlarını destekleme, dürüstlük ve adalet, takım liderliği, olumlu çalışma ortamı yaratma, kendine güvenme, bilgi paylaşma, gerginlik

yaratmamak, güven vermek, yetkin olmak, yetki vermek ve astını önemsemek” olmak üzere 10 boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir (İslamoğlu vd., 2007). Erdem ve Aytemur (2009) tarafından yapılan bir başka çalışma sonucunda yöneticiye duyulan güvenin öncülleri yetkinlik, hamilik ve adalet olarak tespit edilmiştir.

Wasti, Tan ve Erdil (2011), Türk ve Çin kültürlerinin karşılaştırılmasına yönelik güvenin öncülleri ile ilgili yaptıkları çalışma sonucunda yardımseverlik, yetenek ve karakter bütünlüğünün her iki kültürde de önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmada her iki ülkeden 30 işgörenin güven oluşumuna ilişkin anlattıkları kritik olayların içerik analizi raporlanmıştır. Yapılan içerik analizi sonucunda yardımseverlik öncülünün Türk ve Çin kültürlerinde güvenin oluşumunda çok önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Ayrıca her iki kültürde güven ilişkilerinin meslekî alandan daha çok kişisel zaman, bilgi ve alanın paylaşımını içerdiği öne sürülmektedir. Sonuç olarak Wasti ve arkadaşları (2011), doğasında daha duygusal olan ve hem iş yaşamında hem de iş dışı zamanlarda ortaya çıkan bir güven oluşum süreci öne sürmüşlerdir.

Askerî bağlamda Kanada Silahlı Kuvvetlerinde yapılan bir çalışma sonucunda lidere duyulan güvenin öncüllerinin yeterlilik, yardımseverlik, karakter bütünlüğü ve öngörülebilirlik olduğunu görmekteyiz (Adams ve Sartori, 2006).

Yazında güveni etkileyen ve güvenin öncülü olarak çok sayıda faktör öne sürülmesine rağmen yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü; liderlerin takipçilerinin güvenlerini kazanabilmesi için sahip olmaları gereken üç özellik olarak yaygın bir şekilde kabul görmüştür (Burke vd., 2007; Gill vd., 2005; Mayer vd., 1995). Askerî liderler ile astları arasındaki ilişkide astların, askerî liderlerinin yüksek yeteneği, yardımseverliği ve karakter bütünlüğü olduğuna yönelik algılamaları olduğunda askerî liderler astlarının daha fazla güvenlerini kazanabilirler. Lidere duyulan güvenin öncülleri olan yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü sonraki sayfadan itibaren sırasıyla açıklanmaktadır.

(1) Yetenek

Yetenek, bir bireyin belli bir alanda etkili olmasını sağlayan becerisi, kabiliyeti, yeterliliği ve kişisel özelliklerinin bütünüdür (Mayer vd., 1995: 717). Yeteneğin işlemsel tanımı; liderin profesyonel kabiliyetlerini, yeterliliklerini, uzmanlıklarını, deneyimlerini, becerilerini ve niteliklerini ifade eden davranışsal yönleri olarak yapılmaktadır (Lapidot, Kark ve Shamir, 2007: 30). Yetenek, “bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuçlandırma gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2012: 153). Bu tanımlamaya göre bireylerin davranışlarını düzenleyen bedensel ve zihinsel kapasiteleri, bireylerin yetenekleridir.

Wasti ve arkadaşlarına (2011: 286) göre yetenek; liderin problemleri çözmesi, karar vermesi ve uygulaması, vizyon ve deneyim açısından işe ilişkin kabiliyete ve ehliyete sahip olmasıdır. Yetenek, bir bireyin belirli bir alandaki kapasitesi olarak değerlendirilmiştir (Wasti vd., 2011: 287). Burke ve arkadaşları (2007: 614), liderin yeteneğinin, bir grubun yapısını oluşturma ve bu grubun hedefini belirleme şeklindeki davranışlarını içerdiğini belirtmektedir. Buna göre liderin bir grup kurma ve bu grubu belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirmeye yönelik davranışları liderin yeteneği olarak ele alınmaktadır. Güvenilen kişinin, işine yönelik üstün performans göstermesi onun yetenekli olma özelliğini yansıtmaktadır.

(2) Yardımseverlik

Yardımseverlik, liderlerin astlarına verdiği önem ile gösterdiği ilgi, itina ve desteğin astları tarafından algılanan ölçüsü olarak tanımlanmaktadır (Burke vd., 2007: 615). Ayrıca yardımseverlik, bencil ve çıkarıcı olma dışında güvenilenin güvenene iyi davranma isteğine duyduğu inanç derecesidir (Börü vd., 2007: 56). Yardımseverlik, güvenilen kişinin hiçbir menfaat beklemeksizin güvenen kişiye yardım etmesi olarak tanımlanabilir. Lapidot ve arkadaşları (2007: 30), yardımseverliğin; takipçilere lider desteği ve yakınlığı, takipçilerin teşviki, takipçilere yardım etmek, kişisel sorunlarda açıklık,

takipçilere ilgi ve itina göstermek ve onlara inandığını belli etmek, takipçilerin iyiliğini ve başarılı olmasını temenni etmek gibi durumları içerdiğini öne sürmüşlerdir.

Araştırmacılar tarafından güvenin temelini yardımseverlik olduğu tespit edilmiştir (Larzelere ve Huston, 1980; Tan ve Tan, 2000). Önemseme ve destekleme davranışlarını içeren yardımseverlik, lider ile takipçileri arasındaki duygusal bağın bir parçasıdır.

Wasti ve arkadaşlarının (2011) güvenin öncülleri ile ilgili Türkiye ve Çin ülkelerine yönelik kültürel karşılaştırmalı çalışmalarının sonucunda Türkiye’de işgörenlerin amirlerine duydukları güvenin en etkili öncülü, mesleki bilgi ve yardımseverlik olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre Türk işgörenlerin amirlerine duydukları güvenin yardımseverlik öncülü; işgörenlerin kariyer hedeflerini destekleme, işe ilişkin sorunlar çıktığında anlayışlı olma, özverili olma ve işbirliği özelliklerini içermektedir (Wasti vd., 2011: 288-290).

Burke ve arkadaşlarına (2007: 615-617) göre yardımseverlik; liderin astlarına uzman koçluk rollerini sağlama ve astları için destekleyici koşullar sağlayan dönüştürücü liderlik, danışmacı liderlik, etkileşimci liderlik davranışlarını içermektedir. Koçluk, üyelerin ekip çalışması gerçekleştirerek kendi ortak kaynaklarını koordineli ve göreve uygun kullanımını sağlamaya yardım etmek amacıyla ekip ile doğrudan etkileşime geçme olarak tanımlanmaktadır (Hackman ve Wageman, 2005: 269). İşgörenlerin bilgi ve becerilerinin gelişiminde ve işgörenlerin eğitiminde koçluk önemli rol oynamaktadır.

Liderlerin astlarına özen ve itina göstermesi ve onlara işiyle ilgili konularda yardım ve destekte bulunması liderin yardımseverlik özelliğini yansıtır. Astlar, liderlerini yardımsever olarak algıladıkları zaman herhangi bir ödül veya ücret verilmediği zamanlarda bile buna karşılık daha çok çalışmaya motive olmakta ve daha uzun süre fazladan rol davranışları (yani örgütsel vatandaşlık davranışı) sergilemektedirler (Burke vd., 2007: 615).

(3) Karakter Bütünlüğü

İngilizce *integrity* kelimesinin karşılığı olan bütünlük Türkçe’de fazla kullanılmamaktadır. Bu nedenle açıklayıcı olması açısından bu araştırmada *integrity* ifadesinin karşılığı olarak karakter bütünlüğü ifadesi kullanılmaktadır.

Karakter bütünlüğü, “güvenenin kabul edilebilir bulduğu bir takım kurallara, güvenilenin sadık kalacağına ilişkin güvenenin duyduğu algı” olarak tanımlanmaktadır (Mayer vd., 1995: 719). Liderin inandığı değerleri ifade eden davranışsal yönlerine de karakter bütünlüğü denilmektedir (Lapidot vd., 2007: 30). Ayrıca karakter bütünlüğü, kişilerin davranışlarının inançları ile uyumlu olması olarak ifade edilmektedir (Baltaş, 2012: 160).

Güvenilenin davranışları ile tutarlılık göstermesi karakter bütünlüğü için oldukça önemlidir. Bu nedenle lider, sözleri ve eylemleri arasındaki uygunluğa dikkat etmelidir. Astların, liderlerinin adaletli yönetim sergilemelerine yönelik algılamaları da karakter bütünlüğü içerisinde ele alınmaktadır (Burke vd., 2007; Mayer vd., 1995; Wasti vd., 2011).

Lapidot ve arkadaşlarına (2007) göre karakter bütünlüğü; sadakat ve dürüstlük sergilemek, etik standartları sürdürmek, ilkelere uyum göstermek, doğru söylemek, sözlerini yerine getirmek gibi lider davranışlarının farklı yönlerini ve liderlerin astları arasında ayırım yapmayan davranışlarını içermektedir.

Mayer ve arkadaşlarına (1995: 719) göre karakter bütünlüğü liderin önceki davranışlarını, itibarını, astları arasında güçlü bir adaletli yönetim hissi uyandırmasını, liderin davranışları ve astların içsel kanıları arasındaki benzerliklerini ve sözleri ile eylemleri arasındaki tutarlılığını içermektedir.

Karakter bütünlüğü, liderin; davranışları, sözleri ve eylemleri ile tutarlı olması, dürüst, tarafsız ve adil olması, astlarının haklarını koruması, sorumluluk sahibi olması, astları ile açık ve samimi bir iletişim kurması, beklentileri paylaşması gibi özellikleri içermektedir (Wasti vd., 2011: 286).

Karakter bütünlüğü astların liderlerine güven duyması için oldukça etkilidir. Karakter bütünlüğü olmayan liderlere astlar güven duymamakta ve dolayısıyla daha düşük performans göstermektedirler (Burke vd., 2007: 617).

Bu bölümden sonra güvenin dayandığı kuramlar ve araştırmanın konusuna uygun olarak ölçek geliştirme süreci incelenecektir.

2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELİ

Bu bölümde ilk olarak Sosyal Mübadele Kuramı ve Lider-Üye Etkileşimi Kuramından bahsedilecektir. Bununla birlikte araştırmanın konusu askerî lidere güven ölçeği geliştirme çalışması ile ilgili olduğu için yazındaki lidere güven ölçekleri ile kuramda genel kabul gören ölçek geliştirme süreci üzerinde durulacaktır.

a. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramı (SMK), “iki veya daha fazla tarafın karşılıklı fayda elde etmek için sosyal etkileşime girmesini esas almaktadır.” (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 194). SMK’da bireylerin başkaları ile etkileşime geçerek bilgi, destek vb. kaynakları nasıl elde ettikleri açıklamaya çalışılmaktadır.

Güven, sosyal mübadelelerin istikrarı için gereklidir ve sosyal mübadelelerin temeli olarak görülmektedir (Blau, 1964: 99). Güven, bir sosyal mübadele içerisindeki güvenen ve güvenilen tarafından paylaşılan bir takım sosyal beklentileri içermektedir (Zucker, 1986: 54). Buna göre güven ve güvenilen arasındaki beklentilerin sosyal mübadele ilişkileri ile geliştiğini görmekteyiz.

Lidere duyulan güven değişkeni, lider ve takipçisi arasındaki sosyal mübadelenin niteliğini ve kalitesini ölçmek için araştırmacılar tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Lavelle, Rupp ve Brockner, 2007; Pillai vd., 1999; Zhu vd., 2013). Güven, bireylerarası ilişkilerdeki belirsizlikleri azaltarak ve işgörenlerin bilgi, destek ve diğer kaynakları elde etmesine olanak sağlayarak sosyal mübadelelerin kalitesini artırmaktadır (Schaubroeck vd., 2013: 1149). Taraflar birbirlerine güven duyduklarında mübadele ilişkileri daha derin ve daha kaliteli olmaktadır (Colquitt vd., 2012: 2). Sonuç olarak

güven, sosyal mübadelelerin vazgeçilmezi olarak görülmektedir. Dolayısıyla güvenin sosyal mübadele temelli olarak ortaya çıktığı kabul edilebilir.

b. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı

Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) kuramında lider ve takipçileri arasındaki ilişki, grup içi ve grup dışı olmak üzere iki farklı düzeyde ele alınmaktadır (Arslantaş, 2007: 162). Lider ile takipçileri arasındaki ilişki karşılıklı etkileşime dayandırılmış ve liderin iç grup ile ilişkisinin daha yakın olduğu belirtilmiştir (Brower vd., 2000: 228). Liderin arasının uzak olduğu grup, dış gruptur.

Bazı araştırmalar kavramsal ve görgül olarak LÜE'yi lidere duyulan güvenden ayırırken (Cunningham ve MacGregor, 2000) bazı araştırmalar da lidere duyulan güveni, LÜE'nin alt boyutu olarak ele almaktadır (Schriesheim vd., 1999: 76). Dolayısıyla kişilerarası güven, LÜE'nin vazgeçilmez bir unsuru ve alt boyutlarından birisidir.

Güven, saygı ve zorunluluk bileşenlerinden oluşan üç boyutlu LÜE modeli öne sürülmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 237). Brower ve arkadaşlarına (2000) göre LÜE, ilişkinin dengesi ve karşılıklı etkisi ile ortaya çıkan iki güven yapısı içermektedir. Bu iki güven yapısı, karşılıklı olarak liderin astına duyduğu güven ve astın liderine duyduğu güvenden oluşmaktadır.

c. Lidere Güven Ölçek Geliştirme Çalışmaları

Uluslararası yazına baktığımızda Podsakoff ve arkadaşları (1990), çalışma arkadaşlarına ve yönetime güveni ölçmek için Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen çalışma hayatında kişilerarası güven ölçeğini gözden geçirerek değiştirmişlerdir. Araştırma sonucunda elde edilen Çalışma Hayatında Lidere Güven Ölçeği 3'ü inanç, 3'ü ise bağlılık alt boyutunda olmak üzere toplam 6 maddeden oluşmaktadır. Buna göre Podsakoff ve arkadaşları (1990) güveni, lidere duyulan inanç ve bağlılık olarak kavramlaştırmaktadır. Bu çalışmada lidere duyulan güven ölçeği bir petrokimya firmasının çalışanlarına uygulanmış ve ölçeğin faktör yapısı incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin bir

faktöre yüklendiği tespit edilmiş ve Podsakoff ve arkadaşları (1990: 117) tek faktörlü modelin daha iyi uyum değerleri verdiğini savunmuşlardır. Bu ölçeğin diğer geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin bulgular çalışmada belirtilmemiştir.

Butler (1991), bir kişinin başka bir kişiye duyduğu güven algılamasını ölçmek yerine güvene yol açan koşulları ölçmenin daha anlamlı olacağını öne sürmektedir. Bu çalışmanın temel varsayımına göre güven koşulları güveni üretmektedir. Butler (1991), aşağıda belirtilen hususları tespit etmek için yöneticiler ile yarı-yapılandırılmış mülakat yapmıştır:

- Güvenilen ve güvenilmeyen kişilerin karakteristikleri,
- Güven ve güvensizliğe yol açan kritik olaylar

Butler (1991) tarafından aydınlatılmaya çalışılan bu tanımlamalar; yeterlik, tutarlılık, basiret, dürüstlük, karakter bütünlüğü, sadakat, açıklık, sözünü yerine getirme ve çabuk kavrama olmak üzere toplam 10 tane güven koşulunu ortaya çıkarmıştır. Daha sonra bu güvenin koşullarını 4'er madde ile temsil eden 11 alt ölçek belirli bir kişiye duyulan güveni ölçmek için tasarlanmıştır. Bu 10 güven koşuluna "genel güven" alt ölçeği ilave edilerek toplam 11 alt ölçek ve 44 madde içeren "Güven Koşulları Ölçeği" adı verilen nihai ölçek elde edilmiştir. Ölçeğin geçerlilik çalışması için elde edilen nihai ölçek, yönetim derslerini tamamlayan 380'den fazla lisans ve yüksek lisans öğrencilerine uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda toplam varyansın %74'ünü açıklayan 9 faktöre maddelerin daha iyi yüklendiği tespit edilmiştir. Genel güven faktörüne en yakın karakter bütünlüğü faktörü olmuş ve karakter bütünlüğünün belirli bir kişiye duyulan güvenin en önemli belirleyici faktörü olduğu öne sürülmüştür.

Bir başka lidere güven ölçeği Dirks (2000) tarafından geliştirilmiştir. Dirks (2000), takım performansı ile bağlantılı olarak takım arkadaşlarına ve lidere güvenin rolünü incelemiştir. Özellikle lidere güvenin, takım performansını etkileyip etkilemediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Dirks (2000), McAllister (1995)'dan uyarlanan 9 maddelik güven ölçeğini kullanarak Amerikan Ulusal Kolej Basketbolu Derneğinden (NCAA) 30 takımın 355 basketbol oyuncusu üzerinde çalışmasını yapmıştır. Takım koçları ile

mülakatlara dayalı olarak Dirks (2000), deneysel ortamı yansıtmak için McAllister (1995)'in güven ölçeğini uyarlamıştır. Çalışma sonucunda Dirks (2000), yüksek güvenilirlikli ($\alpha = 0,96$) Lidere Güven Ölçeği geliştirmiştir. Temel bileşenler faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin toplam varyansın % 80'ini açıklayan tek bir faktör üzerine yüklendiği tespit edilmiştir.

Shamir ve arkadaşları (2000), askerî ortamda algılanan muharebeye hazırlık derecesi üzerine güvenin rolünü incelemişlerdir. İsrail Silahlı Kuvvetlerinde yapılan bu çalışmada toplam 50 bölükten 50 bölük komutanına, bölüklerine duydukları güven düzeyi ve 1197 askerin de bölük komutanlarına duydukları güven düzeyleri ölçülmüştür. Güven seviyelerini ölçmek için çalışmada kullanılan Lidere Güven Ölçeği 4 maddeden oluşmaktadır. Çalışma sonucunda lidere duyulan güvenin, muharebeye hazırlık derecesinin önemli bir yordayıcısı olduğu ancak liderlerin birliklerine duydukları güvenin, muharebeye hazırlık derecesinin yordayıcısı olmadığı tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği ($\alpha = 0,85$) olarak tespit edilmiştir.

Askerî bağlamda yapılan bir başka çalışmada Adams ve Sartori (2006), Kanada Silahlı Kuvvetleri'nde bir taburda görev yapan 220 askere lidere güven ölçeğini uygulamıştır. Yapılan bu çalışmada yüksek derecede güvenilirlik düzeyi ($\alpha = 0,97$) elde edilmiştir. Her 5 maddenin 4 faktöre yüklendiği 20 maddelik ölçek geliştirme çalışması sonucunda lidere duyulan güvenin yardımseverlik, karakter bütünlüğü, öngörülebilirlik ve yeterlilik olmak üzere 4 boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda yardımseverlik, karakter bütünlüğü ve yeterlilik alt ölçeklerinin lidere güven ölçeği ile öngörülebilirlik alt ölçeğinden daha fazla ilişkili olduğu görülmüştür.

Ulusal yazına baktığımızda ise yöneticiye güven ile ilgili Börü, İslamoğlu ve Birsell (2007) tarafından yapılan çalışmada Marmara Üniversitesi İşletme bölümünde yüksek lisans ve doktora eğitimi gören ve bir işyerinde çalışan 80 kişiye “beraber çalıştığınız yöneticiye güvenmeniz için aradığınız özellikler nelerdir?” şeklinde açık uçlu soru sorularak deneklerden en az beş özellik belirtmeleri istenmiştir. Bu ifade edilen özelliklerden oluşturulan anket, İstanbul'da değişik şirket ve sektörlerde çalışan 503 kişiye uygulanmıştır. Bulgular sonucunda yüksek güvenilirlikli ($\alpha = 0,9633$) ve toplam

%60,5 açıklayıcılığa sahip 40 maddeden oluşan 10 faktör elde edilmiştir. Buna göre işgörenlerin yöneticilerine güven duyması için yöneticilerin sahip olmaları gereken özellikler; çalışanları destekleyen, dürüst ve adil, takım lideri, olumlu bir çalışma ortamı yaratan, kendine güvenen, gerginlik yaratmayan, bilgi paylaşan, güven veren, yetkin, yetki veren ve astını önemseyen özellikleridir.

Yöneticiye duyulan güven konusuna yönelik Erdem ve Aytemur (2009) tarafından yapılan çalışmada Türkiye'nin çeşitli şehirlerinde Sanayi ve İşadamları Dernekleri'ne kayıtlı 102 orta kademeli yöneticiye "patronunuza ya da üst yöneticinize güven duyabilmeniz için onun hangi özelliklere sahip olması gerektiğini düşünürsünüz?" şeklinde açık uçlu soru sorulmuştur. Bu soruya verilen ifadelerden işgörenlerin yöneticilerine güven duymaları için yöneticilerin sahip olmaları gereken özellikler tespit edilmiştir. Yöneticilerin sahip olmaları gereken bu özellikler; sözünün arkasında duran, işini iyi bilen, saygın/itibarlı, adil, astlarını dinleyen, açık, hakkaniyet sahibi, babacan, karizmatik, takdir eden, vizyoner, değer veren, tutarlı, işe hâkim, riyasız, tecrübeli, yalan söylemeyen, kollayıcı, bilgili, sahiplenen, önemseyen, eşitlikçi, kötü gün dostu ve anlayışlı olmaktır. Bu özelliklerden elde edilen maddeler değerlendirilmiş ve nihai uygulamada, toplam 19 maddeden oluşan 3 faktörlü rafine bir yapı elde edilmiştir. Ölçeğin güvenirliği iyi düzeydedir ($\alpha = 0,94$). Toplam açıklanan varyansı % 68 olan 3 faktör yetkinlik, hamilik ve adalet olarak tespit edilmiştir. Buna göre yöneticilerin yetkin, hamil ve adil özellikleri öne çıkmaktadır.

ç. Ölçek Geliştirme Süreci

Ölçüm araçlarının psikometrik sağlamlığını değerlendirmek için birçok kıstas ileri sürülmektedir. Amerikan Psikoloji Derneği (APA), bir yapının işlemsel tanımının uygun bir ölçüm ifade etmesi için içerik geçerliliği, kriter geçerliliği ve iç tutarlılığı sağlaması gerektiğini belirtmektedir. Bunlara ilave olarak Hinkin (1998: 105), yapı geçerliliğinin sağlanması gerektiğini de belirtmektedir. Ölçek geliştirme çalışmalarında ölçek geliştirme sürecinin aşamaları için farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte Hinkin (1995)'in çalışması yazında yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Hinkin (1995: 969)'e göre ölçek

geliştirme süreci; madde oluşturma, ölçek geliştirme ve ölçek değerlendirmesi veya yeni ölçeğin psikometrik incelemesi olmak üzere toplam üç aşamadan oluşmaktadır. Daha sonra Hinkin (1998), ölçek geliştirme sürecinin aşamalarını aşağıdaki Şekil-10'da görüldüğü gibi belirtmiştir.



Şekil-10: Ölçek Geliştirme Süreci (Hinkin, 1998: 106)

Bu konuda farklı bir yaklaşım olarak Devellis (2003); ölçülmek istenen kavramın açıkça belirlenmesi, madde havuzu oluşturulması, ölçüm biçiminin belirlenmesi, uzman değerlendirmesi, geçerli maddelerin ölçeğe dâhil edilmesi, ölçek geliştirme için seçilen örnekleme ölçek maddelerinin uygulanması, maddelerin değerlendirilmesi ve ölçek uzunluğunun en uygun hale getirilmesi olmak üzere toplam sekiz aşamadan ölçek geliştirme sürecinin oluştuğunu belirtmiştir. Ulusal yazında yapılan ölçek geliştirme çalışmalarında genellikle ölçek geliştirme sürecinin; soru havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesi olmak üzere toplam üç aşamadan oluştuğu ileri sürülmektedir (Erdemir, 2007: 139; Gürbüz ve Şahin, 2014: 185; Şahin, 2009: 216). Bu araştırmalarda kullanılan ölçek geliştirme süreçlerinde nicel ve nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmaktadır.

Ölçek geliştirme çalışmalarının keşfedici özelliği ve ölçek geliştirmeye odaklanması nedeniyle ölçek geliştirme çalışmalarında araştırma soruları ve hipotezler geliştirilmemektedir (Lester, Parnell ve Carraher, 2003: 344). Bu nedenle bu çalışmada araştırma soruları ve hipotezler geliştirilmemiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın konusuna uygun olarak araştırmanın evreni ve örneklemini Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan subay ve astsubaylardan oluşmaktadır. Araştırma madde havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalarda yapılan çalışmaların özelliklerine uygun olarak dört farklı örneklem ile çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Yarı-yapılandırılmış mülakat (örneklem-1), uzman görüşü (örneklem-2), pilot çalışma (örneklem-3) ve nihai uygulamadan (örneklem-4) oluşan bu dört çalışmanın uygulandığı dört farklı örneklem çalışma sürecinde izlenen sıraya uygun olarak açıklanmaktadır.

a. Örneklem-1

Madde havuzunun oluşturulması için subay ve astsubaylar ile yarı-yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Mülakatlar için 10 kişilik bir örneklem yeterli görülmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012: 139). Bu çalışmada 124 kişilik bir örnekleme ulaşılmış ve bunun için kartopu örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Kartopu örnekleme yönteminde evrenden bir bireye ulaşılmakta, daha sonra o birey diğer bireylere, diğerleri de başkalarına ulaşarak örneklemin kartopu gibi büyümesi sağlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 84). Çeşitli görevlerdeki subay ve astsubayların görüşlerinden yararlanmak istenmesi ve çalışmanın yapıldığı il merkezinin Ankara olması araştırmanın uygulama bölgelerinin Ankara, Manisa ve Şırnak il merkezleri olarak belirlenmesinde önemli rol oynamıştır. Bu nedenle Ankara, Manisa ve Şırnak illerinde görev yapan birer subay ile bu çalışma yürütülmüştür. Yarı-yapılandırılmış mülakatta dört adet açık uçlu soru sorulmuştur. Yarı-yapılandırılmış mülakatı uygulamak için 132 subay ve astsubaya ulaşılmıştır. Bunlardan 8'i soruları cevaplamak istememiştir.

Böylelikle açık uçlu sorulara cevap verenlerin sayısı 124 olmuştur. Açık uçlu sorulara cevap veren 124 katılımcının mesleki deneyim ortalaması 12,26 yıl, yaş ortalaması ise 33,93'dür. Yarı-yapılandırılmış mülakata katılan katılımcılara ilişkin demografik özellikler Tablo-2'de yer almaktadır.

Tablo-2: Yarı-Yapılandırılmış Mülakata Katılanlara Ait Demografik Özellikler

Yaş	Frekans	Oran (%)	Hizmet Yılı	Frekans	Oran (%)
25 ve altı	6	% 4,8	10 yıl ve altı	56	% 45,2
26-35	88	% 71	11-20 yıl	52	% 41,9
36-45	24	% 19,4	21-30 yıl	15	% 12,1
46-55	5	% 4	31-40 yıl	1	% 0,8
55 ve üstü	1	% 0,8	Toplam	124	% 100
Toplam	124	% 100	Statü	Frekans	Oran (%)
Eğitim Durumu	Frekans	Oran (%)	Subay	79	% 63,7
Lise	5	% 4	Astsubay	45	% 36,3
Ön Lisans	14	% 11,3	Toplam	124	% 100
Lisans	88	% 71	Cinsiyet	Frekans	Oran (%)
Yüksek Lisans	16	% 12,9	Kadın	2	% 1,6
Doktora	1	% 0,8	Erkek	122	% 98,4
Toplam	124	% 100	Toplam	124	% 100
			Şehir	Frekans	Oran (%)
			Ankara	60	% 48,4
			Manisa	58	% 46,8
			Şırnak	6	% 4,8
			Toplam	124	% 100

Yarı-yapılandırılmış mülakata katılanların % 1,6'sı kadın, % 98,4'ü erkektir. Buna göre kadın cevaplayıcıların erkek cevaplayıcılara göre oldukça düşük katılımda bulunduğu görülmektedir. Bu örneklem oranını evrene uyarladığımızda oranın tutarlı olduğu kabul edilebilir. Çünkü Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan kadın subay ve astsubay sayısı erkek sayısına göre oldukça düşüktür. Bu nedenle yarı-yapılandırılmış mülakata katılan kadın katılımcı sayısının ana kitledeki kadın çalışanları temsil ettiği kabul edilebilir. Cevaplayıcıların % 71'i 26-35 yaş aralığındadır. Eğitim durumuna bakıldığında cevaplayıcıların % 71'i lisans, % 13,7'sinin ise

lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Mesleki deneyim yılı, 10 yıl ve altında olanların oranı % 45,2 iken 11 yıl ile 20 yıl arasında olanların % 41,9'dur. Katılımcıların % 63,7'si subay, % 36,3'ü ise astsubaydır. Katılımcıların % 48,4'ü Ankara, % 46,8'i ise Manisa'da çalışmaktadır.

Mülakatlar için 10 kişilik bir örneklem yeterli görüldüğü (Altunışık vd., 2012: 139) için yarı-yapılandırılmış mülakat çalışmasında 124 kişilik bir örnekleme ulaşılması örneklem büyüklüğünün yeterliliğini göstermektedir.

b. Örneklem-2

Araştırmanın ikinci aşamasında oluşturulan madde havuzunun yüzey ve içerik geçerliliği için uzman değerlendirme çalışması yapılmıştır. Bunun için olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak ilgili alanda uzman olan 9 akademisyenin ve biri hukuk alanında diğeri iktisat alanında uzman 2 akademisyenin madde havuzundaki maddelerin uygunluğu için görüşleri alınmıştır. Amaçlı örneklemede evrenden bilgi elde etmek istenen niteliği temsil edebilecek bireyler, araştırmacının dürüstlüğüne, bilgisine ve tecrübesine bağlı olarak seçilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 82). Görüşleri alınacak uzman sayısının beş olması ideal olarak kabul edilmektedir (Şencan, 2005: 752). Bu çalışma için özellikle daha önce güven konusu ile ilgili çalışmalar yapan akademisyenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Uzman görüşü için toplam 11 akademisyene ulaşılmıştır.

Uzman değerlendirmesine katılan akademisyenlerin görüşleri Şubat-Mart 2014 döneminde alınmıştır. EK-Ç'de yer alan değerlendirme formu, uzman değerlendirmesi için 7 akademisyene e-posta yolu ile gönderilerek ve 4 akademisyen ile yüz yüze görüşülerek doldurmaları istenmiştir. Uzman değerlendirmesine katılanların % 27'si kadın, % 73'ü erkektir. Uzman katılımcıların % 55'i yönetim bilimlerinde, % 27'si Psikolojik danışma, % 9'u kamu hukuku ve askerî ceza hukuku, % 9'u ise genel iktisat ve uluslararası iktisat alanında akademik kariyeri olan kişilerdir. Akademik unvan bakımından uzman katılımcıların % 36'sı profesör, % 36'sı doçent, % 9'u yardımcı doçent ve % 19'u doktordur. Uzman katılımcılardan 4 profesör hariç diğer 7 akademisyen subaydır. 2 profesörün lidere güven ve yöneticiye

güven konularına ilişkin doğrudan araştırmaları mevcuttur. Bu durum, araştırmada yüzey geçerliliğinden sonra geliştirilen taslak ölçeğin içerik geçerliliğinin artırılmasına önemli katkı sağlamıştır. Uzmanlara ait demografik özellikler Tablo-3’de gösterilmektedir.

Tablo-3: Uzman Değerlendirmesine Katılan Akademisyenlere Ait Demografik Özellikler

Uzmanlık Alanı	Frekans	Oran (%)	Cinsiyet	Frekans	Oran (%)
Yönetim	6	% 55	Kadın	3	% 27
Psikoloji	3	% 27	Erkek	8	% 73
Hukuk	1	% 9	Toplam	11	% 100
İktisat	1	% 9	Akademik Unvan	Frekans	Oran (%)
Toplam	11	% 100	Profesör	4	% 36
			Doçent	4	% 36
			Yardımcı Doçent	1	% 9
			Doktor	2	% 19
			Toplam	11	% 100

c. Örneklem-3

Yüzey ve içerik geçerliliği sağlandıktan sonra oluşturulan taslak ölçek ile pilot bir uygulama yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de yaşayan ve Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının çeşitli birimlerinde görev yapan subay ve astsubaylar oluşturmaktadır. Genelkurmay Başkanlığının Ocak 2014’te yayımlanan duyurusuna göre Kara, Deniz ve Hava Kuvvetlerinde toplam 134.725 subay ve astsubay bulunmaktadır (Subay ve astsubay mevcut bilgisi Genelkurmay Başkanlığının resmi internet sitesinden alınmıştır). Kara Kuvvetleri Komutanlığının subay ve astsubay mevcut bilgisine ulaşılmamakla birlikte Kuvvet Komutanlıklarındaki subay ve astsubay mevcudunun büyük bir çoğunluğunun Kara Kuvvetlerinde görev yapan subay ve astsubayların oluşturduğu aşikârdır. Buna göre Kara Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan subay ve astsubay mevcudu en az 75.000 olduğu kabul edilirse geliştirilen ölçeğin pilot uygulaması için bu evrenden seçilecek örneklem sayısının Sekaran (2003: 294)’a göre 382 olması yeterlidir. Sosyal bilimler için araştırma yöntemlerinde büyüklüğü belli olan evren için alınması gereken örneklem sayısı tablosundaki sıralamaya

göre 75.000 evren büyüklüğünden sonra gelen ve büyüklüğü 1.000.000'a kadar olan evrenden alınması gereken örneklem sayısı 384 olarak belirtilmektedir (Sekaran, 2003: 294). Dolayısıyla 384 örneklem sayısının pilot çalışma için yeterli olacağı öngörülmektedir.

Pilot çalışmada araştırmının örneklemini Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının çeşitli birimlerinde görev yapan subay ve astsubaylar arasından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen katılımcılardan oluşmaktadır. Bu yöntemde evrene ilişkin ulaşılan her birimin örnekleme dâhil edilmesi esastır ve kolayda örneklem, en kolay bulunan katılımcı en ideal olanıdır temeline dayanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 83). Bu yöntemde örneklem büyüklüğü istenilen düzeye ulaşıncaya kadar katılımcı bulmaya devam edilir. Bu nedenle pilot uygulamada EK-D'de yer alan anket Kara Ağı aracılığıyla Personel Yönetim Bilgi Sistemi (PYBS) üzerinden Kara Kuvvetleri Komutanlığındaki tüm subay ve astsubaylara gönderilmiştir. Türkiye'de görev yapan Kara Kuvvetleri Komutanlığı mensubu tüm subay ve astsubayların PYBS sayfalarının duyurular ve görüş öneri modülü bölümlerinde pilot uygulama için tasarlanan EK-D'deki 54 maddelik askerî lidere güven anketi yayımlanmıştır. Şubat 2014 döneminde yapılan çalışma sonucunda 2861 geri dönüş olmuştur. Bu 2861 subay ve astsubayın yanıtladığı anketler içinde fazla sayıda eksik verileri olan, tüm sorulara aynı cevabı vererek değerlendirmelerinin ortalamasının tam değer olarak 5 ve 1 puan olması nedeniyle keyfi değerlendirme yapan ve bir soruya birden fazla cevaplamalar yapan 95 katılımcı değerlendirmeden çıkarılarak katılımcı sayısı 2766'ya düşürülmüştür. 2766 katılımcıdan 35'i amiriyle birlikte 6 aydan daha az süreyle çalıştığından analizden çıkarılmıştır. Kalan örneklem sayısı 2731'dir. Araştırma evreninden değerlendirmeye alınan 2731'lik örneklem, Sekaran (2003: 294)'a göre 1.000.000'a kadar olan evren için 384 örneklem yeterli görüldüğü için pilot çalışmada örneklem yeterliliği fazlasıyla karşılanmaktadır. Pilot çalışmaya katılan subay ve astsubayların demografik bilgileri sonraki sayfada yer alan Tablo-4'de gösterilmektedir.

Tablo-4: Pilot Çalışmaya Katılanlara Ait Demografik Özellikler

Askerî Sınıf	Frekans	Oran (%)	Rütbe	Frekans	Oran (%)
Bakım	562	% 20,6	Astsubay Çavuş	60	% 2,2
Bando	40	% 1,5	Kıdemli Çavuş	156	% 5,7
Diş Tabip	1	% 0,04	Üstçavuş	183	% 6,7
Eczacı	2	% 0,07	Kıdemli Üstçavuş	40	% 1,5
Hâkim	3	% 0,1	Başçavuş	638	% 23,4
Harita Teknisyeni	6	% 0,2	Kıdemli Başçavuş	862	% 31,6
Hava Savunma	55	% 2,0	Teğmen	65	% 2,4
İkmal	271	% 9,9	Üsteğmen	219	% 8,0
İstihkâm	126	% 4,6	Yüzbaşı	116	% 4,2
İstihbarat	50	% 1,8	Binbaşı	151	% 5,5
Kara Havacılık	8	% 0,3	Yarbay	95	% 3,5
Kara Pilot	25	% 0,9	Albay	146	% 5,3
Maliye	32	% 1,2	Toplam	2731	% 100
Muhabere	265	% 9,7	Amirle beraber çalışma süresi	Frekans	Yüzde
Mühendis	27	% 1,0	1 yıl	1560	% 57,1
Öğretmen	19	% 0,7	2 yıl	789	% 28,9
Piyade	551	% 20,2	3 yıl	231	% 8,5
Personel	173	% 6,3	4 yıl	76	% 2,8
Sağlık	78	% 2,9	5 yıl ve üzeri	75	% 2,7
Tabip	15	% 0,5	Toplam	2731	% 100
Tank	161	% 5,9	Yaş	Frekans	Oran (%)
Topçu	155	% 5,7	25 ve altı	129	% 4,7
U/H Teknisyeni	37	% 1,4	26-35	1094	% 40,1
Ulaştırma	54	% 2,0	36-45	1221	% 44,7
Veteriner	15	% 0,5	46-55	286	% 10,5
Toplam	2731	% 100	55 ve üstü	1	% 0,4
Cinsiyet	Frekans	Oran (%)	Toplam	2731	% 100
Kadın	18	% 0,7	Hizmet Yılı	Frekans	Oran (%)
Erkek	2713	% 99,3	10 yıl ve altı	650	% 23,8
Toplam	2731	% 100	11-20 yıl	1246	% 45,6
Statü	Frekans	Oran (%)	21-30 yıl	797	% 29,2
Subay	792	% 29	31-40 yıl	37	% 1,4
Astsubay	1939	% 71	Toplam	2731	% 100
Toplam	2731	% 100			

Pilot çalışmaya katılanların yaş ortalaması 36,73'dür. Katılımcıların hizmet yılı ortalaması ise 16,08 yıldır. Tüm katılımcıların değerlendirdikleri amirleriyle beraber çalışma süresi ortalama 1,68 yıldır. Pilot çalışmaya katılanların % 0,7'si kadın, % 99,3'ü erkektir. Bu oran araştırmanın evrenine uyarlandığında kabul edilebilir değerdedir. Katılımcıların % 44,7'si 36-45 yaş aralığındadır. Hizmet yılı 11-20 yıl arasında olanların oranı % 45,6 iken 21-30

yıl arasında olanların oranı % 29,2'dir. Katılımcıların % 29'u subay, % 71'i ise astsubaydır. Ankete en fazla katılım gösterenlerin % 31,6 oran ile kıdemli başçavuş rütbesindeki personel olduğunu görmekteyiz. Pilot çalışmadan sonra maddeleri indirgenen taslak ölçekten elde edilen nihai ölçek, ölçeğin değerlendirilmesi aşamasındaki nihai uygulamada kullanılmıştır.

ç. Örneklem-4

Nihai uygulamada askerî lidere güven anketi ile birlikte yöneticiye güven, kuruma bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı anketleri pilot çalışmada olduğu gibi kolayda örneklem ile Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde görev yapan Kara Kuvvetleri mensubu subay ve astsubaylara uygulanmıştır. Kolayda örneklem uygulaması, Kara Ağı aracılığıyla subay ve astsubayların PYBS sayfalarındaki duyurular ve görüş öneri modülünde yayımlanmasıyla sağlanmıştır.

Türkiye'de görev yapan Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığı mensubu tüm subay ve astsubayların PYBS sayfalarında nihai uygulama için EK-E'deki anketler yayımlanmıştır. Mart-Nisan 2014 döneminde yapılan çalışma sonucunda 2377 geri dönüş olmuştur. Bu 2377 katılımcı içinde fazla sayıda eksik verileri olan ve tüm sorulara aynı cevabı vererek değerlendirmelerinin ortalamasının tam değer olarak 5 ve 1 olması nedeniyle keyfi değerlendirme yapan 69 katılımcının yanıtladığı anketler analizden çıkarılarak katılımcıların 2308'i değerlendirmeye alınmıştır. Sekaran (2003: 294)'a göre 1.000.000'lük evren için 384 örneklem yeterli görüldüğü için bu çalışmada araştırma evreninden değerlendirmeye alınan 2308 kişilik örneklem, örneklem yeterliliğini fazlasıyla karşılamaktadır. Nihai uygulamaya katılanların yaş ortalaması 36,72'dir. Katılımcıların hizmet yılı ortalaması ise 15,84 yıldır. Tüm katılımcıların değerlendirdikleri amirleriyle beraber ortalama çalışma süresi 1,63 yıldır. Nihai uygulamaya katılan subay ve astsubayların demografik bilgileri sonraki sayfada yer alan Tablo-5'de gösterilmektedir.

Tablo-5: Nihai Uygulamaya Katılanlara Ait Demografik Özellikler

Askerî Sınıf	Frekans	Oran (%)	Rütbe	Frekans	Oran (%)
Bakım	475	% 20,6	Astsubay Çavuş	108	% 4,7
Bando	19	% 0,8	Kıdemli Çavuş	206	% 8,9
Eczacı	3	% 0,1	Üstçavuş	149	% 6,5
Hâkim	4	% 0,2	Kıdemli Üstçavuş	31	% 1,3
Harita Teknisyeni	4	% 0,2	Başçavuş	414	% 17,9
Hava Savunma	47	% 2,0	Kıdemli Başçavuş	631	% 27,3
İkmal	167	% 7,2	Teğmen	39	% 1,7
İstihkâm	129	% 5,6	Üsteğmen	151	% 6,5
İstihbarat	52	% 2,3	Yüzbaşı	127	% 5,5
Kara Havacılık	9	% 0,4	Binbaşı	157	% 6,8
Kara Pilot	24	% 1,0	Yarbay	115	% 5,0
Maliye	20	% 0,9	Albay	180	% 7,8
Muhabere	232	% 10,1	Toplam	2308	% 100
Mühendis	21	% 0,9	Amirle beraber çalışma süresi	Frekans	Yüzde
Öğretmen	23	% 1,0	1 yıl	1341	% 58,1
Piyade	511	% 22,1	2 yıl	651	% 28,2
Personel	121	% 5,2	3 yıl	193	% 8,4
Sağlık	71	% 3,1	4 yıl	67	% 2,9
Tabip	12	% 0,5	5 yıl ve üzeri	56	% 2,4
Tank	140	% 6,1	Toplam	2308	% 100
Topçu	143	% 6,2	Eğitim	Frekans	Oran (%)
U/H Teknisyeni	24	% 1,0	Lise	171	% 7,4
Ulaştırma	39	% 1,7	Ön Lisans	477	% 20,7
Veteriner	18	% 0,8	Lisans	1236	% 53,6
Toplam	2308	% 100	Yüksek Lisans	393	% 17
Cinsiyet	Frekans	Oran (%)	Doktora	31	% 1,3
Kadın	19	% 0,8	Toplam	2308	% 100
Erkek	2289	% 99,2	Statü	Frekans	Oran (%)
Toplam	2308	% 100	Subay	769	% 33,3
Hizmet Yılı	Frekans	Oran (%)	Astsubay	1539	% 66,7
10 yıl ve altı	634	% 27,5	Toplam	2308	% 100
11-20 yıl	952	% 41,2	Yaş	Frekans	Oran (%)
21-30 yıl	677	% 29,3	25 ve altı	177	% 7,7
31-40 yıl	45	% 1,9	26-35	861	% 37,3
Toplam	2308	% 100	36-45	974	% 42,2
			46-55	291	% 12,6
			55 ve üstü	5	% 0,2
			Toplam	2308	% 100

Nihai uygulamaya katılanların % 0,8'i kadın, % 99,2'si erkektir. Bu oran araştırmanın evrenine uyarlandığında kabul edilebilir değerdedir. Katılımcıların % 42,2'si 36-45 yaş aralığındadır. Hizmet yılı 11-20 yıl arasında

olanların oranı % 41,2 iken 21-30 yıl arasında olanların oranı % 29,3'dür. Katılımcıların % 33,3'ü subay, % 66,7'si ise astsubaydır. Ankete en fazla katılım gösterenlerin % 27,3 oran ile kıdemli başçavuş rütbesindeki personel olduğunu görmekteyiz. Bu uygulama sonucunda elde edilen örneklem özelliklerinin ve örneklem yeterliliklerinin sağlandığını görmekteyiz. Nihai uygulamada elde edilen verilerle geliştirilen askerî lidere güven ölçeğinin kriter ve yapı geçerlilikleri değerlendirilmektedir.

2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI ve SÜRECİ

Askerî lidere duyulan güveni ölçmek üzere madde havuzunun oluşturulması aşamasında ilk olarak ilgili alanda geniş bir yazın taraması yapılmıştır. Tümdengelim yöntemle yapılan çalışma ile ulusal ve uluslararası yazındaki lidere güven ölçekleri (Adams ve Sartori, 2006; Dirks, 2000; Erdem ve Aytemur, 2009; İslamoğlu vd., 2007; Podsakoff vd., 1990; Shamir vd., 2000) incelenmiştir. Daha sonra tümevarım yöntemiyle Türk askerî kültürüne özgü askerî lidere güven ölçeği geliştirmek amacıyla EK-A'da yer alan ve 4 adet açık uçlu sorudan oluşan yarı-yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Formun ilk kısmında cinsiyet, eğitim durumu, yaş, statü ve toplam mesleki deneyim yılını içeren demografik bilgiler, ikinci kısmında ise dört adet açık uçlu soru sorulmuştur. Yapılan araştırma ile ilgili gerekli açıklamalar araştırmacı tarafından katılımcılara yapılmıştır. Katılımcılara kimlik bilgileri sorulmamıştır. Eylül 2013 ve Ocak 2014 tarihleri arasındaki bir dönemde toplam 124 subay ve astsubaya uygulanan bu yarı-yapılandırılmış mülakat formlarının içerik analizi sonucunda EK-B'deki en çok ifade edilen özelliklerden EK-C'deki ilk madde havuzu oluşturulmuştur.

İlk madde havuzunun yüzey ve içerik geçerliliği çalışmaları Ocak-Şubat 2014 döneminde yapılmıştır. Yüzey geçerliliği çalışmasında yüksek lisans öğrencilerinin görüşlerinin alınması için EK-C'de yer alan ilk madde havuzu formu kullanılmıştır. Yüzey geçerliliğinden sonra elde edilen ve EK-Ç'de yer alan taslak ölçek, Ocak-Şubat 2014 döneminde uzmanların değerlendirmesine sunulmuştur. 11 akademisyenin görüşleri analiz edildikten sonra elde edilen ve EK-D'de yer alan askerî lidere güven anketi vasıtasıyla Şubat 2014 döneminde 2731 subay ve astsubay ile pilot çalışma yapılmıştır.

Pilot çalışmadan sonra elde edilen EK-E'deki 18 maddelik nihai askerî lidere güven anketi Mart-Nisan 2014 döneminde 2308 subay ve astsubaya uygulanmıştır. Hem pilot çalışmada hem de nihai uygulamada ölçek maddeleri, 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirilecek şekilde oluşturulmuştur. Likert ölçeklerinde derecelerin etiketleme biçimi önemlidir. Pilot çalışmada ve nihai uygulamada derecelendirmeler, “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4), “Kesinlikle Katılıyorum” (5) şeklinde etiketlenmekte ve puanlanmaktadır. 1'den 5'e kadar elde edilen puanların yüksek olması, askerî lidere duyulan güven düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte araştırmada geliştirilen askerî lidere güven ölçeğinin kriter geçerliliği için kullanılan ve Mart-Nisan 2014 döneminde 2308 subay ve astsubaya uygulanan ölçekler yöneticiye duyulan güven ölçeği (Erdem ve Aytemur, 2009), kuruma bağlılık ölçeği (Ergin, 1999) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği (Şahin ve Gürbüz, 2012) olmuştur.

a. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği

Aynı dönemde nihai uygulamada kullanılan askerî lidere güven ölçeğinin eş zamanlı geçerliliğin sağlanması için EK-E'de yer alan Erdem ve Aytemur (2009) tarafından Türk kültürüne özgü olarak geliştirilen yöneticiye duyulan güven ölçeği karşılaştırma ölçütü olarak kullanılmıştır. Erdem ve Aytemur (2009)'un çalışmasında ölçeğin değerlendirmesi, “Kesinlikle katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklinde beşli Likert tipi ölçeğe göre yapılmıştır. Erdem ve Aytemur (2009)'un Türkiye'de Sanayi ve İş Adamları Derneğine üye olan 542 orta kademe yöneticiye uyguladıkları anket sonucunda yöneticiye duyulan güven ölçeğinin boyutları yetkinlik, hamilik ve adalet olarak tespit edilmiştir. Geliştirilen bu 19 maddelik ölçeğin Cronbach alfa cinsinden değeri $\alpha = 0,94$ 'dür. Bu değer iç tutarlılık açısından iyi bir düzeyi ifade etmektedir. Ölçeğin toplam açıklanan varyansı % 68 olarak tespit edilmiştir. Erdem ve Aytemur (2009)'un çalışmasında yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği indeks değerleri kabul edilebilir düzeyde tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın nihai uygulama aşamasında yöneticiye duyulan güven ölçeğinde derecelendirmeler, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”,

“Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde beşli Likert ölçeğine göre yapılmıştır. Yüksek puanlı değerlendirmeler yöneticiye duyulan güven düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Nihai uygulamada 2308 subay ve astsubaya uygulanan ölçeğin güvenilirliğinin Cronbach alfa cinsinden değeri $\alpha = 0,98$ olarak tespit edilmiştir. Alt ölçeklerin Cronbach alfa cinsinden güvenilirlik değerlerine baktığımızda yetkinlik $\alpha = 0,98$; hamilik $\alpha = 0,97$ ve adalet $\alpha = 0,97$ olarak tespit edilmiştir.

b. Kuruma Bağlılık Ölçeği

Askerî lidere güven ölçeğinin yordama geçerliliği çalışması için kuruma bağlılık veya yaygın olarak kullanılan ismiyle örgütsel bağlılık değişkeni kullanılmıştır. Meyer ve Allen (1984) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Ergin (1999) tarafından yapılan ve uyarlamalı örneğinin Çakmakçı ve Çetin (2012)’in çalışmalarında kullandıkları kuruma bağlılık ölçeği, devamlılık ve duygusal bağlılık alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Kuruma bağlılığı iki boyutta ölçen ölçek, 8’i duygusal ve 8’i devamlılık bağlılığı olmak üzere toplam 16 maddeden oluşmaktadır. Ergin (1999), tarafından bir üniversite hastanesinde uyarlama çalışması yapılarak kullanılan ölçeğin Cronbach alfa cinsinden güvenilirlik değeri $\alpha = 0,74$ olarak bulunmuştur. Çakmakçı ve Çetin (2012) tarafından 761 öğretmen üzerinde yapılan çalışma sonucunda kuruma bağlılık ölçeğinin güvenilirliğinin Cronbach alfa cinsinden değeri $\alpha = 0,93$ olarak tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın nihai uygulama aşamasında 2308 subay ve astsubaya uygulanan yöneticiye duyulan güven ölçeğinde değerlendirmeler, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde beşli Likert ölçeğine göre yapılmıştır. Yüksek puanlar kuruma yüksek bağlılığı, düşük puanlar ise kuruma düşük bağlılığı ifade etmektedir. Nihai uygulama sonucunda ölçeğin güvenilirliğinin Cronbach alfa cinsinden değeri $\alpha = 0,78$ olarak tespit edilmiştir. Duygusal ve devamlılık bağlılığı alt ölçeklerinin Cronbach alfa cinsinden güvenilirlik değerleri ise sırasıyla $\alpha = 0,83$ ve $\alpha = 0,71$ olarak tespit edilmiştir. Bu değerler, iyi tutarlılık değerlerini göstermektedir.

c. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Yordama geçerliliği için bir başka değişken olarak örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni kullanılmıştır. Bu değişkeni ölçmek için Smith, Organ ve Near (1983) tarafından geliştirilen ve altı maddesi Şahin ve Gürbüz (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Bosna Hersek'te Avrupa Birliği Barış Gücü'nde görev yapan 9 ülkeden 121 kişi, ölçekte yer alan İngilizce sorulara katılım derecelerini yedili Likert ölçeğine göre belirtmişlerdir. Ölçeğin güvenirlik düzeyi Cronbach alfa cinsinden değeri $\alpha = 0,80$ olarak tespit edilmiştir.

Bu araştırmada nihai uygulama esnasında örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği Türk Kara Kuvvetlerinde görev yapan 2308 subay ve astsubaya uygulanmıştır. Katılımcılar, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde beşli Likert ölçeğine göre değerlendirmelerini yapmışlardır. Nihai uygulamada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenirliği Cronbach alfa cinsinden $\alpha = 0,78$ değerini aldığı görülmüştür.

Nihai uygulama aşamasında bu ölçeklerden elde edilen veriler ile bu araştırmada geliştirilen askerî lidere güven ölçeğinin güvenirlik ve geçerlilik değerlendirmeleri yapılmıştır.

3. İŞLEM VE KULLANILAN ANALİZLER

Bu araştırma, askerî lidere duyulan güveni ölçebilecek özgün bir ölçek geliştirmek amacıyla tasarlanmıştır. Araştırmada toplanan veriler SPSS 20.0 paket istatistik programı ve LISREL 8.8 programı ile analiz edilmiştir. Bu aşamalarda hem nitel hem de nicel araştırma tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan nitel ve nicel analiz teknikleri; içerik analizi, Lawshe'nin içerik geçerliliği oranı analizi, betimsel, ilişkisel ve iç tutarlılık analizleri, korelasyon ve regresyon analizi, keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri olmuştur.

Bu araştırmada kullanılan ölçek geliştirme sürecinin başlıca üç aşaması; madde havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve

ölçeğin değerlendirilmesi aşamaları (Devellis, 2003; Erdemir, 2007; Gürbüz ve Şahin, 2014: 185; Hinkin, 1995; Hinkin, 1998; Şahin, 2009) ayrıntılı olarak aşağıdaki Tablo-6'da gösterilmektedir.

Tablo-6: Araştırmanın Ölçek Geliştirme Süreci Aşamaları
(Devellis, 2003: 60-100; Erdemir, 2007: 139; Gürbüz ve Şahin, 2014: 185; Hinkin, 1995: 969-981; Hinkin, 1998: 105-118; Şahin, 2009: 217)

AŞAMA	AMAÇ	YÖNTEM
Madde Havuzunun Oluşturulması	Kavramsal çerçevenin oluşturulması	Yazın taraması (Tümdengelim) ile tespit edilen ölçeklerin maddelerinin incelenmesi
	İfadelerin derlenmesi Maddelerin oluşturulması	Yarı-yapılandırılmış mülakatta açık uçlu sorulara verilen cevaplardan (Tümevarım) elde edilen özelliklerden ve yazın taramasında tespit edilen maddelerden, ölçekte yer alabilecek maddeleri içeren ilk madde havuzunun oluşturulması
Ölçeğin Yapılandırılması	Yüzey ve içerik geçerliliğinin sağlanması Uygun olmayan maddelerin elenmesi	Uzmanların ilk madde havuzunu yüzeysel değerlendirmesi Hambleton yöntemi ile uzman değerlendirmesi Lawshe'nin içerik geçerliliği oranı
	Güvenirliğin ölçümü, geçerliliğin sağlanması Uygun olmayan maddelerin elenmesi Ölçekteki gizli faktörlerin keşfedilmesi	Pilot Uygulama Verileriyle; Betimsel Analizler İç Tutarlılık Analizleri İlişkisel Analizler Keşfedici Faktör Analizi Temel Bileşenler İncelemesi Varimaks döndürme yöntemi

Ölçeğin Değerlendirilmesi	Faktör yapısının değerlendirilmesi	Temel Bileşenler İncelemesi Doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri
	Ölçeğin geçerliliğinin ölçülmesi	Faktörlerarası ilişkisel analizler Faktöriyel, yapısal, ayrışım, benzeşim, eş zamanlı ve yordama geçerlilik analizleri
	Ölçeğin güvenirliğinin ölçülmesi	İç tutarlılık analizi

a. Madde Havuzunun Oluşturulması

Ölçek geliştirme sürecinin ilk adımı olan bu aşamada ölçekte yer alabilecek maddelerin oluşturulması amaçlanmaktadır. Oluşturulan madde havuzu, geliştirilecek ölçeğin bir taslağıdır. Başarılı bir madde havuzu oluşturmak için en önemli etken, yeni ölçeğin içerik bilgisini iyi yansıtacak bir kuramsal temelin geliştirilmesidir (Hinkin, 1998: 105). Bu aşamada yapılan işlemlerin amacı, içerik geçerliliğinin sağlanması için gerekli alt yapıyı oluşturmaktır (Erdem ve Aytemur, 2009: 6). Maddelerin geliştirilerek geniş bir madde havuzunun elde edilmesi kuramsal bir temele dayalı olarak yapılmaktadır.

Araştırmacılar tarafından madde havuzu oluşturma aşamasında tümdengelim ve tümevarım olmak üzere iki teknik kullanılmaktadır (Hinkin, 1998: 106). Ölçek geliştirme çalışması yapan araştırmacılar tarafından kendi araştırma konularına en uygun olan bu iki teknikten birisi seçilmekte veya bu tekniklerin her ikisi beraber araştırmalarda kullanılmaktadır. Hinkin (1995), 1989'dan 1994'e kadar saygın ve önemli akademik dergilerde yayımlanan 75 makalenin ölçek geliştirme yöntemlerini incelemiştir. Bu makalelerin 62'sinde tümdengelim, 8'inde tümevarım ve 5'inde hem tümdengelim hem de

tümevarım teknikleri birarada olacak şekilde araştırmacılar tarafından kullanılmıştır (Hinkin, 1995: 969).

Bu araştırmada madde havuzunun oluşturulması için nitel araştırma yöntemlerinden hem tümevarım hem de tümdengelim yaklaşımı kullanılmıştır. Yukl ve Van Fleet (1992)'in çalışmasından sonra yönetim ve örgüt yazınında yapılan çalışmalarda lider ve yönetici terimleri genellikle terim olarak birbirlerinin alternatifi olarak kullanıldığından dolayı bu çalışmada lidere duyulan güven ile yöneticiye duyulan güven birbirinden ayrı olarak değerlendirilmemiştir. Bu nedenle lidere ve yöneticiye güven ölçek geliştirme çalışmaları (Adams ve Sartori, 2006; Dirks, 2000; Erdem ve Aytemur, 2009; İslamoğlu vd., 2007; Podsakoff vd., 1990; Shamir vd., 2000) tümdengelim yöntemle irdelenmiştir. Askerî lidere güven ölçeğinin madde havuzundaki temel bileşenler, Mayer ve arkadaşları (1995), Burke ve arkadaşları (2007) ile Colquitt ve arkadaşlarının (2007) öne sürdüğü lidere duyulan güvenin öncülleri olan yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü dikkate alınarak belirlenmiştir.

Araştırma konusunun uygulandığı Türk Kara Kuvvetlerinde, askerî bağlama özgü olarak askerî lidere duyulan güvenin öncüllerinin neler olduğunun tespit edilmesi ve askerî lidere duyulan güven ölçeğinin geliştirilmesi amacıyla bu çalışmada hem tümevarım yöntem hem de tümdengelim yöntem kullanılmıştır. Açık uçlu soruların sorulması ile katılımcılardan alınan cevaplardan elde edilen niteliklerden madde havuzunun oluşturulduğu çalışmalar mevcuttur (Erdemir, 2007; Erdem ve Aytemur, 2009; Tabak vd., 2013). Yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış (derinlemesine) mülakatlarda kullanılan açık uçlu sorular sayesinde cevaplayıcılar düşüncelerini kendileri yazarak kendi cümleleriyle ifade etmektedirler (Altunışık vd., 2012: 87). Buradan hareketle bu araştırmada tümevarım yaklaşım olarak açık uçlu sorulardan faydalanılmıştır. Açık uçlu sorular, mülakatlar ve yarı-yapılandırılmış mülakatlarda kullanılmaktadır. Mülakat için 10 kişilik bir örneklem yeterlidir (Altunışık vd., 2012: 139). Daha önce ulusal yazında yapılan yöneticiye duyulan güven ölçek geliştirme çalışmalarının (Erdem ve Aytemur, 2009; İslamoğlu vd., 2007) bu araştırmanın uygulandığı Türk Kara Kuvvetlerine özgü askerî lidere duyulan

güveni yansıtmaması nedeniyle astların amirlerine duydukları güven algılamalarını tespit etmek için Ankara, Manisa ve Şırnak illerinde görev yapan subay ve astsubaylardan oluşan 124 kişilik bir cevaplayıcı grubundan aşağıdaki açık uçlu soruları cevaplamaları istenmiştir.

(a) Amirlerinizin hangi tutum ve davranışları onlara güven duymanıza neden olur?

(b) Amirlerinizin hangi tutum ve davranışları onlara karşı güven kaybınıza neden olur?

(c) Amirlerinize duyduğunuz güven veya güvensizlik ile ilgili başınızdan geçen örnek bir olayı yazınız.

(ç) Lütfen amirlerinize güven duymanız için sahip olmaları gerektiğini düşündüğünüz beş özelliği belirtiniz.

Yukarıdaki açık uçlu sorulardan alınan cevaplar içerik analizi ile gözden geçirilmiştir. İçerik analizi sonucunda lidere güven duyulması için liderin sahip olması gereken nitelikler elde edilmiştir. Tespit edilen nitelikler ve analiz sonuçları bulgular bölümünde açıklanmaktadır. Sonuç olarak elde edilen niteliklerden ve yazın taraması sonucu tespit edilen lidere duyulan güven ölçek geliştirme çalışmalarından madde havuzunda yer alabilecek ifadeler oluşturulmuştur. Yazında yapılan lidere ve yöneticiye duyulan güven ölçeği çalışmalarındaki ifadeler değiştirilerek madde havuzuna eklenmiştir. Açık uçlu sorulara verilen cevaplardan elde edilen lidere duyulan güvenin düzeyini artıran her bir nitelikten birden fazla madde üretilerek, uzman değerlendirmesi ve pilot çalışma için en iyi ölçüm gücüne sahip maddelerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Sonuç olarak bu aşamada Türk kültürüne özgü ve askerî bağlama uygun askerî lidere duyulan güven ölçeğinin madde havuzunun oluşturulması amaçlanmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinden yazın taraması ve yarı-yapılandırılmış mülakat kullanılmış, ilgili yazında mevcut lidere duyulan güven ölçekleri ve kavramlaştırma çalışmaları ile diğer ölçek geliştirme çalışmaları incelenerek ve mülakatlardan elde edilen özellikler irdelenerek

EK-C'deki ilk madde havuzu oluşturulmuştur. Bu nedenle Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının çeşitli birlik, karargâh ve kurumlarında görev yapan deneyimli subay ve astsubaylar ile yarı-yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Deneklerden ifadeleri yazmaları istenmiştir. Mülakatlardan sonra toplanan veriler ile yazın taramasından elde edilen veriler içerik analizi ile analiz edilmiş, önermeler ve temalar oluşturulmuş ve alt boyutlar tespit edilmiştir. Yazında mevcut ölçeklerden yararlanarak askerî lidere duyulan güven ölçeğinde bulunması muhtemel maddeler oluşturulmuştur. Nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yukarıda gerçekleştirilen yaklaşımlar sonucunda ölçek geliştirme sürecinin birinci aşaması olan madde havuzunun oluşturulması aşaması tamamlanarak ikinci aşama olan ölçeğin yapılandırılması aşamasına geçilmiştir.

b. Ölçeğin Yapılandırılması

Madde havuzunun oluşturulmasından sonra ifadeler analiz edilir ve böylelikle nihai uygulama için bir anket formu oluşturulur. Elde edilecek nihai anketin az sayıda sorudan oluşması, anlaşılır ve basit olması hedeflenmektedir. Bu amaçla uzmanların görüşlerinden faydalanılarak madde havuzundaki ifadeler değerlendirilmekte ve böylece pilot çalışma için bir anket taslağı geliştirilmektedir. Oluşturulan anket taslağı pilot bir çalışma yapılarak asıl örnekleme benzer bir örnekleme uygulanmaktadır. Daha sonra pilot çalışmadan elde edilen bulgular analiz edilmektedir.

Tutum ölçeklerinin en az 6 en fazla 24 maddeden oluşması gerektiği öne sürülmektedir (Karasar, 1994: 141). Geliştirilen madde havuzunun pilot çalışmaya geçmeden önce geçerliliğinin sağlanması hedeflenmektedir. Geçerlik, bir ölçme aracının ölçülmek isteneni ölçme derecesidir (Altunışık vd., 2012: 123). Geçerliliğin sağlanması için oluşturulan ilk madde havuzunun askerî lidere duyulan güven kavramını ölçüm derecesini artırmaya yönelik yüzey ve içerik geçerliliği çalışması yapılmıştır.

Buradan hareketle ölçeğin yapılandırılması aşamasında oluşturulan ilk madde havuzunun daha rafine hale getirilmesi amacıyla yüzey ve içerik geçerliliği sağlandıktan sonra pilot çalışma uygulanacaktır. Bu aşamada

yüzey geçerliliği, içerik geçerliliği ve pilot çalışma olmak üzere üç çalışma yapılmaktadır. Bu çalışmalar sırasıyla ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

(1) Yüzey Geçerliliği

Birinci aşamada oluşturulan ilk madde havuzunun yüzey geçerliliği, araştırmacının kendisi ve 2012-2014 eğitim-öğretim döneminde insan kaynakları yönetimi ile liderlik alanında yüksek lisans eğitimi alan öğrenciler tarafından yapılmıştır. Yüzey geçerliliği çalışması yapılırken madde havuzundaki ifadelerin ölçüm amacına ve araştırmanın hedef kitledeki kişilerin seviyelerine uygun olmasına dikkat edilmektedir. Madde havuzundaki ifadelerin basit ve anlaşılır olması, uygun kelime seçimi, anlamda açıklık ve netlik, aynı anlama gelen gereksiz kelimelerin kullanımından kaçınma, doğru ifadelerin kullanılması gibi ölçütlere göre yüzey geçerliliği çalışması yapılmıştır. Yüzey geçerliliği sonucunda elde edilen ve içerik geçerliliği için uzman değerlendirilmesine sunulan ölçek değerlendirme formu EK-Ç'de gösterilmektedir.

(2) İçerik Geçerliliği

İçerik geçerliliğinde beş adım bulunmaktadır (Şencan, 2005: 746) : (1) Kavramsal yapının tanımlanması, (2) Kavramsal yapının boyutlarının ortaya çıkarılması, (3) Ölçek maddelerinin geliştirilmesi, (4) Uzman değerlendirmesi ve (5) Analizlerin yapılmasıdır. Bu araştırmada içerik geçerliliği için bu beş adım izlenmiştir. Araştırmanın daha önceki bölümlerinde kavramsal yapı tanımlanmış ve bu yapının boyutları belirlenmiştir. Ölçek geliştirme modelinin birinci aşaması olan madde havuzunun oluşturulması aşamasında ölçek maddeleri geliştirilmiştir. Ölçeğin yapılandırılması aşamasında içerik geçerliliği için uzman değerlendirmesi ve bu değerlendirmelerin istatistiksel analizi yapılmıştır.

Uzman değerlendirmesinde kavramsal yapının temel bileşenleri ortaya çıkarılır ve oluşturulan taslak ölçek maddelerinin kavramsal yapıya ve temel bileşene uygun olup olmadığı belirlenir (Devellis, 2003: 85). Maddelerin ölçeğe uygunluğu ve ölçülmek istenen yapıyı temsil edip etmediğine alandaki uzmanlar karar vermektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013: 150). Bu

araştırmada uzman değerlendirmesi için Hambleton yöntemi kullanılmıştır. Hambleton yöntemi uygulanırken şu dört süreç takip edilir (Şencan, 2005: 752; Şahin, 2009: 223):

- Ölçek içeriğini ve konuyu iyi bilen uzmanların belirlenmesi
- Uzmanlara kavramsal yapının tanımları ile anket formunun gönderilmesi
- Uzmanların birbirinden bağımsız olarak anket formunu üç dereceli ölçek üzerinde değerlendirmesi
- Uzmanların verdikleri puanların analiz edilmesidir.

Değerlendirmeye katılacak uzman sayısının en az üç olması gerektiği belirtilmekte, uzman sayısının beş olmasının ideal olacağı kabul edilmektedir (Şencan, 2005: 752). Bu araştırma için askerî lidere duyulan güven konusuna yakın kavramlar ile ilgili alanda çalışmaları bulunan uzman 9 kişiden yararlanılmış, farklı alanlardan uzmanların görüşlerini almak amacıyla 1 hukuk ve 1 iktisat alanında olmak üzere ayrıca subay olan 2 uzmanın görüşleri alınarak toplam 11 uzmanın değerlendirmeleri analize tabi tutulmuştur. Değerlendirmeyi yapan uzmanlardan 7'si hem asker hem de akademisyendir. EK-Ç'de yer alan askerî lidere duyulan güven kavramı ve üç temel bileşeni hakkında açıklama ile yüzey geçerliliğinden sonra elde edilen ölçek taslağı, yedi uzmana elektronik posta yoluyla gönderilmiş ve değerlendirme sonuçları yine elektronik posta yoluyla alınmıştır. Dört uzman ile yüz yüze görüşme yapılarak değerlendirme sonuçları alınmıştır. Uzman değerlendirme çalışması, Ocak-Şubat 2014 arası dönemde yapılmıştır. Uzman görüşlerinin analizi için Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı kullanılmıştır. Elde edilen uzman değerlendirme sonuçları bulgular bölümünde gösterilmektedir. Uzmanların ifadeler için ilave görüş ve önerileri de alınmıştır. Uzman değerlendirmesinin analizi sonucunda pilot çalışma için EK-D'de yer alan anket formu elde edilmiştir. Taslak ölçeğin yüzey ve içerik geçerliliği sağlandıktan sonra pilot çalışmaya geçilmiştir.

(3) Pilot Çalışma

Kavramsal yapıyı ölçmek amacıyla madde havuzunun oluşturulması, yüzey ve içerik geçerliliğinin sağlanmasından sonra pilot çalışma yapılarak

geçerliliği ve güvenilirliği yüksek daha az sayıda maddeden oluşan rafine bir madde havuzu elde etmek amaçlanmaktadır. Böylelikle pilot uygulama sonucunda hangi maddelerin askerî lidere duyulan güveni daha iyi ölçtüğü tespit edilmektedir.

Buradan hareketle uzman değerlendirmesi sonucunda kabul edilen maddelerden pilot uygulama için EK-D'de yer alan askerî lidere güven ölçeği oluşturulmuştur. Ölçek maddeleri 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirilecek şekilde oluşturulmuştur. 1'den 5'e kadar elde edilen puanların yüksek olması, askerî lidere duyulan güven düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin yapılandırılması aşamasının son adımında, askerî lidere duyulan güven kavramını ölçmek için EK-D'de yer alan askerî lidere güven ölçeği, asıl örnekleme temsil eden ve Türkiye'de Kara Kuvvetleri Komutanlığının çeşitli birimlerinde görev yapan 2731 subay ve astsubaya uygulanarak pilot bir çalışma yapılmıştır. Daha sonra pilot çalışma sonucunda elde edilen verilerin betimsel, iç tutarlılık ve ilişkisel analizleri yapılmaktadır (Erdemir, 2007; Erdem ve Aytemur, 2009; Şahin, 2009; Şencan, 2005). Bu nedenle taslak ölçeğin betimsel bulgularında maddelerin ortalama ve standart sapma değerleri kontrol edilmekte, iç tutarlılık analizi için ise alanyazında en sık kullanılan Cronbach alfa değeri ölçütü olarak alınmakta ve ilişkisel analizlerde ifadeler arasındaki ilişkilere bakılmaktadır (Erdem ve Aytemur, 2009: 12-14). Böylelikle uygun olmayan sorular ölçek taslağından çıkarılarak ölçek taslağına güvenirliliği sağlanmış olmaktadır.

Bununla birlikte pilot çalışmada uygun olmayan soruların elenerek ölçeğin indirgenmesi, örneklemin evreni temsil yeterliliğinin belirlenmesi ve güven kavramını oluşturan gizli faktörlerin keşfedilmesi amaçlanmaktadır (Erdemir, 2007: 141). Bu nedenle güven kavramını oluşturan gizli faktörlerin keşfedilerek bu faktörlerin isimlendirilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmaktadır. Analiz sonucunda uygun olmayan soruların elenmesi sağlanmaktadır. Faktör analizi, alanyazında kuramsal bilgilerden ölçek geliştirme çalışması yapılan konunun çok faktörlü olduğu biliniyorsa uygulanmaktadır (Şencan, 2005: 360). Bu çalışmada keşfedici faktör analizi yöntemlerinden temel bileşenler analizinin kullanılmasının uygun olacağı

düşünülmüştür. Bu çalışmanın konusuna uygun olarak temel bileşenler analizi; ölçek geliştirmek, ölçeğin temel boyutlarını belirlemek ve ölçek maddelerinin hangi bileşenler altında gruplandığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır (Şahin, 2009: 228). Temel bileşenler analizinde çeşitli faktör döndürme yöntemleri bulunmaktadır. Bu çalışmada faktör döndürme yöntemi olarak varyansı en yüksek değere getiren ve yorumlama kolaylığı sağlayan varimaks döndürme yönteminin (Erdemir, 2007; Şahin, 2009; Şencan, 2005) kullanılması uygun görülmüştür. Bu amaçla pilot çalışma olarak uygulanan ve EK-D’de yer alan askerî lidere güven ölçeğinin güvenilirliği için keşfedici faktör analizi aşamasında temel bileşenler analizi ve varimaks döndürme yöntemi kullanılmıştır. Daha sonraki aşamada elde edilen ölçeğe nihai bir uygulama yapılarak ölçeğin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

c. Ölçeğin Değerlendirilmesi

Ölçek geliştirme sürecinin ilk aşaması olan madde havuzunun oluşturulması, madde havuzundaki maddelerin hangilerinin askerî lidere duyulan güven kavramını daha iyi ve daha uygun ölçtüğünü tespit etmek amacıyla geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan taslak ölçeğin yüzey geçerliliği ve içerik geçerliliğinin sağlandığı ve pilot çalışmanın yapıldığı ikinci aşama olan ölçeğin yapılandırılması aşamalarından sonra nihai bir uygulama yapılarak ölçeğin değerlendirilmesi aşamasına geçilmiştir.

Pilot çalışmadan sonra elde edilen EK-E’deki nihai ölçek ile Erdem ve Aytemur (2009) tarafından geliştirilen yöneticiye güven ölçeği, kuruma bağlılık ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği 2308 subay ve astsubaya uygulanmıştır. Bu nihai çalışmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesi bu aşamada yapılmaktadır.

Ölçeğin değerlendirilmesi aşamasının ilk safhasında güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. İlk olarak pilot çalışmadan sonra elde edilen EK-E’deki nihai ölçeğin güvenilirlik çalışması için iç tutarlılık analizi yapılmaktadır. Bunun için yazında genel bir kabul gören Cronbach alfa katsayısı kullanılmaktadır.

Ölçeğin değerlendirmesi aşamasının ikinci safhasında ise geçerlilik çalışmaları yapılmaktadır. Ölçekler ile toplanan verilerin geçerlilik analizi değişik biçimlerde yapılmaktadır. Yazında bu konuda genel bir kabul gören ve öncü bir rolü olan Amerikan Psikoloji Derneği (APA)'ne göre içerik, kriter ve yapı geçerliliği olmak üzere üç tür geçerlilik bulunmaktadır (Şencan, 2005: 742). Bu geçerlilik türlerinin kullanılmasına araştırmacının türü ve akademik seviyesi ve ölçümün özelliğine göre araştırmacı karar vermektedir (Şencan, 2005: 742; Tabak vd., 2013: 111). Bu çalışmada geliştirilen askerî lidere güven ölçeği için içerik, kriter ve yapı geçerliliği yöntemleri kullanılmaktadır. İçerik geçerliliği, ölçek geliştirme sürecinin ikinci aşaması olan ölçeğin yapılandırılması aşamasında sağlanmaktadır. Ölçeğin değerlendirmesi aşamasında ise kriter ve yapı geçerlilik çalışmaları yapılmaktadır.

(1) Kriter Geçerliliği

Kriter geçerliliği, eş zamanlı geçerlilik (benzer ölçekler ile yapılan hâlihazır geçerlilik) ve yordama geçerliliği olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013: 150; Tavşancıl, 2006: 41).

Eş zamanlı geçerlilik, geliştirilen ölçeğin ölçüm puanları ile aynı özelliği ölçen başka bir ölçeğin aynı veya yakın bir zamanda elde edilen ölçüm puanlarının karşılaştırılmasına bağlı olarak korelasyon katsayısının yüksek çıkması ile değerlendirilen geçerlilik göstergesi olarak açıklanmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013: 150; Şencan, 2005: 766). Bu çalışmada geliştirilen ölçeğin eş zamanlı geçerliliği, Erdem ve Aytemur (2009) tarafından geliştirilen yöneticiye duyulan güven ölçeği ölçüt alınarak yapılmıştır.

Yordama geçerliliği, bir ölçüm aracının gelecekte ortaya çıkacak değerinin önceden ne kadar doğru yordadığının göstergesi olarak tanımlanmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013: 151). Yordama geçerliliğinde geliştirilen ölçekten elde edilen puanlar ile ölçülecek davranış arasındaki korelasyon hesaplanmaktadır (Tavşancıl, 2006: 41). Bu çalışmada pilot çalışmadan sonra elde edilen askerî lidere güven ölçeğinin kuruma bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını ne kadar yordayabileceği tespit

edilmektedir. Bu amaçla Meyer ve Allen (1984) tarafından geliştirilen ve uyarlaması Ergin (1999) tarafından yapılan kuruma bağlılık ölçeği ile Smith, Organ ve Near (1983) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin altı maddesini uyarlayan Şahin ve Gürbüz (2012)'ün örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır.

Eş zamanlı geçerlilik için askerî lidere güven ölçeği ile yöneticiye duyulan güven ölçeği arasındaki ilişkiye korelasyon analizi ile bakılmaktadır. Yordama geçerliliği için askerî lidere duyulan güven bağımsız değişken, kuruma bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ise bağımlı değişken olarak regresyon analizine tabi tutulmaktadır. Kuruma bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı anketleri EK-E'de gösterilmektedir.

(2) Yapı Geçerliliği

Yapısal geçerlilik ileri istatistik yöntemler (doğrulayıcı faktör analizi) kullanılarak test edilmekte ve bundan dolayı güçlü bir geçerlilik göstergesi olarak görülmektedir (İslamoğlu ve Alınacak, 2013: 151). Bu araştırmada EK-E'de yer alan askerî lidere güven ölçeğinin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi yapılarak test edilmektedir. Ölçek geliştirme çalışmalarında keşfedici faktör analizi yeterli görülmemekte ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapılandırılan ölçeğin değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Hinkin, 1995: 976). Doğrulayıcı faktör analizi, önceden tanımlanan bir yapının, bir model olarak doğruluğunun test edildiği bir analizdir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 275). Doğrulayıcı faktör analizinde kuramsal bilgilere dayalı olarak belirlenen gözlem değişkenlerin gizli faktörlerle ve gizli faktörlerin de kendi aralarında ilişkili olduğu ispatlanmaya çalışılmaktadır (Şahin, 2009: 229). Dolayısıyla doğrulayıcı faktör analizi bir hipotez testi olarak görülmektedir (Çokluk vd., 2012: 275). Kurama dayalı olarak geliştirilen askerî lidere duyulan güven modelinin doğrulanıp doğrulanmadığının kararı bu analiz ile verilecektir. Bu karar, analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri incelenerek verilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

1. MADDE HAVUZUNUN OLUŞTURULMASI AŞAMASININ SONUÇLARI

Madde havuzunun oluşturulması aşamasında Ankara, Manisa ve Şırnak illerinde görev yapan Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığı mensubu 124 subay ve astsubaydan oluşan katılımcılara amirlerine güven duymaları için amirlerinin sahip olması gereken özellikleri yazmaları istenmiş ve dört adet açık uçlu soru sorulmuştur.

Bu katılımcılardan bazıları sorulan dört sorudan birkaç tanesine cevap vermek istemeyerek bazı soruların cevap bölümlerini boş bırakmışlardır. Katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların sayısı ve geri dönüş yüzdesi Tablo-7’de gösterilmektedir.

Tablo-7: Açık Uçlu Sorulara Verilen Cevapların Geri Dönüş Oranı

SORU	Cevap Veren Sayısı	Geri Dönüş Yüzdesi
1. Amirlerinizin hangi tutum ve davranışları onlara güven duymanıza neden olur?	124	% 100
2. Amirlerinizin hangi tutum ve davranışları onlara karşı güven kaybınıza neden olur?	123	% 99,2
3. Amirlerinize duyduğunuz güven veya güvensizlik ile ilgili başınızdan geçen örnek bir olayı yazınız.	86	% 69,4
4. Lütfen amirlerinize güven duymanız için sahip olmaları gerektiğini düşündüğünüz beş özelliği belirtiniz.	123	% 99,2

Tablo-7’de görüldüğü üzere 124 katılımcının ancak 86’sı yani %69,4’ü üçüncü soruyu cevaplamıştır. Bu soruya geri dönüş oranının düşük olmasının nedenleri; üçüncü sorunun cevaplama süresinin uzun sürecek

olması, katılımcıların sorudan kaynaklanan tereddütlerinin olması, katılımcıların fazla zaman ayırmak istememeleri, soruya yönelik yaşadıkları herhangi bir örnek olayı bazı katılımcıların hatırlamamasından kaynaklanmaktadır.

EK-A'daki yarı-yapılandırılmış mülakat formundaki dört soruya verilen cevaplardan elde edilen kodlamalar sonucunda elde edilen toplam 1068 ifadeden aynı anlama gelenler bir araya getirilerek 178 niteliğe ulaşılmıştır. Bu 178 nitelik EK-B'deki çizelgede gösterilmektedir. Bu 178 niteliğin en önemli ve en çok ifade edilenlerin dikkate alınması amacıyla ifade edilme sıklıklarından 3 değeri eşik değer olarak belirlenmiş, ifade edilme sıklığı üç ve daha az olanlar incelemenden çıkarılmış ve geriye 56 nitelik kalmıştır. Bu 56 nitelikten katılımcılar tarafından en çok ifade edilen özellikler, ifade sıklıkları ve oranları Tablo-8'de gösterilmektedir.

Tablo-8: Astların Askerî Liderlerine Güven Duymaları İçin En Çok İfade Edilen Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

S.NU.	ÖZELLİK	FREKANS	ORAN
1	Adaletli	97	% 9,1
2	Bilgili	68	% 6,4
3	Dürüst	41	% 3,8
4	Tutarlı	40	% 3,7
5	Samimi	37	% 3,5
6	Babacan	35	% 3,3
7	Değer veren	33	% 3,1
8	İlgili	26	% 2,4
9	Saygılı	24	% 2,2
10	Destekleyici	21	% 2,0
11	Eşit mesafeli	21	% 2,0
12	Astlarının özlük haklarını koruyan	19	% 1,8
13	Özverili	19	% 1,8
14	Empati yapan	17	% 1,6
15	Etkin bir ödül ve ceza sistemi kuran	17	% 1,6
16	Astlarına güvenen	16	% 1,5
17	Kararlı	16	% 1,5
18	Yalan söylemeyen	15	% 1,4
19	Liderlik özelliklerine sahip	15	% 1,4
20	Astlarına inisiyatif veren	13	% 1,2

Tablo-8'e bakıldığında sırasıyla; adaletli, bilgili, dürüst, tutarlı, samimi, babacan, değer veren, ilgili, saygılı, destekleyici, astlarına eşit mesafeli, astlarının haklarını koruyan, çıkarıcı olmayan, empati yapan, etkin bir ödül ve ceza sistemi kuran, astlarına güvenen, kararlı, yalan söylemeyen, liderlik özelliklerine sahip ve astlarına inisiyatif veren özellikleri liderin astlarının güvenini kazanabilmesi için sahip olması gereken başlıca özellikler olarak tespit edilmiştir.

Açık uçlu sorulardan “Amirlerinize duyduğunuz güven veya güvensizlik ile ilgili başınızdan geçen örnek bir olayı yazınız” şeklindeki üçüncü soruya verilen cevapların betimsel analizi ile katılımcıların amirlerine duydukları güven veya güvensizlik ile ilgili yaşadıkları örnek olaylar irdelenmiştir.

Yarı-yapılandırılmış mülakata katılan 60'ıncı katılımcının beyanına göre astların amirine güven duymasında amirin mesleki bilgisi ve tutarlılık öne çıkmaktadır.

“İlk görev yerimde amirimin mesleği ile ilgili konulara ciddi derecede hâkim olması ve verdiği emirlerde istikrarlı davranması ona daima güven duymamı sağlamıştır [60'ıncı katılımcı].”

Amirlerin dürüst olmayan ve adaletsiz yönetimleri, astlarının onlara duydukları güveni olumsuz yönde etkilemektedir. Bu konuda 20 ve 45'inci katılımcılar şunu belirtmektedir:

“Amirimin, denetleme sonucunda ödül teklifinde bulunurken denetlemeye katılmayan personeli ödül almak için teklif etmesi amirime güven kaybına yol açmıştır [20'nci katılımcı].”

“Amirim ile bir mesele hakkında özel olarak görüşmüştük. O bana benim haklı olduğumu söylemişti. Fakat astlarımla karşılaştığımda tam tersini söyleyince tamamen ona karşı olan güvenim yok olmuştu [45'inci katılımcı].”

Astları ile doğrudan ve etkili iletişim kuran amirler onların güvenini kazanabilmektedir. Bununla ilgili 37'nci katılımcının düşünceleri şu şekildedir:

“Her türlü konuda astları ile doğrudan iletişim kuran amirimin bu özelliği, astlarının arasında ona olan güveni artıran bir yaklaşım oluşmasına sebep olmuştur [37’nci katılımcı].”

Amirlerin astlarına güvenmesi ve onları desteklemesi başarılı sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. Amirlerin bu özellikleri astlarının onlara güven duymalarını sağlamaktadır. 46’nci katılımcının görüşleri bu özellikleri vurgulamaktadır:

“Denetleme hazırlıkları bitmiş ve denetleme günü gelmişti. Takımım tank atışı için seçilmişti. 4 tank ile toplam 24 hedefe atış yapacaktık. Bölük komutanı atıştan önce gelerek beni ve takımımı tebrik etti. Ben daha atış başlamadan bunun manasını sorduğumda: Denetleme hazırlıklarında takımın ne sonuçlar aldığını bildiğini, bu denetleme atışında görev yerine getirilemese bile mutlaka bunun takımın dışında bir sebebi olacağını söyledi. Sonuç olarak bu atışta başarılı olacağımızdan emin olduğunu ve o yüzden tebrik ettiğini söyledi. Bu bende ve takımımda bölük komutanımıza olan güvenimizi artırdı. Atış sonucunda 24 hedefi de vurarak görevimizi başarıyla tamamladık. O bize inanmış ve güvenmişti. Biz de bir aksilik olduğunda bölük komutanının bize inanacağını biliyorduk [46’nci katılımcı].”

Amirin astlarına haklarını vererek adaletli yönetim sergilemesi astların amirine duyduğu güven düzeyini artırmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak 13’üncü katılımcının beyanı şu şekilde olmuştur:

“Amirimin, çok çalıştığım bir haftanın sonunda diğer çalışanları hariç tutarak sadece bana özel bir günlük izin vermesi ona olan güvenimi artırmıştır. Çünkü bu çalışmalarımın takdir edilmesinin göstergesidir [13’üncü katılımcı].”

Amirlerin zor koşullarda kritik kararlar alarak ne yapacağını bilmesi ve doğru kararlar vermeleri astlarının onlara güven duygusunu artırmaktadır. Bununla ilgili 93’üncü katılımcı şunu belirtmektedir:

“Amirimizin kritik bir operasyonda durumu iyi analiz ederek birliğine uygun manevra yaptırması ve bunun sonucunda olumlu sonuçlar aldırması amirimize duyduğumuz güveni artırmıştır [93’üncü katılımcı].”

Ayrıca bir amirin astını koruyup kollaması da astının güvenliğini kazanmasında önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. 36 ve 84’üncü katılımcıların bu konudaki görüşleri şöyledir:

“Amirimin verdiği talimatlar doğrultusunda yaptığım bir faaliyette sıkıntı çıktığında amirim arkamda durmadı. Kendi başının yanmaması için sanki talimatı verenin kendisi değilmiş gibi davrandı. Bu durum amirime güven kaybına neden oldu [36’nci katılımcı].”

“Görev yaptığım yerde amirimin beni, haklı olduğum konularda üst amirlere karşı koruyup kollayarak savunması güvenimi kazanmasında etkili olmuştur [84’üncü katılımcı].”

Amirlerin dürüst, doğru sözlü ve tutarlı olmaları da astların onlara güven duymalarını etkilemektedir. 34, 52 ve 68’inci katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

“Bir olayda amirim yüzüme karşı farklı şeyler söyleyip arkamdan başka kişilere farklı şeyler söylemişti. Bundan sonra güvenim tamamen kayboldu [34’üncü katılımcı].”

“İdari bir konuda amirimin vermiş olduğu emrin uygulanması esnasında üst makamlarda bir sıkıntı çıktığında amirimin bu emirden haberi yokmuş gibi davranıp sadece kendi konumunu düşünmesi, benim zor durumda kalmama neden olduğundan dolayı amirime olan güvenim zedelenmiştir [52’nci katılımcı].”

“Amirimin imzalamam durumunda sorun olmayacağını söylediği bir belgede bir sıkıntı çıktığında bir üst amirimizin yanında öyle bir şey söylemediğini belirtmesi amirime olan güvenimi bitirdi [68’inci katılımcı].”

Amirlerin ilgili ve sorumluluk sahibi olmaları astların duydukları güven düzeyini etkilemektedir. 42 ve 98’inci katılımcıların görüşleri şöyledir:

“Bazı amirlerin imza atmaktan, karar vermekten, emir vermekten imtina ettiği ve sorumluluktan kaçtığı görölmektedir. Bu şekilde hareket eden bir amir problem yaşandığı anda kesinlikle astının arkasında durmaz ve sorumluluğu paylaşmaz. Bu şekilde davranan amire güven duyulmaz [42’nci katılımcı].”

“Amirim bana bir görev verdi. Görevi ifa ettim. Görevden döndükten sonra amirimin bana neler yaşadığımı ve görevimin icrasında yaşadığım bir sıkıntı olup olmadığını sormaması benim bundan sonra yapacağım görevlerde güvensizlik duymama sebep olmuştur. Amirlerimin emir verip geriye çekilmesi bizleri kendi başımıza bırakması bütün güvenimi zedelemiştir [98’inci katılımcı].”

Katılımcılara uygulanan yarı-yapılandırılmış mülakat ile elde edilen astların amirlerine duydukları güven ve güvensizlik ile ilgili verdikleri örnek olayların vurguladıkları konular içerik analizi ile incelenerek temalar tespit edilmiştir. Toplam 86 örnek olay irdelenerek elde edilen bu temalar ve örnek olaylarda bu temaları ne kadar sayıda ve oranda katılımcının ifade ettiği Tablo-9'da gösterilmektedir.

Tablo-9: İçerik Analizi ile Tespit Edilen Temalar

S.NU.	TEMA	FREKANS	ORAN
1	YARDIMSEVERLİK	33	% 38
2	ADALET	24	% 28
3	KARAKTER BÜTÜNLÜĞÜ	24	% 28
4	YETENEK	5	% 6
TOPLAM		86	% 100

Buna göre yarı-yapılandırılmış mülakat ile ilgili üçüncü soruya cevap veren 86 katılımcının 33'ü amirlerin yardımseverlik özelliklerine vurgu yapmıştır. Bu özellikler; amirlerin astlarını desteklemesi, koruyup kollaması, onlarla ilgilenmesi, astlar ile doğrudan iletişim kurması ve sorumluluğu üstlenmesini içermektedir. Katılımcıların 24'ü ise ödüllerin hakkaniyetli verilmesi, adil görev paylaşımı, astlar arasında ayırım yapılmaması gibi adil yönetsel davranışları içeren amirlerin adalet ile ilgili özelliklerini vurgulamaktadır. Katılımcıların 24'ü ise amirlerin doğru sözlü olması, emirlerinin arkasında durması, samimi olması gibi dürüst özellikleri ile amirlerin sözleri ve davranışlarının uyumlu olması gibi amirin karakter bütünlüğü ile ilgili özellikleri ön plana çıkarmaktadır. 5 katılımcı ise mesleki bilgi düzeyi, doğru kararlar vermesi, üstün performansla yol açan niteliklere sahip olması gibi nitelikleri ifade eden yeteneği önemle belirtmektedir.

Madde havuzu oluşturulurken lidere ve yöneticiye duyulan güven ile ilgili ulusal ve uluslararası yazındaki temel referans çalışmalardan (Adams ve Sartori, 2006; Dirks, 2000; Erdem ve Aytemur, 2009; İslamoğlu vd., 2007; McAllister, 1995; Podsakoff vd., 1990; Shamir vd., 2000) faydalanılmıştır. Bu

Çalışmalardaki bazı ölçek maddeleri, askerî lidere güven leği ilk madde havuzunun oluşturulmasında temel kaynak olmuştur. İlk madde havuzu oluşturulurken bu ölçeklerin birbirine benzer maddeleri harmanlanarak askerî lidere güven leğinin ilk madde havuzuna farklı bir şekilde aktarılması sağlanmıştır.

Yarı-yapılandırılmış mülakattan elde edilen 56 özellik, katılımcılar tarafından beyan edilen amirlerine duydukları güven veya güvensizlik ile ilgili yaşadıkları önemli örnek olaylardan elde edilen 4 tema ile birlikte Tablo-11’de gösterilen ulusal ve uluslararası yazında bulunan lidere ve yöneticiye duyulan güven ölçeklerine ait ilgili maddeler irdelenerek çıkarılan ifadeler sonucu “Askerî Lidere Güven leği” ilk madde havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan ilk madde havuzu EK-C’de gösterilmektedir. Madde havuzu oluşturulurken yazındaki lidere güven leklerinin en çok kabul gören  öncülü olan yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü dikkate alınmıştır. Yetenek ve yardımseverlik öncülü altında 43’er ifade, karakter bütünlüğü öncülü altında ise 44 ifade olmak üzere toplam 130 ifadeden oluşan ilk madde havuzu geliştirilmiştir.

Birinci aşama olan madde havuzunun oluşturulması aşamasında nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Nicel araştırmalarda olduğu gibi nitel araştırmalarda elde edilen sonuçların güvenirlik ve geçerliliği önemlidir. Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırmacının araştırma konusu olan olguyu tarafsız ve olduğu gibi değerlendirmesidir (Kirk ve Miller, 1986). Nitel araştırmada geçerliliği destekleyen durumlar araştırmacının derinlemesine veri toplaması, araştırmanın yapıldığu alana yakınlığı, esnekliği, doğrudan olayın olduğu yerden ve uzun süreli veri toplamasıdır.

Nitel araştırmalarda, veri toplama yöntemlerini ve kaynaklarını çeşitlendirme ve uzmanların görüşünü alma inandırıcılığı dolayısıyla i geçerliliği artıran faktörlerdendir (Dağlı, 2013: 91). Bu araştırmada uygulanan nitel araştırmanın i geçerliliğini artırmak maksadıyla farklı görevlerde bulunan (karargâh, kıta, kurum) ve eğitim birliklerinde, muharip ve i güvenlik birliklerinde görev yapan subay ve astsubaylardan veri toplanarak veri kaynakları çeşitlendirilmiş, yarı-yapılandırılmış mülakat ve örnek olay

incelemesi yapılarak veri toplama yöntemlerinde çeşitlilik sağlanmış ve madde havuzunun oluşturulması aşamasının her safhasında uzmanların görüşleri alınmıştır.

Nitel araştırma sonuçlarının genellenebilirliği dolayısıyla dış geçerliliği, örneğe ve deneyime bağlı genellemeleri ifade etmektedir (Dağlı, 2013: 91). Yani örneklemin genellemeye yönelik çeşitlenmesi ve araştırmanın aynı ortamlarda test edilebilmesi gerekmektedir. Dış geçerliliği artırmak için doğrudan alıntılara yer vererek betimleme yapılmakta ve amaçlı örnekleme kullanılmaktadır (Dağlı, 2013: 92). Yarı-yapılandırılmış mülakat sonucunda birinci aşama bulgular bölümünde betimleme yer almaktadır. Yarı-yapılandırılmış mülakatta deneyimli ve farklı askerî sınıflarda subay ve astsubaylardan yararlanılarak bir nevi amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırmalarda güvenilirlik, aynı metni aynı araştırmacının değişik zamanlarda benzer şekilde kodlamasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu araştırmanın yarı-yapılandırılmış mülakat formlarının araştırmacı tarafından üç farklı zamanda yapılan kodlamaları sonucunda tekrar aynı sonuçlar elde edilerek güvenilirlik sağlanmıştır. Kodlamalar, mülakatlarda 124 deneğin ifade ettikleri liderin özelliklerinin sayısallaştırılması ile sağlanmıştır. Örnek olaylardaki konular ise yetenek, yardımseverlik, karakter bütünlüğü ve adalet temaları altında birleştirilmiştir. İlk madde havuzu oluşturulduktan sonra ikinci aşama olan ölçeğin yapılandırılması aşamasına geçilmiştir.

2. ÖLÇEĞİN YAPILANDIRILMASI AŞAMASININ SONUÇLARI

Ölçeğin yapılandırılması aşamasındaki bulgular, ifadelerin yüzey geçerliliği ve içerik geçerliliği çalışmalarının uygulanması ile pilot çalışma sonucunda elde edilen sonuçları içermektedir.

a. Yüzey Geçerliliği Sonuçları

Araştırmacının kendisi ve uzman katılımcılar ile ilk madde havuzunun yüzey geçerliliği sağlanmıştır. Uzman kişiler, 2012-2013 eğitim-öğretim döneminde insan kaynakları yönetimi ve liderlik ile ilgili derslerin eğitimini

alan yüksek lisans öğrencilerinden oluşmaktadır. Uzmanların sözlü olarak madde havuzu ile ilgili eleştirileri dikkate alınmış, bir nevi beyin fırtınası yapılarak içerik geçerliliği çalışmasına hazır bir madde havuzu formu elde edilmiştir. Yüzey geçerliliği sonucunda 130 maddelik ilk madde havuzundan 52 madde elenerek 78 maddelik EK-Ç'deki askerî lidere güven taslak ölçeği elde edilmiştir. Bu taslak ölçek elde edildikten sonra içerik geçerliliği için uzman değerlendirmesine tabi tutulmuştur.

b. İçerik Geçerliliği Sonuçları

Yüzey geçerliliği sağlandıktan sonra askerî lidere duyulan güven kavramını ölçmek için geliştirilen 78 maddelik taslak ölçek (EK-Ç) içerik geçerliliği analizi için uzmanlar tarafından değerlendirilmiştir. Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı, değerlendirmeyi yapanlar arasındaki uyuşmayı göstermektedir (Şencan, 2005: 753). Uzman değerlendirmelerine yönelik sonuçların analizi için Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı kullanılmıştır. Bu oranın formülü şu şekildedir (Lawshe, 1975: 567):

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

igo_i = i 'ninci maddenin içerik geçerliliği oranı

n_e = Maddenin "Uygun" ve "Kalabilir" olduğunu belirten uzman sayısı

N = Uzman katılımcıların toplam sayısı

Değerlendirmeye katılan uzmanlar, EK-Ç'de yer alan ölçeğin maddelerine yönelik "Uygun", "Kalabilir" ve "Uygun Değil" şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. EK-Ç'deki değerlendirme formunun son sayfasında ise uzmanların varsa ilave görüşleri belirtmeleri istenmiştir. Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı formülünde sonuçlar her bir madde için -1 ve +1 değerleri arasında değişmektedir. Bu değerler örneğin 1 sayısı % 100; 0,8 sayısı için % 80; 0,3 sayısı için % 30 olacak şekilde yüzde değerleri ifade etmektedir. Bir madde için elde edilen değer, asgari içerik geçerliliği oranı üzerinde çıkarsa o maddenin içerik geçerliliğine sahip olduğu kabul edilmektedir (Lawshe, 1975: 568). Bu araştırmada içerik analizi için asgari içerik geçerliliği oranı $p = 0,05$ (tek yönlü) güven aralığında uzman değerlendirici sayısına göre belirlenmiştir. Lawshe (1975: 568)'ye göre katılımcı sayısı 11 olan uzman değerlendirme çalışması için asgari içerik geçerliliği oranı 0,59'dur.

Buna göre içerik geçerliliği oranı 0,59'un altında olan maddeler reddedilerek ölçekten çıkarılmıştır.

İçerik geçerliliği için uzman değerlendirmesi yapılan EK-Ç'deki ölçeğe ait maddeler analiz edilmiştir. İçerik Geçerliliği Oranı formülündeki n_e uzman değerlendircilerin bir madde için "Uygun" ve "Kalabilir" şeklindeki görüşlerinin sayısını, N ise değerlendirme yapan toplam uzman sayısını ifade etmektedir. Analiz sonucunda elde edilen değer, asgari içerik geçerliliği oranı ile karşılaştırılmıştır. Uzman katılımcı sayısı 11 olduğu için $p = ,05$ (tek yönlü) güven aralığında asgari içerik geçerliliği oranı 0,59'dur ve bu değer altında olan maddeler reddedilir. Aşağıdaki Tablo-10'da 0,59'un üzerinde değer alan maddeler "kabul", 0,59'un altında değer alan maddeler ise "ret" olarak gösterilmektedir. Ret kararı alan maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo-10: İçerik Geçerliliği Oranı Hesaplama Tablosu

Yetenek Bileşeni için İfadeler	n_e	$İGO_i$	Karar
1. Etkili bir iş bölümü ve planlama yeteneğine sahiptir.	10	0,82	Kabul
2. Gücünü sadece yetkisinden almaz.	7	0,27	Ret
3. Başkalarının bilgi ve tecrübelerinden yararlanır.	9	0,64	Kabul
4. Beni yetiştirmek için gerekli niteliklere sahiptir.	10	0,82	Kabul
5. İşini çok iyi yapar.	10	0,82	Kabul
6. Çok beceriklidir.	10	0,82	Kabul
7. Zor koşullarda ne yapacağını bilir.	10	0,82	Kabul
8. Kendisini işine adanmıştır.	6	0,09	Ret
9. İşiyile ilgili yeterli deneyime sahiptir.	10	0,82	Kabul
10. Kararlı bir yapıya sahiptir.	6	0,09	Ret
11. Her engelin üstesinden gelir.	9	0,64	Kabul
12. Çok iyi mesleki bilgiye sahiptir.	10	0,82	Kabul
13. İnisiyatif sahibi bir insandır.	9	0,64	Kabul
14. İşinde yaratıcıdır.	10	0,82	Kabul
15. Cesur bir insandır.	5	-0,09	Ret
16. Soğukkanlıdır.	9	0,64	Kabul
17. Sorumluluk sahibi bir insandır.	6	0,09	Ret
18. Başarılarıyla örnek bir insandır.	9	0,64	Kabul
19. Pratik bir zekâya sahiptir.	11	1	Kabul
20. Disipliniyle örnek gösterilir.	8	0,45	Ret
21. Problemleri çözme yeteneğine sahiptir.	10	0,82	Kabul
22. Bilgi ve tecrübesini astlarına aktarır.	9	0,64	Kabul
23. İyi bir konuşmacıdır.	9	0,64	Kabul
24. Gelişime açıktır.	9	0,64	Kabul
25. Azimli bir insandır.	8	0,45	Ret
26. İleri görüşlüdür.	9	0,64	Kabul

Tablo-10: İçerik Geçerliliği Oranı Hesaplama Tablosunun Devamı

Yardımseverlik Bileşeni için İfadeler	n_e	igo_i	Karar
1. Her türlü konuda benle ilgilenir.	10	0,82	Kabul
2. Yanımda olduğunu hissettirir.	10	0,82	Kabul
3. Değerli olduğumu hissettirir.	10	0,82	Kabul
4. Zor zamanlarımda bana destek olur.	11	1	Kabul
5. Özlük haklarım için hassas davranır.	9	0,64	Kabul
6. Huzurlu bir çalışma ortamı sağlar.	8	0,45	Ret
7. Fikirlerime değer verir.	9	0,64	Kabul
8. Beni daima koruyup kollar.	10	0,82	Kabul
9. Benim huzurlu olmamı ister.	8	0,45	Ret
10. İşlerimi kolaylaştırır.	11	1	Kabul
11. Her konuda iletişime açıktır.	9	0,64	Kabul
12. Görevini bırakırsa büyük bir eksiklik duyarım.	6	0,09	Ret
13. Önemli olduğumu hissettirir.	9	0,64	Kabul
14. Ekip çalışmasını destekler.	9	0,64	Kabul
15. İşlerimde bana inisiyatif verir.	8	0,45	Ret
16. İşlerimdeki hatalar ile ilgili geri besleme yapar.	10	0,82	Kabul
17. Kendi sıkıntısını bize yansıtmaz.	7	0,27	Ret
18. Kendisini benim yerime koyarak empati yapar.	11	1	Kabul
19. Bana güvenir.	8	0,45	Ret
20. Beni çok iyi motive eder.	10	0,82	Kabul
21. Fedakâr bir insandır.	9	0,64	Kabul
22. İnsani ilişkilere önem verir.	9	0,64	Kabul
23. Birlik ruhunu hissettirir.	10	0,82	Kabul
24. Babacan bir insandır.	8	0,45	Ret
25. Saygılı bir insandır.	8	0,45	Ret
26. Astlarını sever.	8	0,45	Ret
Karakter Bütünlüğü Bileşeni için İfadeler	n_e	igo_i	Karar
1. İyi ahlaklıdır.	9	0,64	Kabul
2. Adil bir insandır.	8	0,45	Ret
3. Dürüştür.	11	1	Kabul
4. Verdiği sözü tutar.	9	0,64	Kabul
5. İsteklerini açık bir şekilde belirtir.	10	0,82	Kabul
6. "Ben" değil "biz" merkezlidir.	8	0,45	Ret
7. Astları arasında ayırım yapmaz.	9	0,64	Kabul
8. Ödülleri hakkaniyetli verir.	9	0,64	Kabul
9. Şahsi çıkarlarını düşünmez.	10	0,82	Kabul
10. Çalışan ile çalışmayanı ayırt eder.	8	0,45	Ret
11. Söylediklerinin arkasında durur.	11	1	Kabul
12. Saygı duyulan bir insandır.	9	0,64	Kabul
13. Sözlerini eyleme geçirir.	11	1	Kabul
14. Sorumluluğunda olan işleri sahiplenir.	10	0,82	Kabul
15. Yalan söylemez.	8	0,45	Ret
16. İlişkilerinde samimidir.	10	0,82	Kabul
17. Anlayışlıdır.	9	0,64	Kabul
18. Herkes tarafından güvenilir birisi olarak kabul edilir.	8	0,45	Ret
19. Özü sözü birdir.	8	0,45	Ret
20. Daima doğru sözlüdür.	9	0,64	Kabul
21. Özgüven sahibi bir insandır.	10	0,82	Kabul
22. Performansımızı adaletli değerlendirir.	9	0,64	Kabul
23. Kuralları hepimize eşit uygular.	9	0,64	Kabul
24. Daima sakinliğini korur.	8	0,45	Ret
25. Tutarlı bir insandır.	11	1	Kabul
26. Nasıl davranacağını tahmin edebilirim.	7	0,27	Ret

Yapılan analiz sonucunda Tablo-10'da görüldüğü üzere ret olan toplam madde sayısı 24'tür. Bu 24 madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekten çıkarılan 24 maddenin 7 maddesi yetenek, 9 maddesi yardımseverlik ve 8 maddesi ise karakter bütünlüğü bileşeni altında yer almaktadır.

Uzman değerlendirmesi yapılırken ifadelerdeki hataların düzeltilmesi ve maddelerin ait olduğu temel bileşene uygunluğunun tespit edilmesi için uzmanlardan ilave görüşleri alınmıştır. Böylelikle maddelerin uygun temel bileşen altında yer alması sağlanmış ve maddelerdeki ifade hataları düzeltilmiştir. EK-D'de yer alan ve pilot çalışmada kullanılan "askerî lidere güven ölçeği" elde edilmiştir. İlk madde havuzunun yüzey ve içerik geçerliliği sağlandıktan sonra pilot çalışmaya geçilmiş ve elde edilen taslak ölçek pilot çalışmada kullanılmıştır.

c. Pilot Çalışma Sonuçları

Pilot çalışmada EK-D'deki 54 maddelik askerî lidere güven anketini 2731 subay ve astsubay yanıtlamıştır. İlk olarak bu yanıtlanan anketlerden elde edilen verilerin betimsel bulguları incelenmiştir. Buna göre maddelerin genel ortalama değeri 3,66 ve standart sapması 1,19; ölçeğin Cronbach alfa cinsinden güvenirlik değeri $\alpha = 0,99$ 'dur. En yüksek ortalamaya sahip madde, liderin iyi ahlaklı olma özelliğine yönelik 48'inci maddedir. Bu maddenin ortalaması 4,19'dur. En düşük ortalamaya sahip olan madde ise liderin kendisini astlarının yerine koyarak empati yapabilme özelliğine yönelik olan 29'uncu maddedir. Bu maddenin ortalaması ise 3,25'dir. Tüm maddelerin ortalamalarının "kararsızım" düzeyini ifade eden 3'ün üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bütün bu değerler başlangıçta olumlu özellikleri olan bir veri setini belirtmektedir (Erdem ve Aytemur, 2009: 14; Erdemir, 2007: 153). Daha sonra korelasyon değerleri (ifadelerarası ilişkiler) hesaplanmış ve tüm değerlerin 0,40'tan yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar kabul edilebilir değerleri (Hinkin, 1998: 112) sağlamaktadır.

Ölçeğin bu aşamasında elde edilen Cronbach alfa değeri ve korelasyon değerlerine göre ölçekteki ifadeler gerekli iç tutarlılığı sağlamaktadır (Berthon, Ewing ve Hah, 2005: 157-159). Pilot çalışmada

kullanılan ölçekten elde edilen verilerin betimsel, iç tutarlılık ve ilişkisel analizleri sonuçlarının uygun çıkması nedeniyle ifadelerde eleme yapılmamıştır. Bu analizlerden sonra askerî lidere güven ölçeğine keşfedici faktör analizi uygulanmıştır.

Pilot çalışmada 2731 subay ve astsubaydan elde edilen veri setine faktör analizi uygulanmıştır. Bu sayı, tavsiye edilen gözlem sayısının en az 300 olduğu değeri fazlasıyla geçmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007: 613). Elde edilen verilerin, ölçekteki soru sayısının üç veya dört katı olması gerektiği öne sürülmekte ve veri miktarı artıkça analizin kalitesinin arttığı belirtilmektedir (Hinkin, 1998: 109). Keşfedici faktör analizi ile askerî lidere güven ölçeğinin temel faktörleri keşfedilmiştir. Ölçek geliştirme araştırmalarında (Erdem ve Aytemur, 2009; Erdemir, 2007; Şahin, 2009) önerildiği üzere SPSS 20.0 paket istatistik programı kullanılarak temel bileşenler analizi varimaks döndürme yöntemiyle uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde bir değişkenin faktör yükü 0,40'ın altında olmamalı ve bir değişken 0,40 ve daha fazla faktör yüküyle birden fazla faktöre yüklenmemelidir (Hinkin, 1998: 112). Bununla birlikte bir maddenin en yüksek iki faktör yük değeri arasında 0,1'den az fark varsa o madde ölçekten çıkarılmaktadır (Çokluk vd., 2012: 233). Buradan hareketle pilot çalışmada kullanılan ölçeğin maddeleri birer birer çıkarılarak defalarca varimaks döndürme yöntemiyle temel bileşenler analizi yapılmıştır. Ayrıca soruların elenmesinde içerik geçerliliği çalışmasındaki uzmanların görüşleri, betimsel ve ilişkisel analiz ile iç tutarlılık değerleri zaman zaman belirleyici olmuştur. Keşfedici faktör analizinin uygulanmasına ilişkin temel koşullardan biri olarak örnekleme yeterliliğini ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmakta ve bu test değerinin 0,6'dan büyük olması önerilmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013: 369). Bununla birlikte faktör analizine başlamadan önce Bartlett Küresellik testi ile öne sürülen modelin geçerliliği test edilmektedir. Bu testte hesaplanan ki-kare değerinin anlamlı çıkması, veri matrisinin uygunluğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2013: 136). Faktör analizi yapıldıktan sonra ilk olarak KMO ve Bartlett testine bakılmıştır. Bu testin sonucu sonraki sayfada yer alan Tablo-11'de gösterilmektedir.

Tablo-11: Pilot Çalışmada Uygulanan Askerî Lidere Güven Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,979
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	70308,386
	Serbestlik derecesi	153
	Anlamlılık	,000

Tablo-11'e baktığımızda KMO test değeri 0,979 ile oldukça yüksek çıkmıştır. Bu değerin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edildiği ve 0,90'ın üzerinde olduğu için örneklem büyüklüğünün mükemmel olduğu anlamına gelmektedir (Çokluk vd., 2012: 207; İslamoğlu ve Alınışık, 2013: 375). Değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığını belirten (Çokluk vd., 2012; Gürbüz ve Şahin, 2014) Bartlett testi sonucu anlamlıdır.

Müteakiben korelasyon tablosuna bakılmıştır. Aralarındaki korelasyon değeri 0,90'dan büyük olan maddelerde çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) problemi ortaya çıkmaktadır (Çokluk vd., 2012: 35). Aralarında bu problemi olan maddelerden biri çıkarılmaktadır. Korelasyon tablosuna göre birden çok madde ile çoklu doğrusal bağlantısı ($r > 0,90$) olan 8, 23, 25 ve 33'üncü maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Böylelikle 54 maddelik ölçekten 4 madde çıkarılarak 50 madde ile temel bileşenler incelemesi yapılmıştır.

Varimax döndürme yöntemi uygulanarak yapılan analizlerde birden fazla faktöre 0,4'ün üzerinde yüklenen maddeler elenmiştir. Birden fazla faktöre yüklenen maddelerin faktör yükleri arasındaki farkları 0,1'den az olanlar en azdan başlanarak teker teker elenmiştir (Büyüköztürk, 2013). Uygun faktör yapısı elde edilinceye kadar tekrarlanan analizler sonucunda 32 madde ölçekten çıkarılmış ve sonuç olarak sonraki sayfada yer alan Tablo-12'de gösterilen dört faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır.

Tablo-12: Pilot Çalışmada Uygulanan Askerî Lidere Güven Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Soru Nu	Faktörler ve Sorular	α	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri
	1. Faktör: Yetenek	0,96	% 28,513	
6	Amirim işiyle ilgili yeterli deneyime sahiptir.	Özdeğer = 5,132		0,798
7	Amirimin mesleki bilgisi üst düzeydedir.			0,783
4	Amirim beceriklidir.			0,724
5	Amirim zor koşullarda ne yapacağını bilir.			0,718
15	Amirimin gelişmiş bir hitabet yeteneği vardır.			0,690
1	Amirim etkili bir iş bölümü ve planlama yeteneğine sahiptir.			0,669
	2. Faktör: Yardımseverlik	0,97	% 27,139	
24	Amirim değerli olduğumu hissettirir.	Özdeğer = 4,885		0,734
22	Amirim her türlü konuda benimle ilgilenir.			0,727
26	Amirim beni koruyup kollar.			0,714
29	Amirim kendisini benim yerime koyarak empati yapar.			0,693
32	Amirim fikirlerime değer verir.			0,680
31	Amirim özlük haklarım konusunda hassas davranır.			0,656
	3. Faktör: Karakter Bütünlüğü	0,94	% 19,847	
48	Amirim iyi ahlaklıdır.	Özdeğer = 3,572		0,838
36	Amirim dürüsttür.			0,759
52	Amirim doğru sözlüdür.			0,713
	4. Faktör: Adalet	0,94	% 12,296	
50	Amirim astlarına karşı eşit mesafede durur.	Özdeğer = 2,213		0,629
53	Amirim kuralları astlarına eşit uygular.			0,624
51	Amirim ödülleri hakkaniyetli verir.			0,592
KMO 0,98	Toplam Açıklanan Varyans = % 87,8	Genel Cronbach Alfa = 0,98		

Bu dört faktörlü rafine yapıya ait güvenilirliğin Cronbach alfa cinsinden $\alpha = 0,98$ değerini aldığı görülmektedir. Bu değer iç tutarlılık bakımından iyi bir seviyeyi göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bununla birlikte toplam açıklanan varyansa göre dört faktörlü yapı, askerî lidere duyulan güven kavramının % 87,8'ini açıklamaktadır. Bu değer, toplam açıklanan varyans için kabul edilebilir kritik sınır değeri olan % 60'ı geçmektedir (Hinkin, 1998: 112).

Lidere duyulan güven araştırmalarında (Adams ve Sartori, 2006; Burke vd., 2007; Erdem ve Aytemur, 2009) en temel boyutlardan biri olarak kabul edilen **yetenek**, keşfedici faktör analizi sonucuna baktığımızda en belirgin faktör olarak öne çıkmaktadır. Bir liderin etkili olabilmesinin davranışsal yönleri işgörenler tarafından liderin yeteneği olarak algılanmaktadır (Burke vd., 2007: 614). Türk askerî kültürü gibi hiyerarşinin daha önemli olduğu kurum kültürlerinde yeteneğin bir askerî lidere güven öncülü olarak ön planda yer alması normal bir durumdur. Buradan hareketle ölçeğin ilk faktöründe yer alan liderin deneyimi, mesleki bilgisi, becerisi, hitabet yeteneğine yönelik ifadelerin faktör yükleri, yeteneği belirgin bir şekilde açıklamakta ve bu faktörü bir askerî lidere güven boyutu olarak ortaya çıkarmaktadır.

Uluslararası yazında genel bir kabul gören **yardımseverlik**, bu ölçeğin ikinci faktörü olarak öne çıkmaktadır. Liderlerinin ast konumunda bulunan askerlerine önem vermesine, ilgili olmasına, koruyup kollamasına, empati yapmasına ilişkin maddeler açık bir şekilde yardımseverlik öncülünü ifade etmektedir. Wasti ve arkadaşları (2010), Türk kültüründe güvenin öncüllerine yönelik yaptıkları çalışma sonucunda yardımseverliğin güven kazanmada en önemli rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Türkiye'de işgörenler liderlerinin; babacanlık, hamilik ve ilgi göstermeyi içeren paternalist özelliklere sahip olmasını beklemektedirler (Kurt, 2013: 323). Bu özellikler askerî liderin astlarını desteklemesi, koruyup kollaması, değer vermesini yansıtan yazında genel bir kabul gören yardımseverliği, askerî lidere güven boyutu olarak öne çıkarmaktadır.

Uluslararası yazında kullanılan bütünlük kavramı ulusal yazında çok az kullanılmaktadır. İngilizce “integrity” kelimesi genellikle dürüstlük olarak ilgili ulusal yazında kullanılmaktadır. Bu ölçekte liderin ahlaklı, dürüst ve doğru sözlü olması özellikleri onun **karakter bütünlüğünü** yansıtmaktadır. Bazı ulusal çalışmalarda (İslamoğlu vd., 2007) dürüstlük olarak ele alınan karakter bütünlüğü lidere duyulan güvenin olmazsa olmaz boyutu olarak önemli bir rol oynamaktadır. Ast konumunda bulunan askerler amirlerinin dürüst ve etik olmayan tutum ve davranışlarını algıladıklarında amirlerine asla güven duymayacaklardır.

Bu araştırmanın birinci aşaması olan madde havuzunun oluşturulması aşamasında yapılan yarı-yapılandırılmış mülakat sonucunda amirlere güven duyulması için en fazla amirlerin sahip olması istenen özelliğin amirlerin “adaletli olması” özelliği olduğu görülmektedir. Belirgin bir farkla diğer özelliklerin önünde yer alan “adaletli” özelliği keşfedici faktör analizinde **adalet** boyutu olarak öne çıkmaktadır. Erdem ve Aytemur (2009)’un yaptıkları özgün bir çalışma sonucunda adalet, yöneticiye duyulan güvenin bir boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinde adaletli olmayı bir norm olarak benimsemeleri olarak belirtilen etkileşim adaletini (Erdem ve Aytemur, 2009: 20) bu ölçekteki adalet boyutunun maddeleri içermektedir. Türk askerî kültüründe de amirlerin astları arasında ayırım yapmayan, ödülleri hakkaniyetli veren, astlarına kuralları eşit uygulayan özelliklerini ifade eden adalet, askerî lidere duyulan güvenin boyutlarından biri olarak yerini almaktadır.

Sonuç olarak yapılan keşfedici faktör analizinin askerî lidere duyulan güvenin “yetenek”, “yardımseverlik”, “karakter bütünlüğü” ve “adalet” boyutlarını ortaya çıkardığı görülmektedir. Pilot çalışmadan sonra elde edilen nihai ölçeğin değerlendirilmesi aşamasına geçilmiştir.

3. ÖLÇEĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ AŞAMASININ SONUÇLARI

Ölçek geliştirme sürecinin son aşaması ölçeğin değerlendirilmesi aşamasıdır. 18 maddelik nihai askerî lidere güven ölçeği ile birlikte yöneticiye duyulan güven ölçeği (Erdem ve Aytemur, 2009), kuruma bağlılık ölçeği

(Ergin, 1999) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği (Şahin ve Gürbüz, 2012), 2308 subay ve astsubaya uygulanmıştır.

Nihai uygulama sonucunda elde edilen veriler ile askerî lidere güven ölçeğinin ilk olarak betimsel, ilişkisel ve iç tutarlılık analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular ölçek geliştirme çalışmalarına (Erdem ve Aytemur, 2009; Erdemir, 2007; Şahin, 2009) uygun bir veri setini göstermiştir. Buna göre maddelerin genel ortalama değeri 3,53 ve standart sapması 1,16; ölçeğin güvenirliği Cronbach alfa cinsinden $\alpha = 0,98$ 'dir. Maddelerden en yüksek ortalamayı pilot çalışma ile tutarlı bir şekilde "amirim iyi ahlaklıdır" maddesi almıştır. 18 maddenin kendi aralarındaki korelasyon değerleri kabul edilebilir değer olan 0,40'tan (Hinkin, 1998: 112) yüksek çıkmıştır.

Ölçeğin değerlendirilmesi aşamasında kullanılan ölçeklerin güvenirlikleri kontrol edilmiştir. Nihai uygulamada kullanılan ölçeklerin Cronbach alfa cinsinden güvenirlik değerleri sırasıyla askerî lidere güven ölçeği $\alpha = 0,98$; yöneticiye duyulan güven ölçeği $\alpha = 0,98$; kuruma bağlılık ölçeği $\alpha = 0,78$ ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği $\alpha = 0,77$ 'dir. Bu değerler, kabul edilebilir değer aralıkları olan 0,7 ve 1,0 değerleri (Lester vd., 2012: 49) arasındadır. Bu sonuçlar ölçeklerin güvenirliğini göstermektedir. Askerî lidere güven ölçeği ve alt ölçeklerine ait tanımlayıcı istatistikler ise Tablo-13'de gösterilmektedir.

Tablo-13: Askerî Lidere Güven Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Alt Ölçekler	N	Ort.	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alfa
Yetenek	2308	3,48	1,21	-0,41	-0,96	0,96
Yardımseverlik	2308	3,38	1,29	-0,32	-1,13	0,97
Karakter Bütünlüğü	2308	4,05	1,08	-1,16	-0,71	0,96
Adalet	2308	3,41	1,33	-0,42	-1,06	0,95
Askerî Lidere Güven	2308	3,53	1,16	-0,41	-0,93	0,98

Tablo-13’de görüldüğü üzere tüm katılımcılar, ortalamanın üzerinde bir görüş belirttikleri için (ort. = 3,53) genel olarak liderlerine güvendiği kabul edilebilir. En yüksek, liderlerinin Karakter Bütünlüğünü (ort. = 4,05) değerlendirirken en düşük ise liderlerinin Yardımseverliğini (ort. = 3,38) değerlendirmişlerdir. Alt ölçeklerin Cronbach alfa güvenirlik değerlerinin 0,95 ve 0,98 arasında değiştiği görülmektedir.

Askerî lidere güven ölçeği ile bu ölçeğin alt ölçekleri olan yetenek, yardımseverlik, karakter bütünlüğü ve adalet alt ölçekleri arasındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır. Bu korelasyon değerleri Tablo-14’de gösterilmektedir.

Tablo-14: Askerî Lidere Güven Ölçeği Korelasyon Değerleri

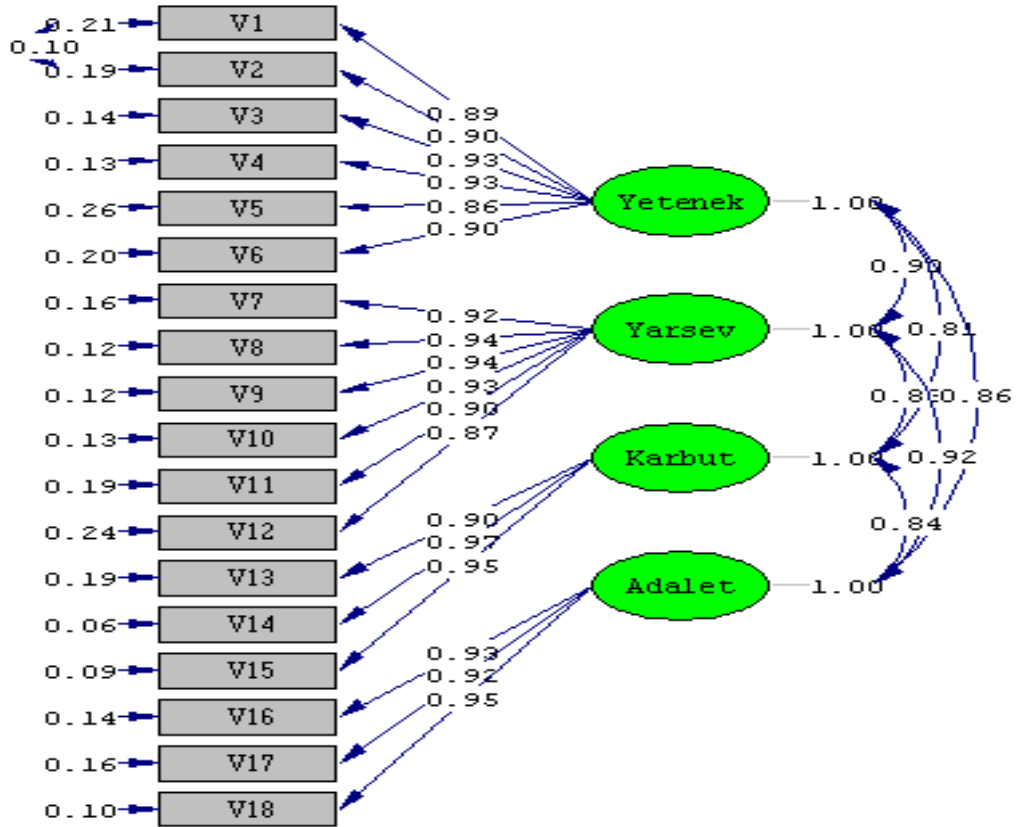
Alt Ölçekler	Yardımseverlik	Karakter Bütünlüğü	Adalet	Askerî Lidere Güven Ölçeği
Yetenek	0,859	0,761	0,816	0,943
Yardımseverlik		0,791	0,887	0,964
Karakter Bütünlüğü			0,791	0,866
Adalet				0,929

Not: Tüm korelasyonlar $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-14’de görüldüğü üzere tüm değerler, askerî lidere güven ölçeği ve alt ölçeklerinin aralarında olumlu yönde ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Askerî lidere güven ölçeği ile alt ölçekler arasındaki ilişkilerden en yüksek ilişki yardımseverlik alt ölçeği arasında görülürken, en düşük ilişki ise karakter bütünlüğü alt ölçeği arasında görülmektedir. Alt ölçeklerin kendi aralarındaki korelasyon değerlerine baktığımızda en yüksek korelasyon yardımseverlik ve adalet alt ölçekleri arasında görülürken, en düşük korelasyon ise yetenek ve karakter bütünlüğü alt ölçekleri arasında görülmektedir.

Bu araştırmanın ikinci aşamasında yapılan ölçeğin yapılandırılması çalışmalarında keşfedici faktör analizi ile askerî lidere güven ölçeğini

oluşturan örtük değişkenler olarak dört faktör ortaya çıkarılmıştır. Tespit edilen bu faktörlerin askerî lidere duyulan güveni ne düzeyde açıkladıklarının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle faktörlerin kalitesi ve faktör yapısının değerlendirilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmaktadır (Hinkin, 1998: 114). Askerî lidere duyulan güvenin “yetenek”, “yardımseverlik”, “karakter bütünlüğü” ve “adalet” boyutlarından oluşan dört faktörlü modelini doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Dört boyut ve toplam 18 maddeden oluşan askerî lidere güven ölçeğinin (altı maddelik yetenek, altı maddelik yardımseverlik, üç maddelik karakter bütünlüğü ve üç maddelik adalet) birinci düzey faktöriyel yapısı, LISREL 8.8 (Scientific Software International) programı kullanılarak test edilmiştir. Beşli Likert ölçeğinde, 2308 denekten toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle “maximum likelihood” hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2014: 327). Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol şeması aşağıdaki Şekil-11’de sunulmuştur.



Şekil-11: Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli (n = 2308)

Bu araştırmada yapısal eşitlik modeli tekniği kullanılarak doğrulatoryı faktör analizi yapılmaktadır. Uyum iyiliği indeksleri, kurulan modelin verilerle uyumuna ilişkin kararları vermeyi sağlamaktadır (Yapısal Eşitlik Modellemesi [Web], 2014). Yapısal eşitlik modeli uygulamalarında test edilen modelin veri ile uyumuna, analizler sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeksleri (Goodness of fit indices) değerlerine bakılarak karar verilmektedir. Bu çalışmada kullanılan uyum iyiliği indeksleri χ^2 , sd, RMSEA, CFI ve GFI değerleri olmuştur (Gürbüz ve şahin, 2014: 327).

Doğrulatoryı faktör analizi yapılırken ilişkisiz modelin analizi, birincil ve ikincil seviye doğrulatoryı faktör analizi ile tek faktörlü model için doğrulatoryı faktör analizi yapılmalıdır (Meydan ve şeşen, 2011: 57). Bu nedenle ilişkisiz (boş) model, tek faktörlü model, birincil düzey ve ikincil düzey modellere ilişkin uyum iyiliği indeks değerleri ile ki-kare ve serbestlik derecelerinin değişimi hesaplanmış ve Tablo-15’de sunulmuştur. Bu uyum iyiliği değerlerini elde etmek için analizler LISREL 8.8 programı kullanılarak yapılmıştır.

Tablo-15: Askerî Lidere Güven Ölçeği DFA Uyum İyiliği İndeksleri Model Karşılaştırma Tablosu (n=2308)

MODEL	χ^2	sd	χ^2/sd	RMSEA	GFI	CFI	Model Karşılaştırma Testi		
							Karşılaştırma	$\Delta\chi^2$	Δsd
A. Birincil Düzey Dört Faktörlü Model	1066,30	128	8,33	0,056	0,95	1	-	-	-
B. İkincil Düzey Dört Alt Faktörlü Model	1125,46	130	8,66	0,058	0,95	1	B ve A	59,16	2
C. İlişkisiz (Boş) Model	1637,41	129	12,69	0,071	0,93	0,99	C ve A	571,11	1
. Birincil Düzey Üç Faktörlü Model	2417,79	130	17,68	0,087	0,90	0,99	 ve A	1351,49	2
D. Tek Faktörlü Model	10565,25	134	78,84	0,18	0,66	0,96	D ve A	9498,95	6

Test edilen ölçüm modellerinin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde en iyi uyum iyiliği değerlerini birincil düzey dört faktörlü modelin verdiği görülmektedir. Bu modelin uyum iyiliği indeks değerlerine göre Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) ve İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI) kabul edilebilir uyum, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI) iyi uyum ve ki-karenin (χ^2) serbestlik derecesine (sd) bölümünden elde edilen indeks değeri ise zayıf veya kabul edilemeyen uyumu göstermektedir (Brown, 2006: 113; Gürbüz ve Şahin, 2014: 317).

Uyum iyiliği indekslerinden χ^2/sd indeks değerinin kabul edilemez çıkmasının sebebi, araştırmanın örnekleminin ($n = 2308$) oldukça büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü ki-kare değerleri örneklem büyüklüğüne duyarlıdır (Tabachnick ve Fidell, 2007: 695). Örneklem sayısının doğrulayıcı faktör analizinde 200'e duyarlı olduğu belirtilmekle birlikte (Çokluk vd., 2012: 268) en az 200'lük bir örneklem büyüklüğünün kullanılması tavsiye edilmektedir (Hinkin, 1995: 973). Bu nedenle araştırmadaki örneklem sayısının azaltılması yoluna gidilerek katılımcıların amirleriyle birlikte çalışma süreleri kıstas olarak alınmıştır. Buna göre nihai uygulamaya katılanlardan amirleriyle beraber çalışma süresi 3 yıl olanlar ($n = 193$) değerlendirilmeye alınarak dört faktörlü birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi yapıldığında $\chi^2/sd = 1,79$; 3 yıl ve üzeri çalışma süresi olanlar ($n = 316$) değerlendirilmeye alınarak doğrulayıcı faktör analizi yapıldığında $\chi^2/sd = 2,09$; 4 yıl ve üzeri çalışma süresi olanlar ($n = 123$) değerlendirilmeye alınarak doğrulayıcı faktör analizi yapıldığında $\chi^2/sd = 1,74$ değerlerini alarak dört faktörlü birincil düzey doğrulayıcı faktör analizinin iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir (Brown, 2006: 113; Gürbüz ve Şahin, 2014: 317). Tüm bu değerler, hem geçerlilik hem de güvenirlik bakımından yazında yer alan ölçek geliştirme çalışmalarının (Adams ve Sartori, 2006; Erdem ve Aytemur, 2009; Erdemir, 2007; Şahin, 2009) kabul edilebilirlik ölçütlerini büyük oranda karşılamaktadır.

Geliştirilen askerî lidere güven ölçeğinin kriter ve yapı geçerliliği için nihai uygulamada yöneticiye duyulan güven, kuruma bağlılık ve örgütsel

vatandaşlık davranışı ölçekleri kullanılmıştır. Bu ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi, örneklemden amiri ile birlikte çalışma süresi 3 yıl olanlar (n = 193) dikkate alınarak yapılmıştır. DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri Tablo-16'da gösterilmektedir.

Tablo-16: Nihai Uygulamada Kullanılan Ölçeklere Ait Birincil Düzey DFA Uyum İyiliği İndeks Değerleri Tablosu (n=193)

ÖLÇEKLER	χ^2/sd	RMSEA	GFI	CFI
Askerî Lidere Güven Ölçeği	1,79	0,064	0,88	0,99
Yöneticiye Güven Ölçeği	2,26	0,081	0,85	0,99
Kuruma Bağlılık Ölçeği	1,72	0,061	0,90	0,96
ÖVD Ölçeği	3,39	0,11	0,96	0,97

Tablo-16'daki nihai uygulamada kullanılan ölçeklere ilişkin uyum iyiliği indeks değerlerinin genellikle kabul edilebilir sınır değerlerinde olduğu görülmektedir (Brown, 2006: 113; Gürbüz ve Şahin, 2014: 317). Askerî lidere güven, yöneticiye güven ve kuruma bağlılık ölçeklerinin GFI değerleri, kabul edilebilir eşik değer olan 0,90'dan büyük olmamasına rağmen bu durum dikkate alınmayabilir (Sharma, Mukherjee, Kumar ve Dillon, 2005). Dolayısıyla bu ölçeklere ilişkin modeller uygun ve kabul edilebilir yapıdadır.

Ölçeğin değerlendirilmesi aşamasında kriter ve yapı geçerliliğinin incelenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Aşağıda bu çalışmaların sonuçları incelenmektedir.

a. Kriter Geçerliliği Sonuçları

Kriter geçerliliği için eş zamanlı geçerlilik ve yordama geçerliliği sonuçları irdelenmiştir. Kriter geçerliliğinin sağlanması için bu geçerliliklerin sağlanması amaçlanmaktadır.

(1) Eş zamanlı Geçerlilik Sonuçları

Eş zamanlı geçerlilik için askerî lidere güven ölçeği ile yöneticiye güven ölçeği (Erdem ve Aytemur, 2009) arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Pearson korelasyon analizi yapılarak elde edilen lidere ve yöneticiye güven

ölçekleri ile bu ölçeklerin alt ölçeklerine ait korelasyonlar Tablo-17’de gösterilmektedir.

Tablo-17: Askerî Lidere Güven ve Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeklerinin Eş Zamanlı Geçerliliği İçin Korelasyon Karşılaştırması

Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği Askerî Lidere Güven Ölçeği	Yetkinlik	Hamilik	Adalet	Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği
Yetenek	0,940	0,829	0,841	0,914
Yardımseverlik	0,851	0,931	0,901	0,937
Karakter Bütünlüğü	0,777	0,811	0,793	0,832
Adalet	0,825	0,871	0,942	0,916
Askerî Lidere Güven Ölçeği	0,923	0,928	0,932	0,972

Not: Tüm korelasyonlar $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-17’de görüldüğü üzere karakter bütünlüğü alt ölçeği, yöneticiye duyulan güven ile en düşük korelasyonu göstermiştir. Pearson korelasyon analizi sonucunda bu araştırmada geliştirilen askerî lidere güven ölçeğinin olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde Erdem ve Aytemur (2009)’un geliştirdiği yöneticiye duyulan güven ölçeği ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Kriter geçerliliği, kurulan ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı ise sağlanmaktadır (Hinkin, 1998: 117). Korelasyon değerleri 0,80 korelasyon değerinden yüksek ve iki ölçüm aracının ortalamaları arasındaki farkın ortalaması 0,07 gibi çok az bir değer olduğu için (Şencan, 2005: 768) askerî lidere güven ölçeğinin birlikte vuku bulma geçerliliği olarak da ifade edilen eş zamanlı geçerliliği sağlandığı kabul edilebilir. Buna göre askerî lidere güven ölçeği ile yöneticiye duyulan güven ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve yüksek bir ilişki tespit edildiği için “Askerî Lidere Güven Ölçeği” nin eş zamanlı geçerliliğinin sağlandığı kabul edilebilir. Bununla birlikte iki ölçek arasındaki korelasyon değerinin ($r = 0,97$) olması oldukça yüksek korelasyonu göstermektedir. Bunun sebebi iki ölçeğin aynı zamanda uygulanması ve aynı kavramsal

yapıyı ölçmesidir. Her iki ölçeğin maddeleri ve boyutları farklıdır. Bununla birlikte verinin sadece yöneticilerini değerlendiren astlardan yani verinin aynı değerlendiriciden toplanması ortak yöntem yanlılığına sebep olduğundan Gürbüz ve Şahin, 2014: 149) bu yüksek korelasyon değerleri elde edilmiştir.

(2) Yordama Geçerliliği Sonuçları

Geliştirilen askerî lidere güven ölçeğinin yordama geçerliliğini incelemek kriter geçerliliği açısından önemlidir. Askerî lidere güven ölçeğinin yordama geçerliliği varsa olumlu çalışma tutum ve davranışlarını yordayabilir. Lidere duyulan güvenin çeşitli iş tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya çıkaran çalışmalar bulunmaktadır (Burke vd., 2007; Dirks ve Ferrin, 2002; Zhu vd., 2013). Bu araştırmada geliştirilen askerî lidere güven ölçeğinin, kuruma bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri ile yordama geçerliliği irdelenmiştir.

Askerî lidere duyulan güven, kuruma bağlılığın yordayıcısı olarak incelenmiştir. Dirks ve Ferrin (2002)'in lidere duyulan güven üzerine meta-analizi çalışmasında lidere duyulan güven ve örgütsel bağlılık arasında yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. 1962-2002 yılları arasındaki 40 yıllık bir dönemdeki araştırmaları inceleyen çalışma sonucunda lidere duyulan güvenin örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Zhu ve arkadaşları (2013) ise dönüştürücü liderlerine güvenen işgörenlerin kurumlarına daha yüksek duygusal bağlılık göstereceklerini belirtmektedir.

Bu araştırmada geliştirilen askerî lidere güven ölçeğinin yordama geçerliliğinde kullanılan ikinci değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) değişkenidir. Burke ve arkadaşlarının (2007) kurdukları birleşik çok düzeyli lidere duyulan güven modelinde fazladan rol davranışları, lidere duyulan güvenin etkilediği yakın davranış sonuçları içinde değerlendirilmiştir. Colquitt ve arkadaşları (2007), yaptıkları meta-analizi sonucunda lidere duyulan güvenin, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığını tespit etmişlerdir. Yang ve Mossholder (2010) ise güvenin, dönüştürücü liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini ve bir kurum içindeki örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını belirtmektedir. Zhu ve

arkadaşları (2013), işgörenlerin dönüştürücü liderlerine güven duyduklarında daha fazla ÖVD sergilediklerini ileri sürmektedirler.

Buradan hareketle bu araştırmada askerî liderine güvenen astların kurumuna daha yüksek bağlılık göstereceği ve daha fazla ÖVD sergileyecekleri öngörülmüş ve askerî lidere duyulan güvenin, kuruma bağlılığın ve ÖVD'nin önemli bir yordayıcısı olup olmadığı hiyerarşik regresyon analizi ile irdelenmiştir. Tablo-18'de askerî lidere güven ölçeğinin astların kurumlarına bağlılıklarının ve sergiledikleri ÖVD'nin yordayıcısı olarak kullanılan ve demografik değişkenlerin kontrol altında tutularak yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucu gösterilmektedir.

Tablo-18: Kuruma Bağlılık ve ÖVD Değişkenleri ile Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Yordayıcı	Kuruma Bağlılık		ÖVD	
		β	ΔR^2	β	ΔR^2
1	Cinsiyet	,038	,064***	,016	,022**
	Eğitim	-,043		-,006	
	Askerî Liderle Çalışma Süresi	-,028		-,014	
	Yaş	,235**		,185*	
	Hizmet Yılı	-,225**		-,172*	
	Statü	-,226***		-,112***	
2	Cinsiyet	,031	,133***	,011	,065***
	Eğitim	-,047*		-,009	
	Askerî Liderle Çalışma Süresi	-,020		-,009	
	Yaş	,213**		,170*	
	Hizmet Yılı	-,194**		-,150*	
	Statü	-,150***		-,059*	
	Askerî Lidere Duyulan Güven	,374***		,262***	

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

Hiyerarşik regresyon analizine birinci modelde cinsiyet, eğitim, askerî liderle çalışma süresi, yaş, hizmet yılı ve statü değişkenleri alınmıştır. Bu altı değişken birlikte kuruma bağlılık değişkenine ilişkin varyansın %6,4'ünü, ÖVD değişkenine ilişkin varyansın %2,2'sini açıklamaktadır. Altı demografik

değişken ile kuruma bağlılık ve ÖVD arasında olumlu ilişki vardır. Kuruma bağlılığı ve ÖVD'yi yordamada yaş, hizmet yılı ve statü değişkenleri anlamlı olmuştur. Analize ikinci modelde askerî lidere duyulan güven değişkeni alınmıştır. Cinsiyet, eğitim, askerî liderle çalışma süresi, yaş, hizmet yılı ve statü değişkenleri kontrol edildiğinde askerî lidere duyulan güven değişkeninin kuruma bağlılığı yordamada daha önce açıklanan varyansa %13,3; ÖVD'yi yordamada ise açıklanan varyansa %6,5 katkı sağladığı görülmektedir. Böylece kuruma bağlılığı yordamada toplam açıklanan varyans %19,7'ye, ÖVD'yi yordamada toplam açıklanan varyans %8,7'ye yükselmiştir. Kuruma bağlılık ve ÖVD ile askerî lidere duyulan güven arasında pozitif anlamlı bir ilişki görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar yazındaki ilgili çalışmalar (Burke vd., 2007; Dirks ve Ferrin, 2002; Zhu vd., 2013) ile tutarlılık göstermektedir.

Eş zamanlı ve yordama geçerlilikleri sonuçları ile askerî lidere güven ölçeğinin kriter geçerliliği incelenmiş ve askerî lidere güven ölçeğinin kriter geçerliliği olduğu görülmüştür. Bununla birlikte ölçeğin değerlendirilmesi aşamasında askerî lidere güven ölçeğinin yapı geçerliliği incelenmektedir.

b. Yapı Geçerliliği Sonuçları

Yapı geçerliliği amacıyla başvurulmuş ilk yöntem ölçeğin uyum iyiliği indeks değerlerine bakılmasıdır (Erdemir, 2007: 172). Daha önce belirtildiği üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılarak elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri ile dört faktörlü askerî lidere duyulan güven modelinin kabul edilebilir uyum değerleri elde edilmiştir. Bu aşamada, doğrulayıcı faktör analizinin 200'lük örneklem büyüklüğüne duyarlı olması (Çokluk vd., 2012: 268) nedeniyle liderleriyle beraber 3 yıl çalışma süresi olan katılımcılara (n = 193) ait verilerin uyum iyiliği indeks değerleri irdelenmektedir. DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri Tablo-19'da gösterilmektedir.

Tablo-19: Askerî Lidere Güven Ölçeği Dört Faktörlü Model Birincil Düzey DFA Analizi Uyum İyiliği İndeks Değerleri (n = 193)

MODEL	χ^2/sd	RMSEA	GFI	CFI
Dört Faktörlü Model	1,79	0,064	0,88	0,99

Elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri kabul edilebilir sınırlar içindedir (Brown, 2006; Sharma vd., 2005). Bu değerler, askerî lidere güven ölçeğinin yapı geçerliliğine yönelik önemli katkı sağlamaktadır. Sonuç olarak askerî lidere duyulan güven modelinin sınanması için yapılan analiz sonuçlarından elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri ve faktörlere ilişkin regresyon değerleri, gerekli kıstasları sağlamaktadır. Yapı geçerliliğini incelemeye yönelik yazında birbirinden farklı yöntemleri içeren yaklaşımlar bulunmaktadır (Bagozzi, 2011: 278-280). Yapısal geçerlilik, iki alt geçerlilik olan benzeşim ve ayrışım geçerliliği ile ifade edilmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013: 151). Bu araştırmada yapı geçerliliğinin incelenmesine ilişkin benzeşim ve ayrışım geçerlilik sonuçları incelenmektedir.

(1) Benzeşim Geçerliliği Sonuçları

Benzeşim geçerliliği, birbiriyle ilişkili olması beklenen boyutlar arasındaki ilişkinin değerlendirilmesidir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013: 151). Benzeşim geçerliliğinin ölçümünde kullanılan bir yöntem olarak bu araştırmada önerilen model ile alternatif modeller karşılaştırılmaktadır (Erdemir, 2007: 173). Tablo-20'de liderleriyle birlikte çalışma süresi 3 yıl olan katılımcıların (n = 193) görüşleri değerlendirmeye alınarak üç modelin karşılaştırılmalı uyum iyiliği indeks değerleri gösterilmektedir.

Tablo-20: Askerî Lidere Güven Ölçüm Modeli ve Alternatif Modellere Ait Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeks Değerleri (n = 193)

MODEL	χ^2	sd	χ^2/sd	RMSEA	GFI	CFI	Model Karşılaştırma Testi		
							Karşılaştırma	$\Delta\chi^2$	Δsd
A. Dört Faktörlü Model	229,19	128	1,79	0,064	0,88	0,99	-	-	-
B. Üç Faktörlü Model	396,42	131	3,03	0,10	0,81	0,98	B ve A	167,23	3
C. Bir Faktörlü Model	982,98	134	7,33	0,18	0,64	0,96	C ve A	753,79	6

Dört faktörlü olarak önerilen askerî lidere duyulan güven modeli, kuramsal yapıya uygun belirlenen alternatif modeller olarak belirlenen bir faktörlü ve üç faktörlü modeller ile karşılaştırılmıştır. Üç faktörün belirlenmesinde kuramsal olarak adalet faktörü, karakter bütünlüğü faktörü içinde ele alındığından (Adams ve Sartori, 2006; Burke vd., 2007; Mayer vd., 1995) adalet ve karakter bütünlüğü faktörleri birleştirilmiştir. Tablo-20'deki değerler incelendiğinde önerilen askerî lidere duyulan güven modelinin uyum iyiliği indeks değerlerinin alternatif modellerden daha uyumlu olduğu görülmektedir. Bununla birlikte dört faktörlü modelin uyum iyiliği indeks değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde (Brown, 2006; Sharma vd., 2005). Bu bulgular askerî lidere güven ölçeğinin benzeşim geçerliliği olduğunu göstermektedir. (Erdemir, 2007: 173).

Benzeşim geçerliliği için bir başka gösterge askerî lidere güven ölçeğinin yazındaki benzer yapıdaki ölçeklerle ilişkisinin karşılaştırılmasıdır (Adams ve Sartori, 2006: 43). Benzeşim geçerliliği için bu araştırmanın eş zamanlı geçerlilik sonuçları bölümünde yer alan askerî lidere güven ölçeği ile Erdem ve Aytemur (2009)'un yöneticiye duyulan güven ölçeğinin korelasyonu incelenmiştir. "Eş zamanlı geçerlilik sonuçları" başlığı altında sayfa 107'de yer alan Tablo-28'e baktığımızda en yüksek korelasyon yetenek ($r = 0,91$), yardımseverlik ($r = 0,94$) ve adalet ($r = 0,92$) alt ölçekleri ile yöneticiye duyulan güven ölçeği arasında görülürken, karakter bütünlüğü ile yöneticiye duyulan güven ölçeği arasında diğerlerine göre nispeten daha düşük korelasyon ($r = 0,83$) görülmüştür. Askerî lidere güven ölçeği ile yöneticiye duyulan güven ölçeği arasında ise yüksek bir korelasyon ($r = 0,97$) tespit edilmiştir. Bu korelasyon değerleri oldukça yüksektir. Bu durum, askerî lidere güven ölçeğinin benzeşim geçerliliği için bir başka göstergesi olmakla birlikte bu yüksek korelasyon değerinin üzerinde durulması gerekmektedir. Bu yüksek ilişkinin sebebi her iki anketin aynı zamanda tek bir anket gibi örnekleme uygulanması ve anketlerin aynı yapıyı ölçüyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte veriler, astların değerlendirmesinden elde edildiği için ortak yöntem yanlılığının da bu sonuçlara yol açtığı değerlendirilmektedir. Askerî lidere güven ölçeği yetenek (6 madde), yardımseverlik (6 madde), karakter bütünlüğü (3 madde) ve adalet (3 madde)

boyutları olmak üzere 4 boyut ve 18 maddeden oluşmakta iken yöneticiye duyulan güven ölçeği yetkinlik (7 madde), hamilik (7 madde) ve adalet (5 madde) boyutları olmak üzere 3 boyut ve 19 maddeden oluşmaktadır. Her iki ölçeğin maddeleri incelendiğinde yöneticiye duyulan güven ölçeğinde yöneticilerin karakter özelliklerine değinilmediği ve aynı anlamı ölçen maddeler olsa bile birbirinin aynısı olan maddelerin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle askerî lidere güven ölçeğinin benzeşim geçerliliği kabul edilmekle birlikte başka ölçüm araçları ile veya yöneticiye duyulan güven ölçeğinin aynı örnekleme farklı bir zamanda uygulanması ile elde edilen sonuçlara bakılabilir.

(2) Ayrışım Geçerliliği Sonuçları

Yapı geçerliliğinin bir alt geçerliliği ayrışım geçerliliğidir. Ayrışım geçerliliğini değerlendirme yöntemlerinden biri de faktörlerarası korelasyon değerlerinin incelenmesidir (Erdem ve Aytemur, 2009: 27; Erdemir, 2007: 177). Buradan hareketle Tablo-21’de faktörler arası korelasyon değerleri gösterilmektedir.

Tablo-21: Faktörlerarası Korelasyon Değerleri

Faktörler	Yardımseverlik	Karakter Bütünlüğü	Adalet
Yetenek	0,859	0,761	0,816
Yardımseverlik		0,791	0,887
Karakter Bütünlüğü			0,791

Ayrışım geçerliliği için Kline (2005)’a göre faktörler arası korelasyon değerleri 0,85’ten ($r < 0,85$) küçük olmalıdır. Tablo-21’de yer alan korelasyon değerleri incelendiğinde faktörler arası korelasyon değerlerinin 0,86; 0,76; 0,79; 0,82; 0,79 ve 0,89 olduğu görülmektedir. Buna göre altı korelasyon değerinden ikisinin 0,85’den büyük olduğu dördünün ise küçük olduğu görülmektedir. Buna göre askerî lidere güven ölçeğinin ayrışım geçerliliği kısmen kabul edilebilir. Bununla birlikte faktörler 0,90’ın üzerinde korelasyon

değeri almadıkları için kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Buradaki 0,90 korelasyon değerinin eşik değer olarak belirlenmesinin nedeni yazında genel bir kabul gören çoklu bağlantı (multicollinearity) denilen değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olması durumunda ortaya çıkan ve değişkenler arasındaki güçlü ilişkilerin kabul sınır değeri ($r > 0,90$) olarak dikkate alınmasından kaynaklanmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007 : 88). Buna göre geliştirilen askerî lidere güven ölçüm modelinin zayıf ayrışım geçerliliği gösterdiği kabul edilebilir.

Ayrışım geçerliliği için Kline (2005) tarafından öne sürülen bir başka gösterge DFA sonucu yol şemasında gösterilen faktörler arası korelasyon kestirim değerleridir. Kline (2005)'a göre ayrışım geçerliliği için bu değerler çok yüksek ($> 0,85$) olmamalıdır. Sayfa-83'de yer alan Şekil-11'deki yol şemasına göre faktörler arası korelasyon kestirim değerleri 0,90; 0,81; 0,86; 0,92; 0,84 ve 0,89'dur. Bu değerlerden ikisi belirlenen kabul değerinin altında diğer dördü ise kabul değerinin üzerindedir. Kabul değerinin üzerindeki değerler 0,85 sınır değerine oldukça yakındır. Bu nedenle askerî lidere güven ölçüm modelinin ayrışım geçerliliği kısmen sağlanmıştır.

Ayrışım geçerliliğini inceleme yöntemlerinden birisi de faktörler için çıkarılan ortalama varyans değerlerinin her bir faktör için faktörler arası korelasyonlarının en büyüğünün karesinden daha büyük olmasıdır (Erdemir, 2007: 177). Aşağıdaki Tablo-22'de her bir faktör için hesaplanan değerler gösterilmektedir.

Tablo-22: Ayrışım Geçerliliğinin Değerlendirilmesi

Boyutlar	En Büyük Faktörler Arası Korelasyon Değerinin Karesi	Çıkarılan Ortalama Varyans	Ayrışım Geçerliliği
Yetenek	0,74	0,56	Yok
Yardımseverlik	0,79	0,50	Yok
Karakter Bütünlüğü	0,62	0,63	Var
Adalet	0,79	0,44	Yok

Tablo-22'deki değerler incelendiğinde sadece karakter bütünlüğü faktörünün ayrışım geçerliliği olduğu, diğer üç faktörün ise ayrışım geçerliliğinin zayıf olduğu görölmektedir.

Ölçeğin değerlendirilmesi aşamasında elde edilen tüm bu değerler, hem geçerlilik hem de güvenirlik bakımından yazında yer alan ölçek geliştirme çalışmalarının (Adams ve Sartori, 2006; Erdem ve Aytemur, 2009; Erdemir, 2007; Şahin, 2009) kabul edilebilirlik ölçütlerini büyük oranda karşılamaktadır. Dolayısıyla askerî lidere güven ölçeğinin yapılandırılması aşamasında içerik geçerliliği, ölçeğin değerlendirilmesi aşamasında ise kriter ve yapı geçerliliklerinin olduğu tespit edilmiştir.

Tüm bu bulgular ışığında bundan sonraki bölümde, geliştirilen askerî lidere güven ölçeğinin bulgularının tartışması yapılmakta, öneriler verilmekte ve araştırmanın sonucu açıklanmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ

1. BULGULARIN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırma Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan subay ve astsubayların liderlerine duydukları güven algısını ölçmek üzere Türk askerî kültürüne uygun bir ölçek geliştirmek amacıyla tasarlanmıştır. Farklı toplumlarda farklı örgütlerde kültürel farklılıklardan dolayı lidere duyulan güven algılamaları da farklılıklar göstermektedir. Bu bakımdan Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının kültürel yapısına özgü askerî lidere güven ölçeği geliştirmek amacıyla üç aşamadan oluşan çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda elde edilen 18 maddelik askerî lidere güven ölçeği yetenek, yardımseverlik, karakter bütünlüğü ve adalet olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır.

Yapılan bu çalışmaların ilk aşamasında ilk madde havuzunun oluşturulması sağlanmıştır. Yazın taraması sonucu tespit edilen lidere ve yöneticiye güven ölçekleri irdelenerek ve yarı-yapılandırılmış mülakat yapılarak elde edilen EK-B'deki astların askerî liderlerine güven duyması için askerî liderlerin sahip olması gereken 178 özellikten ilk 56'sı dikkate alınarak EK-C'deki 130 maddelik ilk madde havuzu oluşturulmuştur. Yarı-yapılandırılmış mülakat sonucunda en çok tespit edilen liderlik özellikleri; adaletli, bilgili, dürüst, tutarlı, samimi, babacan, değer veren, ilgili, saygılı ve destekleyici özellikleri olmuştur. Subay ve astsubaylar, liderlerine güven duymak için genellikle liderlerinin bu özelliklerini dikkate almaktadır. Bununla birlikte yarı-yapılandırılmış mülakat esnasında tespit edilen subay ve astsubayların amirleri ile yaşadıkları örnek olaylar içerik analizi ile incelenmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda 33 tane ile en fazla yardımseverlik (% 38) temasına yönelik örnek olaylar anlatılmıştır. Yardımseverlik ile ilgili ifade edilen yaşanmış örnek olaylar Türk kültürüne özgü olarak Sargut (2001) tarafından belirtilen astların yöneticilerinden "ilgi, yönlendirme, bakım ve şefkat" beklentileri ile uyushmaktadır. İfade edilen

örnek olayların adalet (% 28) ve karakter bütünlüğü (% 28) temaları ile ilgili olduğu tespit edilmiştir. Mayer ve arkadaşları (1995) tarafından ifade edilen karakter bütünlüğü, liderin “itibar, sözleri ve eylemleri ile tutarlılık, dürüstlük” özelliklerini içermektedir. Buna göre yarı-yapılandırılmış mülakatta anlatılan örnek olayların % 28’i karakter bütünlüğüne ilişkin deneyimleri kapsamaktadır. Erdem ve Aytemur (2009) tarafından ileri sürülen adalet boyutu bu çalışmanın da öne çıkan bir faktörü olarak tespit edilmiştir. Yarı-yapılandırılmış mülakat sonucunda 124 katılımcının 97’si amirlerinin adaletli olması gerektiğini vurgulamıştır. Subay ve astsubaylar liderlerine güven duymada liderlerinin adaletli olmasına büyük önem vermektedir. Büyük bir çoğunluk bu özelliği öne çıkardığı için adalet teması farklı bir tema olarak dikkate alınmıştır. Örnek olaylardan 24’ü amirlerin adaletli özelliğine yönelik olmuştur. Örnek olaylardan 5’i ise yetenek temasına yönelik olmuştur. Mayer ve arkadaşları (1995) liderin bilgili, becerikli ve kabiliyetli olma özelliklerini içermekle birlikte örnek olayların % 6’sı bu özellikleri vurgulamaktadır. Bu temalar ve temaların tekrarlanma sıklıkları Wasti ve arkadaşlarının (2011) Türk kültüründe yaptıkları örnek olay çalışmasında elde ettikleri amire duyulan güvenin öncülleri ile oldukça benzerlik göstermektedir. Wasti ve arkadaşlarının (2011) çeşitli firmalarda çalışan 30 işgörene uyguladıkları yarı-yapılandırılmış mülakat sonucunda işgörenlerin amirlerine duydukları güvenin öncüllerinin önem sıralamasına göre yardımseverlik, karakter bütünlüğü ve yetenek olduğu tespit edilmiştir. Askerî lidere güvenin öncüllerinin önem sıralaması ile Wasti ve arkadaşlarının (2011) tespit ettikleri amire duyulan güvenin öncüllerinin önem sıralaması aynı olmakla birlikte askerî lidere güvenin öncüllerinden adalet öncülünün, farklı bir öncül olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu araştırmada 124 subay ve astsubay ile yapılan yarı-yapılandırılmış mülakat sonucunda örnek olaylardan elde edilen temalar ve Mayer ve arkadaşları (1995) ile Burke ve arkadaşlarının (2007) öne sürdüğü kişilerarası güvenin öncülleri dikkate alınarak ilk madde havuzunda yer alan maddelerin yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü faktörleri altında yer alması sağlanmıştır.

Çalışmanın ikinci aşaması ölçeğin yapılandırılmasına yönelik çalışmaları içermektedir. Bu aşamada yüzey ve içerik geçerliliği sağlanmış ve

pilot uygulamada yapılan anketin betimsel, ilişkisel ve iç tutarlılık analizleri ile temel bileşenler incelemesi yapılmıştır. Yüzey geçerliliği yüksek lisans öğrencileri ve araştırmacının kendisi tarafından yürütülmüştür. Yüzey geçerliliği sonucunda 130 maddelik ölçek 72 maddeye indirilmiş ve bu kalan maddeler içerik geçerliliği çalışması için 11 uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzman değerlendirmesi sonucunda 18 madde elenmiş ve ölçeğin 54 maddesinin kalması ile içerik geçerliliği sağlanmıştır. 54 maddelik ölçek ile pilot çalışma yapılarak 2731 subay ve astsubaya anket uygulanmıştır. Yapılan betimsel, ilişkisel ve iç tutarlılık analizleri ve temel bileşenler incelemesi sonucunda 36 madde elenerek ölçek 18 maddeye indirgenmiştir. Yetenek, yardımseverlik, karakter bütünlüğü ve adalet olmak üzere ölçeğin dört faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Uzman değerlendirmesi çalışmasında 6'ncı uzmanın, yarı-yapılandırılmış mülakatta tespit edilen özelliklerden askerî liderin adaletli olma özelliğinin çok yüksek çıkması nedeniyle adaletin farklı bir boyut olarak dikkate alınabileceğine yönelik görüşü dikkate alınarak ve Erdem ve Aytemur (2009)'un yöneticiye duyulan güven ölçeğinde adalet boyutunun Türk kültürüne özgü olarak farklı bir faktör olarak öne çıkması nedeniyle geliştirilen askerî lidere güven ölçeğinin dördüncü faktörü olarak 3 maddelik adalet faktörü tespit edilmiştir. Böylelikle askerî lidere güven ölçeği yetenek, yardımseverlik, karakter bütünlüğü ve adalet olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır. Sonuç olarak ikinci aşamada dört faktörlü nihai askerî lidere güven ölçeği elde edilerek yapı ve kriter geçerliliği çalışmaları için üçüncü aşama olan ölçeğin değerlendirilmesi aşamasına geçilmiştir.

Üçüncü aşamada ölçeğin değerlendirilmesine ilişkin çalışmalar yapılmıştır. Bu aşamada kriter ve yapı geçerliliği incelenmiş ve nihai uygulamada anketin betimsel, ilişkisel ve iç tutarlılık analizleri ile birlikte doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Askerî lidere güven ölçeğinin Cronbach alfa cinsinden güvenirlik değeri $\alpha = 0,98$ olarak tespit edilmiştir. Bu yüksek iç tutarlılık ya ölçek maddelerinin askerî lidere duyulan güven yapısını zayıf bir şekilde tanımlamasından ya da örneklemin benzer özellikli kişilerden oluşması dolayısıyla örnekleme oluşturan bireylerin kalitesinden kaynaklanmış olabilir (Adams ve Sartori, 2006). Nihai uygulamaya

katılanların her maddeyi eşit önemde ve diğer maddeleri de benzer şekilde değerlendirmesi yüksek iç tutarlılığa yol açmaktadır. Geliştirilen askerî lidere güven ölçeğinde ters kodlanmış maddelerin olmaması da katılımcıların değerlendirmelerini aynı tarzda yapmalarına olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte Kanada Silahlı Kuvvetlerinde Adams ve Sartori (2006) tarafından lidere duyulan güven ölçeği üzerine yapılan çalışmalarında ölçeğin güvenirlik değeri Cronbach alfa = 0,97 olarak tespit edilmiştir. Güven üzerine yapılan çalışmalardan yüksek iç tutarlılık Börü ve arkadaşlarının (2007) çalışmasında yöneticiye güven ölçeğinin Cronbach α = 0,96; Erdem ve Aytemur (2009)'un çalışmasında yöneticiye duyulan güven ölçeğinin Cronbach α = 0,94; McAllister (1995)'in çalışmasında kişilerarası güven ölçeğinin Cronbach α = 0,95; Shamir ve Lapidot (2003)'un çalışmasında lidere güven ölçeğinin Cronbach α = 0,91; Zolin ve Hinds (2004)'in çalışmasında ise takıma duyulan güven ölçeğinin Cronbach α = 0,91 olarak tespit edilmiştir.

Nihai uygulamaya katılan subay ve astsubaylar, değerlendirdikleri birinci sicil amirlerine güven duymaları için onların en çok karakter bütünlüğü (ort. = 4,05) özelliklerinin yüksek seviyede olmalarını beklemektedirler. Karakter bütünlüğü faktörünün içeriği incelendiğinde en çok önemin liderin iyi ahlaklı olmasına verildiği görülmektedir. Askerî liderlerin dürüst ve doğru sözlü olması özellikleri de karakter bütünlüğü faktörünü yansıtmaktadır. Buna göre lider ahlaklı bir insan, dürüst ve doğru sözlü olmalıdır. Lider, bu şekilde astlarının güvenini kazanabilir.

Bununla birlikte askerî liderin her türlü alandaki yeterlilikleri ve yetenek özellikleri öne çıkmaktadır. Yetenek (ort. = 3,48) faktörü, liderin mesleki bilgisi, deneyimi, zor koşullarda ne yapacağını bilmesi, becerisi, hitabet yeteneği ve etkili iş bölümü ve planlama özelliklerini kapsamaktadır. Yetenek boyutu içinde yer alan bu özellikler liderin işiyle ilgili başarılı olması özelliklerini yansıtmaktadır.

Lidere duyulan güvenin üçüncü faktörü olarak adalet (ort. = 3,41) öncülünün öne çıktığını görmekteyiz. Bu faktörde liderin astlarına karşı eşit mesafeli olması, ödülleri hakkaniyetli vermesi ve kuralları astlarına eşit uygulaması özellikleri yer almaktadır. Bu üç özelliği sağlayan askerî liderler,

adaletli olarak algılanarak astlarının güvenini kazanabilmektedirler. Adalet faktörünün önemi, bu araştırmanın birinci aşamasında yapılan yarı-yapılandırılmış mülakat sonucunda tespit edilen özelliklerde görülmektedir. Buna göre amirlere güven duyulması için amirlerin sahip olması gereken özelliklerden en çok beklenen özellik, amirlerin adaletli özelliği olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla yarı-yapılandırılmış mülakat ile tespit edilen liderin adaletli özelliği ile geliştirilen askerî lidere güven ölçeğinde keşfedilen adalet boyutu tutarlılık göstermiştir. Adalet boyutunda askerî liderin astları arasında ayırım yapmayan tutum ve davranışları etkili olmaktadır.

Dördüncü faktör olan yardımseverlik (ort. = 3,38) öncülüne göre askerî liderlerin; her türlü konuda astları ile ilgilenmesi, astlarının fikirlerine değer vermesi, astlarının değerli olduğunu hissettirmesi, kendisini astlarının yerine koyarak empati yapması, astlarını koruyup kollaması, astlarının özlük hakları konusunda hassas davranması gerektiği görülmektedir. Yardımseverlik faktörüne göre askerî liderler, astlarını işiyle ilgili konularda desteklemeli, onlara ilgi göstermeli, onları korumalı ve onlara değer vermelidir. Bunları yerine getiren askerî liderler astları tarafından yardımsever olarak algılanmaktadır.

Ölçeğin değerlendirilmesi aşamasında betimsel, ilişkisel, iç tutarlılık analizleri, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve kuruma bağlılık ve ÖVD değişkenleri ile birlikte geliştirilen askerî lidere güven ölçeği regresyon analizine tabi tutulmuştur. Nihai uygulamadaki betimsel, ilişkisel, iç tutarlılık analizleri sonuçları pilot çalışmada elde edilen sonuçlar ile tutarlı olacak şekilde yakın değerler göstermiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda birincil düzey dört faktörlü modelin en iyi uyum değerlerini verdiği tespit edilmiştir. Böylelikle elde edilen 18 maddelik 4 faktörlü askerî lidere güven ölçüm aracının model olarak doğrulanması sağlanmış ve ölçeğin yapı geçerliliği için önemli bulgular elde edilmiştir.

Askerî lidere güven ölçeğinin değerlendirilmesi aşamasında ölçeğin kriter ve yapı geçerliliği irdelenmiştir. Kriter geçerliliği çalışmasında geliştirilen ölçeğin eş zamanlı ve yordama geçerliliği incelenmiştir. Yöneticiye duyulan güven ölçeği (Erdem ve Aytemur, 2009) ile bu çalışmada geliştirilen askerî

lidere güven ölçeğinin eş zamanlı geçerliliği için faktörler arası ve iki ölçek arasındaki korelasyon değerleri ($r > 0,80$) yüksek bir ilişki göstermiştir. Elde edilen bu değerler 0,80 korelasyon değerinden yüksek ve iki ölçüm aracının ortalamaları arasındaki farkın (fark ort. = 0,07) az olması (Şencan, 2005: 768) eş zamanlı geçerlilik için önemli bir göstergedir. Bununla birlikte askerî lidere güven ölçeği ve yöneticiye duyulan güven ölçeği arasındaki korelasyon ($r = 0,97$) oldukça yüksek çıkmıştır. Bunun sebebi her iki ölçüm aracının benzer yapıyı ölçmesinden, iki anketin aynı zamanda uygulanmasından ve aynı değerlendiricilerin cevaplamaları nedeniyle ortak yöntem yanlılığından kaynaklanabileceği değerlendirilebilir.

Yordama geçerliliği çalışması sonucunda askerî lidere duyulan güvenin, kuruma bağlılığın ve ÖVD'nin yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Askerî lidere duyulan güven, kuruma bağlılığı ve ÖVD'yi anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek bir toplum olan Türk kültüründe askerî liderlerin güvenilir olması, askerî ortamlardaki belirsizlikleri azaltabileceğinden dolayı astlarda kuruma bağlılık ve ÖVD gibi olumlu iş tutum ve davranışlara yol açtığı kabul edilebilir. İlgı ve şefkat bekleyen ve paternalist liderleri daha çok seven Türk kültüründe askerî liderin güvenilir özelliklerinin kuruma bağlılığa etkisi kaçınılmazdır. Elde edilen sonuçlar ile askerî lidere güven ölçeğinin kriter geçerliliği sağlanmıştır.

Ölçeğin son olarak yapı geçerliliği irdelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeks değerlerine göre dört faktörlü model mükemmel bir uyum göstermiştir. Yapılan analizler sonucunda askerî lidere güven ölçeğinin güçlü benzeşim geçerliliği ve zayıf ayrışım geçerliliği gösterdiği kabul edilebilir. Askerî lidere güven ölçeği, yöneticiye duyulan güven ölçeği (Erdem ve Aytemur, 2009) ile iyi bir benzeşim göstermiştir. Bu durum askerî lidere güven ölçeğinin benzeşim geçerliliği için iyi bir gösterge olmakla birlikte iki ölçek arasında elde edilen yüksek korelasyon dikkate alınması gereken bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır.

Türk kültürüne yönelik yöneticiye güven ölçek geliştirme çalışmalarının yapıldığı görülmektedir (Börü vd., 2007; Erdem ve Aytemur, 2009; Wasti vd., 2011). Börü ve arkadaşlarının (2007) farklı sektörlerde

Çalışanlara uyguladıkları çalışma sonucunda güvenin temel öncüllerinin yetenek, yardımseverlik, doğruluk ve açıklık olduğunu tespit etmişlerdir. Börü ve arkadaşlarının (2007) ne sürdükleri doğruluk özelliği bu araştırmada geliştirilen askerî lidere güvenin öncülü olan karakter bütünlüğü ile aynı anlamı ifade etmektedir. Dolayısıyla açıklık faktörü dışındaki diğer üç faktör bu çalışmadaki askerî lidere güven leğinin  faktörü ile benzerlik göstermektedir.

Erdem ve Aytemur (2009) tarafından geliştirilen yöneticiye duyulan güven leğinin yetkinlik, hamilik ve adalet olmak üzere üç faktörünün olduğunu görmekteyiz. Bu çalışmadaki yetkinlik, askerî lidere güven leğinin yetenek faktörü ile hamilik ise genel olarak yardımseverlik faktörü ile ve her iki ölçeğin adalet faktörleri ise birbirleri ile uyumludur. Yöneticiye duyulan güven leğinden farklı olarak askerî lidere güven ölçeğinde karakter bütünlüğü faktörünün ortaya çıktığı grlmektedir.

Wasti ve arkadaşları (2011) tarafından Türkiye’de farklı firmalardaki 30 iřęrene uygulanan yarı-yapılandırılmış mülakat sonucunda amire duyulan güvenin öncülleri olarak yardımseverlik, karakter bütünlüğü ve yetenek öncüllerinin ne çıktığı belirtilmektedir. Nitel araştırma teknikleri kullanarak yapılan çalışma sonucunda en çok yardımseverlik öncülünün vurgulandığı tespit edilmiştir.

Lidere duyulan güven üzerine uluslararası yazında yapılan çalışmalardan Adams ve Sartori (2006) tarafından geliştirilen lidere güven leği Kanada Silahlı Kuvvetlerinde bir taburda görev yapan 220 askere uygulanmıştır. 7’li Likert leğine göre yapılan anket çalışmasından elde edilen verilerin analizi sonucunda lidere duyulan güvenin öncülleri önem sırasına göre yeterlilik (ort. = 5,52), karakter bütünlüğü (ort. = 5,38), yardımseverlik (ort. = 5,12) ve öngörülebilirlik (ort. = 4,97) olarak tespit edilmiştir. Farklı olarak lidere duyulan güvenin öncüllerinden öngörülebilirlik faktörünün ortaya çıktığı grlmektedir. Bu durum Türkiye ve Kanada arasındaki kültürel farklılıktan kaynaklandığı ne sürülebilir. Elde edilen lidere güven öncüllerinin önem sıralamasının, Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığında askerî lidere duyulan güvenin öncüllerinin önem sıralamasının farklı olduğu

görülmektedir. Kanada’da askerî personel liderlerinin yeterliliğine (ort. = 5,52) önem verirken Türkiye’de subay ve astsubayların liderlerinin karakter bütünlüğüne (ort. = 4,05) önem verdiği görülmektedir. Bu durum Kanada’nın bireysel bir toplum, Türkiye’nin ise toplulukçu bir toplum olmasından kaynaklanabilir. Bu araştırmanın ölçek geliştirme sürecinde öngörülebilirlik ve tutarlılık özelliklerine ilişkin geliştirilen maddeler, Türk kültürüne yönelik özellikleri ifade etmediği için ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesi aşamalarında elenmiştir. Dolayısıyla Türk askerî kültüründe, Kanada Silahlı Kuvvetlerinden farklı olarak liderlerin tutarlı ve öngörülebilir tutum ve davranışlarına önem verilmediği ortaya çıkmaktadır.

İsrail Silahlı Kuvvetlerinde yaptıkları çalışmalarında Shamir ve arkadaşları (2000), güveni bölüğün liderine duyduğu güven ve liderin bölüğüne duyduğu güven olarak tanımlamışlardır. Dört maddelik tek boyutlu ölçek kullanılarak yapılan bu çalışmada sadece bölük düzeyinde sınırlı kalmış ve diğer görevlerde bulunan askerî personeli kapsamamıştır. Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığı için bu çalışmada geliştirilen askerî lidere güven ölçeği ise birlik, karargâh ve kurumlarda görev yapan subay ve astsubayları kapsayarak her alandaki ast konumunda bulunan subay ve astsubayların askerî liderlerine duydukları güven algılamalarını içermiştir.

Araştırma sonucunda kuramsal yapıya uygun olarak yetenek, yardımseverlik, karakter bütünlüğü ve adalet faktörlerinden oluşan 4 boyutlu ve 18 maddelik askerî lidere güven ölçeği geliştirilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN YAZINA KATKISI

Bu araştırma ile özellikle savunma yönetimi, örgütsel davranış ve liderlik ile ilgili yazına katkılarda bulunulmuştur. Yapılan bu katkılardan en önemlilerinden biri lidere duyulan güvenin Türk askerî kültür bağlamında ele alınması olmuştur. Özellikle son yıllarda gelişmekte olan Türk askerî yazınına katkıda bulunmada araştırmanın önemi vardır. Türkiye’de yapılan araştırmalar incelendiğinde lidere ve yöneticiye duyulan güven ölçekleri farklı kurum ve firmalara yönelik geliştirildiği için bu çalışmada Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının askerî bağlamına uygun olarak özgün bir askerî

lidere güven ölçeği geliştirilmiştir. Türkiye’de askerî bağlamda lidere duyulan güven konusuna yönelik yapılan ilk çalışma olması nedeniyle araştırmanın yazına katkısı olmuştur. Dolayısıyla araştırmanın sorunsalı olarak belirlenen ve ulusal yazında eksikliği tespit edilen Türk askerî kültürü bağlamında “askerî lidere güven ölçeği” geliştirilerek boşluğun doldurulmasında ilk önemli adımın atıldığı değerlendirilmektedir.

Bu araştırma ile Türk askerî kültürüne özgü bir askerî lidere güven ölçeği geliştirilerek bu konudaki eksiklik giderilmiştir. Türk askerî ortamı, diğer çalışma koşullarından ve diğer ülkelerin kültürel özelliklerinden farklıdır. Bu nedenle Türk askerî kültürüne özgü lidere duyulan güvenin, askerî kültüre özgü ölçüm aracıyla ölçülmesi araştırmanın güven yazınına bir başka önemli katkısı olmuştur.

Askerî lidere duyulan güvenin öncüllerinin neler olduğu ortaya çıkarılarak araştırmacılara konuya yönelik bundan sonra yapılacak çalışmalar için bir temel oluşturulmuştur. Bu araştırmadan elde edilen bulgular ile askerî liderlerin liderlik süreçlerine ve liderlik geliştirme programlarına önemli etki sağlayarak katkıda bulunulmuştur. Derin bir yazın taraması ile tespit edilen ve ulusal yazında çoğunlukla yöneticiye veya lidere duyulan güvenin öncülü olarak kullanılmayan ancak uluslararası yazında genel bir kabul görmüş lidere duyulan güvenin öncülleri olan yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğünün Türkçe yazında yer alması sağlanmıştır. Bu konuya ilişkin araştırmacılara kullanabileceği kaynaklar ile ilgili yol gösterici olması nedeniyle bu araştırmanın temel bir referans olabileceği düşünülmektedir.

Türk askerî kültürünün kendine has bir özelliği olarak adalet öncülünün ortaya çıkarılması sağlanmıştır. Türkiye’deki özel sektör firmalarına yönelik Erdem ve Aytemur (2009) tarafından yöneticiye duyulan güven üzerine yapılan çalışmada adalet bir başka boyut olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu araştırmada ve Erdem ve Aytemur (2009) tarafından yapılan çalışmada adalet boyutunun öne çıkması nedeniyle bu bakımdan benzerlik görülmektedir.

Yapılan araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı ölçek geliştirme sürecinin yürütüldüğü bir yöntem seçilmiştir. Böyle bir yöntem, bu türde araştırma yapmak isteyen akademisyenlere bu doğrultuda kullanacağı bir kaynak olabilir. Uygulanan yarı-yapılandırılmış mülakattan elde edilen askerî liderlere güven duyulması için askerî liderlerin sahip olmaları gereken liderlik özellikleri, yazın taramasında tespit edilen lidere güven ölçekleri ve kritik olay yöntemi ile yapılan içerik analizinde tespit edilen temalar ile askerî lidere duyulan güvenin öncülleri tespit edilmiştir. Askerî lidere duyulan güvenin ölçüm aracının geliştirilmesinde hem tümevarım hem de tündengelim teknikleri kullanılmıştır. Bu yöntemlerin birlikte kullanılarak karma yöntemin kullanılması ile yöntem bilimine bir takım katkı sağlanacağı değerlendirilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinde nitel araştırma tekniklerinin kullanılması, sosyal bilimlerde nitel araştırmanın öneminin dünyada genel bir kabul görmeye başlaması nedeniyle Türk yazınına bu bakış açısından katkıda bulunulması araştırmanın öneminin bir başka göstergesi olmuştur.

Bu çalışma ile geliştirilen “askerî lidere güven ölçeğinin”, Türk savunma yönetimi ile yönetim ve örgüt yazınında lidere duyulan güven araştırmalarını konu alan araştırmalara yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen ölçek ile yönetim ve örgüt alanındaki Türkiye’ye özgü ölçek eksikliğine (Özen, 2002: 201) bir bakıma katkı sağlanmaktadır.

3. ASKERİ LİDERLERE ÖNERİLER

Bu bölümde askerî ortamlardaki amirlere katkı sağlayacağı değerlendirilen birtakım önerilerde bulunulacaktır. Burada uygulamacılar ve yöneticiler, Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının askerî birimlerinde amir olarak görev yapan komutanlar olarak subay ve astsubayları kapsayan askerî liderleri ifade etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre astlar, amirlerine güven duymada amirlerinin yeteneğine, yardımseverliğine, karakter bütünlüğüne ve adaletli yönetim sergilemelerine önem vermektedir. Subay ve astsubaylar ile yapılan yarı-yapılandırılmış mülakat, uzman akademisyenlerle ve subaylarla yapılan yüz yüze görüşmeler ve anket uygulamalarından elde edilen

sonuçlardan hareketle askerî lider olacak amirlere birtakım önerilerde bulunulmuştur:

- Askerî liderlerin mesleki bilgisi yüksek düzeyde olmalıdır. Ancak bilgili olmak tek başına yeterli değildir. Askerî liderler, sahip olduğu mesleğine ilişkin bu bilgileri paylaşarak bilgili olduğunu çevresindekilere göstermelidir. Ancak bu şekilde askerî liderler bilgilerini astları arasında meşrulaştırarak onların güvenini kazanabilirler. Mesleği ile ilgili konulara hâkim olması askerî liderler için kritik önemdedir.

- Askerî ortamların özelliği olarak hızlı ve beklenmedik değişim ve kriz zamanlarında ve diğer zor koşullarda askerî liderler yeteneğini, yardımseverliğini, karakter bütünlüğünü göstermelidirler. Böylelikle astlar bu zor koşullarda dahi liderlerine güvenerek onları takip ederler. Askerî liderler bu şekilde astlarının kalplerini kazanabilirler.

- Askerî liderler astları arasında ayırım yapmamalı, onlara eşit mesafeli olmalı, ödül ve cezaları hakkaniyetli vermelidir. Bu hakkaniyetli ödül ve ceza sistemi ile çalışan ve çalışmayan astların ayırımı sağlanabilir. Bu şekilde sağlanan adaletli yönetim, askerî liderlerin astlarının güvenini kazanmasına yol açabilir.

- Astlar ile etkili iletişim kurulması, onların kendilerini saygı duyulan ve değer verilen bireyler olarak hissetmelerine neden olacaktır. Astlar buna askerî liderlerine duydukları güven ile karşılık verecektir.

- Askerî liderler astlarının sorunları ile ilgilenmeli, onların başarılı olması için onlara destek olmalı, kendisini onların yerine koyarak duygudaşlık (empati) yapmalı, astlarını koruyup kollamalı ve onların özlük haklarına sahip çıkmalıdır. Böylelikle kendisine önem verildiğini hisseden astların askerî liderlerine duydukları güvenin daha çabuk bir şekilde oluşması sağlanacaktır.

- Askerî liderler dürüst, doğru sözlü ve iyi ahlaklı olarak karakter bütünlüğüne sahip olmalıdır. Gerçekler acı verici ve üzücü olsa dahi askerî liderler dürüstlüğünden ve doğruluğundan ödün vermemelidir. Askerî liderler

verdikleri sözleri mutlaka tutmalı özü sözü bir olmalıdır. Bu şekilde iyi bir insan olarak algılanan askerî liderler astlarının güvenini kazanabilirler.

- Askerî liderler olumsuz durumlarda sorumluluğu astlarına yüklememelidir. Askerî liderlerin bir sorun ve sıkıntı çıktığında sorumluluğu üzerine alması gerekmektedir. Askerî liderler tarafından sorunlar çıktığında bahaneler üretilmesi ve diğer insanların suçlanması ancak askerî lidere duyulan güvensizliği artırır. Bu nedenle askerî liderlerin sıkıntılı durumlarda sorumluluğu üzerine alarak astlarını sahiplenici davranış göstermesi astlarının duydukları güvenin oluşmasını hızlandırır ve bu güven düzeyini artırır.

- Askerî liderlerin deneyimli olmasının astların kendilerine duydukları güveni artırıcı bir etkisi görülmektedir. Buna becerikli olma, iyi bir diksiyonla gerçekleştirilen gelişmiş bir hitabet yeteneği ve etkili iş bölümü ve planlama yeteneği eklenince astların askerî liderlerine duydukları güvenin hızlı bir şekilde oluşması sağlanmaktadır.

- Askerî liderler, güveni tüm askeri birime yaydıklarında astlar ile askerî liderler arasında ve astların kendi aralarında işbirliği sağlanacaktır. Bu durum etkili bir ekip çalışmasına yol açarak görevlerin başarımasına olumlu bir katkı sağlayacaktır.

4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma kapsamında Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığına bağlı askerî birimlerde görev yapan subay ve astsubaylardan veri toplanmıştır. Araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Nitel veri toplamanın zorlukları ve nitel araştırma yöntemlerinin özellikleri nedeniyle araştırmanın genelleme sorunu bulunmamaktadır.

Lidere duyulan güvenin birçok öncülü bulunmaktadır. Bu çalışmada sadece liderin güvenilir özellikleri dikkate alınarak lidere duyulan güvenin öncülleri tespit edilmiştir. Bu nedenle askerî lidere duyulan güvenin öncülleri olarak uluslararası yazında genel bir kabul gören yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü öncülleri bu araştırmanın odağında yer almıştır.

Araştırmanın kısıtlarından biri de toplanacak verilerin bireylerin beyanına dayalı olmasıdır. Yöneticilerine duydukları güvenin astlar tarafından değerlendirilmesi, sosyal beğenilirlik ve ortak yöntem yanlılığına neden olması bakımından önemli bir sınırlılıktır. Dolayısıyla güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinde hatalar görülmektedir.

Araştırmanın pilot ve nihai uygulamada kullanılan anketlerin kara ağı üzerinden uygulanması sosyal beğenilirlik ve ortak yöntem yanlılığına neden olabilir. Anketlere katılanların kimlik bilgilerinin ortaya çıkacağı endişesi nedeniyle denekler, amirlerine yüksek puan verme eğilimine girmiş olabilirler.

Araştırmaya ilişkin verilerin anlık olarak tek bir zamanda toplanması dolayısıyla kesitsel bir araştırma olması önemli bir sınırlılıktır. Anlık olarak elde edilen veriler nedeniyle belli bir süre sonrasında ortaya çıkması muhtemel değişimler tespit edilememektedir. Bu durum sosyal beğenilirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı gibi ölçüm hatalarına yol açmaktadır. Verilerin anlık olarak elde edilmesi nedeniyle araştırmada kullanılan değişkenler (askerî lidere duyulan güven, yöneticiye duyulan güven, kuruma bağlılık ve ÖVD) arasında nedensellik ilişkisinin kurulmasının zorluğu da araştırmanın kısıtlarındandır.

Araştırmaya katılan bireylerin doğru bilgiler vereceği varsayılmıştır. Yapılan çalışmalar için alınması gereken araştırma izni Kara Kuvvetleri Komutanlığından alınmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde değerlendirilen araştırmalardaki sonuçlar araştırmacı tarafından objektif ve doğru olarak raporlanmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesi bilimsel etik kurallarına uygun olarak yapılmıştır.

5. GELECEK ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

Bu araştırma nitel ve nicel verilerin birlikte analiz edildiği bir yöntem ile yapılmıştır. Araştırmada kullanılan yarı-yapılandırılmış mülakat soruları ve askerî lidere güven ölçeği maddeleri özgün olarak hazırlanmıştır. Bu araştırmada gerek örneklemin büyüklüğü gerekse de nitel araştırma yöntemi kullanılması nedeniyle genellenebilirlik sorunu bulunmamaktadır. Buradan

hareketle bu konuda gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutacağı değeriendirilen öneriler şunlardır:

- Gelecekte yapılacak araştırmalarda kriter geçerliliğı için kullanılan değışkenler farklı olabilir. Bu nedenle bu geçerlilik türüne yönelik yapılacak çalışmalarda farklı veri toplama araçları kullanılabilir.

- Araştırmada geliştirilen askerî lidere güven ölçeğinin yüksek iç tutarlılığı ile ilgili kaygıların giderilmesi çalışmanın ilerletilmesi açısından önemli bir gerekliliktir. Bu nedenle askerî lidere güven ölçeğinin gelişimi için gelecekte yapılacak araştırmalarda ölçeğe maddeler eklenerek ölçek genişletilebilir, gerekli ise bazı maddelerde düzeltmeler önerilebilir ve askerî olmayan bağlamlarda yapılacak çalışmalarda iç tutarlılık test edilebilir.

- Güvenin zamanla değışen özelliğı dikkate alınarak askerî birliklerde muharebe hazırlıkları öncesi ve sonrası astların askerî liderlerine duydukları güven düzeyleri ölçülebilir.

- Kara Kuvvetleri Komutanlığı için geliştirilen ölçek, askerî bağlamda uygulanabilir olduğundan Deniz ve Hava Kuvvetlerinden örneklemlere uygulanabilir ve bu ölçeğın uyarlama çalışmaları yapılabilir.

- Bu çalışmada sadece yetenek, yardımseverlik, karakter bütünlüğü ve adalet gibi liderin güvenilir özellikleri dikkate alınmıştır. Lidere duyulan güveni etkileyen güvenen bireylerin güvenme eğilimi, güvenenin lider modeline yatkınlığı, algılanan risk, örgütsel iklim gibi diğer etkenleri dikkate alan çalışmalar yapılabilir.

- Askerî lidere duyulan güvenin başarı ve yüksek performansı olumlu yönde etkileyip etkilemediğine ilişkin araştırmalar yapılmalıdır.

- Geliştirilen askerî lidere güven ölçeğı bağımsız bir örnekleme geçerli kılınmalıdır. İç tutarlılık sorunlarına rağmen ölçeğın temel yapı geçerliliğı sağlanmıştır. Ancak askerî olmayan farklı bir bağlamdan bağımsız bir örnekleme askerî lidere güven ölçeğinin geçerliliğini sağlamaya yönelik araştırmaların yapılması uygundur.

- Kara Kuvvetleri Komutanlığının tüm birimleri için genel bir ölçek olarak geliştirilen askerî lidere güven ölçeğinin analiz birimi olarak küçük muharip askerî birlikler (örneğin bölük) dikkate alınarak bu birliklere özel askerî lidere güven ölçeği geliştirme veya uyarlama çalışmaları yapılabilir.

- Geliştirilen askerî lidere güven ölçeğinin “artan geçerliliğine (incremental validity)” ilişkin çalışmalar yapılabilir.

- Askerî lidere güven ölçeğinin benzeşim ve ayrışım geçerliliğinin daha uygun bir şekilde incelenmesi için farklı ölçekler kullanılarak araştırmalar yapılabilir. Dolayısıyla benzer bir yapıda farklı ölçekler karşılaştırma için kullanılabilir. Bu geçerliliklerin sağlanması için askerî lidere güven ölçeğinden maddeler elenebilir, maddelerde gerekli düzeltmeler yapılabilir veya ölçeğe ilave maddeler eklenebilir.

6. SONUÇ

Askerî lidere duyulan güven, astların askerî liderlerinin yeteneğine, yardımseverliğine, karakter bütünlüğüne ve adaletine ilişkin algıladıkları olumlu beklentilerinin etkisi ile astların askerî liderlerine savunmasız kalmaya istekli olmasıdır. Askerî ortamlarda astların liderlerine güven duyması liderlerini yetenekli, yardımsever, karakter bütünlüğü olan ve adaletli bir lider olarak algılamalarına bağlıdır.

Türk askerî kültüründe askerî liderlerin adaletli olma özelliğinin astların liderlerine güven duymasında etkili olması, Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığına özgü bir durum olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte astlarının kendilerine güven duymasını sağlayan askerî liderler, astlarının kurumlarına bağlılıklarını ve askerî birimlerde astlarının sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaktadır.

Mustafa Kemal Atatürk, askerî lidere duyulan güvenin önemini şu şekilde belirtmektedir: “Her seviyede komutanlar yönlendireceği ve yöneteceği askerî personelin emellerini, düşüncelerini ve ruhlarında saklı özellikleri ortaya çıkarıp somutlaştırarak onların kalplerini ve **güvenini** kazanmalıdır” (Atatürk, 2010: 26). Bu nedenle askerî liderin astlarının

güvenini kazanabilmesi için hangi tutum ve davranışlarda bulunması gerektiği önemlidir. Ancak bunların istikrarlı ve dengeli bir biçimde sergilenmesi gerekir. Yani yetenekli olan bir lider, aynı zamanda yardımsever, karakterli ve adaletli olmalıdır. Askerî liderler bunun dengesini kurmalı ve devamlılığını sağlamalıdır.

Araştırma sonucunda 4 boyut (yetenek 6 madde, yardımseverlik 6 madde, karakter bütünlüğü 3 madde ve adalet 3 madde) ve 18 maddeden oluşan geçerli ve güvenilir askerî lidere güven ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa cinsinden güvenilirlik değeri 0,98'dir. Askerî lidere güven ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonucu toplam varyansın % 87,8'i açıklanmaktadır. DFA en iyi sonucu birinci düzey dört faktörlü modelde göstermiştir. Yüksek güvenilirliği olan askerî lidere güven ölçeğinin genel olarak içerik, kriter ve yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Türk askerî bağlamında, araştırmanın yeni gelişmekte olan savunma yönetimi yazınında bu konuya yönelik bir temel oluşturacağı değerlendirilmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, Türk Kara Kuvvetleri Komutanlığının liderlik geliştirme programlarında göz önünde bulundurulması gereken hususlardır. Komutanların yetenekli, yardımsever, karakterli ve adaletli olmalarının astların güvenini kazanmalarındaki önemi görülmektedir. Askerî liderlerin bu doğrultuda yetiştirilmeleri gereklidir. Sonuç olarak yapılan bu araştırmanın askerî liderlerin yetiştirilmelerine yönelik eğitim ihtiyaçlarının ortaya konulmasında bir temel kaynak olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

AAMODT, Michael G. **Industrial/Organizational Psychology** (6. Baskı), California, Wadsworth Cengage Learning, 2010.

ADAMS, B.D., L.E. BRUYN ve G. CHUNG-YAN. **Creating a Measure of Trust in Small Military Teams**, Canada Defence Research and Development (DRDC No: CR 2004-077), Toronto, Kanada, 2004.

ADAMS, B.D. ve J.A. SARTORI. **Validating the Trust in Teams and Trust in Leaders Scales**, Canada Defence Research and Development (DRDC No: CR 2006-008), Toronto, Kanada, 2006.

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

ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt. "Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", **TİSK AKADEMİ**, 2, 3, 2007, 160-173.

ATATÜRK, Mustafa Kemal. Zabit ve Kumandan ile Hasb-ı Hâl, Ankara, Genelkurmay ATASE Yayınları, 2010.

BAGOZZI, Richard P.. "Measurement and Meaning in Information Systems and Organizational Research: Methodological and Philosophical Foundations", **MIS Quarterly**, 35, 2, 2011, 261-292.

BAGRAIM, J.J. ve P. HIME. "The Dimensionality of Workplace Interpersonal Trust and Its Relationship to Workplace Affective Commitment", **SA Journal of Industrial Psychology**, 33, 3, 2007, 43-48.

BALTAŞ, Acar. **Türk Kültüründe Yönetmek Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak** (4. Baskı), İstanbul, Remzi Kitabevi, 2012.

BASS, Bernard M.. **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, Free Press, 1985.

BERTHON, P., M. EWING ve L.L. HAH. "Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding", **International Journal of Advertising**, 24, 2, 2005, 151-172.

BLAIS, A.R. ve M. THOMPSON. **The Trust in Teams and Trust in Leaders Scale: A Review of Their Psychometric Properties and Item Selection**, Canada Defence Research and Development (DRDC No: TM 2009-161), Toronto, Kanada, 2009.

BLAU, Peter Michael. **Exchange and Power in Social Life**, New York, John Wiley, 1964.

BÖRÜ, D., G. İSLAMOĞLU ve M. BİRSEL. "Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi**, 7, 27, 2007, 49-59.

BROWER, H.H., F.D. SCHOORMAN ve H.H. TAN. "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", **Leadership Quarterly**, 11, 2, 2000, 227-250.

BROWN, Timothy A.. **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**, New York, Guilford Press, 2006.

BRYMAN, Alan. **Charisma and Leadership in Organization**, London, Sage Publications, 1992.

BUNKER, B.B., B.T. ALBAN ve R.J. LEWICKI. "Ideas in Currency and OD Practice", **Journal of Applied Behavioral Science**, 40, 4, 2004, 403-422.

BURKE, C.S., D.E. SIMS, E.H. LAZZARA ve E. SALAS. "Trust in Leadership: A Multi-level Review and Integration", **The Leadership Quarterly**, 18, 6, 2007, 606-632.

BUTLER, John K. "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory", **Journal of Management**, 17, 3, 1991, 643-663.

BUTLER, J.K. ve R.S. CANTRELL. "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates", **Psychological Reports**, 55, 1, 1984, 19-28.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı** (18. Baskı), Ankara, Pegem Akademi, 2013.

CHUA, R.Y.J., P. INGRAM ve M.W. MORRIS. "From the Head and the Heart: Locating Cognition- and Affect-Based Trust in Managers' Professional Networks", **Academy of Management Journal**, 51, 3, 2008, 436-452.

CLARK, M.C. ve R.L. PAYNE. "The Nature and Structure of Workers' Trust in Management", **Journal of Organizational Behavior**, 18, 3, 1997, 205-224.

COLQUITT, J.A., B.A. SCOTT ve J.A. LEPINE. "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, 92, 4, 2007, 909-927.

COLQUITT, J.A., J.A. LEPINE, C.P. ZAPATA ve R.E. WILD. "Trust in Typical and High-Reliability Contexts: Building and Reacting to Trust Among Firefighters", **Academy of Management Journal**, 54, 5, 2011, 999-1015.

COLQUITT, J.A., J.A. LEPINE, R.F. PICCOLO, C.P. ZAPATA ve B.L. RICH. "Explaining the Justice-Performance Relationship: Trust as Exchange Deepener or Trust as Uncertainty Reducer?", **Journal of Applied Psychology**, 97, 1, 2012, 1-15.

CONGER, J.A. ve R.N. KANUNGO. "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership", J.A. CONGER ve R.N. KANUNGO (Ed.), **Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness**, San Francisco, Jossey-Bass, 1988, 78-97.

COVEY, Stephen M. Richards. **The Seven Habits of Highly Effective People**, New York, Free Press, 2004.

COVEY, Stephen M. Richards. "Building Trust: How the Best Leaders Do It", **Leadership Excellence**, 22, 2, 2009, 22-24.

CREED, W.E.D. ve R.E. MILES. "A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls", R.M. KRAMER ve T.R. TYLER (Ed.), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Thousand Oaks, California, Sage Publications, Inc., 1996, 16-38.

CUNNINGHAM, J.B. ve J. MACGREGOR. "Trust and the Design of Work Complementary Constructs in Satisfaction and Performance", **Human Relations**, 53, 12, 2000, 1575-1591.

ÇAKMAKÇI, C. ve Ş. ÇETİN. "Öğretmenlerin Kuruma Bağlılık Düzeyleri ile Kurumdan Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", **KHO Bilim Dergisi**, 22, 2, 2012, 103-127.

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

DAĞLI, Barbaros. **Liderin Çatışma Yönetiminde Arabuluculuk Rolü** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2013.

DELUGA, Ronald J.. "The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior", **Military Psychology**, 7, 1, 1995, 1-16.

DEN HARTOG, D. ve P. KOOPMAN. "Leadership in Organizations ", **Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology**, 2,1, 2001, 166-187.

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

DIRKS, Kurt T.. "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball", **Journal of Applied Psychology**, 85, 6, 2000, 1004-1012.

DIRKS, K.T. ve D.L. FERRIN. "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", **Journal of Applied Psychology**, 87, 4, 2002, 611-628.

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

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

ERGİN, Canan. **Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Kurumsal Gelişim Süreci Çerçevesinde Yürütülen Örgütsel Davranış/Psikoloji Araştırması** (Yayınlanmamış Araştırma Raporu), Ankara, 1999.

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

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

GILL, H., K. BOIES, J. FINEGAN ve J. MCNALLY. "Antecedents of Trust: Establishing A Boundary Condition For The Relation Between Propensity To Trust and Intention To Trust", **Journal of Business and Psychology**, 19, 3, 2005, 287-302.

GRAEN, G.B. ve M. UHL-BIEN. "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", **Leadership Quarterly**, 6, 2, 1995, 219-247.

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

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

GÜRBÜZ, S. ve M. BEKMEZCİ. "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 41, 2, 2012, 189-213.

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

HACKMAN, J.R. ve R. WAGEMAN. "A Theory of Team Coaching", **Academy of Management Review**, 30, 2, 2005, 269-287.

HARDIN, Russell. "Trustworthiness", **Ethics**, 107, 1, 1996, 26-42.

Harvard Business Review, 92, 4, 2014, "The Words We Use", **Idea Watch: Vision Statement**, 32-33.

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 CENTRE. Cultural Tools: Country Comparison, 4 Haziran 2014. <http://geert-hofstede.com/turkey.html>

HOSMER, Larue Tone. "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", **Academy of Management Review**, 20, 2, 1995, 379-403.

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

HUSTED, Bryan W. "Trust in Business Relations: Directions for Empirical Research", **Business and Professional Ethics Journal**, 8, 2, 1989, 23-40.

İSLAMOĞLU, G., M. BİRSEL ve D. BÖRÜ. **Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü**, İstanbul, İnkılâp Kitabevi, 2007.

İSLAMOĞLU, H. ve Ü. ALNİAÇIK. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri** (3. Baskı), İstanbul, Beta Yayıncılık, 2013.

İŞÇİ, Emre. "Güvenilir Liderlik: Amaçlara Ulaşmanın Kolay Yolu", M.L. YILDIZ (Ed.), **Liderlik Çalışmaları**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2013, 223-244.

KARASAR, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler** (6. Baskı), Ankara, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık, 1994.

KIRK, J. ve M.L. MILLER. **Reliability and Validity in Qualitative Research**, Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1986.

KIRKPATRICK, S.A. ve E.A. LOCKE. "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", **Journal of Applied Psychology**, 81, 1, 1996, 36-51.

KLINE, R.B.. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling** (2. Baskı), New York, Guilford Publications, 2005.

KRAMER, R.M. ve T.R. TYLER. **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, California, Sage Publications, 1996.

KSK. **Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations**, Kanada Savunma Akademisi, Kingston, DND, 2005.

KURT, İlge. "Paternalist Liderlik İle Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 5, 1, 2013, 321-330.

LAPIDOT, Y., R. KARK ve B. SHAMIR. "The Impact of Situational Vulnerability on the Development and Erosion OF Followers' Trust in Their Leader", **The Leadership Quarterly**, 18, 1, 2007, 16-34.

LARZELERE, R.E. ve T.L. HUSTON. "The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships", **Journal of Marriage and the Family**, 42, 3, 1980, 595-604.

LAVELLE, J.J., D.E. RUPP ve J. BROCKNER. "Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model", **Journal of Management**, 33, 6, 2007, 841-866.

LAWSHE, Charles Hubert. "A Quantitative Approach to Content Validity", **Personnel Psychology**, 28, 1, 1975, 563-575.

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.

LESTER, P., W.R. SALTZMAN, K. WOODWARD, D. GLOVER, G.A. LESKIN, B. BURSCH, R. PYNOOS ve W. BEARDSLEE. "Evaluation of a Family-Centered Prevention Intervention for Military Children and Families Facing Wartime Deployments", **American Journal of Public Health**, 102, 1, 2012, 48-54.

LEWICKI, R.J. ve B.B. BUNKER. "Trust in Relationships: A Model of Trust Development and Decline", B.B. BUNKER ve J.Z. RUBIN (Ed.), **Conflict, Cooperation and Justice**, San Francisco, Jossey-Bass, 1995, 133-173.

LEWICKI, R.J., D.J. MCALLISTER ve R.J. BIES. "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, 438-458.

LEWICKI, R.J., E.C. TOMLINSON ve N. GILLESPIE. "Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions", **Journal of Management**, 32, 6, 2006, 991-1022.

LEWIS, J.D. ve A. WEIGERT. "Trust as a Social Reality", **Social Forces**, 63, 4, 1985, 967-985.

LOUGHLIN, C. ve K.A. ARNOLD. "Seeking the Best: Leadership Lessons From the Military", **Human Resource Management**, 46, 1, 2007, 147-167.

MAYER, R.C., J.H. DAVIS ve F.D. SCHOORMAN. "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, 20, 3, 1995, 709-734.

MCALLISTER, Daniel J. "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", **Academy of Management Journal**, 38, 1, 1995, 24-59.

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

MEYER, J.P. ve N.J. ALLEN. "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, 69, 3, 1984, 372-378.

MOSHER, A. Gretchen. "Trust, Safety, and Employee Decision-Making: A Review of Research and Discussion of Future Directions", **The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering**, 29, 1, 2013, 2-11.

NGRAM VIEWER. Google Books Ngram Viewer, 26 Nisan 2014.

https://books.google.com/ngrams/graph?content=G%C3%BCven&year_start=1500&year_end=2008&corpus=15&smoothing=3&share=&direct_url=t1%3B%2CG%C3%BCven%3B%2Cc0.

https://books.google.com/ngrams/graph?content=Trust&year_start=1500&year_end=2008&corpus=15&smoothing=3&share=&direct_url=t1%3B%2CTrust%3B%2Cc0.

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

PALISZKIEWICZ, Joanna Olga. "Trust Management: Literature Review", **Management**, 6, 4, 2011, 315-331.

PILLAI, R., C.A. SCHRIESHEIM ve E.S. WILLIAMS. "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", **Journal of Management**, 25, 6, 1999, 897-933.

PODSAKOFF P., S. MACKENZIE, R. MOORMAN ve R. FETTER. "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors", **The Leadership Quarterly**, 1, 2, 1990, 107-142.

ROUSSEAU, D.M., S.B. SITKIN, R.S. BURT ve C. CAMERER. "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, 393-404.

SARGUT, Ali Selami. **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara, İmge Yayınevi, 2001.

SCHAUBROECK, J.M., A.C. PENG ve S.T. HANNAH. "Developing Trust with Peers and Leaders: Impacts on Organizational Identification and Performance during Entry", **Academy of Management Journal**, 56, 4, 2013, 1148-1168.

SCHINDLER, P.L. ve C.C. THOMAS. "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace", **Psychological Reports**, 73, 2, 1993, 563-573.

SCHRIESHEIM, C.A., S.L. CASTRO ve C.C. COGLISER. "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices", **Leadership Quarterly**, 10, 1, 1999, 63-113.

SEKARAN, Uma. **Research Methods For Business A Skill Building Approach**, Amerika Birleşik Devletleri, John Wiley and Sons, 2003.

SHAMIR, B., E. BRAININ, E. ZAKAY ve M. POPPER. "Perceived Combat Readiness as Collective Efficacy: Individual- and Group- Level Analysis", **Military Psychology**, 12, 2, 2000, 105-119.

SHAMIR, B. ve Y. LAPIDOT. "Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations", **Organization Studies**, 24, 3, 2003, 463-491.

SHARMA, S., S. MUKHERJEE, A. KUMAR ve W.R. DILLON. "A Simulation Study to Investigate the Use of Cutoff Values for Assessing Model Fit in Covariance Structure Models", **Journal of Business Research**, 58, 7, 2005, 935-943.

SHAW, Roberts B.. **Trust in the Balance**, San Francisco, Jossey-Bass, 1997.

SHEPPARD, B.H. ve D.M. SHERMAN. "The Grammars of Trust: A Model and General Implications", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, 422-437.

SIMONS, Robert. "Stress-Test Your Strategy The 7 Questions to Ask", **Harvard Business Review**, 88, 11, 2010, 92-100.

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.

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

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.

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

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

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

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

TAN, H.H. ve C.S.F. TAN. "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 126, 2, 2000, 241-260.

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

ULMER, Walter F.. "Leaders, Managers, and Command Climate", R.L. TAYLOR, W.E. ROSENBACH ve E.B. ROSENBACH (Ed.), **Military Leadership: In Pursuit of Excellence** (6. Baskı), Boulder, CO, Westview Press, 2009, 97-106.

WASTI, S.A., H.H. TAN ve S.E. ERDİL. "Antecedents of Trust Across Foci: A Comparative Study of Turkey and China", **Management and Organization Review**, 7, 2, 2011, 279-302.

WEISS, J., A. DONIGIAN ve J. HUGHES. "Extreme Negotiations", **Harvard Business Review**, 88, 11, 2010, 66-75.

WHITENER, E.M., S.E. BRODT, M.A. KORSGAARD ve J.M. WERNER. "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, 513-530.

WONG, L., P. BLIESE ve D. MCGURK. "Military Leadership: A Context Specific Review", **The Leadership Quarterly**, 14, 6, 2003, 657-692.

YANG, J. ve K.W. MOSSHOLDER. "Examining the Effects of Trust in Leaders: A Bases-and-Foci Approach", **The Leadership Quarterly**, 21, 1, 2010, 50-63.

YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ. 14 MAYIS 2014, <http://www.yapisalesitlik.com/yem.php?gln=dogru>

YAZICIOĞLU, Y. ve S. ERDOĞAN. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri** (3. Baskı), Ankara, Detay Yayıncılık, 2011.

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

YILDIZ, Müge Leyla. "Liderlik Üzerine", M.L. YILDIZ (Ed.), **Liderlik Çalışmaları**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2013, 23-57.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations** (7. Baskı), New Jersey, Prentice Hall, 2010.

YUKL, G. ve D.D. VAN FLEET. "Theory and Research on Leadership in Organizations", M.D. DUNNETTE ve L.M. HOUGH (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 1992, 147-197.

ZHU, W., A. NEWMAN, Q. MIAO ve A. HOOKE. "Revisiting the Mediating Role of Trust in Transformational Leadership Effects: Do Different Types of Trust Make a Difference?", **The Leadership Quarterly**, 24, 1, 2013, 94-105.

ZOLIN, R. ve P.J. HINDS. "Trust in Context: The Development of Interpersonal Trust in Geographically Distributed Work", R.M. KRAMER ve K.S. COOK (Ed.), **Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches**, New York, Russell Sage Foundation, 2004, 214-238.

ZUCKER, Lynne G. "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure", **Research in Organizational Behavior**, 8, 1, 1986, 53-111.

EKLER

EK-A: Yarı-Yapılandırılmış Mülakat Formu

EK-B: Açık Uçlu Sorulara Verilen Cevaplardan Elde Edilen Lidere Güven Duyulması İçin Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

EK-C: Askerî Lidere Güven Ölçeği İlk Madde Havuzu

EK-Ç: Askerî Lidere Güven Ölçeği Uzman Değerlendirmesi

EK-D: Askerî Lidere Güven Pilot Uygulama Anketi

EK-E: Nihai Uygulama Anketleri

YARI-YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT FORMU

Cinsiyetiniz	K ☐	E ☐	Eğitim durumunuz.....
Yaşınız		Statünüz:	Subay ☐ Astsubay ☐
Toplam meslek deneyiminiz yıl			

1. Amirlerinizin hangi tutum ve davranışları onlara güven duymanıza neden olur?

2. Amirlerinizin hangi tutum ve davranışları onlara karşı güven kaybınıza neden olur?

3. Amirlerinize duyduğunuz güven veya güvensizlik ile ilgili başınızdan geçen örnek bir olayı yazınız.

4. Lütfen amirlerinize güven duymanız için sahip olmaları gerektiğini düşündüğünüz beş özelliği belirtiniz.

a)

b)

c)

ç)

d)

**AÇIK UÇLU SORULARA VERİLEN CEVAPLARDAN ELDE EDİLEN
LİDERE GÜVEN DUYULMASI İÇİN LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN
ÖZELLİKLER**

S. NU.	ÖZELLİK	FREKANS	ORAN
1	Adaletli	97	9,1%
2	Bilgili	68	6,4%
3	Dürüst	41	3,8%
4	Tutarlı	40	3,7%
5	Samimi	37	3,5%
6	Babacan	35	3,3%
7	Değer veren	33	3,1%
8	İlgili	26	2,4%
9	Saygılı	24	2,2%
10	Destekleyici	21	2,0%
11	Astlarına eşit mesafeli	21	2,0%
12	Astlarının haklarını korumak	19	1,8%
13	Çıkarıcı olmayan	19	1,8%
14	Empati yapan	17	1,6%
15	Etkin bir ödül ve ceza sistemi kuran	17	1,6%
16	Astlarına güvenen	16	1,5%
17	Kararlı	16	1,5%
18	Yalan söylemeyen	15	1,4%
19	Liderlik özelliklerine sahip	15	1,4%
20	Astlarına inisiyatif veren	13	1,2%
21	Sorumluluk sahibi	13	1,2%
22	İyi ahlaklı	12	1,1%
23	Verdiği sözü tutan	12	1,1%
24	Cesur	12	1,1%
25	Astlarını seven	12	1,1%
26	Astlarının fikirlerine önem veren	12	1,1%
27	Tecrübeli	12	1,1%
28	Soğukkanlı	12	1,1%
29	Verdiği emrin arkasında duran	12	1,1%
30	Eğitici ve öğretici niteliğe sahip	11	1,0%
31	Açık	10	0,9%
32	Örnek	10	0,9%
33	Güvenilir	9	0,8%
34	Dedikodu yapmayan	9	0,8%
35	Sözü ve davranışı uyumlu	9	0,8%
36	Mevzuatı iyi bilen ve uygulayan	9	0,8%
37	Astları motive eden	9	0,8%
38	Doğru	8	0,7%
39	Pratik	8	0,7%

EK-B'NİN DEVAMI

40	Disiplinli	8	0,7%
41	İnisiyatif sahibi	8	0,7%
42	Yardımsaver	7	0,7%
43	Önyargılı olmayan	7	0,7%
44	Sicil yetkisi ile tehdit etmeyen	6	0,6%
45	Doğru sözlü	6	0,6%
46	Özgüven sahibi	6	0,6%
47	Astlarını doğru yönlendiren	6	0,6%
48	Uygun görev dağılımı yapan	6	0,6%
49	Fedakâr	5	0,5%
50	Doğru karar veren	5	0,5%
51	Paylaşımçı	5	0,5%
52	İnsani ilişkilere önem veren	4	0,4%
53	Güçlü iletişim yeteneği olan	4	0,4%
54	Çalışkan	4	0,4%
55	Doğrudan iletişim kuran	4	0,4%
56	Moral veren	4	0,4%
57	İkiyüzlü olmayan	3	0,3%
58	Alçakgönüllü	3	0,3%
59	"Ben" değil "Biz" merkezli	3	0,3%
60	Katılımcı yönetim sergileyen	3	0,3%
61	Anlayışlı	3	0,3%
62	Mert	3	0,3%
63	Astlarına inanan	3	0,3%
64	Öngörü sahibi	3	0,3%
65	Astlarına birlik ruhu hissettiren	3	0,3%
66	Muhakeme yeteneği olan	3	0,3%
67	Hoşgörülü	3	0,3%
68	Problemleri çözme yeteneğine sahip	3	0,3%
69	Astlarını geliştiren	3	0,3%
70	Zeki	3	0,3%
71	Yapıcı ikaz etme özelliği olan	3	0,3%
72	Bilgi ve tecrübe aktarımı yapabilen	3	0,3%
73	Vicdan sahibi	2	0,2%
74	Erdemli	2	0,2%
75	Mesleki yeterliliğe sahip	2	0,2%
76	Güleryüzlü	2	0,2%
77	Şeffaf	2	0,2%
78	İstikrarlı	2	0,2%
79	Huzurlu ve uygun çalışma ortamı sağlayan	2	0,2%
80	Etkin zaman yönetimi yapan	2	0,2%
81	Verilen sözden dönmeyen	2	0,2%
82	Kendinden emin	2	0,2%

83	Anlaşılır	2	0,2%
84	Vatan sevgisine sahip	2	0,2%
85	Astlarını tehdit etmeyen	2	0,2%
86	İleri görüşlü	2	0,2%
87	Zamana riayet eden	2	0,2%
88	Aile hayatına önem veren	2	0,2%
89	Hiyerarşiye uyan	2	0,2%
90	Sağlam karakterli	2	0,2%
91	Risk alma yeteneğine sahip	2	0,2%
92	İnandırıcı	2	0,2%
93	Şefkatli	2	0,2%
94	İyi niyetli astlara tolerans gösteren	2	0,2%
95	Başarıyı astlarıyla paylaşan	2	0,2%
96	Genel kültür bilgisi iyi olan	2	0,2%
97	Objektif	2	0,2%
98	Hitabet yeteneği iyi olan	2	0,2%
99	Sakin	2	0,2%
100	Takip ve kontrol eden	2	0,2%
101	Koruyup kollayan	1	0,1%
102	Ufku geniş	1	0,1%
103	Gelişim ve değişime açık	1	0,1%
104	Cömert	1	0,1%
105	Bencil olmayan	1	0,1%
106	Merhametli	1	0,1%
107	Düzgün bir özel hayatı olan	1	0,1%
108	Bilgisizliğini kabullenen	1	0,1%
109	Planlara uyan	1	0,1%
110	Kendini yetiştiren	1	0,1%
111	Amir niteliklerine sahip	1	0,1%
112	Zor zamanlarda astının yanında olan	1	0,1%
113	Verilen işleri astlara detayları ile izah eden	1	0,1%
114	Kibar davranan	1	0,1%
115	İşini seven	1	0,1%
116	Prensipli	1	0,1%
117	Sinerji kabiliyeti olan	1	0,1%
118	Teklif ve önerilere açık	1	0,1%
119	Demokratik	1	0,1%
120	Çağa ve teknolojiye uyumlu	1	0,1%
121	Akademik yeterliliği olan	1	0,1%
122	Aidiyet duygusu olan	1	0,1%
123	Doğru bilgi veren	1	0,1%
124	Kullandığı dilin kötü söz/küfür içermemesi	1	0,1%
125	Bilge	1	0,1%

126	Doğru kriz yönetimi sergileyen	1	0,1%
127	Akılcı	1	0,1%
128	Misyon ve vizyon sahibi	1	0,1%
129	Geleceğe yönelimli	1	0,1%
130	Bilgi ve kültürle donanmış	1	0,1%
131	Yetkisi ile tehdit etmeyen	1	0,1%
132	Astlarını iyi tanıyan	1	0,1%
133	Dirayetli	1	0,1%
134	İş bölümü ve planlama yeteneğine sahip	1	0,1%
135	Mantıklı	1	0,1%
136	Sözünden dönmeyen	1	0,1%
137	Mesleki doyumu iyi olan	1	0,1%
138	Sosyal aktivitelere eğilimli olan	1	0,1%
139	Güçlü otoritesi olan	1	0,1%
140	Çağdaş	1	0,1%
141	Kesin emirler veren	1	0,1%
142	Büyük ve zor işlere zaman harcayan	1	0,1%
143	Günü takip eden	1	0,1%
144	Görgülü	1	0,1%
145	Yenilikçi	1	0,1%
146	Savaşçı ruhlu	1	0,1%
147	Ketum	1	0,1%
148	İkna kabiliyeti olan	1	0,1%
149	İnsan sağlığına önem veren	1	0,1%
150	Kin duymayan	1	0,1%
151	Doğru analiz yapan	1	0,1%
152	Sadeliği benimseyen	1	0,1%
153	Sağlam kişiliği olan	1	0,1%
154	Ayırtedici	1	0,1%
155	Kendisini ispatlamış	1	0,1%
156	İstekli	1	0,1%
157	Hızlı karar verme yeteneği olan	1	0,1%
158	Etkileme gücü (karizması) olan	1	0,1%
159	Önsezi sahibi	1	0,1%
160	Astını yetiştiren	1	0,1%
161	Silah arkadaşı olduğunu hissettiren	1	0,1%
162	Sorunları yerinde çözen	1	0,1%
163	Öncü	1	0,1%
164	Yetkin	1	0,1%
165	Becerikli	1	0,1%
166	Atılgan	1	0,1%
167	Çevik	1	0,1%
168	Otoriter	1	0,1%
169	Stresli olmayan	1	0,1%
170	Ağırbaşlı	1	0,1%

EK-B’NİN DEVAMI

171	Sadakatli	1	0,1%
172	Kendini üstün görmeyen	1	0,1%
173	Öz eleştiri yapan	1	0,1%
174	Dengeli	1	0,1%
175	Sabırlı	1	0,1%
176	Azimli	1	0,1%
177	Duyarlı	1	0,1%
178	Sağduyulu	1	0,1%
	TOPLAM	1068	100%

ASKERİ LİDERE GÜVEN ÖLÇEĞİ İLK MADDE HAVUZU

1. YETENEK: 43 ifade

Amirim;

- Etkili bir iş bölümü ve planlama yeteneğine sahiptir.
- Gücünü sadece yetkisinden almaz.
- Başkalarının bilgi ve tecrübelerinden yararlanır.
- Beni yetiştirmek için gerekli niteliklere sahiptir.
- İşini çok iyi yapar.
- Yeteneklerine güveniyorum.
- İşinde yeteneklidir.
- Çok beceriklidir.
- Ne yapacağını bilir.
- Çok stresli koşullarda bile işini iyi yapar.
- Kendisini işine adanmıştır.
- İşle ilgili yeterli deneyime sahiptir.
- Performansından şüphe duymam.
- Mesleki tecrübesi iyidir.
- İşinde profesyonel bir anlayışa sahiptir.
- Kararlı bir yapısı vardır.
- Her engelin üstesinden gelir.
- Mesleki bilgisi çok iyidir.
- Teknolojik gelişmeleri takip eder.
- Eğitim seviyesi yüksektir.
- Kendisine güveni tamdır.
- İnisiyatif sahibi bir insandır.
- İşinde yaratıcıdır.
- Prensip sahibi bir insandır.
- Yaptığı işlerde kararlıdır.
- Liderlik yeteneklerine sahiptir.
- Cesur bir insandır.
- Soğukkanlıdır.
- Sorumluluk sahibi bir insandır.
- Başarılarıyla örnek bir insandır.
- Mevzuatı çok iyi bilir.
- Pratik bir zekâya sahiptir.
- Disipliniyle örnek gösterilir.
- Astlarını doğru yönlendirme kabiliyetine sahiptir.
- Çalışkan bir insandır.
- İyi bir muhakeme yeteneğine sahiptir.
- Problemleri çözme yeteneğine sahiptir.
- Bilgi ve tecrübesini astlarına aktarır.
- İyi bir konuşmacıdır.
- Gelişim ve değişime açıktır.
- Azimli bir insandır.
- İşle ilgili bir problemi mutlaka çözer.
- İleri görüşlüdür.

2. YARDIMSEVERLİK: 43 İfade

Amirim;

- Şahsi sorunlarım ile ilgilenir.
- Benim menfaatimi şahsi menfaatinin üzerinde tutar.
- Başarısızlığı sahiplenir.
- Başarıyı astları ile paylaşır.
- Daima arkamda durur.
- Yanımda olduğunu hissettirir.
- Birey olarak değerli olduğumu hissettirir.
- Zor zamanlarımda bana destek olur.
- Mesai dışındaki zamanlarda da benle ilgilenir.
- Özlük haklarım için hassas davranır.
- Huzurlu ve uygun çalışma ortamı sağlar.
- Başarılarda ön planda olup başarısızlıklarda kendini geri plana çekmez.
- Fikirlerime değer verir.
- Zor bir deneyim geçirdiğimizde moral tazelemek için bize destek olur.
- Tüm olumsuzluklara rağmen her zaman yanımdadır.
- Tüm faaliyetlerde daima yanımda olduğunu hissettirir.
- Daima beni koruyup kollar.
- Benim huzurlu olmamı ister.
- İşlerimi kolaylaştırır.
- Her konuda iletişime açıktır.
- Ayrılırsa büyük bir eksiklik duyarım.
- Önemli olduğumu hissettirir.
- Astları arasında adil bir görev dağılımı yapar.
- Karar alırken görüşümü dikkate alır.
- Hem saygılı hem de sevecendir.
- Ekip çalışmasını destekler.
- Bana işlerimde inisiyatif verir.
- İşlerimle ilgili geri besleme yapar.
- İletişime açık bir insandır.
- Kendi sıkıntısını bize yansıtmaz.
- Kendisini benim yerime koyarak empati yapar.
- Bana güvenir.
- Beni çok iyi motive eder.
- Yardımsever bir insandır.
- Fedakâr bir insandır.
- İnsani ilişkilere önem verir.
- Birlik ruhunu hissettirir.
- Astlarını geliştirir.
- Babacan bir insandır.
- Yaptığım katkılara değer verir.
- Alçakgönüllüdür.
- Hatalarımı yüzüme söyler.
- Arkamdan dedikodu yapmaz.

3. KARAKTER BÜTÜNLÜĞÜ: 44 ifade

Amirim;

- İyi ahlâka sahip bir insandır.
- Adaletine güvenirim.
- Dürüstlüğüne inanırım.
- Verdiği sözü tutar.
- İsteklerini açık bir şekilde belirtir.
- “Ben” değil “biz” merkezlidir.
- Makamının gücü ile beni tehdit etmez.
- Olumsuz durumlarda astlarını suçlamaz.
- Astları arasında ayrım yapmaz.
- Ödülleri hakkaniyetli bir şekilde verir.
- Şahsi çıkarlarını düşünmez.
- Çalışan ile çalışmayanı ayırt eder.
- Kendi çıkarını her şeyin üstünde tutmaz.
- Üstlerine fikrini açıkça beyan edebilir.
- Söylediklerinin arkasında durur.
- Her türlü ahlâki niteliklere sahiptir.
- Zor durumlarda dahi doğruyu söyler.
- Adaletine inanıyorum.
- Diğer astlar ve amirler benim amirime saygı duyar.
- Sözlerini eyleme geçirir.
- Sorumluluğunda olan işleri sahiplenir.
- Yalan söylemez.
- Astlarına samimiyet gösterir.
- Anlayışlıdır.
- Verdiği emrin arkasında durur.
- Herkes arasında güvenilir birisi olarak kabul edilir.
- Dedikodu yapmaz.
- Sözü ve davranışı uyumludur.
- Bana önyargılı davranmaz.
- Daima doğru sözlüdür.
- Özgüven sahibi bir insandır.
- Kendini üstün görmez.
- Hak edene cezasını verir.
- Astlarının performansını adaletli değerlendirir.
- Kuralları astlarına eşit uygular.
- Aynı durumlarda farklı hareketler sergilemez.
- Özü sözü birdir.
- Zor durumlarda ne yapacağını bilir.
- Sözü ve davranışları birbiriyle uyumludur.
- Beraber iken davranışları nasılsa ayrıken de aynıdır.
- Çok stresli ve karmaşık durumlarda sakinliğini korur.
- Nasıl davranacağını bilirim.
- Ne yapacağını tahmin edebilirim.
- Çok tutarlı birisidir.

ASKERÎ LİDERE GÜVEN ÖLÇEĞİ UZMAN DEĞERLENDİRMESİ

Değerli Hocam,

Aşağıda yer alan ölçek, askerî lidere duyulan güven kavramını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu konu ile ilgili ölçek geliştirme çalışması, yüksek lisans tezinin araştırma konusunu oluşturmaktadır. Ölçekteki maddeler, nitel bir araştırma ile 124 katılımcıya 4 adet açık uçlu soru sorularak tümevarımsal bir yaklaşım ve yazındaki ilgili ölçekler incelenerek tümdengelimsel bir yaklaşımla elde edilmiştir. Katılımcılara sorulan açık uçlu sorular şunlardır:

1. Amirlerinizin hangi tutum ve davranışları onlara güven duymanıza neden olur?
2. Amirlerinizin hangi tutum ve davranışları onlara karşı güven kaybınıza neden olur?
3. Amirlerinize duyduğunuz güven veya güvensizlik ile ilgili başınızdan geçen örnek bir olayı yazınız.
4. Lütfen amirlerinize güven duymanız için sahip olmaları gerektiğini düşündüğünüz beş özelliği belirtiniz.

Bu sorulara verilen cevaplardan yapılan kodlamalar sonucunda elde edilen 1068 ifadeden aynı anlama gelenler bir araya getirilerek 178 niteliğe ulaşılmıştır. Elde edilen 178 nitelikten ifade edilme sıklığı üç ve daha az olanlar incelemeden çıkarılmış ve geriye 56 nitelik kalmıştır. Sonuçlara göre en çok ifade edilen astların liderlerine güven duyması için liderlerin sahip olması gereken ilk 10 özellik ve ifade edilme sıklıkları sırasıyla; adil (97), bilgili (68), dürüst (41), tutarlı (40), samimi (37), babacan (35), değer veren (33), ilgili (26), saygılı (24) ve destekleyici (21) özellikleridir. Elde edilen 56 nitelik ve yazındaki lidere ve yöneticiye duyulan güven ölçekleri ile “Askerî Lidere Duyulan Güven Ölçeği” nin madde havuzu oluşturulmuştur. Elde edilen bu madde havuzunun psikometrik incelemesi için pilot çalışmaya başlamadan önce uzman değerlendirmesi

ile içerik geçerliliğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. İçerik geçerliliğinde beş aşama bulunmaktadır:

1. Kavramsal yapının tanımlanması
2. Kavramsal yapıya ait boyutların ortaya çıkarılması
3. Ölçek maddelerinin oluşturulması
4. Uzman değerlendirmesi
5. Değerlendirme analizlerinin yapılmasıdır.

İçerik geçerliliğinde tasarlanan ölçek maddelerinin, ölçmek istenen kavramsal yapıyı ölçüp ölçmediğine ilişkin kararı alandaki uzmanlar vermektedir. Bu amaçla uzman değerlendirmesinde, tasarlanan maddelerin kavramsal yapıya ve askerî liderden oluşan örnek kütleye uygunluğu ile kavramsal yapıya ait ölçek maddelerinin belirtilen temel bileşenler altında yer alıp almayacağı değerlendirilir. Ayrıca ifadelerdeki hatalar ve çıkarılması gereken maddeler tespit edilir. Bu sebeple askerî lidere duyulan güven kavramı ve bu kavramı oluşturan temel bileşenler hakkında açıklamalar ile faktörler altında tasarlanan ölçek maddeleri aşağıda sırasıyla verilmektedir.

Değerli Hocam, sizden askerî liderin başarılı bir yönetim sergilemesi için sahip olması gereken yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü temel bileşenleri altındaki özellikleri değerlendirmeniz istenmektedir. Bu nedenle taslak maddeleri " **Uygun**" , " **Kalabilir**" veya " **Uygun değil**" şeklindeki değerlendirmeniz ve ilave görüşleriniz araştırma sonucu gerçekleştirilecek askerî lidere duyulan güven ölçeğinin geçerliliği açısından önemlidir. Değerlendirmeniz " **Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı**" yöntemi kullanılarak istatistiksel analize tabi tutulacaktır. Çalışma sonucu sizle paylaşılacaktır.

Katkınız için şimdiden teşekkürler Hocam, saygılarımla.

İsmail YEŞİLBAŞ
Kara Harp Okulu
Savunma Bilimleri Enstitüsü

İrtibat: İsmail YEŞİLBAŞ, P.Ütğm., Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü ANKARA; Tlf: (505) 432 0936; E-posta: ismailyesilbas@gmail.com

TANIMLAMALAR**1. ASKERÎ LİDERE DUYULAN GÜVEN**

Güven, ilişkide bulunulan karşı taraftaki bireylerin tutum ve davranışlarının, olumlu beklentilere dayalı olarak açık, iyi niyetli ve dürüst olacağını kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durum olarak ifade edilmektedir. Bir başka deyişle birinin başka bir kişinin iyi niyetini kötüye kullanmayacağına dair olumlu bir beklenti içinde olunmasıdır. Diğer bir ifadeyle güven, bir tarafın; diğer tarafın ilgili, açık, güvenilir olacağına ve amaçları, değerleri ve inançlarıyla özdeşleşeceğine dair inancıdır.

Bir kişinin liderlik yönünü belirleyen en önemli faktörlerden biri de astların liderlerine güven duymasıdır. Lidere duyulan güven, lider ile astları arasındaki mübadele ilişkisine dayalı olarak oluşan kişilerarası güvendir. Askerî lidere duyulan güven ise askerî bağlamda amir ile astları arasında oluşan, astların amirlerinin adaletli yönetimine, yeterliliğine, amirlerinin astlarına yardım ve desteğine, amirlerinin karakter bütünlüğünün uygunluğuna inanma derecesinin ölçüsüdür.

Lidere duyulan güveni anlamak ve bu güveni etkileyen tutum ve davranışların neler olduğunu tespit etmek için lidere duyulan güvenin öncüllerinin neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Yazında genel kabul gören lidere duyulan güvenin öncülleri; yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü oluşturulacak askerî lidere duyulan güven ölçeğinin temel bileşenleri olarak belirlenmiştir.

2. ASKERÎ LİDERE DUYULAN GÜVENİN TEMEL BİLEŞENLERİ

Lidere duyulan güven; yetenek, yardımseverlik ve karakter bütünlüğü olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bu ölçek geliştirme çalışmasında da askerî lidere duyulan güvenin temel bileşenleri olarak bu üç bileşen kabul edilmiştir.

a. Yetenek (Ability)

Yetenek, bir tarafın belirli alanlarda etkili olmasına olanak sağlayan beceriler, kabiliyetler ve özellikler olarak tanımlanmaktadır. Liderin profesyonel kabiliyetlerini, yeterliliklerini, uzmanlıklarını, deneyimlerini, becerilerini ve niteliklerini ifade eden davranışsal yönleri liderin yeteneğini ifade etmektedir. Güvenilen kişinin, işine yönelik üstün performans göstermesi onun yetenekli olma özelliğini yansıtmaktadır.

b. Yardımseverlik (Benevolence)

Yardımseverlik, güvenilen tarafın güvenen tarafa gösterdiği ilginin ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca liderin kişilerarası kabiliyetleri, becerileri ve takipçilerinin iyi olmasına katkı sağlama eğilimini vurgulayan ve diğer özelliklerini ifade eden davranışsal yönleri yardımseverlik olarak tanımlanmaktadır. Yardımseverlik; takipçilere lider desteği ve yakınlığı, takipçilerin teşviki, takipçilere yardım etmek, kişisel sorunlarda açıklık, ilgi ve itina göstermek, takipçilere inandığını belirtmek, takipçilerin iyiliğini ve başarılı olmasını temenni etmek gibi durumları içermektedir.

c. Karakter Bütünlüğü (Integrity)

Karakter bütünlüğü, güvenenin kabul edilebilir bulduğu bir takım kurallara güvenilenin sadık kalacağına ilişkin güvenenin duyduğu algı olarak tanımlanmaktadır. Liderin inandığı değerleri ifade eden davranışsal yönlere de karakter bütünlüğü denilmektedir. Karakter bütünlüğü; sadakat ve dürüstlük sergilemek, etik standartları sürdürmek, ilkelere uyum göstermek, doğru söylemek, sözlerini yerine getirmek gibi lider davranışlarının farklı yönlerini ve liderlerin ayırım yapmayan davranışlarını içermektedir. Liderin önceki davranışları ile şimdiki davranışları arasında benzerlik, sözleri ve eylemlerinin tutarlı olması karakter bütünlüğü içindedir.

YETENEK Amirim;	UYGUN	KALABİLİR	UYGUN DEĞİL
1. Etkili bir iş bölümü ve planlama yeteneğine sahiptir.			
2. Gücünü sadece yetkisinden almaz.			
3. Başkalarının bilgi ve tecrübelerinden yararlanır.			
4. Beni yetiştirmek için gerekli niteliklere sahiptir.			
5. İşini çok iyi yapar.			
6. Çok beceriklidir.			
7. Zor koşullarda ne yapacağını bilir.			
8. Kendisini işine adanmıştır.			
9. İşle ilgili yeterli deneyime sahiptir.			
10. Kararlı bir yapıya sahiptir.			
11. Her engelin üstesinden gelir.			
12. Çok iyi mesleki bilgiye sahiptir.			
13. İnisiyatif sahibi bir insandır.			
14. İşinde yaratıcıdır.			
15. Cesur bir insandır.			
16. Soğukkanlıdır.			
17. Sorumluluk sahibi bir insandır.			
18. Başarılarıyla örnek bir insandır.			
19. Pratik bir zekâya sahiptir.			
20. Disipliniyle örnek gösterilir.			
21. Problemleri çözme yeteneğine sahiptir.			
22. Bilgi ve tecrübesini astlarına aktarır.			
23. İyi bir konuşmacıdır.			
24. Gelişime açıktır.			
25. Azimli bir insandır.			
26. İleri görüşlüdür.			

YARDIMSEVERLİK Amirim;	UYGUN	KALABİLİR	UYGUN DEĞİL
1. Her türlü konuda benle ilgilenir.			
2. Yanımda olduğunu hissettirir.			
3. Değerli olduğumu hissettirir.			
4. Zor zamanlarımda bana destek olur.			
5. Özlük haklarım için hassas davranır.			
6. Huzurlu bir çalışma ortamı sağlar.			
7. Fikirlerime değer verir.			
8. Beni daima koruyup kollar.			
9. Benim huzurlu olmamı ister.			
10. İşlerimi kolaylaştırır.			
11. Her konuda iletişime açıktır.			
12. Görevini bırakırsa büyük bir eksiklik duyarım.			
13. Önemli olduğumu hissettirir.			
14. Ekip çalışmasını destekler.			
15. İşlerimde bana inisiyatif verir.			
16. İşlerimdeki hatalar ile ilgili geri besleme yapar.			
17. Kendi sıkıntısını bize yansıtmaz.			
18. Kendisini benim yerime koyarak empati yapar.			
19. Bana güvenir.			
20. Beni çok iyi motive eder.			
21. Fedakâr bir insandır.			
22. İnsani ilişkilere önem verir.			
23. Birlik ruhunu hissettirir.			
24. Babacan bir insandır.			
25. Saygılı bir insandır.			
26. Astlarını sever.			

KARAKTER BÜTÜNLÜĞÜ Amirim;	UYGUN	KALABİLİR	UYGUN DEĞİL
1. İyi ahlâka sahip bir insandır.			
2. Adil bir insandır.			
3. Dürüştür.			
4. Verdiği sözü tutar.			
5. İsteklerini açık bir şekilde belirtir.			
6. "Ben" değil "biz" merkezlidir.			
7. Astları arasında ayırım yapmaz.			
8. Ödülleri hakkaniyetli verir.			
9. Şahsi çıkarlarını düşünmez.			
10. Çalışan ile çalışmayanı ayırt eder.			
11. Söylediklerinin arkasında durur.			
12. Saygı duyulan bir insandır.			
13. Sözlerini eyleme geçirir.			
14. Sorumluluğunda olan işleri sahiplenir.			
15. Yalan söylemez.			
16. İlişkilerinde samimidir.			
17. Anlayışlıdır.			
18. Herkes tarafından güvenilir birisi olarak kabul edilir.			
19. Özü sözü birdir.			
20. Daima doğru sözlüdür.			
21. Özgüven sahibi bir insandır.			
22. Performansımızı adaletli değerlendirir.			
23. Kuralları hepimize eşit uygular.			
24. Daima sakinliğini korur.			
25. Tutarlı bir insandır.			
26. Nasıl davranacağını tahmin edebilirim.			

Değerli Hocam, lütfen ilave görüş ve önerileriniz varsa aşağıya yazınız. Saygılarımla...

ASKERÎ LİDERE GÜVEN PİLOT UYGULAMA ANKETİ

Değerli katılımcı,

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi 1'inci sicil amirinizi dikkate alarak beşli ölçeğe göre belirtiniz. Anket sadece “Askerî Lidere Duyulan Güven Ölçeği” geliştirmek amacıyla değerlendirilecektir. Kimlik bilgileri kesinlikle kullanılmayacaktır. Lütfen soruları samimi ve objektif değerlendiriniz.

- A. Yaşınız.....[]
- B. Hizmet yılınız.....[]
- C. Amirinizle birlikte çalışma süreniz.....[]
- D. Rütbeniz.....[]
- E. Askerî sınıfınız.....[]
- F. Cinsiyetiniz.....[] K [] E
- G. Statünüz.....[] Subay [] Astsubay

Sıra Nu		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Etkili bir iş bölümü ve planlama yeteneğine sahiptir.					
2	Başkalarının bilgi ve tecrübelerinden yararlanır.					
3	İşini iyi yapar.					
4	Beceriklidir.					
5	Zor koşullarda ne yapacağını bilir.					
6	İşile ilgili yeterli deneyime sahiptir.					
7	Mesleki bilgisi üst düzeydedir.					

8	Problemleri çözme yeteneğine sahiptir.					
9	Engellerin üstesinden gelir.					
10	İnisiyatif sahibidir.					
11	Başarılarıyla örnek bir insandır.					
12	Gelişime açıktır.					
13	İleri görüşlüdür.					
14	Ekip çalışmasını destekler.					
15	Gelişmiş bir hitabet yeteneği vardır.					
16	Beni motive eder.					
17	İnsani ilişkilere önem verir.					
18	İşinde yaratıcıdır.					
19	Pratik zekâya sahiptir.					
20	Beni yetiştirmek için çaba gösterir.					
21	Bilgi ve tecrübelerini bana aktarır.					
22	Her türlü konuda benimle ilgilenir.					
23	Yanımda olduğunu hissettirir.					
24	Değerli olduğumu hissettirir.					
25	Zor zamanlarımda bana destek olur.					
26	Beni koruyup kollar.					
27	İşlerimi kolaylaştırır.					
28	İşlerimdeki hatalar ile ilgili geri bildirimde bulunur.					
29	Kendisini benim yerime koyarak empati yapar.					
30	Birlik ruhunu hissettirir.					
31	Özlük haklarım konusunda hassas davranır.					
32	Fikirlerime değer verir.					
33	Önemli olduğumu hissettirir.					
34	İletişime açıktır.					
35	Performansımı adaletli değerlendirir.					
36	Dürüştür.					
37	İsteklerini açık bir şekilde belirtir.					

38	Grup çıkarlarını şahsi çıkarlarından üstün tutar.					
39	Sözlerinin arkasında durur.					
40	Saygı duyulan bir insandır.					
41	Sözlerini eyleme geçirir.					
42	Sorumluluğunda olan işleri sahiplenir.					
43	İlişkilerinde samimidir.					
44	Anlayışlıdır.					
45	Özgüven sahibidir.					
46	Tutarlıdır.					
47	Fedakâr bir insandır.					
48	İyi ahlaklıdır.					
49	Verdiği sözü tutar.					
50	Astlarına karşı eşit mesafede durur.					
51	Ödülleri hakkaniyetli verir.					
52	Doğru sözlüdür.					
53	Kuralları astlarına eşit uygular.					
54	Soğukkanlıdır.					

Zamanınızı ayırarak değerli fikirlerinizi paylaştığınız için teşekkürler...

NİHAİ UYGULAMA ANKETLERİ

Değerli katılımcı,

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi ilk 37 soruya 1'inci sicil amirinizi dikkate alarak sonraki sorulara ise kendinizi dikkate alarak beşli ölçeğe göre belirtiniz. Anket sadece “askerî lidere duyulan güven ölçeği” geliştirmek amacıyla değerlendirilecektir. Kimlik bilgileri kesinlikle kullanılmayacaktır. Lütfen soruları samimi ve objektif değerlendiriniz.

ASKERÎ LİDERE GÜVEN, YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN, KURUMA BAĞLILIK ve ÖVD ANKETLERİ

Sıra Nu		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Amirim işiyle ilgili yeterli deneyime sahiptir.					
2	Amirimin mesleki bilgisi üst düzeydedir.					
3	Amirim beceriklidir.					
4	Amirim zor koşullarda ne yapacağını bilir.					
5	Amirimin gelişmiş bir hitabet yeteneği vardır.					
6	Amirim etkili bir iş bölümü ve planlama yeteneğine sahiptir.					
7	Amirim değerli olduğumu hissettirir.					

8	Amirim her türlü konuda benimle ilgilenir.					
9	Amirim beni koruyup kollar.					
10	Amirim kendisini benim yerime koyarak empati yapar.					
11	Amirim fikirlerime değer verir.					
12	Amirim özlük haklarım konusunda hassas davranır.					
13	Amirim iyi ahlaklıdır.					
14	Amirim dürüştür.					
15	Amirim doğru sözlüdür.					
16	Amirim astlarına karşı eşit mesafede durur.					
17	Amirim ödülleri hakkaniyetli verir.					
18	Amirim kuralları astlarına eşit uygular.					
19	Amirimin işiyle ilgili bilgisine güvenirim.					
20	Amirimin tecrübesine güvenirim.					
21	Amirimin iş disiplinine güvenirim.					
22	Amirim işine hâkimdir.					
23	Amirim işleri iyi organize eder.					
24	Amirim karmaşık sorunların çözümünde başarılıdır.					

25	Amirim işle ilgili sorunlar yaşadığımızda üstesinden gelir.					
26	Amirim vefalıdır.					
27	Amirimi sığınacak bir liman gibi görürüm.					
28	Amirim özel sorunlarımı dikkate alır.					
29	Amirim işte mutlu olup olmadığımla ilgilidir.					
30	Amirim bilerek beni incitmez.					
31	Amirim önceliklerime her zaman duyarlıdır.					
32	Amirim merhametlidir.					
33	Amirim ödüllerin dağıtımında hakkaniyetli davranır.					
34	Amirimin en güvendiğim yanı adil olmasıdır.					
35	Amirim aşılarının performansını tarafsız biçimde değerlendirir.					
36	Amirim çatışmaları yönetirken tarafsızlığını korur.					
37	Amirim işle ilgili kuralları herkese eşit uygular.					
38	Kendimi bu kuruma aitmişim gibi hissetmiyorum.					
39	İşyerime karşı duygusal olarak bağlılık hissetmiyorum.					

40	Görev yaptığım işyeri kişisel açıdan pek çok şey ifade ediyor.					
41	İşyerimin sorunlarını sanki benim kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
42	Kariyerimin geri kalan kısmını da bu kurumda geçirmek beni çok mutlu edecektir.					
43	İşyerimde kendimi ailenin bir parçası olarak hissetmiyorum.					
44	Diğer bir kuruma da bu işyerine bağlandığım gibi kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.					
45	Görev yaptığım işyerinden dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.					
46	Şu sıralar, istesem bile kurumumdan ayrılmam çok zor.					
47	Başka bir iş bulmadan bu kurumdan ayrılırsam başıma gelebileceklerden korkmuyorum.					
48	Bu kurumdan ayrılmamın birkaç olumsuz sonucundan biri uygun alternatiflerle karşılaşma zorluğu olabilir.					
49	Şu sıra, bu kurumda çalışmak hem istediğim hem de mecbur olduğum bir şey.					
50	Ayrılmamanın epeyce kişisel özveri gerektirmesi bu işyerinde çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden birisidir. Örneğin başka bir kurum sahip olduğum menfaatleri sağlayamayabilir.					

EK-E'NİN DEVAMI

51	Bu kurumdan ayrılmayı düşündürecek uygun seçeneklerin çok fazla olmadığı kanısındayım.					
52	Şu sıralar kurumumdan ayrılmaya karar verseydim, yaşamımda pek çok şey altüst olurdu.					
53	Yakın bir gelecekte kurumumdan ayrılmanın benim için bedeli ağır olmaz.					
54	İşyerinde bulunmayan çalışanların işlerine yardımcı olurum.					
55	Sabahları ve öğle arasından sonra işe zamanında gelirim.					
56	Yaptığım işlerde beklentilerin ötesinde çalışırım.					
57	Gerektiğinde, fazladan mesaiye kalmaya istekliyimdir.					
58	İş yükü ağır olan çalışanlara yardımcı olurum.					
59	İşlerimi yaparken fazladan mola vermem.					
60	Eğitim durumunuz:	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
61	Amirinizle birlikte çalışma süreniz:	1 yıl	2 yıl	3 yıl	4 yıl	5 yıl ve üzeri
62	Cinsiyetiniz	K			E	
63	Hizmet Yılınız					

Zamanınızı ayırarak değerli fikirlerinizi paylaştığınız için teşekkürler...