



T.C.
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

Doktora Tezi

Çağdaş Akif KAHRAMAN

HAZİRAN 2017

**SOSYOEKONOMİK STATÜ (SES), TEMEL DEĞERLER VE KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ**

ÇAĞDAŞ AKİF KAHRAMAN

TARAFINDAN

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

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

HAZİRAN 2017

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Doç.Dr. Seyfullah YILDIRIM
Enstitü Müdürü

Bu tezin Doktora derecesi için gereken tüm şartları sağladığını tasdik ederim

Doç.Dr. Ali İhsan AKGÜN
Anabilim Dalı Başkanı

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

Doç.Dr. Kerim ÖZCAN
Danışman

Jüri Üyeleri

Prof.Dr.Şükrü ÖZEN	(AYBÜ, Yönetim ve Organizasyon)
Doç.Dr.Kerim ÖZCAN	(AYBÜ, Yönetim ve Organizasyon)
Doç.Dr.Nilay SAKARYA	(AYBÜ, Yönetim ve Organizasyon)
Prof.Dr. Dursun BİNGÖL	(THKÜ, Rektörlük)
Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ	(MSÜ, Alparslan SAVBEN)

Bu tez içerisindeki bütün bilgilerin akademik kurallar ve etik davranış çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca bu kurallar ve davranışların gerektirdiği gibi bu çalışmada orijinal olmayan her tür kaynak ve sonuçlara tam olarak atıf ve referans yaptığımı da beyan ederim; aksi takdirde tüm yasal sorumluluğu kabul ediyorum.

Çağdaş Akif KAHRAMAN

ÖZET

SOSYOEKONOMİK STATÜ (SES), TEMEL DEĞERLER VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ

Kahraman, Çağdaş Akif

Doktora, Yönetim ve Organizasyon Bölümü

Tez Yöneticisi: Doç.Dr. Kerim Özcan

Haziran 2017, 136 sayfa

Bu çalışmada askeri liderliğe etki eden faktörler araştırılmıştır. Askeri liderliğe etki eden Temel Değerler, Temel Benlik Değerlendirmesi (TBD) , Öz Liderlik, Sosyoekonomik Statü (SES) farklılıkları, demografik farklılıkların (özellikle liderin kaynak ve statü farklılıkları) etkili liderlik davranışına nasıl ve ne derecede etki ettiği belirlenerek, elde edilen sonuçların kurumun ihtiyacı olan askeri liderlerin temin ve yetiştirilmesi süreçlerinde girdi olarak kullanılması amaçlanmaktadır. Örneklem grubu olarak K.K.K.lığında görev yapan subay, astsubay ve uzman erbaşlar belirlenmiştir. Toplamda 2898 veri toplanmış, lider-takipçi eşleştirmesi yapılmış ve 410 lider-takipçi veri çifti oluşturulmuş, analize uygun olan 290 veri ile analizler yapılmıştır. Araştırmanın hipotezleri CHAID analizi ve YEM ile test edilmiştir.

Araştırma temelde 2 çalışma şeklinde kurgulanmıştır. Birincisi demografik değişkenlerin ve sürekli değişkenlerin istatistiksel olarak farklılıklarının belirlendiği, ikincisi ise değişkenler arası ilişkilerin ortaya konduğu çalışmadır. Birinci çalışmanın sonucunda etkili Askeri Liderlik için çalışma süresinin uzunluğu ve sözleşmeli veya yedek subay kaynağından ziyade muvazzaf subay olmanın önemli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca SES farklılıklarının değerler üzerinde de farklılık yarattığı, üst SES grubunda olanlarda

değişime açıklık ve kendini aşma yüksekken muhafazakârlığının düşük olduğu belirlenmiştir.

Değişkenler arası ilişkilerin test edildiği ikinci çalışmanın sonucunda temel değerlerden değişime açıklık ve muhafazakârlığın askeri liderliğin asta yönelik ilgi boyutuna; kişisel gelişim temel değerinin de askeri liderliğin işe yönelik ilgi boyutuna zayıf bir şekilde etki ettiği tespit edilmiştir. TBD'nin askeri liderliğe anlamlı bir şekilde etki etmediği görülmüştür. İkinci çalışmanın devamı olarak aynı analizler verilerin tek kaynaktan toplanmasıyla tekrar yapılmış ve değişime açıklık değer boyutunun her üç askeri liderlik boyutuna orta düzeyde etki ettiği, kendini aşma değer boyutunun ise düşük düzeyde etki ettiği; TBD'nin ise farkındalık boyutuna düşük olsa da bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca TBD ve Değişime açıklık değer boyutunun askeri liderlik boyutlarına etkisinde öz liderliğin düşük de olsa aracılık ettiği görülmüştür. İkinci çalışmada çok kaynaktan toplanan veriler ile tek kaynaktan toplanan verilerin sonuçları karşılaştırılmış ve sosyal beğenirlik etkisinin olumsuz etkileri ortaya konulmuştur.

Çalışma; SES farklılıklarının değer farklılıklarına neden olacağını belirlemesi, farklı disiplinlerde ele alınan konuları bir çalışma altında karşılaştırmalı olarak ele alması, yöntemsel açıdan sosyal beğenirlik etkisinin varlığını ortaya koyması ve askeri liderlik alanında yapılan çalışmalara katkı sağlaması bakımından önemlidir. Çalışmanın uygulamacılara, özellikle personel temini, yetiştirilmesi ve hizmet süresinin belirlenmesi gibi birçok konuda katkısı olacağı öngörülmektedir. Verilerin çok kaynaktan toplanmış olması, bağımlı değişken verilerinin Türk kültürüne özgü geliştirilen bir ölçek vasıtasıyla toplanmış olması, veri toplama sürecindeki zaman farkından dolayı ortak yöntem varyansının olumsuz etkilerini en aza indirmesi çalışmanın güçlü yanlarıyken; SES gruplandırmasının sadece eğitim değişkenine bağlı kaması ve verilerin intranet ortamında toplanmış olması da çalışmanın kısıtlarıdır.

Anahtar Kelimeler : Askeri Liderlik, Temel Değerler, Temel Benlik Değerlendirmesi (TBD), Sosyoekonomik Statü (SES), Öz Liderlik, Sosyal Beğenirlik Etkisi.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF SOCIOECONOMIC STATUS, BASIC VALUES AND CORE SELF-EVALUATION ON LEADERSHIP

Kahraman, Çağdaş Akif

Ph.D., Department of Management and Organization

Supervisor: Ass.Prof.Dr. Kerim Özcan

June 2017, 136 pages

In this thesis, the factors that effect military leadership are researched. The aim of the thesis is to determine how and to what extent Basic Values, Core Self-Evaluation, Socioeconomic Status Differences, Self Leadership and demographical differences (especially the school of leader and rank) affect leadership behaviour; the results of this study will be used as input for recruitment and training of leaders whom Turkish Army needs. Sample of the study is Commissioned Officers, Non-Commissioned Officers and Specialized Sergeants working in Turkish Army. Totally 2898 data was collected, paired as 410 leader-follower pairs and 290 proper paired data was analysed. The hypoteses are tested by CHAID and SEM.

The research is designed on two main parts. First one is the study of determining the statistical differences of demographic and continious variables, and the second one is the study of determining the relationship between variables. It is found from the first study that tenure (higher) and type of employment is the most important factor for effective military leadership. Besides, SES make differences on basic values, the ones who belong to higher SES are more open to change and has higher self-transcendence and lower conservation.

It is found from the second study that “Openness to Change” and “Conservation” values have positive effect on “Interest to Subordinate” dimension of Military Leadership; while Self-Enhancement value has slightly positive effect on “Interest to Job” dimension. CSE has no effect on Military Leadership. As a continuation of the second study the same analyses were performed with the data collected from one source (all are self report). It is found from the continued second study that Openness to Change value has moderately positive effect on three dimensions of Military Leadership; Self-Enhancement value has slightly positive effect on three dimensions of Military Leadership; CSE has slightly positive effect on awareness dimension of Military Leadership. Also, Self Leadership has a mediating effect between CSE and Military Leadership and Openness to Change value and Military Leadership. In the second part, results of multi-source and self report data were compared and the negative effect of social desirability effect was revealed.

This study contributes literature in the matter of military leadership studies, SES and basic values relations, as an interdisciplinary study between sociology and organization psychology, revealing social desirability effect. This study also has contribution for the army as an executor. The result can be used as input in the recruitment and also for determining the period of obligatory service of the officers. The Collecting multi-source data, using a scale developed in Turkish culture (military leadership scale), having a time-difference between collecting data (that reduces the negative effect of common method variance) are the strengths of the study. Assigning SES groups just with state of education and collecting data via intranet are the limits of the study.

Keywords : Military Leadership, Basic Values, Core Self-Evaluation, Socioeconomic Status, Self-Leadership, Social Desirability Effect.



Sevgili Aileme...

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın başından sonuna kadar katkılarını esirgemeyen Doç. Dr. Birsen ŞAHİN ve doktora eğitimim boyunca üzerimde çok emeği bulunan Doç.Dr.Sait GÜRBÜZ'e ve tezimin tamamlanmasında katkılarından dolayı danışmanım Doç.Dr.Kerim ÖZCAN'a teşekkürlerimi bir borç bilirim. Eğitimim boyunca gerek derslerde gerekse ders dışı zamanlarda bilgi ve tecrübelerini aktaran, akademik eğitimime katkı sağlayan değerli hocalarım Doç.Dr. Cem Harun MEYDAN'a, Doç.Dr. Harun ŞEŞEN'e, Doç.Dr. Mustafa POLAT'a, Prof.Dr. H. Cenk SÖZEN'e, Prof.Dr.Mehmet BARCA'ya, Prof.Dr. Dursun BİNGÖL'e ve Kara Harp Okulu ve AYBÜ'nin değerli öğretim üyelerine şükran ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)'nun doktora eğitimime sağladığı 2211-Yurt İçi Lisansüstü Burs Programı desteğinden dolayı Bilim İnsanı Destekleme Daire Başkanlığı (BİDEB) başta olmak üzere tüm TÜBİTAK yönetici ve personeline teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak, hem iş hem doktora eğitimi derken bu yoğun tempoda zamanlarımdan çaldığım, bana her zaman destek olan, sabır ve anlayış gösteren fedakâr eşim Arzu ve biricik kızım Aylin Ada'ya sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

İNİHAL.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vii
İTHAF.....	viii
TEŞEKKÜR	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR	xvii

BÖLÜM 1

GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN SORUNSAI

1.1. GİRİŞ.....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI	3
1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	5

BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

2.1. ASKERİ LİDERLİK	7
2.2. ÖZ LİDERLİK.....	9
2.2.1. Öz Liderlik Tanımı	9
2.2.2. Öz Liderliğin Kuramsal Temelleri	10
2.2.3. Öz liderliğe Öncü Olarak Bilişsel ve Davranışsal Süreçler.....	12
2.3. TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİ (TBD).....	16

2.3.1. TBD Yapısı.....	16
2.3.2. TBD'nin Ölçülmesi	21
2.3.2.1. Dolaylı Yaklaşımlar.....	22
2.3.2.2. Doğrudan Yaklaşımlar.....	23
2.3.2.3. Doğrudan ve Dolaylı Yaklaşımların Karşılaştırması.....	23
2.4. TEMEL DEĞERLER	24
2.4.1. Kültür Çalışmaları	25
2.4.2. Değerler	29
2.5. SOSYOEKONOMİK STATÜ (SES).....	34
2.6. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE HİPOTEZLER	355
2.6.1. SES-Değerler	36
2.6.1. Değerler-Liderlik	37
2.6.2. Kişilik Özellikleri-Liderlik	39
2.6.3. Temel Benlik Değerlendirmesi-Kişilik-Liderlik	40

BÖLÜM 3

YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM	46
3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE SÜRECİ	47
3.3. İŞLEM VE KULLANILAN ANALİZLER	48
3.4. ARAŞTIRMA TASARIMI	49
3.5. BİRİNCİ KISIM	52
3.5.1. Askeri Liderlik (Subay ve Astsubaylar Birlikte).....	55
3.5.2. Askeri Liderlik (Sadece Subaylar, kaynağına, muvazzaf/sözleşmeli olma durumuna ve çalışma süresine göre)	60
3.5.3. Askeri Liderlik (Sadece Subaylar Muvazzaf/sözleşmeli olma durumuna göre).....	65
3.5.4. Askeri Liderlik (Sadece Subaylar, subaylık kaynağına göre)	68
3.5.5. Diğer Değişkenler.....	71
3.5.6. Temel Değerler ve SES	77

3.6. İKİNCİ KISIM	79
-------------------------	----

BÖLÜM 4

TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ

4.1. BULGULARIN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRME	88
4.1.1. Askeri Liderlik Davranışına Çalışma Süresinin Etkisi.....	89
4.1.2. Askeri Liderlik Davranışına Muvazzaf ve Sözleşmeli Olmanın Etkisi.....	92
4.1.3. Askeri Liderlik Davranışına Subay Kaynağının Etkisi.....	94
4.1.4. Diğer Değişkenlerin Farklılıkları	94
4.1.5. Değişkenler Arası Etkileşimler... ..	97
4.2. YAZINA KATKISI.....	101
4.3. UYGULAMACILARA KATKISI VE YÖNETİCİLERE ÖNERİLER.....	104
4.4. ARAŞTIRMANIN GÜÇLÜ YANLARI VE KISITLARI.....	105
4.5. GELECEK ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER.....	106
4.6. SONUÇ.....	107
YARARLANILAN KAYNAKLAR	108
EKLER LİSTESİ.....	126
ÖZGEÇMİŞ.....	134

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1: Öz liderlik Stratejileri	15
Tablo-2: Rokeach Değerler Listesi.....	27
Tablo-3: Temel Değerler ve Üst Boyutları.....	33
Tablo-4: Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile TBD Özelliklerinin İlişkisi.....	43
Tablo-5: Birinci Kısımda Yapılan Analizlerin Özet Bulguları	54
Tablo-6: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	80
Tablo-7: Modelin Uyum İyiliği Değerleri	81
Tablo-8: Modelin Uyum İyiliği Değerleri	83
Tablo-9: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	84
Tablo-10: Sosyal Beğenirlik Etkisinin Testi Modelinin Uyum İyiliği Değerleri.....	85
Tablo-11: Modelin Uyum İyiliği Değerleri	86
Tablo-12: Standardize Edilmiş Dolaylı Etkiler	86
Tablo-13: Birinci Kısımda Yapılan Analizlerin Özet Bulguları.....	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Öz liderliğin Kuramsal Bağlamı, Stratejileri ve Beklenen Çıktıları	13
Şekil-2: TBD Modeli	18
Şekil-3: TBD'nin Kavramsal Çerçevesi	19
Şekil-4: Görünen Kültür-Görünmeyen Kültür	25
Şekil-5: Temel Değerler ve Değer Tipleri Arasındaki İlişki	34
Şekil-6: Araştırma Modeli	45
Şekil-7: Asta Yönelik İlgi Boyutu CHAID Analizi Sonucu.....	56
Şekil-8: İşe Yönelik İlgi Boyutu CHAID Analizi Sonucu	57
Şekil-9: Farkındalık Boyutu CHAID Analizi Sonucu	58
Şekil-10: Askeri Liderlik (Toplam) CHAID Analizi Sonucu	59
Şekil-11: Asta Yönelik İlgi Boyutu CHAID Analizi Sonucu.....	61
Şekil-12: İşe Yönelik İlgi Boyutu CHAID Analizi Sonucu	62
Şekil-13: Farkındalık Boyutu CHAID Analizi Sonucu	63
Şekil-14: Askeri Liderlik (Toplam) CHAID Analizi Sonucu	64
Şekil-15: Asta Yönelik İlgi Boyutu CHAID Analizi Sonucu.....	65
Şekil-16: İşe Yönelik İlgi Boyutu CHAID Analizi Sonucu	65
Şekil-17: Farkındalık Boyutu CHAID Analizi Sonucu	67
Şekil-18: Askeri Liderlik (Toplam) CHAID Analizi Sonucu	68
Şekil-19: Asta Yönelik İlgi Boyutu CHAID Analizi Sonucu.....	69
Şekil-20: İşe Yönelik İlgi Boyutu CHAID Analizi Sonucu	69
Şekil-21: Farkındalık Boyutu CHAID Analizi Sonucu	70
Şekil-22: Askeri Liderlik (Toplam) CHAID Analizi Sonucu	70

Şekil-23: TBD CHAID Analizi Sonucu	72
Şekil-24: Öz Liderlik CHAID Analizi Sonucu.....	73
Şekil-25: Değişime Açıklık Değer Boyutu CHAID Analizi Sonucu	74
Şekil-26: Kendini Aşma Değer Boyutu CHAID Analizi Sonucu	75
Şekil-27: Kişisel Gelişim Değer Boyutu CHAID Analizi Sonucu.....	76
Şekil-28: Muhafazakârlık Değer Boyutu CHAID Analizi Sonucu	77
Şekil-29: Değişime Açıklık Değer Boyutu CHAID Analizi Sonucu	78
Şekil-30: Kendini Aşma Değer Boyutu CHAID Analizi Sonucu	78
Şekil-31: Kişisel Gelişim Değer Boyutu CHAID Analizi Sonucu.....	79
Şekil-32: Muhafazakârlık Değer Boyutu CHAID Analizi Sonucu	79
Şekil-33: Çalışmanın Modeli.....	80
Şekil-34: Öz Liderliğin Aracı Etkisi Modeli	83
Şekil-35: Sosyal Beğenirlik Etkisinin Testi Modeli	84
Şekil-36: Özbildirim Verilerle Öz Liderliğin Aracı Değişken Modeli.....	86

KISALTMALAR

CFI	Comperative Fit Index
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	Goodness of Fit Index
RMSEA	Root Mean Square Error Approximation
TBD	Temel Benlik Değerlendirmesi
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi
CHAID	Chi-square Automatic Interaction Detection
SES	Sosyoekonomik Statü
Sb.	Subay
Astsb.	Astsubay
Uzm.Erb.	Uzman Erbaş
KHO	Kara Harp Okulu
FYO	Fakülte ve Yüksek Okullar
Yd.Sb.	Yedek Subay
Asb.MYO	Astsubay Meslek Yüksek Okulu

BÖLÜM 1

GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Birinci bölümde tezin konusu, amacı, sorunsalı, önemi, katkısı ve kapsamı açıklanmış, tezin ilerleyen bölümlerinde hangi konulara değinildiği kısaca belirtilmiştir.

1.1. Giriş

Liderlik, bilinen insanlık tarihi kadar eski bir konudur. Modern bilimin gelişmesiyle birlikte bilimsel bir yaklaşımla ele alınan liderlik, günümüz yönetim ve organizasyon alanının en önemli değişkenlerinden biri haline gelmiştir. Liderlik konusu bilimsel olarak en çok ele alınan konulardan olsa da en az anlaşılan konularından biridir (McGregor Burns, 1978). Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar zaman içerisinde artmış ve giderek değişime uğramıştır. 1950'li yıllara kadar liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu ileri süren özellik ve nitelik kuramları yazına hâkimken, daha sonraki dönemlerde liderlik sürecini açıklamak için davranışsal kuramlar geliştirilmiştir. Özellik ve nitelik kuramları liderin grup içerisinde seçilmesini vurgularken, davranışsal kuramlar liderlik için gerekli davranışların eğitim yoluyla geliştirilebileceğini öne sürmüştür. Sonraları durumsallık yaklaşımıyla liderliğin içerisinde bulunan duruma göre değerlendirilmesi gerektiği ortaya atılmıştır. Günümüz modern yaklaşımları ile liderin güvenilir, karizmatik, etik kurallara uyan, vizyon sahibi ve dönüştürücü özellikleri ön plana çıkarılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Tabak vd., 2007).

Modern liderlik yaklaşımlarından birisi de öz liderliktir. Öz liderlik (Manz, 1986; Neck ve Manz, 2010) bireylerin bir dizi davranışsal ve bilişsel stratejiler kullanarak kendilerini yönlendirme ve etkileme sürecidir. Bu, bireyin etkililiğini, iç motivasyonunu, birçok pozitif iyi olma halini artıran ve devam etmesini sağlayan bir süreçtir. Bireyin öz liderliği, takipçilerine karşı etkili liderlik yapmasını sağlayabilen değişkenlerden biridir (Hendricks ve Payne, 2007). Tarihsel süreç içerisinde ortaya atılan kuramlarla liderin özellikleri ve

liderliğe nelerin etki ettiği araştırılmış ve birçok değişken tespit edilmiştir. Liderliğe etki eden en önemli değişkenlerden birisi liderin içinde yetiştiği ve içerisinde yaşadığı toplumun değerleridir (Schwartz, 2006).

Değerler, davranışları etkileyebilme gücüne sahip eğilimler olarak tanımlanmaktadır (Schwartz, 1999). Bourdieu (1986)'ya göre bireyin yetiştiği ve içinde yaşadığı kültür bireyin davranışlarına etki eden en önemli unsurlardan biridir. Yapılan araştırmalarda değerlerin sosyoekonomik gelişim, siyasal rejim, yolsuzluk gibi toplumsal değişkenlerle ilişkili olduğu gibi, liderlik tarzı gibi bireysel değişkenlerle de ilişkili olduğu belirlenmiştir (Schwartz, 2006).

Liderlik davranışına etki eden sosyolojik faktörler olduğu gibi psikolojik faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörlerden en önemlilerinden biri de kişilik özellikleridir. Kişilik özellikleri yönetim ve organizasyon biliminde en çok çalışılan ve birçok bağımlı değişkene etki eden faktörlerden biridir. Kişilik özelliklerinin etki ettiği ve şekillendirdiği değişkenler içerisinde liderlik özellikleri ve liderlik davranışı da bulunmaktadır. Kişilik özellikleriyle liderlik davranışının ilişkili olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Furtner ve Rauthmann, 2010; Houghton vd., 2004; Neck ve Houghton, 2006).

Bu çalışmanın sorunsalı, bilimsel olarak pek araştırılmayan askeri liderliğin öncüllerinin belirlenmesidir. Çalışmada askeri liderliğin öncülü olarak sosyolojik değişken kapsamında değerler ve psikolojik değişken kapsamında da kişilik özellikleri (TBD) alınmıştır.

Bu çalışmanın kuramsal olarak amacı, yukarıda değinilen temel değerler ve kişilik özelliklerinin bireyin liderlik davranışına etkisini incelemek ve liderlik davranışına sosyolojik faktörlerin mi psikolojik faktörlerin mi daha etkili olduğunu belirlemektir. Sosyolojik faktörler olarak temel değerler ve SES, kişilik özelliklerinin belirlenmesi için de Temel Benlik Değerlendirmesi (TBD) kullanılmıştır.

Liderlik araştırmalarında kullanılan ölçekler, genel olarak iş hayatı için geliştirilmiş ve sivil örgüt kültürüne yöneliktir. Askeri konularda yapılan araştırmalarda kullanılan liderlik ölçeklerinin de sivil örgüt kültürü için geliştirilen ölçekler olduğu görülmektedir. Bu çalışmada bağlama uygunluk sorununu gidermek için Künter (2014) tarafından geliştirilen,

Türk kültürüne ve askeri örgüt kültürüne özgü askeri liderlik ölçeği kullanılmıştır. Böylece Özen (2002)'in belirttiği “Türkiye bağlamından kopukluk” sorununu da gidererek kendi kültürümüze yönelik bir çalışma yapmak amaçlanmıştır. Liderlik araştırmalarında kültür ve değerlerin ne derecede önemli olduğu bu kapsamda yapılan en kapsamlı araştırma olan GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) çalışmasında da ortaya konulmuştur (House vd., 2004). Ayrıca birçok çalışmada (House vd., 2004; Hofstede, 1980; Triandis, 1995) kültürler arasındaki farklılıkların gözden kaçırılmaması gerektiği belirtilmektedir. Yazında, askeri liderliği açıklamaya çalışan çok az çalışmaya rastlanılmıştır. Künter (2014)'in çalışması hariç olmak üzere özellikle toplumsal kültür ve örgüt kültürünü ihmal etmeyen çalışmaya rastlanılmamıştır.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı personelinin hazırladığı tezlerde Kara Kuvvetleri Komutanlığının sorun sahalarına yönelik çalışmalar yapılması beklenilmektedir. Bu çalışmada askeri liderliğe etki eden faktörler araştırılmıştır. Çalışmada açıklanmaya çalışılan askeri liderlik kavramı, askeri alanda başarı için gerekli olan en önemli sosyal değişkenlerden birisidir. Askeri başarı için modern harp silah, araç ve gereçleri ile etkili bir lojistik sistem ne kadar önemli ise bunu kullanacak personel ile bu personeli doğru zamanda doğru kararlar alarak yönlendiren ve etkili olarak kullanabilen liderler de askeri başarı için çok önemlidir. Bu çalışmada askeri liderliğe etki eden değişkenler sosyal ve psikolojik değişkenler genelinde, kişilik özellikleri ve temel değerler özelinde incelenmiştir. Askeri liderliğe etki etmesi beklenen sosyoekonomik farklılar, demografik farklılıklar (özellikle liderin kaynak ve statü farklılıkları), temel değerler ve kişilik özelliklerinin etkili liderlik davranışına nasıl ve ne derecede etki ettiği belirlenerek, elde edilen sonuçların kurumun ihtiyacı olan askeri liderlerin temini, yetiştirilmesi ve istihdamı süreçlerinde girdi olarak kullanılması amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Gerek sivil gerekse askeri örgütlerdeki liderlerden, örgütün gün geçtikçe daha da hızlı değişen ve belirsizliği artan çevre koşullarında stratejik hedeflerine ulaşabilmesi ve artan rekabet koşullarında sürdürülebilir bir başarı elde edebilmesi için takipçilerini etkilemesi ve yönlendirmesi beklenmektedir. Belirsizliğin ve değişimin yüksek olduğu çevre

koşullarında, örgütsel amaçlara ulaşmada stratejik liderlerin etkisi daha belirgin olmaktadır (Yukl, 2002). Askeri örgütlerin gerek barış gerekse savaş dönemlerinde içerisinde bulunduğu çevre koşulları, belirsizlik ve değişimin en fazla olduğu ortamlardandır denilebilir. Bu nedenle askeri liderler söz konusu çevre koşullarında etkili liderlik sergilemek zorundadırlar. Ancak etkili askeri liderliği ölçmek için kullanılan ölçeklerin de liderliği gerçekten doğru olarak ölçmesi gerekmektedir. Bu çalışmada kullanılan askeri liderlik ölçeği (Künter, 2014) Türk kültürüne uygunluğu ve askeri örgütlerden elde edilen verilerden oluşturulmuş olması açısından önemlidir. Zira, batı kültüründe geliştirilen liderlik ölçekleri hem iş örgütleri için geliştirilmiş olması, hem de kültürümüze uygunluğunun tartışılır olması nedeniyle çalışmanın amacına ulaşmasına engel olabilecektir. Bu nedenle yönetim ve örgüt alanında yapılan bu ve benzeri çalışmalarda Türkiye bağlamına özgü ölçek kullanılması gerekliliğinin (Üskiden ve Erden, 2001; Acar vd., 2010) bu çalışmada gideriliyor olmasından dolayı, çalışmanın sonuçlarının gerek yazına gerekse de uygulama alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada kullanılan askeri liderlik verilerinin takipçilerden toplanmış olması, öz bildirim olarak toplanan verilerde karşımıza çıkan sosyal beğenirlik etkisini ortadan kaldırmış ve sonuçların gerçekçiliğini de artırmıştır. Çalışmadan elde edilecek sonuçların, daha önce öz bildirim olarak toplanan verilerle yapılan çalışmalarla benzerliği ve farklılıklarının ortaya konulması ve yönetim ve örgüt alanında yapılan çalışmalarda veri kaynağının önemini belirtmesi açısından son derece önemli katkılar sağlaması beklenilmektedir.

Her yıl askeri örgütlere binlerce personel temin edilmekte, yetiştirilmekte ve değerlendirme yapılmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların özellikle personel temin ve yetiştirilmesinde kullanılabileceği değerlendirilmektedir. Şöyle ki, temel değerler veya kişilik özelliklerinin liderin öz liderliğine ve/veya etkili liderliğine ne şekilde etki ettiği ve demografik değişkenlerin (özellikle personel kaynağı) lider etkinliğinde farklılaşma düzeyinin belirlenmesi, elde edilen sonuçların teminden başlayan süreçten itibaren her aşamada girdi olarak kullanılabilecek olması, çalışmanın kurumsal ihtiyaçlara katkı sunabilmesi açısından önemlidir.

Çalışmada kullanılan ve etkili liderliğe etki ettiği düşünülen ve karşılaştırılan değişkenlerden temel değerler değişkeni daha çok sosyoloji çalışmalarında, TBD değişkeni ise daha çok örgüt psikolojisi ve yönetim ve örgüt alanlarında yapılan araştırmalarda kullanılmaktadır. Bu çalışmada farklı disiplinlerde kullanılan değişkenlerin bir arada kullanılması ve farklı bakış açılarıyla aynı değişkeni (askeri liderlik) açıklamaya çalışması bakımından önemlidir. Elde edilen sonuçlarla da çalışmada kullanılan değişkenler ışığında sosyolojik faktörlerin mi (temel değerler) veya psikolojik faktörlerin mi (kişilik özellikleri (TBD)) liderlik davranışında daha etkili olduğunun ortaya konulmaya çalışılması nedeniyle, her iki yazına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın konusu liderliğe etki eden sosyolojik ve psikolojik faktörlerin belirlenmesidir. Bu nedenle konu kapsamı, sosyolojik faktörler olarak sosyoekonomik statü, temel değerler; psikolojik faktörler olarak da temel benlik değerlendirmesi özelinde kişilik özellikleri; liderlik konusunda da genel olarak liderlik yaklaşımları ve özel olarak da askeri liderlik konusunu kapsamaktadır.

Araştırmanın örneklem olarak kapsamını Kara Kuvvetleri Komutanlığında ülke genelinde görev yapan lider personel ve onların takipçileri konumundaki personel (Subay, Astsubay ve Uzman Erbaşlar) oluşturmaktadır. Subayların birçoğu lider konumundadır. Aynı zamanda takipçi konumunda da olabilmektedir. Astsubayların birçoğu takipçi konumunda, bir kısmı ise aynı zamanda lider konumunda da olabilmektedir. Uzman Erbaşların ise tamamı takipçi konumundadır.

Bu bölümde değerler ve kişilik özellikleri ile bu değişkenlerin liderlikle ilişkisine değinilerek kısa bir giriş yapılmış; araştırmanın sorunsalı, amacı, önemi, katkısı (yazına ve Türk Silahlı Kuvvetlerine) ve kapsamı ele alınmıştır. İlerleyen bölümde ise araştırmanın konusu olan değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konularak model, hipotezler ve araştırma sorusu oluşturulmuştur.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmada geçen değişkenler ve birbirleriyle olan ilişkilerinin kısaca anlatıldığı giriş ve müteakiben araştırmanın sorunsalı, amacı, önemi, katkısı (yazına ve Türk Silahlı Kuvvetlerine) ve kapsamı ele alınmıştır.

İkinci bölümde çalışmada ele alınan liderlik, askeri liderlik, sosyoekonomik statü, temel değerler, kişilik özellikleri ve temel benlik değerlendirmesi değişkenlerinin kuramsal temelleri ve bunların arasındaki ilişkiler incelenmiş; çalışmanın modeli, hipotezleri ve araştırma sorusu ortaya atılmıştır.

Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, veri toplama araçları, analiz ve bulgular ortaya konulmuştur.

Sonuç bölümünde ise hipotezler ve araştırma sorusunun çalışmada ne şekilde yanıt bulunduğu, çalışmanın kendinden önceki çalışmalarla ne şekilde örtüştüğü, ayrıştığı tartışılmış, yazına ve Türk Silahlı Kuvvetlerine katkısı belirtilmiş, çalışmanın kuvvetli ve zayıf yanları ortaya koyularak müteakip dönemde yapılacak çalışmalara tavsiyelerde bulunulmuştur.

BÖLÜM 2

KURAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

İkinci bölümde araştırma modelinde bulunan bağımsız ve bağımlı değişkenler ile incelenecek modele uygun olarak değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanmış ve tezin hipotezleri ve araştırma sorusu ortaya atılmıştır.

2.1. Askeri Liderlik

Bu çalışmada asıl bağımlı değişken olarak askeri liderliğe etki eden faktörler araştırılmaktadır. Askeri liderlik, liderlik kavramının alt konularından biri olarak görülse de ilk olarak M.Ö. 500'lü yıllarda ünlü Çin düşünürü Sun Tzu tarafından yazılan Savaş Sanatı adlı eserde yer almaktadır. O günden 1900'lü yıllara kadar askeri ortamda anılan liderlik kavramı, bu tarihten sonra bilimsel olarak ele alınmaya başlamış ve askeri tarafından ziyade sivil iş ortamındaki liderlik kavramı olarak ele alınmıştır. Günümüzde ise yönetim ve organizasyon alanının en önemli alt konularından biri haline gelmiştir. Bilimsel çalışmalarda ele alınan liderlik, rekabetçi iş ortamındaki örgütlerin etkin ve verimli işlemesi, çalışanların performanslarının ve ruh hallerinin maksimize edilmesi, başka bir deyişle örgütlerin hayatta kalabilmesi için en etkili liderlik tarzlarının belirlenmesi amacıyla bilimsel çalışmaların konusu olmaktadır. Bu amaçla geliştirilen liderlik kuramları günümüze gelene kadar birçok değişime uğramıştır. Ortaya atılan her bir kuram kendisinden öncekini yok saymamış ve önceki kuramların eksik yönlerini kapatacak şekilde katkılar sağlayarak gelişmiştir.

1950'li yıllara kadar özellik ve nitelik kuramları yazına hâkimken, daha sonraki dönemlerde davranışsal kuramlar, durumsallık yaklaşımı ve günümüzde de modern yaklaşımlar olarak gelişim kaydetmiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Günümüzde güvenilir, karizmatik, etik kurallara uyan, vizyon sahibi ve dönüştürücü (Tabak vd., 2007) özellikleri yanında belirsizlik, karmaşıklık ve hızlı çevresel değişimin olduğu ortamlarda etkili olabilecek stratejik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Yukl, 2002). Her ne kadar kuramlar iş

örgütleri için geliştirilse ve araştırmalar iş örgütleri üzerinde yapılırsa da günümüz askeri ortamındaki liderlerinden de en az iş örgütlerindeki liderler kadar belirsizlik altında karar verebilecek, güvenilir ve karizmatik olması beklenmektedir. Ancak askeri liderlik kavramıyla ilgili yapılan birkaç kuramsal çalışmadan başka (Campbell vd., 2010; Fallesen vd, 2011) çalışma yok denecek azdır. Yerli yazında ise Künter (2014)'in bu alandaki kavramsal ve uygulama boşluğunu kapatmaya katkıda bulunmak ve Türk kültürüne özgü bir askeri liderlik ölçeği geliştirmek amacıyla yaptığı çalışması dışında çalışma bulunmamaktadır. Askeri örgütlerin kâr amacı gütmemesinden dolayı askeri liderlik alanında pek fazla çalışma yapılmamış olabileceği söylenebilir. Askeri bağlamda yapılan liderlik araştırmalarında ise iş örgütleri için geliştirilen ölçüm araçlarının kullanıldığı görülmektedir. Hem askeri örgüt kültürünün iş örgütlerinden farklı olması hem de başka kültürler için üretilmiş ölçüm araçlarının tüm kültürlerde kullanılması askeri liderlik kavramının yazında pek ele alınmamasında önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir. Her iki kısıdı da ortadan kaldırmak için askeri örnekleme yapılan bu çalışmada Türk kültürü için özgün olarak üretilmiş askeri liderlik ölçeği kullanılmıştır.

Liderlik kavramından bahsedebilmek için takipçilerinin de olması gerekir. Liderlik süreci lider ile takipçilerinin ayrı olduğu durumda değil, bir araya gelip etkileşime geçtiklerinde oluşmaktadır (Yammarino ve Danserau, 2008: 137). Takipçiler lideri ne kadar lider olarak kabul ederse liderin etkinliği o kadar fazla olacaktır. Takipçileri tarafından her türlü zor şartlarda lider olarak kabul görmesi gereken askeri liderler, gelmiş geçmiş en büyük askeri liderlerden biri olan Mustafa Kemal ATATÜRK'ün de yaptığı gibi gerektiğinde onlardan ölmelerini isteyeceklerdir. Bu nedenle etkili askeri liderlerin, takipçileri tarafından her durumda lider olarak görülmesi gerekmektedir. Bu bakış açısıyla askeri liderliğin temelinde lider yükleme kuramı (Calder, 1977) ve örtük liderlik kuramının (Hunt vd., 1990) bulunduğu söylenebilir. Her iki kuram da liderin takipçileri tarafından lider olarak kabul görmesinin, takipçilerin yaşantıları, kültürü, bilgisi vb. her türlü tecrübesi sonucunda zihninde oluşturdukları lider modeline uygunluğuna bağlı olduğunu öne sürmektedir. Çalışmada kullanılan askeri liderlik ölçeği de bu kuramlar temelinde geliştirilmiştir (Künter, 2014).

Müteakip bölümde çalışmada bağımlı değişken olarak belirlenen askeri liderliğe etki edebileceği ve TBD ile askeri liderlik arasında aracı değişken olabileceği değerlendirilen öz liderlik değişkeni açıklanacaktır.

2.2. Öz Liderlik

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan askeri liderliğe doğrudan veya aracı olarak etki edebileceği düşünülen değişkenlerden ilki öz liderliktir. Bu bölümde öz liderliğin tanımı ve kuramsal temellerine değinilecektir.

2.2.1. Öz Liderlik Tanımı

Öz liderlik (Manz, 1986; Neck ve Manz, 2010) bireylerin bir dizi davranışsal ve bilişsel stratejiler kullanarak kendilerini yönlendirme, etkileme sürecidir. Bu, bireyin etkililiğini, iç motivasyonunu, birçok pozitif iyi olma halini artıran ve devam etmesini sağlayan bir süreçtir. Bireylerin kendilerini etkileme ve yönlendirme konusu her ne kadar çok eskilere dayansa da öz liderlik kuramı daha yeni bir konudur. Manz tarafından 1983’de kitap ve 1986’da Academy of Management Review dergisinde yayımlanan çalışmayla ortaya atılmıştır. Sosyal Biliş Kuramı (Bandura, 1986) ve İçsel Motivasyon Kuramına (Deci ve Flaste, 1995) dayanmaktadır.

Öz liderlik, bu çalışmanın açıklamaya çalıştığı Askeri Liderlik Davranışı’na etki eden değişkenlerden biri olabileceği için seçilmiştir. Kendisine liderlik yapabilen, kendisini yönlendirebilen bireylerin diğerlerine de liderlik yapabileceği ve yönlendirebileceği düşünülmüştür.

Öz liderlik kuramı bireyin öncelikle kendisine güvenmesi gerektiğini vurgular (Van Wart, 2003). Manz (1986)’a göre davranışlar her ne kadar dış etkenlerden kaynaklanıyor gibi olsa da aslında harekete geçiren ve kontrol eden dış etkenler değil içten gelen etkenlerdir. Öz liderliğin asıl konusu, öz farkındalık, kendini düzenleme ve kendini motive etme gibi kişinin kendi içindeki yeteneklerinin gelişiminin bireysel yeterliğe yol açmasıdır (Karp, 2013). Askeri liderlerden beklenen, hem mesleğine bağlı olması hem de mesleğinin gereklerini yerine getirebilecek yeterlikte olmasıdır. İyi bir askeri liderin takipçilerini

harekete geçirebilmesi için öncelikle kendisini harekete geçirebilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda öz liderlik etkili bir askeri liderlik için gerekli olduğu söylenebilir.

Öz liderlik yüksek seviyede bireysel performans ve bireysel etkililiğe ulaşmaya yönlendiren, ancak bunu yaparken bireyin ne olması gerektiği konusunda zorlama içermeyen stratejilerden oluşur (Neck ve Houghton, 2006). Bu stratejiler kullanıma hazır bilişsel ve davranışsal stratejilerden oluşur. Öz liderlik kuramı kendini düzenleme (self-regulation), sosyal biliş, öz yönetim (self-management), öz kontrol ve iç motivasyon gibi birçok motivasyon ve kendini etkileme (self-influence) kuramı üzerine kurulmuştur (Manz, 1986; Neck ve Houghton, 2006; Stewart vd., 2011; Neck ve Manz, 2010).

Öz liderlik, örgüt içerisindeki lider ve takipçileri arasındaki ilişkide bir paradoks yaratır. Şöyle ki; lider diğerlerinin davranışlarını etkilemek zorundadır ancak takipçi açısından bakıldığında da birey kendinin lideridir ve aynı zamanda hem lider hem takipçi konumundadır (Bramming vd., 2011). Öz liderliğin özünde kendinden sorumlu olmak vardır. Bireyler bir taraftan örgütün kurallarına uymaktan, bir taraftan da kendi düşünce ve davranışlarından sorumludurlar (Bryant ve Kazan, 2013). Bu durumda birey kendi gelişimi için düşünce ve davranışlarında öz liderlik sergilerken, örgütün de ihtiyaçlarına katkı sağlamak zorundadır (Lopdrup-Hjorth vd., 2011). Bu bağlamda öz liderlik örgütün amaçlarına ulaşmaya çalışan yönetimle uyumlu ve bu amaçları tamamlayıcı olduğunda örgüt açısından da faydalı olabilecektir (Stewart vd., 2011). Örgüte düşen, bireylerin öz liderliklerinden kaynaklanan üretici disiplinsizlikleri biraz tolere etmek ve çatışmaları önleyerek örgütün amaçlarına ulaşmasında bu bireylerin üretkenliklerinden faydalanmaktır (Bramming vd., 2011). Askeri ortamda bireylerin öz liderliğinden kaynaklanan üretici disiplinsizliklerin örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilebilmesi işi tamamen grubun lideri konumundaki kişidedir. Bu paradoksu çözebilmek için liderin etkili iletişim kurabilmesi ve tecrübeli olması gerektiği söylenebilir.

2.2.2. Öz Liderliğin Kuramsal Temelleri

Öz liderlik, kendini etkileme (self-influence) kuramıyla ilişkili birçok kurama dayanır. Davranış odaklı stratejiler, kendini düzenleme (self-regulation) (Baumeister ve Vohs 2007; Carver ve Scheier, 1982), öz kontrol (Tangney vd., 2004) ve öz yönetim (self-

management) (Manz ve Sims, 1980) kuramlarından türetilmiştir. Bilişsel odaklı stratejiler iç motivasyon (Deci ve Flaste, 1995; Ryan ve Deci, 2000a, b), sosyal biliş (Kreitner ve Luthans, 1984; Bandura, 1986; Wood ve Bandura, 1989) ve pozitif biliş psikolojisi (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Seligman vd., 2005) kuramlarının etkisiyle ortaya çıkmıştır. Neck ve Manz (2010)'a göre öz liderlik kavramı psikolojinin iki çalışma alanı olan sosyal biliş kuramı ve iç motivasyon kuramından türetilmiştir.

Sosyal biliş kuramına göre davranış, bireyin düşüncelerini, davranışlarını ve davranışın gerçekleştiği çevreyi içeren bir modeldir (Bandura, 1986; Kreitner ve Luthans, 1984; Wood ve Bandura, 1989). Bireyler kişiliklerinin, davranışlarının ve çevrelerinin hem yaratıcısı hem de ürünüdür. İnsan davranışı üzerindeki bu faktörlerin bir veya birkaçının birbirine bağlı etkisi farklı aktiviteler, farklı bireyler ve farklı durumlara göre değişmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Aynı çalışma ortamında çalışanların performansındaki farklılıkları açıklamak için bilişsel süreçler, gözlemlenebilen davranışlar ile önceki ve hali hazırdaki çevresel olaylar önemlidir (Kreitner ve Luthans, 1984; Wood ve Bandura, 1989).

Kendini düzenleme kuramı (self-regulation theory) mevcut standartlara göre farklılıkların azaltılmasıyla ilgilenirken, sosyal biliş kuramı ise amaç belirleme gibi süreçlerle bu farklılıkların yaratılarak devamında farklılıkları azaltmayı amaçlayan bir sistem öngörmektedir (Locke ve Latham, 2002; Neck ve Houghton, 2006). Öz belirleme kuramı (self-determination theory) sonuçları itibariyle değerli ürünler ortaya çıkmasını sağlayan motivasyon ile ilgilenir (Ryan ve Deci, 2000a, b). İç motivasyon ve dış motivasyon olmak üzere iki türlü motivasyon bulunmaktadır. Dış motivasyon aktivite sonucunda belli çıktıları elde etmeye, iç motivasyon ise aktivitenin içinde olan içsel tatmini elde etmeye yöneliktir (Ryan ve Deci, 2000a, b).

Öz yönetim kuramı iki alt kuramdan oluşmaktadır. Bunlar, bilişsel değerlendirme kuramı (cognitive evaluation theory) ve organizmik bütünleşme kuramı (organismic integration theory)'dir. Bilişsel değerlendirme kuramı, çevrenin, bireyin doğasında olan otonomi, yeterlik ve ilintililiğe yönelik psikolojik ihtiyaçlar için harekete geçirici olan iç motivasyonu artırıcı veya engelleyici etkisi olabileceğini önerir (Ryan ve Deci, 2000a, b).

Uygun şartlar oluşursa bu ihtiyaçları karşılamak için iç motivasyon artmaktadır. İkinci alt kuram olan organizmik bütünleşme kuramı, dışsal motivasyonun türlerini ve sonucunda oluşan davranışları destekleyen veya engelleyen faktörleri inceler (Gagne ve Deci, 2005).

2.2.3. Öz liderliğe Öncü Olarak Bilişsel ve Davranışsal Süreçler

Öz liderliğin kuramsal temelinde öz yönetim, içsel motivasyon, otonomi, yetkinlik, seçim ve kendini düzenleme kavramları bulunmaktadır. Şekil-1’de diğer önemli kavramlar da kısaca bulunmaktadır. Bu bölümde kısaca öz yeterlik (self-efficacy), inanma ve ustalık (mastery) kavramları tartışılacaktır.

Sosyal biliş kuramı, olayların bireylerin kendileri tarafından gerçekleştirilebildiği temeline dayanmaktadır (Bandura, 1997, 2001). Öz yeterlik bireyin eyleyen olmasının kaynağıdır (Bandura, 1997, 2009). Bireyin kendi kapasitesine inanması motivasyonunu ve eylemini etkilemektedir. Birey kendi eylemleriyle arzuladığı sonuçları elde edebileceğine ve istenmeyen sonuçları da engelleyebileceğine inanmazsa, zorluklar karşısında azimle devam edebilmesi için kendisinde yeterli neden bulamayacaktır (Bandura, 2009). Yüksek öz yeterliğin farkına varan bireyler, başarılı sonuçlar için yeterli çabayı sergileyebileceklerdir. Diğer yandan, düşük öz yeterliğe sahip bireyler erkenden çabalarının yetersiz olacağına ve başarısız olacaklarına karar verirler (Bandura 1997, Stajkovic ve Luthans, 1998). Ustalık, herhangi bir şeyde daha iyisini arzulamak olarak tanımlanmaktadır (Pink, 2011). Ustalık, uzun zaman süresince çabalanarak geliştirilebilir, ancak ne kadar ulaşıldığı düşünülse de tamamen ulaşılamaz (Pink, 2011). Ustalıkla ilgili başarılı tecrübeler bireyin kendi etkililik inancını artırmaktadır (Bandura, 2009). Burada işin başarılmasından daha önemli olan bireyin performans algısıdır. Etkili bir askeri liderin takipçilerini etkileyebilmesi için önce kendisini harekete geçirmesi, ulaşılmak istenen hedefe ulaşabilmek için önce kendisinin yetkin olduğuna inanması gerekir. Kendisinin yetkin olduğuna inanan lider, hem takipçilerini etkileyebilir, hem de onların da yetkinliklerinin artması için gerekli hazırlıkları önceden yerine getirebilir. Takipçiler de liderin yetkin olduğunu algılıyorsa, hem liderin liderliğini kabul etmeleri kolaylaşır, hem de kendilerinin yetkinliğinin artması için liderin çabalarına gerekli karşılığı verebilirler.

Şekil-1: Öz liderliğin Kuramsal Bağlamı, Stratejileri ve Beklenen Çıktıları



Kaynak: Neck ve Manz, 2010; Neck ve Houghton, 2006; Steward vd., 2011

Öz liderlik, dışarıdan bir liderlik veya yönetimin olmadığını ileri sürmez ve liderliğe de alternatif değildir (Kerr ve Jermier, 1978) ancak dışsal liderliği tamamlayıcı ve destekleyici kendini etkileme sürecidir (Steward vd., 2011). Liderliğin güçlendirilmesi, özellikle takipçilerin otonomisini artırmak gerektiğinde takipçilerin öz liderliğini artıran bir liderlik davranışdır (Yun vd., 2006). Yani takipçiler her ne kadar kendilerinin lideri olsalar da, asıl liderin yönlendirmesi, özellikle askeri liderlikte mutlak gerekli bir husustur. Ancak iyi bir askeri lider, gerektiğinde takipçilerinin liderliğini de güçlendirmeli ve otonomi verebilmelidir. Böylece liderin olmadığı durumlarda, grubun geri kalanına liderlik edebilecek yeni liderler çıkabilsin.

Bireysel gelişim konusu hem popüler hem de akademik birçok yayıma konu olsa da bu kapsamda ele alınabilecek kendi kendine liderlik konusu daha az anlaşılmıştır. Öz liderlik kavramı, bu kavramla yakın ilişkili olan ve bireyin var olan standartlar ve amaçlara göre davranışlarını yönetmesini de içeren kendi kendini kontrol (self-control) ve kendini yönetme (self-management) kavramlarını biraz daha genişleten bir kavramdır (Pearce ve Manz, 2005). Stewart vd. (2011)'ne göre bireyin öz liderliği iç standartlardan ziyade dış standartlara uyma etkisiyle artmaktadır. Kendi kendini yönetmek görevlerin "nasıl" başarılacağına odaklanmışken, öz liderlik "ne"yin başarılacağına (amaçların belirlenmesi)

ve “neden” başarılacağına (hali hazır durumun analizi) odaklanmaktadır (Manz ve Sims, 1991).

Öz liderlik kuramında üç ana strateji bulunmaktadır. Bunlar davranış odaklı (behaviour focussed), bilişsel odaklı (cognitive focussed) ve doğal ödül stratejileridir (natural reward strategies). Tablo-1’de bu üç ana strateji ve dokuz alt strateji detaylı olarak gösterilmektedir.

Davranış odaklı stratejiler bireyin davranışsal yönetimini kolaylaştırmak, özellikle istenmeyen ancak zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken görevlerde bireysel farkındalığını yükseltmek için çalışır. Bu stratejiler; kendini gözlem (self-observation), kendine amaç belirleme (self-goal setting), kendini harekete geçirme (self-cueing), kendini ödüllendirme (self-reward) ve kendini cezalandırma (self-punishment). Kendini cezalandırma stratejisi kendini düzeltme (self-correcting feedback) olarak yeniden adlandırılmıştır (Neck ve Houghton, 2006).

İkinci strateji olan **bilişsel odaklı stratejiler**, davranış odaklı stratejilerin aksine düşünce modellerinin oluşturulmasına arzu edilen yönde yoğunlaşır. Bu stratejiler; gözünde canlandırma (visualisation), kendi kendine konuşma (self-talk) ve inançları ve davranışları değerlendirir (evaluating beliefs and attitudes).

Üçüncü strateji olan **doğal ödül stratejileri** ise kendi kendini motive etme bağlamında iş ile pozitif aidiyet geliştirmeyi içerir. İki çeşit doğal ödül stratejisi vardır: Görevlerde doğal ödüllerin oluşturulması (building natural rewards into tasks) ve görevin doğasında olan ödüllere odaklanmadır (Focussing on the natural rewards inherent in tasks).

Tablo-1: Öz liderlik Stratejileri

Kategori	Strateji	Açıklama/Tanım	Örnek
Davranış Odaklı Stratejiler -Bireyi istenmeyen ancak yapılması zorunlu işlere yönlendiren	Kendini Gözlem	Belli davranışlar yapıldığı durumda bireyin farkındalığının artmasını içerir.	Proje veya görevin sürecine daha fazla dikkat etmek, dikkat dağıtan şeyleri belirlemek.
	Kendine Amaç Belirleme	Bireysel farkındalık sahibi olarak, kendisi için amaçları değiştirme ve davranışlarını buna göre düzenleme	Performans sonucu olarak elde edilecek belirgin amaçlar belirlemek.
	Kendini Ödüllendirme	Amaçlarla uyumlu olarak kendine ödüller belirleme, bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli enerjiyi toplayabilme.	Görevin tamamlanması için gerekli davranışı sergilemek.
	Kendini Cezalandırma (Kendini Düzeltme)	Doğal ödül stratejileriyle aynı şekilde işler ve davranış için bireysel sonuçlara odaklanılır.	Performansı artırmak için yapıcı eleştiriler kullanma.
	Kendini Harekete Geçirme	Pozitif davranışları artırıcı pozitif çevresel harekete geçiricileri artırarak, yıkıcı davranışları artıran negatif çevresel harekete geçiricileri azaltmak	Notlar tutmak ve dikkat dağıtıcı nesnelere uzaklaşmak.
Bilişsel Odaklı Stratejiler (Yapıcı Düşünce Modelleri) -Psikolojik dünyamızın yeniden tasarlanması	Kendi Kendine Konuşma	Yıkıcı içsel konuşmaları, daha pozitif içsel diyaloglarla değiştirmek.	“Bu toplantı için kendimi çok gergin hissediyorum” demek yerine, “bu toplantı için çok iyi hazırlandım ve birçok faydalı katkı sağlayacağım” demek.
	İnançları ve Davranışları Değerlendirme	Mevcut düşünce modellerinin incelenmesi ve mantıksız inanç ve varsayımların değiştirilmesidir.	“Çok kötü bir iş çıkardım” yerine, “daha iyisini yapabiliirdim, tecrübelerimden ders alıp bir dahaki sefere daha iyisini yapacağım” demek
	Gözünde Canlandırma	İşe başlamadan önce başarılı performansı gözünde canlandırmak.	Başarılı bir sonucu hayal etmek
Doğal Ödül Stratejileri - Yeterlilik ve bireysel kararlılık duygularını oluşturarak kendini motive edecek durumlar yaratma	Görevlerde Doğal Ödüllerin Oluşturulması	İlgili faaliyette daha memnuniyet verici ve daha hoş özellikler oluşturmak	İş toplantısı için daha hoş bir yer belirlemek
	Görevin Doğasında Olan Ödüllere Odaklanma	Bireyin kendi algılarını şekillendirmesi için istenmeyen durumlardan ziyade görevin doğal ödül unsurlarına dikkatini toplamak.	Spor için harcanan çabaya değil de spor sonucunda elde edilecek sağlıklı hayata odaklanmayı seçmek

Kaynak: Neck ve Manz (2010) ve Stewart vd. (2011)’den uyarlanmıştır.

Sonuç olarak üç öz liderlik stratejisi performansı artırmak için bireylerin davranışlarında daha öz disiplinli olmasını, işlerine karşı kendilerinin içsel motivasyonunu artırmasını, zorluklarla zihinsel olarak daha iyi mücadele etmesini sağlar (Neck ve Manz, 2010; Stewart vd., 2011). Öz liderliğin sağladığı bu faydalar, askeri ortam gibi, öz disiplinin, içsel motivasyonun ve zorluklarla mücadelenin her zaman gerekli olduğu bir ortada, liderlerin ve de takipçilerin öz liderliklerin yüksek olması gerektiği söylenebilir. Bu stratejileri uygulayabilen bireyler kendisini yönlendirebileceği gibi takipçilerini de yönlendirebilecektir. Özellikle takipçilerinden gerektiğinde canlarını vermesini isteyebilecek kadar yönlendirmesi beklenen askeri liderler, öncelikle kendilerine liderlik edebilmelidirler.

Sonraki bölümde askeri liderliğe psikolojik faktör olarak etki edeceği düşünülen temel benlik değerlendirmesi incelenecektir.

2.3. Temel Benlik Değerlendirmesi (TBD)

Öz liderlik kavramından sonra askeri liderliğe etki edebileceği düşünülen kavramlardan biri de kişilik özellikleridir. Çalışmada, askeri liderliğe etki edebilecek psikolojik faktör olarak düşünülen kişilik özellikleri, daha bütüncü ve kişilik özelliklerinden üst bir yapıda olan Temel Benlik Değerlendirmesi (TBD) çerçevesinde ele alınacaktır.

2.3.1. TBD Yapısı

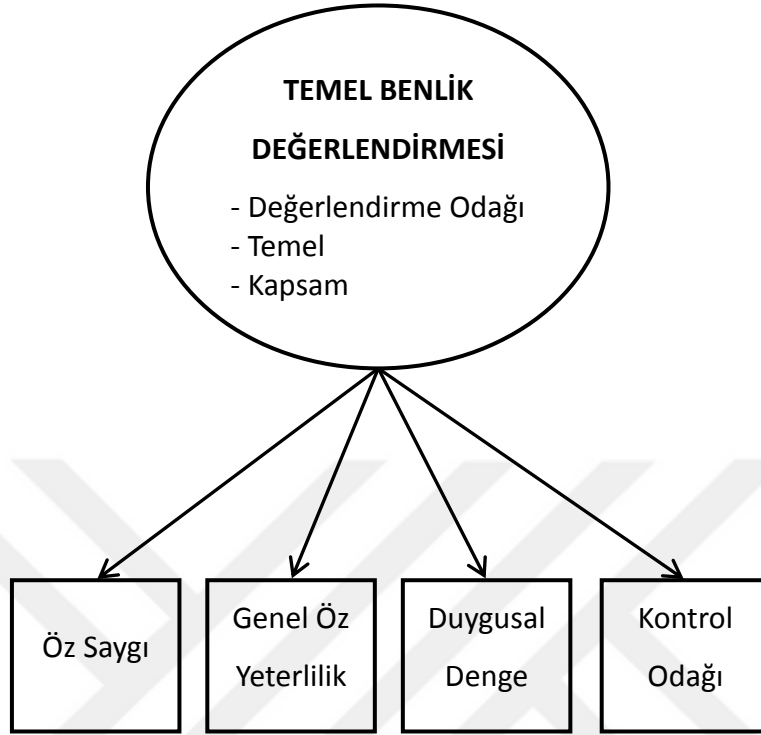
TBD, ilk olarak Edith Packer (1985,1986)'ın belli bazı durumların değerlendirilmesinin daha temel değerlendirmeler tarafından etkilenmesini tartıştığı yazılarla başlamaktadır. Packer (1985) bu değerlendirmelerden "temel değerlendirmeler (core evaluations) olarak bahsetmiştir. Daha sonrasında Judge vd. (1997) bu fikirlerin iş tatminine etkilerini açıklayan bütüncü bir kuramsal çerçeve geliştirmek için genişletmiştir. Özellikle bireyin kendini değerlendirmesinin diğer bütün inanç ve değerlendirmelerde gizil olan en temel değerlendirme olduğunu önermiştir. Judge vd. (1997) temel değerlendirmeleri Packer(1985)'ın tanımına göre tanımlamışlardır: **Temel değerlendirmeler**, herkesin sahip olduğu bilinçaltındaki temel yargılar ve asıl olan değerlendirmeleridir. Bu değerlendirmeler herkesin hayatında olan, kendisi (değerlendiren), gerçeklik (temel) ve

diğer insanlar (kapsam genişliği) olmak üzere üç temel alandadır. Judge vd. (1997)'nin önerisi bireylerin kendisi, diğer insanlar ve dünyayı yorumlamasını etkileyen; değerlendiriciye ait, temel ve küresel özellikler üzerine odaklanmaktadır. Judge vd. (1997)'ne göre heyecan verici ve iyi niyetli bir dünya inancı ile tehlikeli ve kötü niyetli bir dünya inancı algılaması temel değerleri şekillendirmektedir. Bunlardan birisi dünyayı fırsatlarla dolu olarak görürken diğeri dünyayı düşmanlıklarla dolu olarak görmektedir. Bir lider dünyayı fırsatlarla dolu görebileceği gibi, düşmanlıklarla dolu olarak da görebilir. Çalışmada ele alınan TBD'nin liderlik davranışına etkisinin pozitif veya negatif oluşu, hangi görüşe sahip olan liderin astları tarafından kabul görüleceği sorusuna da cevap olabilecektir.

TBD, insanların kendileri, çevreleri ve kendileri ile çevreleri arasındaki ilişkileri değerlendirdikleri üst seviye bir yapıdır (Judge vd., 2002:58). Bireyin kendisini değerlendirmesi içsel, çevresini (dünyayı) ve diğer insanlarla ilişkilerini (diğer insanları) değerlendirmesi ise dışsal temel değerlendirmelerdir (Judge vd., 1998). Bu çalışmada sadece bireyin kendini değerlendirmesi üzerinde durulacaktır.

TBD kavram için uygun üç kriterde buluşur (Judge vd., 1997; Judge ve Bono, 2001): tanımlamadan ziyade değerlendirmeyi ifade eden “**değerlendirme odağı**”(evaluation-focused), “**temel**” (fundamentality) kişilik kuramı (Cattel, 1965) ve “**kapsam**”(scope) (Allport, 1961). Bireyin TBD, üç kritere bağlı olan kişisel özelliklerinde açıkça görünmektedir. **Değerlendirme odağı**, bireyin kendini tanımlamasının (uyumluluk, empati göstermek, işbirliği gibi davranışların) aksine kendini değerlendirmeyi içeren (yani kendine saygının bir değerlendirmesi olan öz saygı) bir kişisel özelliktir. **Temel**, kişilik kuramcılarını (Cattel, 1965) tarafından geliştirilen benlik algısının merkezindeki kişisel özelliktir ve algılar ve tutumlarla iç içe olan düşünceleri yansıtır. **Kapsam**, bir kişilik özelliğinin ne kadar geniş (genel öz yeterlilik) veya dar (örgüt özelindeki öz saygı) olduğuyla ilgilenir.

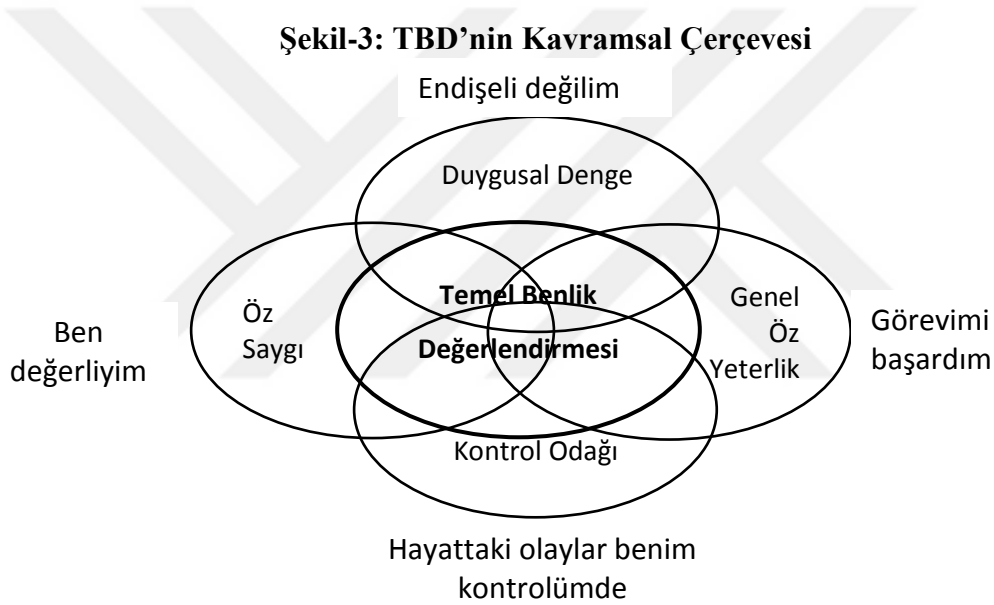
Şekil-2: TBD Modeli



Kaynak: Judge vd. (1997)

Bu çalışmada kişilik özelliklerinin liderlik davranışına etkisinin belirlenebilmesi için kişilik özelliklerinin ayrı ayrı ölçülmesi yerine, bütüncül bir yapıda ölçeğin TBD kullanılmıştır. TBD dört kişilik özelliğinden oluşur. Bunlar *öz saygı*, *genel öz yeterlilik*, *duygusal denge* ve *kontrol odağı*dir. **Öz saygı**, bireyin kendi kendisine verdiği değer genel bir değerlendirmesidir ve diğer özelliklere göre daha temelde bulunmaktadır (Rosenberg, 1965; Harter, 1990; Pierce ve Gardner, 2004). **Genel öz yeterlilik**, bireyin performansı ve her türlü durum ile başarılı bir şekilde baş edebilmesi yeteneğinin değerlendirilmesidir (Chen vd., 2001) ve başarı ihtiyacı, amaç yönelimi gibi motivasyon özellikleriyle ilişkilidir (Chen vd., 2004). Gardner ve Pierce (1998)'e göre genel öz yeterlilik, bireyin arzuladığı bir görevi başarabilmesi ve bu işi sürdürebilmesi için kendisini motive edebilme yeteneğine olan inancıdır. **Duygusal denge**, sakin ve güvende hissetme (Eysenck, 1990); kendinden şüphe etme, korku veya sinirlilik eğilimidir (Barrick ve Mount, 1991). **Kontrol odağı**, arzulanan sonuçların kader veya diğer güçlü bireylerden ziyade kişinin kendi davranışları sonucu oluştuğu inancıdır (Rotter, 1966). Levenson

(1981)'a göre kontrol odağı, bireyin kendi davranışının sonucu olarak veya kendi kontrolü dışındaki güçler tarafından destek alma beklentisidir. Judge vd.(1997)'ne göre bu dört kişilik özelliği TBD yapısının temelinde olan birbiri ile ilişkili özelliklerdir. Şekil-3'te de görüldüğü gibi Hiller ve Hambrick (2005)'e göre dört özellik birbirleri içine geçmiştir ve merkezde de TBD bulunmaktadır. Bu çalışmada liderlik davranışına kişilik özelliklerinin etkisinin belirlenmesinde TBD'nin kullanılmasının nedeni, TBD'nin kişilik özelliklerinin merkezinde bulunan kapsayıcı bir kavram olmasıdır. Kişilik özellikleri ayrı ayrı ele alındığında her birinin bağımlı değişken olan askeri liderliğe etkisi farklı olabilecektir. Ancak bu çalışmada liderin genel olarak, bütüncül bir bakışla kişilik özelliğinin, yani TBD'nin, bütüncül olarak askeri liderlik davranışına etkisi araştırılmaktadır.



Kaynak: Hiller ve Hambrick (2005)

TBD çıktıları nasıl etkiler? **Yaklaşma /Kaçınma çerçevesi:** TBD çıktıları dört süreçle etkilemektedir (Judge vd., 1997). Birincisi; TBD'nin duygusal genelleme süreciyle çıktılar üzerine doğrudan etkisi vardır. İkincisi; bireylerin sahip olduğu bilinç ve iş özellikleri gibi değişik şekilde anlam yükledikleri değerlendirmeleri etkileyerek dolaylı olarak çıktılara etki etmesidir. Üçüncüsü; bireylerin görevlerde ısrarcı olmak gibi sergiledikleri hareketleri etkileyerek dolaylı olarak çıktılara etki etmesidir. Son olarak; TBD, terfi etmek gibi bazı durumlara bireyin ne kadar önem verdiğiyle ilgili tepkileri gibi değişkenler arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi gösterebilir.

TBD'nin etkileriyle ilgili yapılan bu sınıflandırmanın potansiyel problemi, doğrudan, aracı veya düzenleyici etkileri araştırılabilir de doğasında tanımlayıcı olması ve TBD'nin çıktıları nasıl etkilediğine dair kuramsal bir açıklaması olmamasıdır. Örneğin TBD neden bilişsel değerlendirmeleri ve olaylara karşı davranışsal tepkileri etkilemektedir? Son dönemdeki TBD'nin etkilerini açıklayan çalışmalarda bu etkiler test edilse de, bu çalışmalar birbirleriyle bağlantısızdır. Bu bağlamda TBD yazınında kuramsal çerçevede eksiklikler olduğu görülmektedir. TBD yapısının geliştirilebilmesi için çok sayıda ve çok çeşitli bulgulara ihtiyaç olduğu söylenebilir. Elliot ve Trash (2002) yaklaşma/kaçınma kuramsal çerçevesinin TBD araştırmalarını bir kuram etrafında birleştirebileceğini önermektedirler.

Yaklaşma/kaçınma kuramı, bireyin edindiği birçok tecrübenin pozitif veya negatif bilgilerle hassasiyet bağlamında sınıflandırıldığını öne sürer (Eliot, 1999). Örneğin, tutum, motivasyon, duygu, algı vb. birçok çeşitli konu pozitif veya negatif uyarıcı olarak karakterize edilir (Carver vd., 2000; Eliot, 1999). Dışadönüklük gibi bazı kişilik özellikleri pozitif uyarıcılara hassasken, duygusal denge gibi bazıları negatif uyarıcılara; narsizm, optimizm gibi bazıları da hem negatif hem pozitif uyarıcılara hassastır (Morf ve Rhodewalt, 2001). Yaklaşma/kaçınma çerçevesinde yapılan ve TBD'nin doğrudan etkisinin incelendiği deneysel çalışmalarda TBD yüksek yaklaşma ve düşük kaçınma doğasıyla ilişkili bulunmuştur (Ferris vd., 2011). Yani, yüksek TBD olan bireyler pozitif uyarıcılara hassas ve negatif uyarıcılara hassas değildir. Bu sonuca dayanarak TBD'nin liderlik davranışına pozitif etki edebileceği söylenebilir.

Pozitif (yaklaşma) ve negatif (kaçınma) hassasiyet farklılıkları, kişilik özellikleriyle diğer çıktılar arasında ilişki olabileceğini düşündürmektedir. Örneğin, yaklaşma/ kaçınma farklılıkları bireyin durumları değerlendirirken pozitif veya negatif bilgiye odaklanmasını etkilemekte (Ferguson ve Bargh, 2008), pozitif çıktılara doğru yaklaşması veya negatif çıktılardan kaçınması yönünde amaçlar belirlemesini sağlamaktadır (Eliot ve McGregor, 2001). Kişilik, değerlendirmeler, motivasyon ve duygunun yaklaşma/kaçınma doğasına odaklanarak, yaklaşma/kaçınma çerçevesinde bu yapıların neden birbirleriyle ilişkili olduğu açıklanabilir. Örneğin, nevroz kaçınma doğasının bir göstergesidir ve nevroz

bireyler daha çok kaçınma ilişkili duygulara yaklaşmaya ve negatif bilgiye odaklanmaya meyillidirler.

TBD ile ilgili yapılan birçok çalışmada yüksek TBD olan bireylerin yaklaşma hedeflerini belirlediği (Judge vd., 2005) veya düşük TBD olan bireylerin tehditlerden kaçınmaya gayret ettiği (Srivastava vd., 2010) belirtilmektedir. Böylece yaklaşma/kaçınma yapısının TBD araştırmalarına uygulanabilir olduğu söylenebilir. Dahası, TBD'nin etkileri yaklaşma/kaçınma çerçevesinde bilişsel (belirlenen hedeflere pozitif veya negatif olarak odaklanma) ve davranışsal (beklenen çıktılara yaklaşma veya kaçınma) olarak açıklanabilir. Bu çerçevede, verilen görevleri yerine getirebilmek için takipçilerini peşinden sürüklemesi ve gerektiğinde onların hayatlarını riske atması gereken askeri liderlerin de risk alabilen ve pozitif çıktılara odaklanan yaklaşma yapısında olması gerektiği söylenebilir. İyi bir askeri liderden beklenen de hesaplı riskler alabilmesidir.

2.3.2. TBD'nin Ölçülmesi

Bu çalışmada askeri liderliğe etki eden psikolojik faktör olarak ele alınan kişilik özelliklerinin ölçülmesi için TBD kullanılmıştır. Bunun nedeni kişilik özelliklerinin ayrı ayrı etkilerinden ziyade bütün olarak etkisinin araştırılmak istenmesidir. TBD'nin ölçüm yöntemleri arasında da temelde bu farklılık bulunmaktadır. Bu bölümde kısaca neden kişilik özelliklerinin ayrı ayrı çalışmaya alınması yerine bütüncül olarak alındığının da açıklaması niteliğinde olan TBD'nin ölçüm yöntemleri yer almaktadır.

TBD, öz saygı, genel öz yeterlilik, duygusal denge ve kontrol odağından oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Bu güne kadar yapılan birçok çalışma bu dört kişilik özelliği arasında paylaşılan varyansı ölçmüştür. Ölçümler arasındaki temel fark, bazılarının TBD özelliklerini hedef alması (dolaylı yaklaşım), bazılarının ise TBD yapısının kendisini hedef almasıdır (doğrudan yaklaşım). Aşağıda bu yaklaşımlara kısaca değinilecektir. Diğer bir ayırım da TBD'nin genel veya spesifik olarak ölçülmesidir. Ancak alan bazında (örgüt temelli öz saygı gibi) spesifik ölçümler TBD'nin kabullerine uymamaktadır. Çünkü TBD tanımında bile bireyin belli durumlardaki değil, genel olarak kendini değerlendirmesi bulunmaktadır (Judge vd., 1997).

2.3.2.1. Dolaylı Yaklaşımlar

Dolaylı yaklaşımlar dört TBD özelliğini ayrı ayrı ölçerek bunlardan, TBD yapısında bireylerin nerede durduklarını çıkarmaya çalışırlar. Dolaylı yaklaşımların geçerliliği için uygun olan tüm kişilik özelliklerinin ölçülmesi gerekir. Ancak bazı çalışmalarda duygusal denge (Judge vd., 1999), bazılarında kontrol odağı (Rode, 2004), bazılarında da öz saygı ve duygusal denge (Sager vd., 2006) boyutlarının çalışmalarda yer almadığı görülmektedir. TBD ile ilgili paylaşılan varyansın açıklanabilmesi için bu dört özelliğin de çalışmaya dahil edilmesi gerekir (Johnson vd., 2008). Herhangi bir veya birkaç özelliğin çalışmaya alınmaması, diğer değişkenlerle olan ilişkilerin açıklanmasında önyargılı yaklaşıldığı anlamına gelebilir. Bu durumda gözlemlenen ilişkilerle çapraz güvenilirlik yapılması gerekir.

TBD skorlarının hesaplanması için tüm maddelerin (Best vd., 2005) veya özellik seviyesinde verinin toplanması (Bono ve Colbert, 2005; Johnson vd., 2006; Srivastava vd., 2010) birer yöntemdir. TBD ölçümü için özellik skorlarının toplanmadığı, her bir özelliğin ayrı ayrı analize alındığı (Avery, 2003; Creed vd., 2009; Judge vd., 2008) çalışmalar da bulunmaktadır. Bu yöntemlerde iki problem görünmektedir. İlki, her ne kadar her bir özelliğin ayrı ayrı varyansını içerse de TBD bu özellikler arasında paylaşılan varyans sunmaktadır. İkincisi, TBD skoru oluşturulurken her bir özelliğe eşit ağırlık verilmesidir.

Temel bileşenler veya her madde veya özellik için yükleri belirleyip sonra bu yüklenmelere göre TBD skorunu belirleyen (Piccolo vd., 2005) keşfedici faktör analizlerini içeren daha karmaşık yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bu yaklaşımların avantajı üst seviye yapıya özelliklerin katkı oranlarını belirleyebilmesidir. Temel bileşenler analizi, paylaşılan ve tek varyansı ayırt edemediği için TBD skoru hesaplamak için kullanılmamalıdır (Fabrigar vd., 1999).

Üst seviye TBD yapısını belirlemek için kullanılan son dolaylı yaklaşım madde veya özellik verilerinin kullanıldığı yaklaşımdır (Boyar ve Mosley, 2007; Judge vd., 1998). Bu yöntem özellikle özellikler arasındaki paylaşılan varyansı amaçladığı ve üst seviye faktörde fazla yüklenmeleri belirlediği için tercih edilmektedir. Bu yöntem ayrıca her özelliğin ayrı etkilerini de belirleyebilmektedir. Böylece ister özellik bazında istenirse de

tek üst faktör olarak analiz yapılabilir ve özelliklerle TBD'nin ayrı sonuçlar vereceği görülebilir (Bono ve Judge, 2003). Her özelliği ayrı ayrı ölçebilmek araştırmacılara özellikler arasındaki ilişkiyi çıkarabilmeyi de sağlayabilmektedir (Creed vd., 2009; Djurdjevic vd., 2010; Duffy vd., 2006).

2.3.2.2. Doğrudan Yaklaşımlar

Doğrudan yaklaşımlar TBD'ni özellikler bazında değil doğrudan tek faktör olarak ölçen yaklaşımlardır. En yaygın doğrudan ölçüm aracı Judge vd. (2003) tarafından geliştirilen TBD ölçeğidir (Çalışmada da bu ölçek kullanılmaktadır). Bu ölçekte bir madde iki boyutu da içerebilmektedir. Örneğin, “Yaşamımda olacaklar konusunda karar verebilirim” maddesi, öz saygı ve kontrol odağı boyutlarının her ikisini de içerir. Genel olarak TBD ölçeğinin iç geçerlilik, test-tekrar test güvenilirliği, ayrışım ve birleşim geçerliliği kabul edilmiştir (Gardner ve Pierce, 2010; Judge vd., 2003; Newness ve Viswesvaran, 2010) ve dört özelliğin ikinci seviye tek faktör yapısı daha uygun bulunmuştur (Judge vd., 2002; Judge vd., 2000). TBD ölçeğine ek olarak TBD'nin geçici olarak ölçümleri elde mevcut veri seti ve ölçeklerle oluşturulabilir (Judge vd., 2009). Böyle durumlarda araştırmacılar aynı şeyi ölçtüğünü düşündüğü maddeleri seçebilmektedirler. Bu çalışmada, kişilik özelliklerinin askeri liderlik davranışına etkisinin belirlenmesi için, ayrı ayrı kişilik özelliklerinin ölçülmesi yerine bütüncül bir yapıda ölçüm yapmayı sağlayan doğrudan yaklaşım benimsenmiştir.

2.3.2.3. Doğrudan ve Dolaylı Yaklaşımların Karşılaştırması

TBD ölçümlerinde doğrudan veya dolaylı yaklaşımların sonuçları karmaşıktır. Judge vd. (2003) dört kişilik özelliğini tek bir boyutta ele alırken Gardner ve Pierce (2010) bunun tersini savunmaktadır. Meta-analiz sonuçları da karmaşıktır ve hangi yöntemin daha yüksek yordama gücü olduğu bu konuda yapılacak çalışmaların sayısının artmasıyla netlik kazanacaktır. Dolaylı yaklaşımın avantajı her boyutu ölçmesiyken doğrudan yaklaşımın avantajı da ölçeğin daha kısa olmasıdır. Bu çalışmada askeri liderliğe etki edebileceği değerlendirilen birçok değişken araştırılmaktadır. Bu değişkenlerin ölçülebilmesi için de katılımcılara çok sayıda soru yöneltilmesi gerekmektedir. Çalışmada doğrudan yaklaşımın benimsenmesinin nedenlerinden birisi de TBD'ni az soru ile ölçebilmesidir. Bu avantajı

sağlamak için dolaylı yaklaşımlarda kullanılan ölçeklerin kısa formlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Hinkin (1995) her bir özelliğin 3-5 madde ile ölçülerek toplamda 20 ve daha az maddeli bir TBD oluşturulabileceğini belirtmiştir. Bunun için de hem geçerliliği kanıtlanmış hem de uygulaması kolay kısa ölçekler geliştirilmelidir. Benzer şekilde her bir özelliği ayrı ayrı ölçülebilen tek faktörlü üst düzey TBD ölçekleri de geliştirilebilir. Dolaylı ölçüm kullanılarak yapılan bir çalışmada TBD'nin tek faktörlü yapısının motivasyon ve performansı alt seviyelere (özellik bazında) göre daha fazla yordadığı bulunmuştur (Erez ve Judge, 2001).

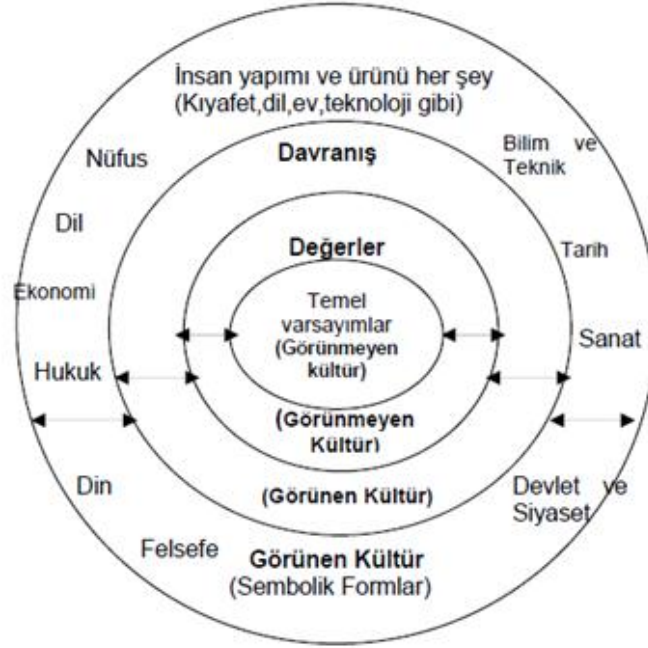
2.4. Temel Değerler

Şu ana kadar bu çalışmanın konusu olan askeri liderliğe etkisi araştırılan özliderlik ve TBD değişkenleri incelenmiştir. TBD askeri liderliğe etki eden psikolojik faktör olarak ele alınmıştır. Bu bölümde ise askeri liderliğe etki eden sosyolojik faktör olarak ele alınan değerler kavramı incelenecektir.

Değerler, kültür çalışmalarında, kültür katmanlarının çekirdeğinde bulunan görünmeyen kültürün bir parçasıdır. Şekil-4'de kültürün katmanları ve değerlerin kültür içerisindeki yeri görülmektedir.

Kültür kelime anlamıyla ekip-biçmek anlamına gelen “colere” fiilinden türetilmiş olsa da günümüzde kullanılan bilimsel anlamıyla ilk kez Tylor (1871) tarafından tanımlandığını görüyoruz (Erkenekli, 2009). Kültürün birçok tanımı olmakla birlikte, bu çalışmada toplumun davranışlarına yön veren ortak kurallar ve değerler temelinde tanımlanan normatif tanımlar kapsamındaki kültür ele alınacaktır. Normatif tanımlara göre kültür; temel değerler, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından oluşan (Özkalp, 1995) ve davranışları belirleyen duygu ve düşünceleri içeren bir alandır (Erkenekli, 2009). Kültür katmanlar halinde dıştan içe sembolik şekiller, davranışlar, değerler ve temel varsayımlardan oluşmaktadır. Kültürle ilgili yapılan çalışmalarda fonksiyonelleştirilerek ölçülebilen değerler kavramından yola çıkmak (Özen, 1996) uygun olacaktır.

Şekil-4: Görünen Kültür-Görünmeyen Kültür



Kaynak: Trompenaars ve Hampden-Turner (1997); Özlem (2000); Erkenekli (2009)

2.4.1. Kültür Çalışmaları

Kültür ve kültürlerarası bağlamda yapılan çalışmalardan en bilindik ve yaygın olarak kullanılanı Hofstede'in çalışmalarıdır. Ancak bu çalışmalardan başka kültürler arsası karşılaştırmaların yapıldığı birçok model bulunmaktadır. Bunlar; Kluckhohn modeli, Parsons modeli, Rokeach modeli, GLOBE modeli, Trompenaars modeli, Inglehart modeli ve Schwartz modelidir. Bu modellerin temel özellikleri kısaca şöyledir:

Hofstede Modeli: Hofstede (1984) kültürel değer boyutları kuramı çerçevesinde geliştirdiği çalışmalarını dünya çapında faaliyet gösteren bir ABD şirketi olan IBM bünyesinde 40'tan fazla ülkede 100.000 üzerinde denekle gerçekleştirmiştir. Hofstede (1984) kültürel değerlerin ulusal düzeyde bir ülkede bulunan bireylerin zihninde programlanmış ve davranışlara etki eden ortak düşünceler olduğunu belirtmiştir. Hofstede (1994, 2001)'e göre kültürel değerler 5 boyuttan oluşmaktadır:

- Güç mesafesi
- Bireycilik/ toplulukçuluk,
- Anaerkil/Ataerkil
- Belirsizlikten kaçınma
- Uzun/kısa vadecilik.

Kluckhohn Modeli: Kluckhohn ve Strodtbeck (1973) değer yönelimi (value orientations) kuramı çerçevesinde gerçekleştirdikleri araştırmalarını, toplumsal davranışa kültür aracılığıyla etki eden değerler temelinde yürütmüşlerdir. Bu modele göre toplumlar arasında farklılıklar bulunan 6 değer eğilimi bulunmaktadır. Bunlar:

- İnsan doğası (iyi - kötü - iyi ve kötü)
- İnsan – doğa ilişkisi (Egemen, uyumlu - boyun eğen)
- İnsani ilişkiler (Bireycilik - Eşitlikçilik - Hiyerarşik)
- Eylem (Aktif - Kontrollü - Varoluş)
- Zaman (Geçmiş- Şimdi - Gelecek)
- Mekan (Özel - Kamusal - Karışık)

Parsons Modeli: Parsons ve Shils (1962)'e göre değerler bireyin toplumsal rolüne uyumuna etki eden düzenleyici bir faktördür (Kluckhohn ve Strodtbeck, 1973). Parsons toplumları anlamlı (samimi ve kişisel) ilişkiler ve vasıtalı (kişisel olmayan ve resmi) ilişkiler içeren toplumlar olmak üzere iki grupta incelemektedir (Wallace ve Wolf, 2004). Bu ilişkiler toplumsal açıdan her alanda uzlaştığı sürece çatışma olmayacak, aksi takdirde çatışma yaşanacaktır (Erkilet, 2007). Parsons'a göre 5 değer çifti bulunmaktadır:

- Evrensellik - Şahsilik,
- Yaygınlık - Özgüllük,
- Bireycilik - Toplulukçuluk,
- Duygusal - Rasyonel,
- Başarı - Verilen Statü

Rokeach Modeli: Rokeach (1973) değerleri tercih edilen hedefler veya davranışlara yön veren ve tercihleri belirleyen inançlar olarak ele almıştır (Hogg ve Vaugman, 2007'den aktaran Erkenekli, 2009). Rokeach çalışmasını ABD'de yaşayan ve 21 yaş üstü denekler üzerinde yapmıştır. Değerleri insan varlığına anlam veren Amaç Değerler ve bu amaca ulaşmak için yapılan davranışları ifade eden Araç Değerler olmak üzere ikiye ayırmıştır (Erkenekli, 2009). Bu amaç ve araç değerler tablo-2'dedir.

Tablo-2: Rokeach Değerler Listesi

AMAÇ DEĞERLER		ARAÇ DEĞERLER	
Ahret Selameti	İç Huzur	Bağımsız	Kendini Kontrol Eden
Aile Güvenliği	Kendine Saygı	Bağışlayıcı	Kibar
Barış İçinde Bir Dünya	Mutluluk	Cesaretli	Mantıklı
Başarı Hissi	Olgun Sevgi	Dürüst	Muktedir
Bilgelik	Özgürlük	Entelektüel	Neşeli
Eşitlik	Rahat Bir Yaşam	Geniş Görüşlü	Sevecen
Gerçek Dostluk	Sosyal Onay	Hayal Gücü Kuvvetli	Sorumluluk Sahibi
Güzellikler Dünyası	Ulusal Güvenlik	Hırslı	Temiz
Heyacanlı Bir Yaşam	Zevk	İtaatkar	Yardımsaver

Kaynak: Rokeach (1973)

GLOBE Modeli: GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) projesi tüm kültürlerde geçerli olan bir liderlik tarzı olup olmayacağını ve toplumsal değerlerin liderlik modeli üzerinde etkisini belirlemeyi amaçlayan, 61 ülkede orta-üst düzey liderler üzerinde gerçekleştirilen uluslararası bir çalışmadır (House vd., 2004). Çalışmada mevcut uygulamalar ve “nasıl olmalıdır?” sorusu ile de kişinin zihnindeki ile toplumsal değerlere ulaşmak hedeflenmiştir (Bodur ve Kabasakal, 2002).

GLOBE çalışmasıyla belirlenen 9 kültürel boyut şu şekildedir:

- Güç Mesafesi
- Belirsizlikten Kaçınma
- Toplumculuk
- Grupçuluk
- Cinsiyetler Arası Eşitlik
- Zorlayıcılık (Atılganlık, Girişkenlik)
- Gelecek Odaklılık
- Performans Odaklılık
- İnsan Odaklılık

Trompenaars Modeli: Trompenaars ve Hampden-Turner (1999) değer modelleri 50'den fazla ülkede 15.000 örgüt çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarla oluşturulmuştur. Kültürün toplumun karşılaştığı ortak sorunlar sonucunda oluştuğunu öngörmektedir. Bu modelde toplam 7 kültürel değer bulunmaktadır:

- Genellemecilik- İstisnacılık
- Spesifik- Yaygınlık
- Bireycilik – Toplumculuk
- Duygusal –Duyusal
- Başarılmış statü – Verilen statü
- İçseller – Dışsallar
- Bölümsel zaman – Senkronize zaman

Inglehart Modeli: 1981 yılında 43 ülke ile başlayan ve 2008 yılı itibariyle 65 ülkeye ulaşan ve dünya nüfusunun %90'ını temsil eden örnekleme yapılan çalışmalarda iki temel değer boyutu belirlenmiştir (Inglehart 2008'den aktaran Erkenekli, 2009). Bunlar:

- Geleneksel – Seküler / Rasyonel değerler
- Yaşamsal – Kendini gerçekleştirme değerleri

Schwartz Modeli: Schwartz (1992) başlangıçta 20 ülkede sonraları 63 ülkede ve 60.000 öğretmen ve öğrenci üzerinde (Schwartz ve Bardi, 2001; Schwartz, 2006) yaptığı

çalışmada kültürler arası karşılaştırma imkânı sağlayan ülke düzeyinde ve kültür içi çalışmalarda kullanılabilir farklı değer örüntüleri belirlemiştir (Schwartz, 1992, 1999; Schwartz ve Bardi, 2001). Schwartz (1992)'in çalışmalarındaki amaç kültürel değerlerin bireysel değerlerden yola çıkarak belirlenmesidir. Sonuç olarak bireysel düzlemde 10 değer tipi belirlenmiştir. Bu 10 bireysel değer 4 temel üst boyutta toplanmaktadır (Schwartz, 1992).

Schwartz (1999)'a göre kültürel değerler ile bireysel değerler arasında yakın bir ilişki vardır. Değerler bireysel düzlemde bireyin karşılaştığı durumlarda seçimini belirlerken yönlendiren bir olgu; kültürel değer ise iyi/kötü, doğru/yanlış, istenen/istenmeyen gibi toplumun kabul ettiği normların kaynağı olan bir olgudur.

Bu çalışmada Schwartz'ın değer modeli kullanılmıştır. Bu modelin kullanılmasının nedeni, kültür içi çalışmalarda değer farklılıklarını ölçebilmesidir. Bu çalışma, aynı ülke içerisinde, aynı kültürden gelen katılımcıların değer farklılıklarını ölçmeyi amaçladığından Schwartz modelinin en uygun model olduğu düşünülmüş ve kullanılmasına karar verilmiştir. Aşağıda bu model detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.4.2. Değerler

Değerler, sosyal bilimlerin birçok alanında yeri olan bir kavramdır. Değerleri kültür ve davranış arasındaki ilişki açısından incelediğimizde kültürün temelinde bulunan davranışların iyi/kötü, doğru/yanlış, istenen/istenmeyen, önemli/önemsiz (Özkalp 1995; Giddens 2000) oluşunu belirten paylaşılan ölçüt ve düşünceler (Erkenekli, 2009) olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda değerlerin davranış tercihlerine etki ettiği (Schwartz, 1992) söylenebilir. Değerler, aynı zamanda tutum ve davranışların tahmin edilmesinde de bir değişken olarak değerlendirilmektedir (Schwartz, 2005). Bu çalışmada değerler askeri liderliğe etki eden bir değişken olarak ele alınmış, askeri liderliğin tahmin edilmesinde öncü olabileceği düşünülmüştür.

Schwartz'ın değerler modeli birçok kuramcının (Allport, 1961; Feather, 1975; Kluckhohn, 1951; Morris, 1956; Rokeach 1973) yazılarında gizli olan altı ana özelliği kabul etmiştir (Schwartz, 2012). Bunlar:

1. Değerler, duygulara ayrılmaz bir şekilde bağlı inançlardır.
2. Değerler istenilen amacı gerçekleştirmek için harekete geçiricidirler.
3. Değerler spesifik eylemler ve durumların ötesindedir.
4. Değerler standart veya kriter işlevini görür.
5. Değerlerin birinin diğerine göre önem derecesi farklıdır.
6. Değerler bir araya gelerek eyleme öncülük ederler.

Kültürel, sosyal ve bireysel grupları tanımlamak ve tutum ve davranışların motivasyonel temelini açıklayabilmek için kullanılan değerler, sosyolojide olduğu kadar psikoloji, antropoloji gibi birbiriyle ilişkili bilimlerde de en önemli konulardan birisi olmuştur (Schwartz, 2012). Değerler bireyler için nelerin önemli olduğunun göstergesidir. Birisi için önemli olan bir diğeri için önemli olmayabilir. Önem dereceleri bireyden bireye değişebilmektedir.

Değerler, bireylerin tek başına baş edemeyeceği ancak baş edilmek zorunda olunan evrensel ihtiyaçlardan türemiştir (Schwartz, 2012; Smith ve Schwartz, 1997). Bu ihtiyaçlar;

- Bireylerin biyolojik organizma olarak ihtiyaçları,
- Koordine edilmiş sosyal ilişki ihtiyacı,
- Grupların hayatta kalması ve refahı için gerekli ihtiyaçlardır.

Schwartz (1992), daha önce yapılan çalışmalardan da faydalanarak aynı kültür içerisinde bireysel düzlemde de kullanılabilen 10 değer tipi belirlemiştir. Yapılan kültürlerarası çalışmalarla da bu değerlerin evrenselliği kanıtlanmıştır (Schwartz, 2003).

Bu on değer ve kısaca tanımları şu şekildedir (Schwartz, 2012; Bilsky ve Schwartz, 1994; Smith ve Schwartz, 1997).

Kendi Kendine Yönetim (Özerklik) (Self Direction): Kendi kendine yönetim, kontrol, uzmanlık, otonomi ve bağımsızlık ihtiyacından doğan organizmik ihtiyaçlardan kaynaklanır. Kendi hedeflerini belirleme, bağımsız düşünce ve uygulama, seçme, yaratma, keşfetme, özgürlük ve merak gibi kavramlarla tanımlanır.

Uyarım-Heyecan (Stimulation): Tehdit edici yerine optimal ve pozitif olanı gerçekleştirmek için çeşitlilik ve heyecan ihtiyacından doğan organizmik ihtiyaçlardan kaynaklanır. Temelinde özerklik değeri yatmaktadır. Heyecan, yenilik, cesaret ve hayata meydan okuma gibi kavramlarla tanımlanır.

Zevk-Hazcılık (Hedonism): Organizmik ihtiyaçların tatmin edilmesinden doğan zevkten kaynaklanır. Zevk, hayatın tadını çıkarmak, rahatına düşkünlük ve duyuşsal zevkler gibi kavramlarla tanımlanır.

Başarı (Achievement): Genel kültürel standartlar bağlamında yetkinliğini göstermek ve dolayısıyla sosyal olarak onaylanmayı sağlayan kişisel başarıdır. Hırs, başarı, yetenek, etkileycilik, zekâ, kendine saygı ve sosyal tanınmışlık gibi kavramlarla tanımlanır.

Güç (Power): Kişiler arası ve kültürler arası ilişkilerde baskın boyut olan güç, grup üyelerini motive etmede ve sosyal hayatta baskınlığı ve kontrolü hissettirmede ihtiyaç duyulan değerdir. Sosyal statü, prestij, insanlar ve kaynaklar üzerinde etkili olma, otorite, sosyal güç, servet gibi kavramlarla tanımlanır. Güç ve başarı değerlerinin her ikisi de sosyal saygıya odaklanırken başarı değeri başarılı bir performansa, güç ise baskın bir pozisyonu ele geçirmeye odaklanır.

Güvenlik (Security): Maslow'un (1965) ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği temel bireysel ve grup ihtiyaçlarından kaynaklanır. Ulusal güvenlik, sosyal düzen, uyum, toplumda, ilişkilerde ve kendinde durağanlık, açıklık, karşılıklı yardımlaşma, sağlıklı olma ve ılımlılık gibi kavramlarla tanımlanır.

Uyumculuk (Conformity): Diğerlerini incitmemek, sosyal beklentiler ve normları ihlal etmemek, düzenli ilişkileri ve grup fonksiyonlarının bozmamak için hareketlerde kısıtlama eğilimi ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Kendini kısıtlama, itaat, öz disiplin, kibarlık, yaşlıları ve ebeveynleri onurlandırma, sorumluluk ve sadakat gibi kavramlarla tanımlanır.

Geleneksellik (Tradition): Grup ve toplumun devamlılığını ve benzersizliğini simgeleyen ve zaman içerisinde geliştirilmiş gelenek, değerler, semboller, fikirler ve inaçlara saygılı olmayı belirtir. Saygı, bağlılık, örf, adet ve inançları kabullenme, alçakgönüllülük,

dindarlık gibi kavramlarla tanımlanır. Geleneksellik ve uyumculuk değerleri birbirine çok yakındır. Her ikisi de sosyal olarak empoze edilmiş beklentilere uymayı amaçlar. Uyumculuk değeri kişinin günlük olarak sürekli karşılaştığı ebeveynler, öğretmenler, patronlar gibi kişiler ve güncel kurallara uymayı belirtirken; geleneksellik din, kültürel gelenek, görenekler ve fikirler gibi daha soyut ve geçmişten gelen kurallara uymayı belirtir.

Yardımseverlik (Benevolence): Bireyin sık ilişki içerisinde olduğu aile ve diğer yakınındaki kişilere gönüllü olarak yardım etmesidir. Yardımseverlik değeri sorunsuz bir grup varlığı için temel ihtiyaçlardan ve organizmik bir ihtiyaç olan ilişki kurma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Yardımsever, dürüst, affedici, sorumluluk sahibi, vefalı, doğru arkadaş, sevgi, ait olma duygusu, hayatın anlamlılığı gibi kavramlarla tanımlanır. Yardımseverlik ve uyumculuk değerleri sosyal ilişkilerde işbirliği ve karşılıklı desteği savunur. Ancak yardımseverlik değerinin içselleştirilmiş bir motivasyonel temeli varken, uyumculuk değeri bireyin kendisini olumsuz sonuçlardan korumak adına işbirliği yapmasını savunur. Her ikisi de birlikte veya tek başına yardım etmeyi motive eder.

Evrensellik (Universalizm): Bireylerin ve grupların hayatta kalma ihtiyacından kaynaklanır. Ancak bu ihtiyaç bireyin kendi grubu dışından farklı gruplarla karşılaştığı veya doğal kaynakların yetersizliğini hissettiği durumlarda ortaya çıkar. Yardımseverlik değeri bireyin iç grup üyeleri arasında iken, evrensellik değeri daha geniş topluluklar ve hatta dünya ile ilgilidir. Anlayış, minnettarlık, tolerans, sosyal adalet, eşitlik, dünya barışı, bilgelik, refahın ve doğal kaynakların korunması gibi kavramlarla tanımlanır.

Söz konusu on değer tipi, karşıt iki grupta ve dört üst grupta toplanmaktadır. Kendi kendine yönetim, uyarım ve zevk değerleri **değişikliğe açık olma** boyutunu; geleneksellik, güvenlik ve kurallara uyma değerleri **muhafazakârlık** boyutunu; güç, başarı ve zevk değerleri **kişisel gelişim** boyutunu; evrensellik ve yardımseverlik değerleri de **kendini aşma** boyutunu oluşturmaktadır. Bu üst değerlerden değişikliğe açık olma ve muhafazakârlık birer zıt kutup, kişisel gelişim ve kendini aşma ise diğer zıt kutbu oluşturmaktadır (Schwartz, 1992). Bu on değer tipi birbirleriyle dinamik bir ilişki içerisinde. Burada önemli olan on değerlerin tanımlanması ve birbirlerini nasıl ve ne

derecede etkilediğinin belirlenmesidir (Schwartz, 1992). On değer tipi bireylerin sahip oldukları kişisel özellikler (biyolojik bir organizma olmaktan kaynaklanan ihtiyaçlar) ve toplumdaki görev ve ihtiyaçlarından (sosyal ilişkilerin gereklilikleri, grupların yaşayabilmesi için gerekli ihtiyaçlar) kaynaklanan motivasyon unsurları ile birbirlerinden ayrılmaktadır (Schwartz ve Bardi, 2001). Tablo-3’de on temel değer ve üst gruplar kısaca açıklanmaktadır.

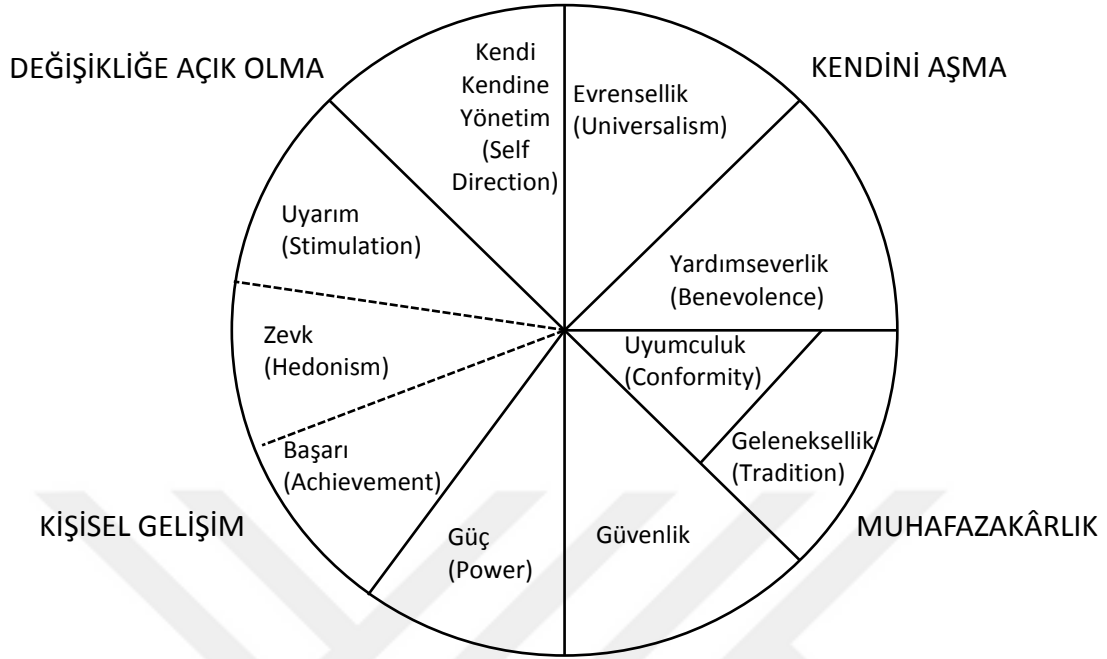
Tablo-3: Temel Değerler ve Üst Boyutları

Üst Boyut	Değerler	Açıklamalar
Kişisel Gelişim	Güç (Power)	Sosyal statü, otorite, zenginlik ve saygınlığa sahip olma diğerleri üzerinde üstünlük kurma isteğidir.
	Başarı (Achievement)	Toplumdaki standartlara göre bireysel yeteneklerini, başarısını gösterme ile ilgilidir.
	Zevk (Hedonism)	Kişinin hayatından ve yaptıklarından aldığı zevk/hazdır. Biyolojik ihtiyaçlardan kaynaklanır.
Değişikliğe Açık Olma	Uyarım-Heyecan (Stimulation)	Heyecan, macera, risk ve yeniliklere açık olmak; hayata meydan okumaktır.
	Kendi Kendine Yönetim (Self Direction)	Kişinin kendi özgür iradesiyle davranışlarını, kararlarını, hedeflerini belirlemesidir.
Kendini Aşma	Evrensellik (Universalism)	Evrensel değerlere saygı duyma, sosyal adalet, hoşgörü, doğaya saygı, barışçılık, bilgelik gibi kavramları ifade eder.
	Yardımseverlik (Benevolence)	İçerisinde bulunduğu grubun gelişmesi ve devamı için etrafındaki diğer bireylere yardım etme, dürüst, sorumlu ve sadık olmayı ifade eder.
Muhafazakârlık	Geleneksellik (Tradition)	Dine, geleneklere, kültüre bağlı olmayı ifade eder.
	Uyumculuk (Conformity)	Kurallara, normlara uymak, başkalarını rahatsız edici davranışlardan kaçınmayı ifade eder.
	Güvenlik (Security)	Toplum, kişiler ve ilişkilerin güvenliğini ifade eder.

Kaynak: Schwartz (2012); Bilsky ve Schwartz (1994); Smith ve Schwartz (1997)

Değer tipleri arasında Şekil-5’teki gibi bir ilişki bulunmaktadır. Birbirine yakın pozisyonlardaki değer tipleri arasında pozitif, zıt konumdakiler arasında da negatif ilişkiler bulunmaktadır (Schwartz, 2003). Bu çalışmada değerler üst boyutlar bazında incelenecek ve bağımlı değişken olan askeri liderliğe etkileri incelenecektir. Ayrıca çalışmada kullanılan demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenecektir.

Şekil-5: Temel Değerler ve Değer Tipleri Arasındaki İlişki



Kaynak: Schwartz (2003:270)

Sonraki bölümde temel değerleri şekillendirdiği ve değer farklılıklarına yol açtığı düşünülen sosyoekonomik stü konusu incelenecektir.

2.5. Sosyoekonomik Statü (SES)

Çalışmada ele alınan ve askeri liderliğe doğrudan veya dolaylı olarak etki edebileceği düşünülen son değişken SES'dür. SES'nün askeri liderliğe olan etkisi, değer farklılıklarına olan etkisi ile ve demografik değişken olarak askeri liderliğe olan etkisi yönünde analiz edilecektir. SES bu bölümde kısaca açıklanmıştır.

Temeli Latince konum (standing) kelimesine dayanan statü kavramı toplumsal bir konuma işaret etmektedir (Turner, 2000'den aktaran Erkenekli, 2009). Günümüzde ise kültürel değer ve normlar, mesleki konum, ait olunan aile, ırk vb. değişkenlere bağlı olan güç gibi değerlendirmeleri kapsamaktadır (Kalaycıoğlu, 2006). Sosyoekonomik kavramı, ekonomik ve sosyal alanların birleşmesi şeklinde ilk kez Amerikalı sosyolog Ward tarafından

kullanılmıştır (Erkenekli, 2009). ABD’de 1917 yılında yapılan tanımlamaya göre sosyoekonomik statü, kol ve beyin işçiliği ayırımına dayanmaktadır (Kalaycıoğlu vd., 2008). Sonraları Weber çok sayıda değişkenden oluşan ve toplumsal eşitisizliği açıklamada kullandığı sınıflandırmayı sosyoekonomik statü olarak tanımlamıştır (Macionis, 2005’den aktaran Erkenekli, 2009).

Önceleri hayat tarzları açısından birbirine benzeyen üst sınıf, orta sınıf, alt sınıf ve köylüler olarak ayrılan toplumsal gruplar, bu sınıflar içerisinde de farklılık olduğunun belirlenmesiyle daha farklı şekilde tasniflenme ihtiyacı duyulmuştur (Kalaycıoğlu, 2002). Sonraları yapılan çalışmalarla bu sınıflandırma sosyoekonomik sınıflar olarak üst sınıf, A ve B; orta sınıf C1 ve C2; alt sınıf D ve E şeklinde tasnif edilmiştir (ağıl, 2006). Türkiye’de SES ölçümü için yapılan çalışmalardan en yaygın kullanılanında meslekle ilgili olarak zihinsel-bedensel ve serbest-ücretli ayırımı yapılmıştır (ağıl, 2006). Diğer bir çalışma da Türkiye Araştırmacılar Derneğinin (TÜAD) yaptığı ve kişinin kendisi, annesi ve babası; varsa eşi, eşinin annesi ve babasının eğitim ve meslek durumlarını puanlayarak yapılan SES grubu araştırmasıdır. Bu alışmada TÜAD’nin SES gruplaması kullanılmış, ayrıca farklılıkları test etmek amacıyla ağıl (2006)’ın kullandığı hesaplama yöntemi de denenmiştir. TÜAD ile ağıl’ın sonuçları birbirine yakın ıkırsa da TÜAD’ın ölçeği ile SES dağılımı daha fazla olduğundan bu ölçeğin kullanılması benimsenmiştir.

şu ana kadar çalışmada yer alan ve askeri liderliğe etki edeceği düşünölen değişkenler açıklanmıştır. Aşağıda bu değişkenlerden oluşturulan model çerçevesinde değişkenler arası ilişkilere değinilecek ve bu ilişkiler işığında hipotezler ve araştırma sorusu belirlenecektir.

2.6. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezler

Bu bölümde şu ana kadar açıklanan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri açıklanacak ve oluşturulan model, hipotezler ve araştırma sorusu ortaya atılacaktır.

2.6.1. SES-Değerler

SES'nün sosyal değerleri şekillendirdiği yerli ve yabancı birçok araştırmacı tarafından belirtilmektedir (Bourdieu ve Passeron, 1979; Wright, 2005; Goldhorpe, 1987; Kalaycıoğlu vd., 1998; Kağıtçıbaşı, 2000; Gabrenya, 2003; Almeida vd., 2006; Kerbo, 2007; Kalaycıoğlu vd., 2008). Ancak SES ile sosyal değerler arasındaki ilişki yerli ve yabancı çok az sayıda çalışmaya konu olmuştur (Kohn, 1969; Gabrenya, 2003; Almeida vd., 2006, Erkenekli vd., 2012).

Sosyoekonomik etmenlerle sosyal değerler arasındaki ilişki için bazı araştırmacılar kültürler arasındaki sosyal değerler farklılaştığı için sosyoekonomik farklılıklar oluştuğunu savunurken (Hofstede, 1984, 2001), bazıları ise bunun aksine sosyoekonomik farklılıkların sosyal değerleri şekillendirdiğini savunmaktadır (Schwartz, 1999, 2006; Inglehard, 1999). Schwartz (1992, 2006) sadece sosyoekonomik farklılıkların değil ülke genelindeki gelişmişlik düzeyinin de özerklik ve eşitlikçilik gibi bazı değer boyutlarıyla ilişkili olduğunu belirlemiştir. Shwartz (2006) eğitim durumu, meslek ve yaş gibi demografik değişkenlerin de sosyal değerlerin biçimlenmesinde etkili olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmaya katılan grup homojen bir yapıda olduğundan kullanılan SES ölçeği de temelde eğitim durumu farklılıklarını ölçmektedir.

Bireyin ekonomik gelişmişlik ve refah düzeyinin artması değişime açıklık ve kendini aşma değerlerine verdiği önemini artırmakta (Inglehart ve Welzel, 2005) ve muhafazakârlık değerine verdiği önemi azaltmaktadır (Schwartz ve Bardi, 2001). Yani üst SES grubundakilerde (A, B) değişime açıklık ve kendini aşma değerleri daha önemliyken, orta ve alt SES grubunda (C1, C2, D, E) muhafazakârlık değerine daha fazla önem verilmektedir. Schwartz ve Bardi (2001), sosyoekonomik gelişmenin özerklik, yenilikçilik, yardımseverlik, hümanizm ve hazcılık değerleriyle anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu; güç, güvenlik, geleneksellik ve uyum değerleriyle negatif yönde anlamlı ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Eğitim durumunun da sosyal değerleri etkilediği bazı araştırmacılar tarafından belirtilmiştir (Hofstede, 1994; Özen, 1996; Schwartz, 2007). Türk kültüründe yapılan bir çalışmada, Erkenekli (2009) SES grupları arasında sosyal değerlerin anlamlı bir şekilde farklılaştığını belirtmiştir. Bu çalışmada kullanılan SES ölçeği temelde eğitim

durumundaki farklılıkları kapsadığından eğitim durumu yüksek olan ve dolayısıyla üst SES grubunda olan katılımcıların muhafazakârlık değerinin SES'sü daha düşük olan katılımcılara göre düşük, değişime açıklık ve kendini aşma değerlerinin de yüksek olması beklenmektedir. Belirtilen çalışmalar ışığında üretilen hipotez şu şekildedir:

Hipotez 1: SES grupları arasında temel değerler anlamlı bir şekilde farklılaşır.

2.6.1. Değerler-Liderlik

Kültürel değerler hangi durumda neyin iyi/kötü olduğunu belirleyen normların temelinde yer almaktadır (Schwartz, 1999:25). Ailevi, eğitim, ekonomik, politik ve dini sistemler gibi sosyal kurumların işleyişi, amaçları, yönetimi kültürel değer önceliklerine göre şekillenir (Schwartz, 1999:25). Örneğin toplumda bireysel başarı ve hırs önemli bir değerse ekonomik ve yasal sistemlerin örgütlenmesi de daha rekabetçi olmaktadır (yani kapitalist bir pazar ve sert bir yasal düzenleme) (Schwartz, 1999:25). Kültürel değer öncelikleri, kurumlarda görev alan liderler, öğretmenler, yöneticiler vb. çalışanların davranışlarını da sosyal normlara uyması açısından etkilemektedir (Schwartz, 1999:25). Muhafazakârlık değerinin daha önemli olduğu bir toplumda kabul gören liderlik tarzı ile değişime açık bir toplumda kabul gören liderlik tarzı arasında fark olması beklenmektedir.

Değerler toplumda işle ilgili normların oluşmasına da etki eder. Örneğin tüm çalışanların aynı şekilde çıktılar alması gerektiği (egalitarianizm) veya işin her çalışana ayrı ayrı ilgi çekici ve anlamlı hale gelmesi için farklı çıktıları olması gerektiği (entelektüel otonomi) düşüncesinin temelinde de değerler bulunmaktadır (Schwartz, 1999:25). Gelenekselci değerler baskınsa iş zorunluluklarla tanımlanmaktadır. Değerlerin işin karakterine bu derece etki etmesi, çalışanların, yönetici veya liderlerin liderlik tarzlarına da etki edebilecektir. Çünkü işle ilgili yapılan kurumsal düzenlemeler, hem değerlerle uyumlu olmalı hem de çalışanların beklentilerini tatmin etmelidir. İşin yapısı ve çalışanların işten beklentileri veya işle ilgili amaçları yönetici veya liderlerin çalışanlarını motive edebilmek için belirleyecekleri amaç, değerlerle uyumlu olmalıdır. Çünkü çalışanlar için tüm kültürlerde geçerli olan belirli iş amaçları yoktur (Schwartz, 1999:43).

Schwartz, (1999:45), değer farklılıklarının liderlerin risk almasını, yenilikçiliğini, karar verme şeklini, değerlendirmesini, ast-üst ilişkilerini ve takipçilerine karşı davranışlarında farklılığa neden olacağını belirtmiş ve bu etkilerin ileriki çalışmalarda ampirik olarak test edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu amaçla, çalışmada değer farklılıklarının askeri liderlik davranışına etkisi incelenmektedir. Egri ve Herman (2000), çevreci örgütlerdeki liderler üzerinde yaptıkları çalışmada, bu örgütlerdeki liderlerin diğer örgütlerdeki liderlere göre daha değişime açık olduğunu; bireysel değerlerinde anlamlı farklılıklar olduğunu ve çevreci örgütlerdeki liderlerin daha dönüştürücü ve etkileşimci liderler olduğunu belirlemişlerdir. Her ne kadar askeri örgütler çevreci örgütler gibi yapılanmamış olsa da askeri örgütlerde de baskın değer tipine göre liderlik tarzları değişebilmektedir.

Çalışanların değerlerinin ölçülerek onları iş hayatında nelerin motive edeceği de belirlenebilir (Egri ve Herman, 2000). Yani liderler, takipçileri için daha önemli olan değer tipine göre liderlik tarzı belirleyerek, takipçilerini motive edebilir ve daha etkili bir liderlik sergileyebilir. Yapılan birçok çalışmada da sosyal değerler ile liderlik tarzları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Trompenaars ve Hampden-Turner,1999; Hofstede, 2001; Inglehart ve Welzel, 2005; Schwartz, 1999, 2006).

Çalışmada Schwartz'ın (2007) değer modeli kullanılmıştır. Bu modelin seçilmesinin nedeni, kültürler arası çalışmalarda kullanıldığı gibi kültür içi çalışmalarda da değer farklılıklarını ölçebilecek bir model olması ve katılımcıların tamamının aynı kültürden (Türk kültürü) geliyor olmasıdır. Bu modelin temel faktörleri “değişime açıklık”, “muhafazakârlık”, “kişisel gelişim (kendini güçlendirme)” ve “kendini aşma” temel değerleridir. İşin yapısının kültürel değerlerle uyumlu olacağı ve çalışanların motivasyon unsurları da kültürler arasında farklılık göstereceğinden, farklı kültürel değerlerde farklı liderlik tarzı uygulamak gerekeceği söylenebilir. Örneğin otonomi değerinin önemli olduğu toplumlarda çalışanların içsel motivasyonlarını artırmak için kişisel gelişim, yaratıcılık fırsatları gibi imkanların sağlanması gerekirken; geleneksellik değerinin önemli olduğu toplumlarda ise çalışanlar bireysel amaçları için cesaretlendirilmektedir (Schwartz, 1999:44). Lider veya yöneticilerin, çalışanlarını motive edebilmek için baskın değer tipine uygun olan motivasyon araçlarını kullanması, liderlik tarzını da buna göre belirlemesi gerektiği söylenebilir. Askeri liderlerin değişime ayak uydurması ve kendini sürekli

yenilemesi gerektiği düşünülduğünde değişime açıklık ve kişisel gelişim değerlerinin askeri liderliğe olumlu yönde anlamlı etki edebileceği; geleneksel bir toplumda yaşamamızdan dolayı da muhafazakârlık değerinin de askeri liderliğe olumlu yönde anlamlı etki edebileceği söylenebilir.

Bu bilgiler ışığında üretilen hipotez şu şekildedir:

Hipotez 2: Temel değerlerin askeri liderlik davranışına olumlu yönde anlamlı etkisi vardır.

2.6.2. Kişilik Özellikleri-Liderlik

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan askeri liderliğe ve aracı değişkeni olan öz liderliğe etki edebileceği düşünülen diğer bir bağımlı değişken kişilik özellikleridir. Bu çalışmada kişilik özelliklerinin ölçülmesi için daha kapsayıcı ve üst bir yapı olan TBD kullanılmıştır. TBD ile öz liderlik ve askeri liderlik arasındaki etkileşimin doğrudan ele alındığı çalışma yok denecek kadar azdır. Bu nedenle bu ilişkileri açıklayabilmek için kişilik özellikleri ile liderlik ve kişilik özellikleri ile TBD arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalardan yola çıkarak araştırma modelindeki değişkenler arasındaki olası etkileşimler belirlenmeye çalışılmıştır.

Öz liderliğin çeşitli durumları ile kişilik özellikleri arasında ilişki bulunmaktadır (Markham ve Markham, 1995:347). Williams (1997) öz liderlik yetenekleriyle kişilik özelliklerinden dışadönüklük, duygusal denge, vicdanlılık, genel öz yeterlilik, iç kontrol odağı ve kendini gözlemlenme arasında pozitif bir ilişki olabileceğini önermiştir. Benzer şekilde birçok araştırmacı da öz liderlik kavramıyla kişilik özelliklerinin ve benzer diğer kavramların birbirinden farksız olduğunu belirtmişlerdir (Guzzo, 1998; Markham ve Markham; 1995;1998). Bu ilişkilerden bazıları da araştırma bulgularıyla desteklenmiştir (Houghton vd., 2004). Bu bulgular, kişilik özellikleriyle öz liderliğin ilişkili ancak farklı kavramlar olduğunu doğrulamıştır. Şöyle ki; öz liderlik hakkında daha önce bilgisi olmayan bireyler için kişilik özellikleriyle öz liderlik üst seviyede istatistiksel olarak ayrılmamaktadır, ancak öz liderlik stratejilerinin birini veya birkaçını uygulayan bireylerde öz liderlik davranışı kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Başka bir çalışmada ise kişilik özelliklerinden muhakeme etme, dışadönüklük, vicdanlılık, duygusal denge, iç kontrol odağı, kendini

gözlemleme, otonomi ihtiyacının yüksek olduğu durumlarda düşük olduğu duruma göre öz liderliği daha fazla etkilemektedir (Neck ve Manz, 2010). Stewart vd. (1996), bazı bireylerin öz liderliğe doğal bir yatkınlığı bulunduğunu, özellikle yüksek vicdanlılığı olan bireylerin düşük olanlara oranla öz liderliği daha başarılı bir şekilde uyguladıklarını belirtmiştir. Çalışmada kişilik özelliklerinin askeri liderliğe doğrudan etkisi ölçüldüğü gibi öz liderliğin de askeri liderliğe etkisi ölçülmektedir. Yukarıda yapılan açıklamalardan kişilik özelliklerinin öz liderliğe etki edebileceği sonucu çıkarılmaktadır. Bu durumda kişilik özelliklerinin öz liderlik üzerinden askeri liderliğe etki edebileceği de akla gelmektedir. Yani özliderliğin kişilik özelliklerinin askeri liderliğe etkisinde aracı rolü oynayacağı söylenebilir.

2.6.3. Temel Benlik Değerlendirmesi-Kişilik-Liderlik

Çalışmada kişilik özellikleri ayrı ayrı olacak şekilde dolaylı olarak değil TBD ile doğrudan ölçülmektedir. Yazın taramasında TBD ile liderlik arasındaki ilişkinin daha önceki çalışmalarda pek fazla ele alınmadığı görülmüştür. Bu nedenle TBD ile liderlik arasındaki ilişki; TBD ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin ve kişilik özellikleri ile liderlik arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalardan yola çıkarak açıklanmaya çalışılmıştır.

TBD, kişisel özelliklerle ilgili geniş, gizil ve üst seviyede özellikleri ifade eden (Judge vd.,1997), bireyin kendisiyle ilgili değer, etkililik ve yetenek değerlendirmeleridir (Judge, 2003). Judge vd. (1997, 1998), pozitif benlik kavramı olarak da belirtilen TBD kavramının temellerini atmışlardır. Kavram, bu tarihten itibaren de birçok çalışmaya konu olmuştur (Chang vd. 2012). Kişilik özellikleriyle ilgili en çok çalışılan 4 özellik; özsaygı, genel öz yeterlik, duygusal denge ve iç kontrol odağıdır. TBD, binlerce çalışmaya konu olan ve ayrı ayrı ele alınan kişisel özelliklerin birçok çalışmada bulunduğu gibi (Erez ve Judge, 2001; Judge vd., 2000; Judge vd., 1998; Judge vd., 1998) aslında tek faktör altında toplanan gizil bir üst yapı olarak ifade edilmesidir (Judge vd, 2003).

TBD yüksek olan bireyler, uyumlu, pozitif, kendine güvenen, yararlı yapıda bireylerdir (Judge vd., 2003). Bu safhada, TBD'nin aslında bazı kişilik özelliklerinin birleşimini ifade eden bir üst yapı olması, TBD ile kişilik özellikleri arasında ilişkinin ortaya konması gerekmektedir. Duygusal denge boyutu hem TBD'nde hem de 5 faktör kişilik özellikleri

içerisinde yer alan ortak bir faktördür ve bireyin sakin ve güvende hissetme (Eysenck, 1990); kendinden şüphe etme, korku veya sinirlilik eğilimini (Barrick ve Mount, 1991) ifade eder. Judge ve Bono (2001) yaptıkları çalışmada 5 faktör kişilik özelliklerinden olan vicdanlılık ve dışadönüklük faktörleriyle, TBD'nin öz saygı ve duygusal denge boyutlarının anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Aynı çalışmada 5 faktör kişilik özelliklerinin diğer iki boyutu olan uyumluluk ve değişime açıklık boyutlarıyla TBD'nin anlamlı ve zayıf ilişkisi bulunmuştur. Diğer bir çalışmada da TBD ile vicdanlılık ve dışadönüklük arasında ortalama ve kuvvetli ilişki bulunmuştur (Judge vd., 2003). Öz liderlik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada (Houghton vd., 2004) öz liderlik boyutlarıyla, kişilik özelliklerinin dışadönüklük, vicdanlılık ve duygusal denge boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Başka bir çalışmada örtük liderlik boyutları ile kişilik özellikleri boyutlarından duygusal denge, dışadönüklük, gelişime açıklık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Eroğlu, 2014). Judge ve Bono (2001a) yaptıkları çalışmada 5 faktör kişilik özelliklerinden olan vicdanlılık (conscientiousness) ve dışadönüklük faktörleriyle, öz saygı (self esteem) ve duygusal denge boyutlarının anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. (Dışadönüklük ile Duygusal denge ($r=-,25$), özsaygı ($r=,32$) ve vicdanlılık ile Duygusal Denge ($r=-,39$), özsaygı ($r=,39$)). Bu sonuçlar TBD ile vicdanlılık ve dışadönüklük arasında belli bir seviyede ilişki olduğunu göstermektedir. 5 faktör kişilik özelliklerini diğer iki boyutu olan uyumluluk (agreeableness) ve değişime açıklık (openness) boyutlarıyla TBD'nin anlamlı veya zayıf ilişkisi bulunmaktadır. Diğer bir çalışmada da TBD ile vicdanlılık arasında (ortalama $r=,51$) ve dışadönüklük arasında (ortalama $r=,50$) ortalama ve kuvvetli ilişki bulunmuştur (Judge vd., 2003).

Bu çalışmalar ışığında TBD ile 5 faktör kişilik özelliklerinin birbirleriyle ilişkili kavramlar olduğu ve birbirinin yerine kullanılacak düzeyde olmasa da aynı bağımlı değişkenlerle benzer ilişki gösterebileceği söylenebilir.

TBD'nin kişilik özelliklerinin üst bir yapıda birleşimi olduğu daha önce belirtilmişti. Bu düşüncüyü destekleyen, kişilik özelliklerinin birbirleriyle yüksek korelasyonlu olduğu (Judge ve Bono, 2001a; Judge vd., 2002), bir üst seviyede birleştiği (Judge vd., 2000; Judge vd, 1998) ve iş tatmini ve performans, motivasyon gibi benzer değişkenlerle ilişkili

olduğunu gösteren (Judge ve Bono, 2001b) bulgular bulunmaktadır. Judge vd., (1998), pozitif TBD ile motivasyon arasında ilişki olabileceğini ve yüksek TBD'ne sahip insanların daha karmaşık işler aradıklarını, amaç belirlemek için daha çok güç sarf ettiklerini ve görevlerine daha bağlı olduklarını önermiştir. Erez ve Judge (2001), TBD ile amaç belirleme, motivasyon ve performans arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında pozitif TBD olan bireylerin daha yüksek görev motivasyonu olduğunu ve performanslarının da daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Srivastava vd. (2002), TBD'nin inisiyatif alma, sorumluluk alma, öğrenme için fırsat araştırma ve liderlik üstlenme gibi bazı işyeri davranışlarıyla ilişkili olabileceğini önermiştir.

Bipp (2010), kişilik özellikleriyle iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada TBD'nin iş motivasyonunu ile pozitif ilişkili olduğunu (.43, $p<.01$) ve TBD'nin içsel motivasyonu yordadığını (.42, $p<.01$) belirlemiştir.

Tischler vd. (2016), hizmetkâr liderlikle TBD arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında, TBD ile hizmetkâr liderliğin pozitif ilişkili olduğunu (.50, $p<.001$) belirlemişlerdir.

Judge vd., (2004)'ne göre TBD, insanların kendileri ve etkileşimde oldukları çevreleri hakkındaki üst seviye bir kavramı ifade eden temel değerlendirmeleridir. Pozitif TBD'ne sahip bireyler kendilerini her durumda sürekli pozitif olarak değerlendirirler ve bu bireyler kendilerini yetenekli ve değerli görürler ve hayatlarının kendi kontrolünde olduğunu düşünürler. Kavramsal olarak kişilik özelliklerinin (4 özellik) birçok benzerliği bulunmaktadır. Örneğin, tüm temel özellikler bireyin kendisini pozitif yönde tanımlamasına neden olur. Benzer şekilde düşük TBD olan bireyler kendileriyle ilgili konularda daha hassas olurlar (Brockner, 1979; Hjelle ve Clouser, 1970'den aktaran Judge vd., 2004). Temel özelliklerin bir arada değerlendirildiği çalışmalar olsa da (öz saygı, kontrol odağı, Francis, 1996; Kontrol odağı, duygusal denge, Morrison, 1997) bunların hiç birinde bu kişilik özelliklerinin daha üst bir kavramı ifade edebileceği düşünülmemiştir.

Benzeşim geçerliği (convergent validity), her özelliğin aynı kavramı açıklayabilecek derecede birbirleriyle ilişkili olduğunu gösterir. Judge vd. (2002)'nin yaptığı meta-analiz çalışmada özellikler arası korelasyon ,64 olarak belirlenmiştir. Birkaç çalışmada bazı

kişilik özelliklerinin birlikte tek faktörde toplandığı da görülmüştür. Örneğin Hunter vd.(1982) öz saygı ve kontrol odağının ikinci seviyede tek faktörde birleştiğini belirlemiş ve buna da benlik algılaması (self-concept) ismini vermiştir. Hojat (1982) ise öz saygı, kontrol odağı ve duygusal dengenin tek faktörde toplandığını belirtmiştir (aktaran Judge vd., 2004). Bu sonuçlar da kişilik özelliklerinin bir üst kavramda birleşebileceğini göstermiştir.

Judge vd. (2004) TBD’de bulunan dört kişilik özelliği ile beş faktör kişilik özelliklerinin ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında; TBD kişilik özelliklerinin duygusal denge ile kuvvetli (ortalama, -,59), dışadönüklük (ortalama ,40) ve vicdanlılıkla (ortalama ,47) orta ve açıklık (ortalama ,13) ve uyumlulukla (ortalama ,21) düşük korelasyon tespit etmişlerdir. Sonuçlar Tablo-4’dedir.

Tablo-4: Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile TBD Özelliklerinin İlişkisi

	Duygusal Denge	Dışadönüklük	Açıklık	Uyumluluk	Vicdanlılık
Duygusal Denge	-	-,30	-,02	-,29	-,49
Öz saygı	-,66	,42	,23	,20	,46
Kontrol Odağı	-,51	,36	,03	,16	,47
Genel Öz Yeterlik	-,59	,54	,25	,20	,46

Kaynak: Judge vd. (2004)

Bu sonuçlar, beş büyük kişilik özelliğinden duygusal denge, vicdanlılık, ve dışadönüklük boyutlarının bir üst seviyede ve daha kapsayıcı bir kavramda (TBD) birleşebileceğini göstermektedir (Judge vd., 2004). Bu çalışmada da kişilik özelliklerinin kapsayıcı bir şekilde tek bir değişken olarak ölçülmesi hedeflenmiş ve TBD’nin askeri liderliğin öncülü olarak kullanılmasına karar verilmiştir.

Quigley (2003), liderlerin TBD ve öz yeterliliklerinin liderin etkinliğinin ve dönüşümcü liderlik davranışının öncüsü olup olmadığını araştırdığı çalışmasında, TBD’nin lider etkinliğini öncülü (.38, $p < .01$) ve lider etkinliğinin de dönüşümcü liderlik davranışının öncülü (.39, $p < .01$) tespit etmiştir. Bunun yanında kişilik özellikleri ile liderlik

davranışının ilişkili olduğunu gösteren birçok çalışma bulunmaktadır (Furtner ve Rauthmann, 2010; Houghton vd, 2004; Neck ve Houghton, 2006).

Yukarıda değinilen kişilik özellikleri ile TBD ve liderlik arasındaki ilişkilerin açıklandığı çalışmaların ışığında oluşturulan hipotez şu şekildedir.

Hipotez 3: TBD'nin Askeri Liderlik davranışına olumlu yönde anlamlı etki vardır.

TBD yüksek olan bireyler uyumlu, pozitif, kendine güvenen bir yapıdadır (Judge vd. 2003) ve kendini değerli hissedен, görevini başarmak için çaba sarfeden, olayların kendi kontrolünde olduğunu düşünen ve endişe düzeyleri düşük bireylerdir (Hiller ve Hambrick, 2005). Her iki kavramın temelinde yatan kuramsal düşünceler de TBD'nin öz liderliğe pozitif olarak etki edeceğini düşündürmektedir. Ayrıca öz liderlik, bireyin amaç belirleyebilmesi, amaçlarına ulaşmak için motivasyonunu sağlayabilmesini vurgulamaktadır. Bireyin öz liderliği, takipçilerine karşı etkili liderlik yapmasını sağlayabilen değişkenlerden biridir (Hendricks ve Payne, 2007). Bu çalışmalar ışığında TBD ile askeri liderlik arasında öz liderliğin aracı rolü oynayabileceğini söyleyebiliriz. Bu bağlamda geliştirilen hipotez şu şekildedir.

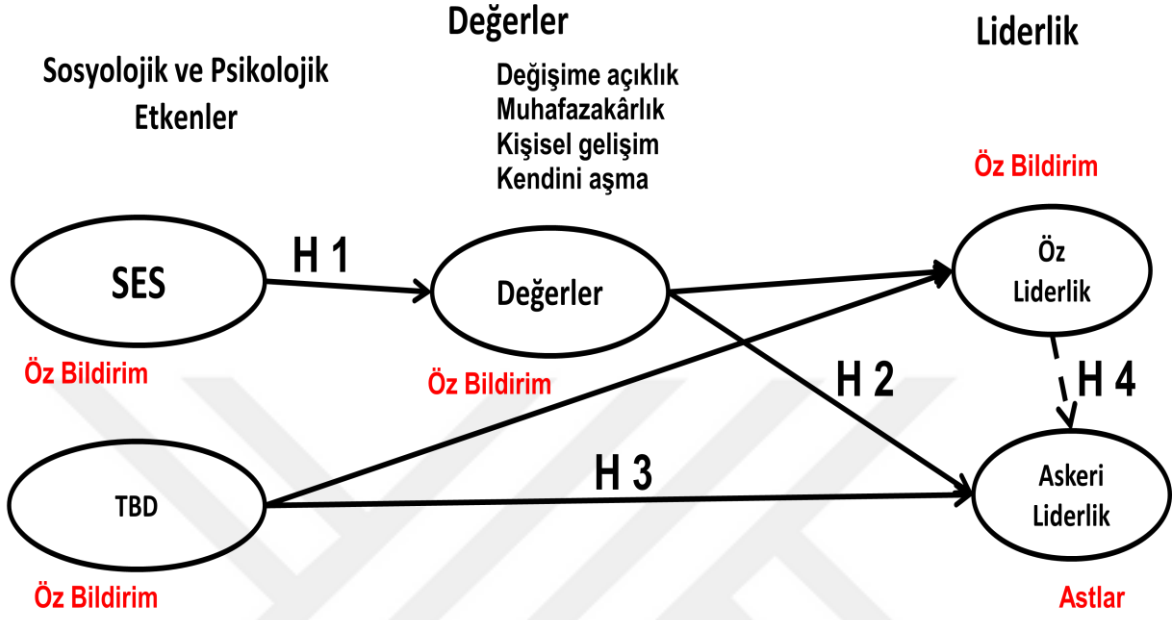
Hipotez 4: TBD'nin Askeri Liderliğe etkisinde Öz Liderliğin aracılık etkisi vardır.

Bu çalışmada liderlik davranışına etki eden hem sosyolojik hem de psikolojik faktörler araştırılmaktadır. Sosyologlar, bireyin davranışına sosyolojik faktörlerin, psikologlar ise psikolojik faktörlerin etki ettiğini savunmaktadırlar. Bu bağlamda oluşturulan araştırma sorusu:

Araştırma Sorusu: Askeri Liderlik davranışına sosyolojik faktörler mi, psikolojik faktörler mi daha fazla etki etmektedir?

Oluşturulan hipotezler ve araştırma sorusu aşağıdaki model ile test edilecektir.

Şekil-6: Araştırma Modeli



BÖLÜM 3

YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın uygulama alanı olan evren ve örneklem, veri toplama araçları ve süreci, kullanılan işlem ve analizler ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3.1. Evren ve Örneklem

Örneklem grubu olarak K.K.K.lığında görev yapan subay, astsubay ve uzman erbaşlar belirlenmiştir. Örneklemden veri toplanabilmesi için gerekli kurumsal izinler alınmıştır. Oluşturulan anket bataryası intranet ortamında tüm personele (Sb., Asb., Uzm.Erb.) açılmıştır. Ancak araştırmaya katılım isteğe bağlı tutulmuş ve sadece gönüllülerin katılımı sağlanmıştır. Anketler 2014 Mayıs-Ağustos ve Ekim-Aralık dönemlerinde iki kez açılmıştır. Tüm anketleri 2898 kişi doldurmuştur. Bu verilerle daha sonra lider-takipçi eşleştirmesi yapılmıştır. Bu eleştirme lider ve birinci derecede astı olan personelin eşleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Eşleştirme için, ankete katılan kişilerin, anketin doldurulduğu veritabanında bulunan personel numaraları kullanılmıştır. Aynı personel numaraları ile sicil, takdir, izin vb. özlük işlemleri için kullanılan amir-mahiyet ilişkilerinin tutulduğu başka bir veritabanından anketleri eşleştirebilmek için gerekli veriler alınmıştır. Daha sonra ankete katılanlar ile bu veriler karşılaştırılmış, eşleşen veriler belirlenmiştir. Bu süreçte kişilerin kimlik bilgileri alınmamış, tüm eşleştirmeler personel numaraları üzerinden sayısal olarak yürütülmüştür. Eşleşme sonucunda 410 lider-takipçi çifti belirlenmiş (Toplam 820 kişi), analiz için gerekli normal dağılım, uç değer analizleri sonucunda müteakip analize uygun olan 290 veri çifti ile analizler yapılmıştır. K.K.K.lığında yaklaşık 90.000 profesyonel personel bulunmaktadır. Araştırma evrenini temsil edecek örneklemin büyüklüğü aşağıdaki formüle göre hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 70; Şahin ve Gürbüz, 2014).

$n = N \frac{t^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$ Formülde; N: Hedef kitledeki birey sayısını, n: Örneklem alınacak birey sayısını, p: İncelenen olayın oluş sıklığını (gerçekleşme olasılığını), q: İncelenen olayın olmayış sıklığını (gerçekleşmeme olasılığını, $q=1-p$), d: Olayın oluş sıklık durumuna göre kabul edilen örneklem hatasını, t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değerini göstermektedir. Bu formülle yeterli örneklem sayısı hesaplanırken, liderlik algısı açısından örneklemdeki katılımcıların benzer görüşe sahip homojen bir yapıda oldukları değerlendirilmesiyle, $p=0.8$, $q=0.2$ olarak, güvenilirlik 0,95, örneklem hatası $d=0.05$, ve $t=1,96$ ve evren de 100.000 kişi olarak hesaplanmıştır.

Sonuç olarak evreni temsil eden örneklem büyüklüğü 245 kişi bulunmuştur ve çalışmadaki örneklem evreni temsil etmesi bakımından yeterlidir.

3.2. Veri Toplama Araçları ve Süreci

SES: Türkiye Araştırmacılar Derneği (TÜAD) tarafından 2012 yılında geliştirilen SES ölçeği kullanılmıştır.

Değerler: Çalışmada Schwartz'ın (2007) değer modeli kullanılmıştır. Bu modelin temel faktörleri “değişime açıklık”, “muhafazakârlık”, “kişisel gelişim” ve “kendini aşma” temel değerleridir (21 madde) ($\alpha = 0.87$). Ölçekten örnek maddeler şu şekildedir: “Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak onun için önemlidir. İşleri kendine özgü yollarla yapmayı sever”, “Onun için başkalarından saygı görmek önemlidir. İnsanların, onun söylediklerini yapmalarını ister”, “Onun için gelenekler önemlidir. Ailesinden ve dininden gelen adetleri (gelenek ve görenekleri) takip etmeye çalışır” “Onun için arkadaşlarına sadık olmak önemlidir. Kendisini, yakınlarına adamak ister”.

TBD: Judge vd. (2003) tarafından geliştirilen ve Gürbüz ve Sığı (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan TBD ölçeği kullanılmıştır. “Öz saygı”, “genel öz yeterlilik”, “duygusal denge” ve “kontrol odağı” olmak üzere 4 boyutludur. Çalışmada TBD tek boyut olarak ele alınmıştır (12 madde) ($\alpha = 0.80$). Ölçekten örnek maddeler şu şekildedir: “Hayatta hak ettiğim başarıyı elde edeceğimden eminim”, “Bazen, işimin benim kontrolümde olmadığını hissediyorum (r)”, “Yaşamımda olacaklar konusunda karar verebilirim”, “Yaşamın bazen bana kasvetli ve umutsuz görüldüğü anlar da vardır (r)”.

Askeri Liderlik: Künter (2014) tarafından geliştirilen Askeri Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, “asta yönelik ilgi”, “işe yönelik ilgi” ve “farkındalık” olmak üzere 3 faktörlüdür (33 madde) ($\alpha = 0.984$). Bu ölçek ikinci çalışmanın birinci bölümünde kişinin kendi liderlik algısını değil, liderini değerlendirmesi yönünde astlara uygulanmış; ikinci çalışmanın ikinci bölümünde astlarının gözünden kişinin kendi liderlik algısını değerlendirmesi yönünde liderlere özbildirim olarak uygulanmıştır. Ölçekten örnek maddeler şu şekildedir: “Kişisel ve mesleki konularda astlarını anlamaya gayret gösterir”, “Fedakârca ve özverili çalışır”, “Yeni oluşacak ortam ve şartlara uyum sağlar”.

Öz Liderlik: Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen ve Houghton vd. (2012) tarafından kısaltılan öz liderlik ölçeği kullanılmıştır. “Davranış farkındalığı ve istem”, “görev motivasyonu” ve “yapıcı düşünce” olmak üzere 3 faktörlüdür (9 madde) ($\alpha = 0.78$). Çalışmada tek faktör olarak değerlendirilmiştir. Ölçekten örnek maddeler şu şekildedir: “Kendi performansım için net amaçlar belirlerim”, “Bir işi yapmadan önce, o işi başarıyla yaptığımı kafamda tasarlarım”, “Zor koşullar altında çalışırken, kimi zaman kendi kendime konuştuğum olur”.

3.3. İşlem ve Kullanılan Analizler

Araştırmanın verileri, IBM SPSS Statistics 21 ve Amos 21 paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Geçerlilik testi sonuçları, oluşturulan modellerin test edildiği bölümlerde verilmiştir.

Ölçeklerin geçerliliği Amos 21 programı ile test edilmiştir. Beşli Likert ölçeği ile toplanan toplam 410 lider-takipçi çifti (Toplam 820 kişi) verisinden, normal dağılıma uyan ve analize uygun olan 290 veri çifti ile “maksimum olasılık (maximum likelihood)” hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2014). Ölçeklerin iç tutarlılık katsayısı cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ile belirlenmiştir.

Araştırmanın hipotezleri CHAID analizi ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile test edilmiştir. Aracı değişken olan öz liderliğin ilişkilerini test etmek için Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği dört aşamalı model uygulanmıştır.

3.4. Araştırma Tasarımı

Çalışmanın başlangıcında modelin oluşturulabilmesi için nitel araştırma ile başlanmıştır. Nitel araştırmada “Bir liderde olması gereken özellikler nelerdir?” ve “Askeri liderle sivil lider arasında fark var mıdır?” soruları incelenmiştir. İlk olarak liderde olması gereken özellikler nelerdir sorusu literatürde incelenmiştir. Türkiye bağlamında örtük liderlik ölçeği geliştirme çalışmasında bu sorunun 3 ayrı gruba sorularak araştırıldığı ve sonuçta 27 maddelik bir ölçek geliştirildiği bulunmuştur. Nitel araştırmaya bu ölçekle başlanmıştır. Çeşitli statülerde (Sb., Asb., Uzm.Erb., Sv1.Me.) personele bu ölçekteki maddeler sorulmuş ve bunun haricinde liderde olması gereken özellikler varsa belirtmeleri istenmiştir. İkinci olarak da askeri liderle sivil lider arasında fark var mıdır sorusu sorularak cevaplar alınmıştır. Toplam 54 kişi ile yapılan araştırmada örtük liderlik ölçeğinde bulunan 27 özellikten 23'ünün liderde olması gerektiği belirtilmiş, bunun haricinde de “sabırlı, kaynakları etkin kullanan, örnek olan, fiziksel olarak uygun vb.” özellikler olmalıdır denilmiştir. Bunun üzerine bu ölçeğin orijinalinde olduğu gibi “liderde bulunması gereken özellikler nelerdir” şeklinde değil, astlara “birinci üst konumundaki liderinizde ne derecede bulunduğunu değerlendiriniz” şeklinde sorulmasına karar verilmiştir. Böylece hem verilerde varyans oluşabilecek hem de veriler özbildirim olarak değil de çok kaynaktan toplanmış olacaktır. Ancak bu şekilde toplanan verilerde de varyans oluşmadığından bu değişkenin çalışmadan çıkarılmasına karar verilmiştir.

İkinci sorunun cevabı olarak askeri liderle sivil lider arasında fark olmadığı 42 kişi tarafından belirtilmiş, 12 kişi ise fark olduğunu belirtmiştir. En önemli fark “askeri liderin astlarını gerektiğinde ölüme götürebilmesi” ve “yöneticilik rolünün daha fazla olduğu” şeklindeki görüşlerdir. Bu cevaplar sonucunda liderlik algısı için askeri liderliği ölçmeyi hedefleyen “Askeri Liderlik Ölçeği” (Künter, 2014)'nin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu ölçekle aynı zamanda örnekleme oluşturan askeri personelin örgüt kültürüne ve Türk kültürüne uygunluğu sağlanmış ve dolayısıyla bağlama uygunluk kriteri de karşılanmış

olacaktır. Son olarak da kişinin kendi kendine liderliğini ölçmek için öz liderlik ölçeğinin kullanımına karar verilmiştir.

Araştırma temelde 2 çalışma şeklinde kurgulanmıştır. Birincisi demografik değişkenlerin ve sürekli değişkenlerin istatistiksel olarak farklılıklarının belirlendiği kısım, ikincisi ise değişkenler arası ilişkilerin ortaya konduğu kısımdır. Birinci kısım CHAID analizi ile ikinci kısım ise YEM ile yapılmıştır. İkinci kısım da kendi içerisinde 2'ye ayrılmaktadır. Birinci kısımda yapılan farklılaşma testleriyle ilgili SES-Değer farklılaşması hariç hipotez türetilmemiştir. Bu testler kurumsal olarak personel temin ve yetiştirme faaliyetlerine katkı sağlayaması amacıyla yapılmıştır.

Kişilik özelliklerinin belirlenmesi için 5 faktör kişilik özellikleri yerine bu konuda üst yapıyı tek faktörde ölçen ve daha güncel bir konu olan Temel Benlik Değerlendirmesi(TBD)'nin kullanılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür. Bu değerlendirmeden sonra yapılan araştırmada, TBD'nin kişilik özelliklerini daha az soru ile ölçtüğü ve Türkiye bağlamında kullanıldığı, geçerlik ve güvenilirliğinin test edilmiş olduğu görülmüş ve bağımsız değişkenlerden biri olarak kullanılmasına karar verilmiştir.

Bağımlı değişkenlerden en az birinin başka bir kaynaktan ölçülerek çok kaynaklı veri toplanması (multi-source data) özellikle liderlik araştırmaları gibi araştırmalarda sosyal beğenirlik etkisini ortadan kaldırması açısından önemlidir. London (2002), bireyin kendi liderliğini değerlendirmesi ile diğerlerinin (ast- üst) değerlendirmesi arasında fark olacağını, değerlendirmelerin yüksek veya düşük olabileceğini belirtmiştir (Aktaran Judge vd., 2004). Bu nedenle Askeri liderlik verileri ast konumunda olan kişilerden, diğer bağımlı/aracı değişken olan öz liderlik ve bağımsız değişkenlerin verilerinin üst konumunda olan kişilerden toplanmasına karar verilmiştir.

Çağıl (2006)'ın ulusal düzeyde yaptığı çalışmada SES grupları eğitim ve meslek değişkeni çerçevesinde belirlenmiştir. Eğitim ve meslek değişkeni SES ve değerler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalarda dikkate alınması gereken en önemli değişkenler olarak belirtilmektedir (Almeida vd.,2006). Çağıl (2006) 'ın SES grubu atamalarında kullandığı formülde, kişinin kendisi, eşi, annesi ve babasının meslek ve eğitim durumları kullanılmaktadır. Meslek gruplarının ve eğitim durumlarının ayrı puanları bulunmaktadır.

SES kişinin ailesini ve içerisinde büyüdüğü çevreyi de içeren bir değişken olarak kabul edilmektedir. Kişinin kendisi ve eşinin meslek puanı %70, anne ve babasının %30 ağırlığa sahiptir. Kişinin kendisinin eğitimi %70, eşinin eğitimi %30, babanın eğitim, %70 ve annenin eğitimi de %30 ağırlığa sahiptir (Çağıl, 2006). Erkek denekler aile reisi olarak kabul edilen hesaplama şu formüle göre yapılmaktadır:

$$\text{Reis_kendisi} * 0,7 * 0,7 + \text{Reisin_Babası} * 0,3 * 0,7 + \text{Reisin_Annesi} * 0,3 * 0,3 + \\ \text{Eş_kendisi} * 0,3 * 0,7 + \text{Eşin_Babası} * 0,3 * 0,3 * 0,7 + \text{Eşin_Annesi} * 0,3 * 0,3 * 0,3$$

Bu formül sonucunda elde edilen puana göre kişiler 6 SES grupundan birine göre atanmaktadır. Meslek, eğitim ve SES grupları puanları burada detaylı olarak verilmemiştir. Puanlar için Çağıl(2006) çalışması incelenebilir.

TÜAD tarafından, 2006 yılında geliştirilen SES ölçeğinden yola çıkarak daha güncel ve pratik kullanımı olan bir ölçek geliştirme çalışmaları 2012 yılında sonuçlanmıştır. Çalışmada kişinin ve eşinin anne ve babalarının çok fazla etkisi olmadığı; hatta aileye asıl gelir getiren kişi dışında eşin de çok fazla etkili olmadığı belirlenmiştir. Sonuç olarak aileye asıl gelir getiren kişinin o hanenin SES'sünü belirlemede asıl etken olduğu belirlenmiş ve ölçek buna göre geliştirilmiştir.

Bu çalışmada, her iki ölçeğin karşılaştırılması açısından kişinin kendisi, annesi babası, eşi eşinin annesi ve eşinin babasının verileri toplanmış ve her iki ölçeğe göre SES ataması yapılmıştır. 2006 SES ölçeğine göre 1061 kişi A, 1798 kişi B ve 39 kişi C1 olarak sınıflandırılmış; 2012 ölçeğine göre ise 1064 kişi A, 1473 kişi B ve 361 kişi de C1 olarak sınıflandırılmıştır. 2012 ölçeğine göre dağılım daha fazla olduğundan ve daha güncel ve günümüz ihtiyaçlarını karşılayan daha geçerli bir yöntemle geliştirilmiş olduğundan, analizlerde 2012 yılında Türkiye Araştırmacılar Derneği (TÜAD) tarafından geliştirilen SES ölçeğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Denekler A, B ve C1 olarak gruplandırılmıştır. Deneklerin tamamının askeri personel olmasından dolayı SES atamaları eğitim değişkeninin etkisinde belirlenmiştir.

Diğer yandan, askeri örnekleme uyacak bir SES ölçeği geliştirebilmek için Türkiye İstatistik Kurumu'ndan destek istenmiş, ancak bu konuda bir çalışmalarının olmadığı ve

yardımcı olamayacakları bildirilmiştir. Sonuç olarak TÜAD tarafından geliştirilen ölçeğe göre yapılan SES atamaları ile analizler yapılmıştır.

Aşağıdaki bölümlerde yapılan analizler ve bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümde sadece elde edilen bulgular verilmiş, bulguların ne anlama geldiği ve sağladığı katkılar sonraki bölüm olan tartışma bölümünde incelenmiştir.

3.5. Birinci Kısım

Birinci kısımda değişkenlerin istatistiksel olarak birbirlerinden farklılıkları belirlenmiştir. Birinci kısımda amaç, K.K.K.lığı olarak çalışma kapsamındaki değişkenler ışığında personel temin ve yetiştirme faaliyetlerine yön verebilecek bilgilere ulaşılması için hedef alt grupların belirlenmesi ve değişkenler arasındaki ilişkinin kurumsal fayda sağlayacak şekilde yorumlanmasına katkı sağlamaktır. Bu çalışma CHAID analizi yöntemiyle yapılmıştır. CHAID (Chi-square Automatic Interaction Detection) analizi bağımsız değişkenler arasındaki karmaşık etkileşimleri değerlendiren ve kolay anlaşılır ağaç dalları şeklinde sınıflandıran bir analiz tekniğidir (web, smartdrill, 2016). CHAID analizi, verileri Ki-kare anlamlılık testi ile gruplandırmakta ve değişkenlerin gruplandırılmasının uygunluğu Bonferroni düzeltilmiş p değeri kullanılarak belirlenmektedir (Erbaş ve Güneş, 1998). Ağacın ana dalları verilerin modellemesini gösterir. Ağacın ilk dallarında bağımlı değişkene etki eden en güçlü bağımsız değişken yer alır (web, smartdrill, 2016). Gruplara ayırırken anlamlılığı en uygun şekilde olan gruplandırmayı yapar (web, smartdrill, 2016). Örneğin süre değişkenini 5 gruba ayırmak istesek bile en uygun gruplandırma 3 kategorideyse sonuçlar 3 kategori şeklinde ağacın dallarında gösterilmektedir. Bağımsız değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoksa hiçbir gruplandırma yapmamaktadır. CHAID çok sayıda iterasyon yaparak gruplar arasındaki farklılaşmayı maksimum, grup içinde ise minimum olacak şekilde alt bölümlere ayırır. Değişkenlerin sürekli veya kategorik olması önemli değildir. Ağaç dalları, bağımlı değişkene en çok etki eden ve en çok açıklayan homojen gruplar/alt gruplar şeklinde sürekli bir analizle oluşturulur (SPSS paket programı 21.0). Alt gruplar belirlenirken istatistiksel olarak fark olmayan gruplar birleştirilebilmektedir.

Birinci kısımda veri çifti oluşturulmadan 2898 verinin tamamı kullanılmıştır. Öncelikle esas bağımlı değişken olan Askeri Liderlik değişkenine boyutlar bazında ve genel olarak etki eden bağımsız değişkenler değerlendirilmiştir. Askeri liderlik verileri deneklerden ilk amirlerini değerlendirmesi yönünde toplanmıştır. Sonuçların değerlendirilebilmesi için verilerin toplandığı 2014 Mayıs-Ağustos döneminde deneklerin ilk amirlerinin kimler olduğu belirlenmiş ve amirlere ait olan ve analizde kullanılacak demografik değişkenler kurumsal veritabanından alınmıştır.

Birinci kısımda yapılan analizler her ne kadar birbirlerini tekrar eden bir görünümde olsa da amaçları bakımından her biri ayrı öneme sahiptir. Bu bölümün daha anlaşılır olması için analiz detaylarından önce analizlerde yer alan bağımlı değişkenler, bağımsız değişkenler, bağımsız değişkenlerin seçilmesindeki amaç ve bulguların özeti tablo-5'te verilmiştir. Bağımsız değişkenlerden hangisi veya hangilerinin bağımlı değişken üzerinde en anlamlı farklılığı yaratacağı bilinmediğinden, ilk yapılan analizlerde bağımsız değişken sayısı fazla tutulmuş, müteakiben kurumsal ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde azaltılarak analizlere devam edilmiştir.

Tablo-5: Birinci Kısımda Yapılan Analizlerin Özet Bulguları

S.No	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Bağımsız Değişkenlerin Seçilmesinin Amacı	Bulguların Özeti
1	Asta Yönelik İlgi Boyutu	* Çalışma süresi	Subay ve Astsubaylar incelenmiştir. Hangi değişkenin daha çok etki edeceği bilinmediğinden tüm demografik değişkenler alınmıştır.	En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 25-28 yıl, en düşük 6 yıl ve daha az.
2	İşe Yönelik İlgi Boyutu	* Statü (Sb., Asb.) * SES		En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 15 yıl ve üstü, en düşük 8 yıl ve daha az.
3	Farkındalık Boyutu	* Kaynak durumu (KHO, Asb. MYO, Sivil vb.) * Medeni hal * Muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu		En anlamlı farklılık <u>Kaynak</u> değişkenindedir. En düşük sözleşmeli subay ve yedek subaylıktan subay olan grup, en yüksek diğer kaynaklardan subay/astsubay olanlar.
4	Askeri Liderlik (Toplam)			En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 15 yıl ve üstü, en düşük 8 yıl ve daha az.
5	Asta Yönelik İlgi Boyutu	* Çalışma süresi	Sadece asıl lider kadroyu oluşturan Subaylar incelenmiştir. Demografik değişkenlerden tümü yerine personel temin ve yetiştirme ve istihdamında kullanılacak daha önemli olanlar seçilmiştir.	En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 25-28 yıl, en düşük 6 yıl ve daha az.
6	İşe Yönelik İlgi Boyutu	* Kaynak durumu (KHO, Asb.tan Sb.lığa geçiş, Sivil, Yd.Sb., Söz.Sb. vb.) * Muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu		En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 25 yıl ve üstü, en düşük 6 yıl ve daha az.
7	Farkındalık Boyutu			En anlamlı farklılık <u>Kaynak</u> değişkenindedir. En düşük sözleşmeli subay ve yedek subaylıktan subay olan grup, en yüksek diğer kaynaklardan subay olanlar.
8	Askeri Liderlik (Toplam)			En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 25 yıl ve üstü, en düşük 8 yıl ve daha az.
9	Asta Yönelik İlgi Boyutu	* Muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu	Sadece asıl lider kadroyu oluşturan Subaylar incelenmiştir. Demografik değişkenlerden sadece personel istihdamında en önemli değişken olan Muvazzaf veya Sözleşmeli olma durumu seçilmiştir.	Muv.Sb.lar, Söz. Sb.lara göre daha yüksek.
10	İşe Yönelik İlgi Boyutu			KHO mezunu ve Asb.lıktan Sb.lığa geçen Muv.Sb.lar, Sözleşmeli Sb.lar ve diğer kaynaklardan Muv. olanlara göre daha yüksek.
11	Farkındalık Boyutu			KHO mezunu Muv.Sb.lar, diğerlerine göre daha yüksek.
12	Askeri Liderlik (Toplam)			Söz.Sb.lar, diğer tümüne göre daha düşük.
13	Asta Yönelik İlgi Boyutu	* Subaylık Kaynağına Göre	Sadece asıl lider kadroyu oluşturan Subaylar incelenmiştir. Demografik	Anlamlı farklılaşma yoktur.
14	İşe Yönelik İlgi Boyutu			Sözleşmeli Sb., Yd.Sb.lıktan Sb. ve GATA/FYO mezunu Sb.lar, diğer kaynaklardan Sb. olanlara göre daha düşük.

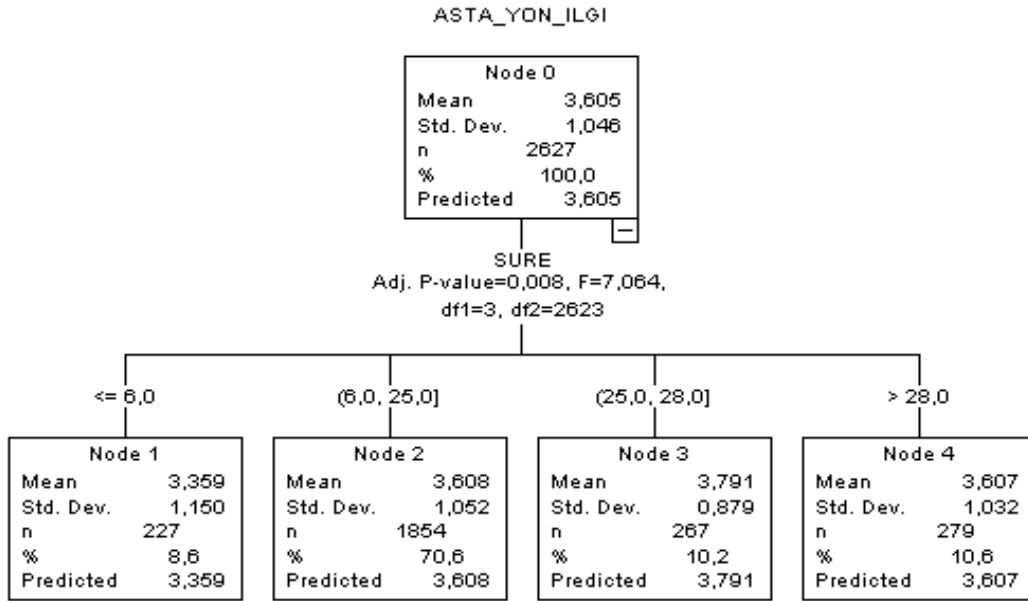
15	Farkındalık Boyutu		değişkenlerden sadece personel temin ve yetiştirmede en önemli değişken olan Subaylık Kaynağı seçilmiştir.	Sözleşmeli Sb., Yd.Sb.lıktan Sb.lar, diğer kaynaklardan Sb. olanlara göre daha düşük.
16	Askeri Liderlik (Toplam)			Sözleşmeli Sb., Yd.Sb.lıktan Sb.lar, diğer kaynaklardan Sb. olanlara göre daha düşük.
17	TBD			En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 12 yıl ve daha az, en düşük 12 yıl ve daha fazla.
18	Öz Liderlik		Tüm statüler (Sb., Asb., Uzm.Erb.) incelenmiştir.	En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 5 yıl ve daha az, en düşük 14 yıl ve daha fazla.
19	Değişime Açıklık Değer Boyutu	* SES * Statü (Sb., Asb., Uzm.Erb.) * Çalışma süresi	Çalışmada kullanılan sürekli değişkenler incelenmiştir.	En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 12 yıl ve daha az, en düşük 20 yıl ve daha fazla.
20	Kendini Aşma Değer Boyutu		Başlıca demografik değişkenler seçilmiştir.	En anlamlı farklılık <u>SES</u> değişkenindedir. SES'sü B ve A olanlar, C1 olanlardan daha yüksek.
21	Kişisel Gelişim			En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 12 yıl ve daha az, en düşük 12 yıl ve daha fazla.
22	Muhafazakârlık			En anlamlı farklılık <u>SES</u> değişkenindedir. SES'sü B ve C1 olanlar, A olanlardan daha yüksek.
23	Değişime Açıklık Değer Boyutu		1'inci hipotezin testi için seçilmiştir.	SES'sü A olanlar, B ve C1 olanlardan daha yüksek.
24	Kendini Aşma Değer Boyutu	* SES		SES'sü A ve B olanlar, C1 olanlardan daha yüksek.
25	Kişisel Gelişim Değer Boyutu		Tüm statüler (Sb., Asb., Uzm.Erb.) incelenmiştir.	Anlamlı farklılaşma yoktur.
26	Muhafazakârlık Değer Boyutu			SES'sü B ve C1 olanlar, A olanlardan daha yüksek.

3.5.1. Askeri Liderlik (Subay ve Astsubaylar Birlikte)

İlk olarak askeri liderlik (boyutları ve toplam olarak) bağımlı değişkenine etki eden bağımsız değişkenler olarak çalışma süresi, statü (Sb., Asb.), SES, kaynak durumu (KHO, Asb. MYO, Sivil vb.), medeni hal ve muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu alınmıştır. Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken olan Askeri liderlik (boyutları ve toplam olarak) üzerine etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde ($p < ,05$) farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Bu analizdeki amaç çalışmaya katılan ve lider statüsünde olan tüm

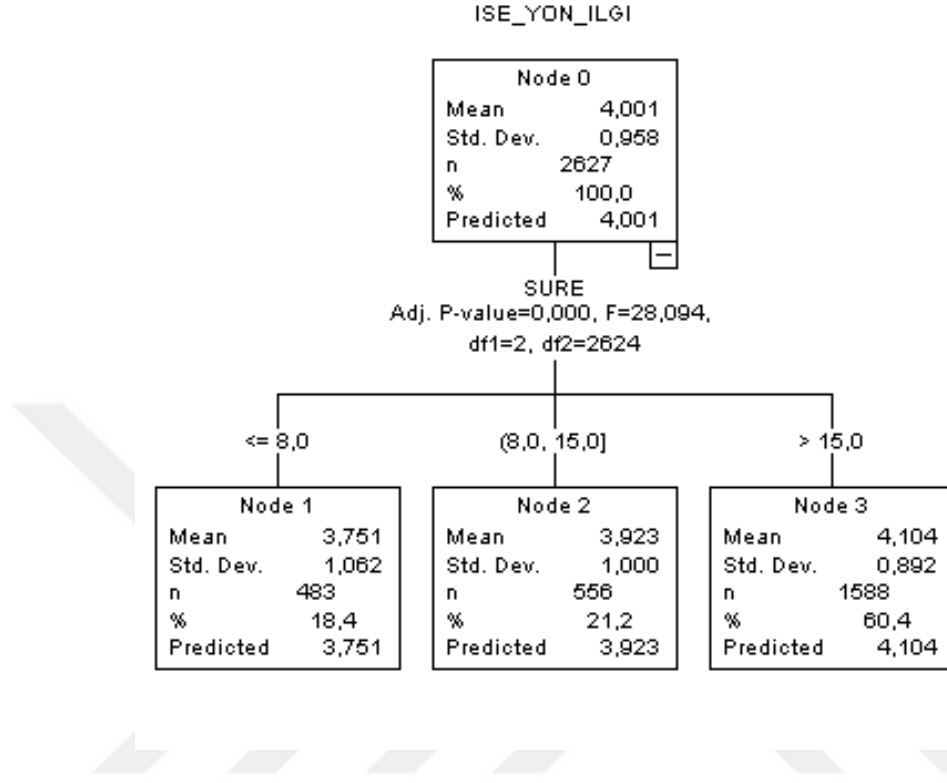
personelerle ait demografik değişkenlerden hangisinin personelin askeri liderliğine daha fazla etki ettiğinin belirlenmesidir. Demografik değişkenlerden hangisinin daha fazla etki edeceği öngörülemediğinden tüm değişkenler analize dahil edilmiştir. Önce askeri liderliğin boyutları bağımlı değişken olarak alınmış, daha sonra da askeri liderlik bütün olarak ele alınmıştır.

Şekil-7: Asta Yönelik İlgı Boyutu CHAID Analizi Sonucu



Bağımsız değişkenlerden (çalışma süresi, statü (Sb., Asb.), SES, Kaynak durumu (KHO, Asb. MYO, Sivil vb.), medeni hal ve muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu) Asta Yönelik İlgı Boyutunda anlamlı farklılık yaratan sadece çalışma süresi olmuştur (p=008). Şekil-7’de de görüldüğü gibi Asta yönelik ilgisi en yüksek olan grup çalışma süresi 25-28 yıl arasında olan grupken en düşük olan ise 6 yıl ve daha az çalışma süresi olan gruptur. Bu sonuç, bağımsız değişken olarak ele alınan tüm demografik değişkenler içerisinde sadece çalışma süresinin anlamlı etki ettiğini göstermiştir. Çalışma süresi artmasının asta yönelik ilgiyi de artırdığı söylenebilir.

Şekil-8: İşe Yönelik İlgi Boyutu CHAID Analizi Sonucu

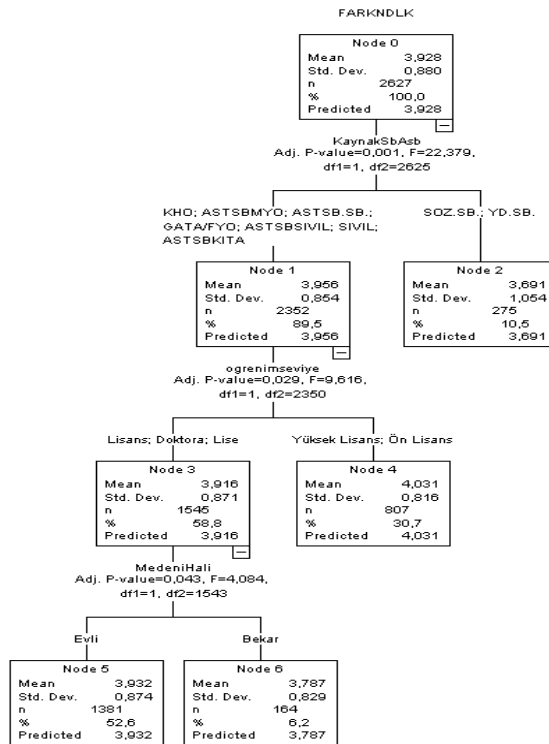


Bağımsız değişkenlerden (çalışma süresi, statü (Sb., Asb.), SES, Kaynak durumu (KHO, Asb. MYO, Sivil vb.), medeni hal ve muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu) İşe Yönelik İlgi Boyutunda anlamlı farklılık yaratan sadece çalışma süresi olmuştur ($p=000$). Şekil-8'de de görüldüğü gibi İşe Yönelik İlgi en yüksek olan grup çalışma süresi 15 yıl ve fazla olan grupken en düşük olan ise 8 yıl ve daha az çalışma süresi olan gruptur. Bu sonuç, bağımsız değişken olarak ele alınan tüm demografik değişkenler içerisinde sadece çalışma süresinin anlamlı etki ettiğini göstermiştir. Çalışma süresi artmasının işe yönelik ilgiyi de artırdığı söylenebilir.

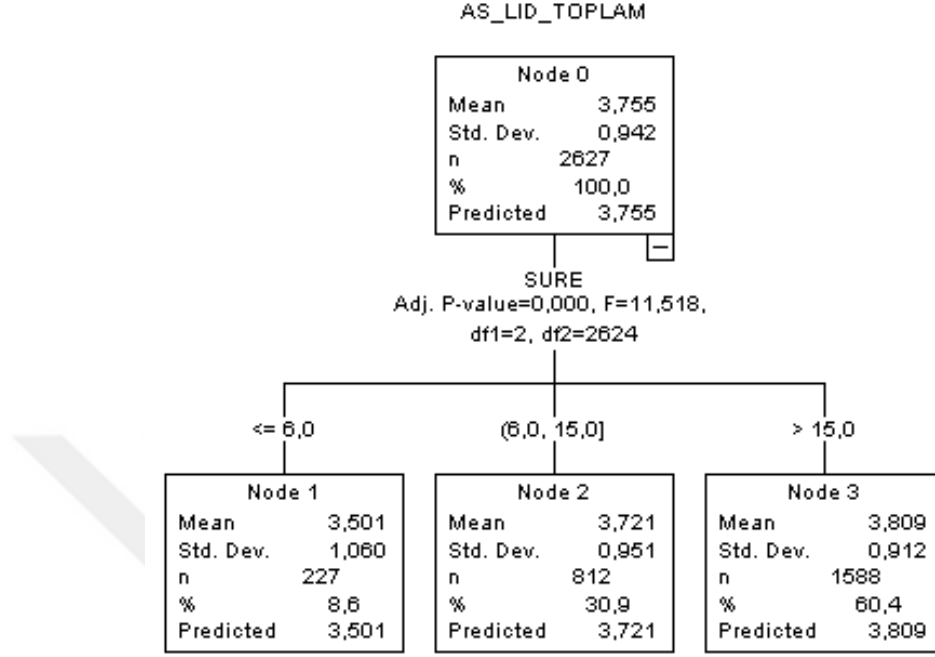
Bağımsız değişkenlerden (çalışma süresi, statü (Sb., Asb.), SES, Kaynak durumu (KHO, Asb. MYO, Sivil vb.), medeni hal ve muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu) Farkındalık Boyutunda anlamlı farklılık yaratan en önemli değişken kaynak değişkeni olmuştur ($p=001$). Şekil-9'da da görüldüğü gibi farkındalığı daha düşük olan grup sözleşmeli subay ve yedek subaylıktan subay olan gruptur. Diğer kaynaklardan subay/astsubay olanların

farkındalığı daha yüksektir. Farkındalığı yüksek olan grupta ise farklılaşma öğrenim seviyesine göre olmaktadır. Yüksek lisans ve ön lisans mezunlarının farkındalığının daha yüksek olduğu görülmektedir($p=0,029$). Farkındalığı daha düşük olan Lise, lisans ve doktora grubunda ise farkındalığı en yüksek olan grubun evliler olduğu görülmektedir($p=0,043$). Ancak ikinci basamakta çıkan farklılaşma sistematik olmadığından anlamlı bir şekilde yorumlanamamaktadır. Burada önemli olan en önemli etkinin birinci basamaktaki kaynak değişkeni olmuştur. Sözleşmeli subay ve yedek subaylıktan subay olanlar kısa bir eğitim süreci sonunda subay olarak göreve başlamaktadır. Kısa süreli eğitim ve özellikle sözleşmeli subayların mesleğe geçici olarak bakmaları bağlılıklarının da düşük olmasına neden olabileceğinden bu grupta farkındalık daha düşük çıkmış olabilir.

Şekil-9: Farkındalık Boyutu CHAID Analizi Sonucu



Şekil-10: Askeri Liderlik (Toplam) CHAID Analizi Sonucu



Bağımsız değişkenlerden (çalışma süresi, statü (Sb., Asb.), SES, Kaynak durumu (KHO, Asb. MYO, Sivil vb.), medeni hal ve muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu) Askeri Liderlik (Toplam) üzerinde anlamlı farklılık yaratan sadece çalışma süresi olmuştur (p=000). Şekil-10'da da görüldüğü gibi Askeri Liderliği en yüksek olan grup çalışma süresi 15 yıl ve daha fazla olan grupken en düşük olan ise 6 yıl ve daha az çalışma süresi olan gruptur. Bu sonuç, bağımsız değişken olarak ele alınan tüm demografik değişkenler içerisinde sadece çalışma süresinin anlamlı etki ettiğini göstermiştir. Çalışma süresi artmasının askeri liderliği de artırdığı söylenebilir.

Şu ana kadarki analizlerde tüm demografik değişkenler bağımsız değişken olarak ele alınmış ve örneklem olarak da subay ve astsubaylar birlikte incelenmiştir. Genel olarak da çalışma süresinin artmasının askeri liderliği hem boyutlar bazında hem de toplam olarak artırdığı söylenebilir.

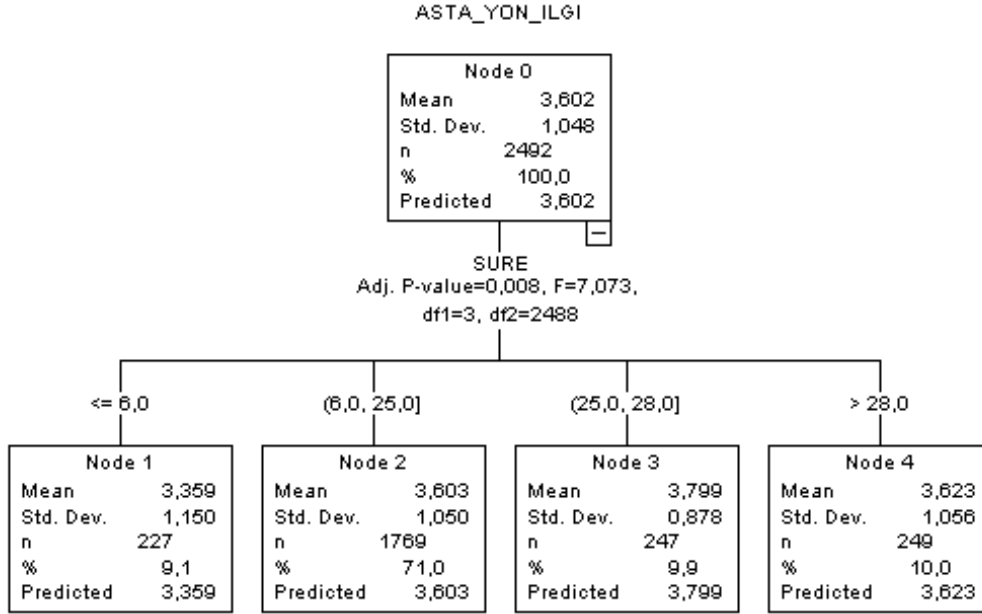
Sonraki analizlerde astsubaylar analizlerden çıkarılmış, asıl lider kadroyu oluşturan subaylar analize dahil edilmiş ve bağımsız değişken olarak da tüm demografik değişkenler yerine personel temin, yetiştirme ve istihdamında daha önemli olduğu değerlendirilen ve karar vericilere katkı sağlayacağı düşünülen demografik değişkenler analize dahil edilmiştir.

3.5.2. Askeri Liderlik (Sadece Subaylar, kaynağına, muvazzaf/sözleşmeli olma durumuna ve çalışma süresine göre)

Bu bölümde asıl lider kadroyu oluşturan subaylar, kaynağına, muvazzaf/sözleşmeli olma durumuna ve çalışma süresine göre Askeri Liderlik Boyutları üzerinde etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde ($p < .05$) farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Bağımsız değişken olarak personel temin, yetiştirme ve istihdamında karar vericilere fayda sağlayacağı değerlendirilen demografik değişkenler seçilmiştir. Bu analizin amacı bu üç demografik değişkenden hangisinin askeri liderliğe daha fazla etki ettiğinin belirlenmesidir. Örneklem olarak da bir önceki analizlerden farklı olarak subay ve astsubaylar birlikte değil, sadece subaylar ele alınmıştır. Bu bölümde ve ilerleyen bölümlerde analize dahil edilen demografik değişkenler ve örneklem karar vericilere fayda sağlayacak şekilde giderek azaltılacak ve hedef kitlenin belirlenmesine çalışılacaktır.

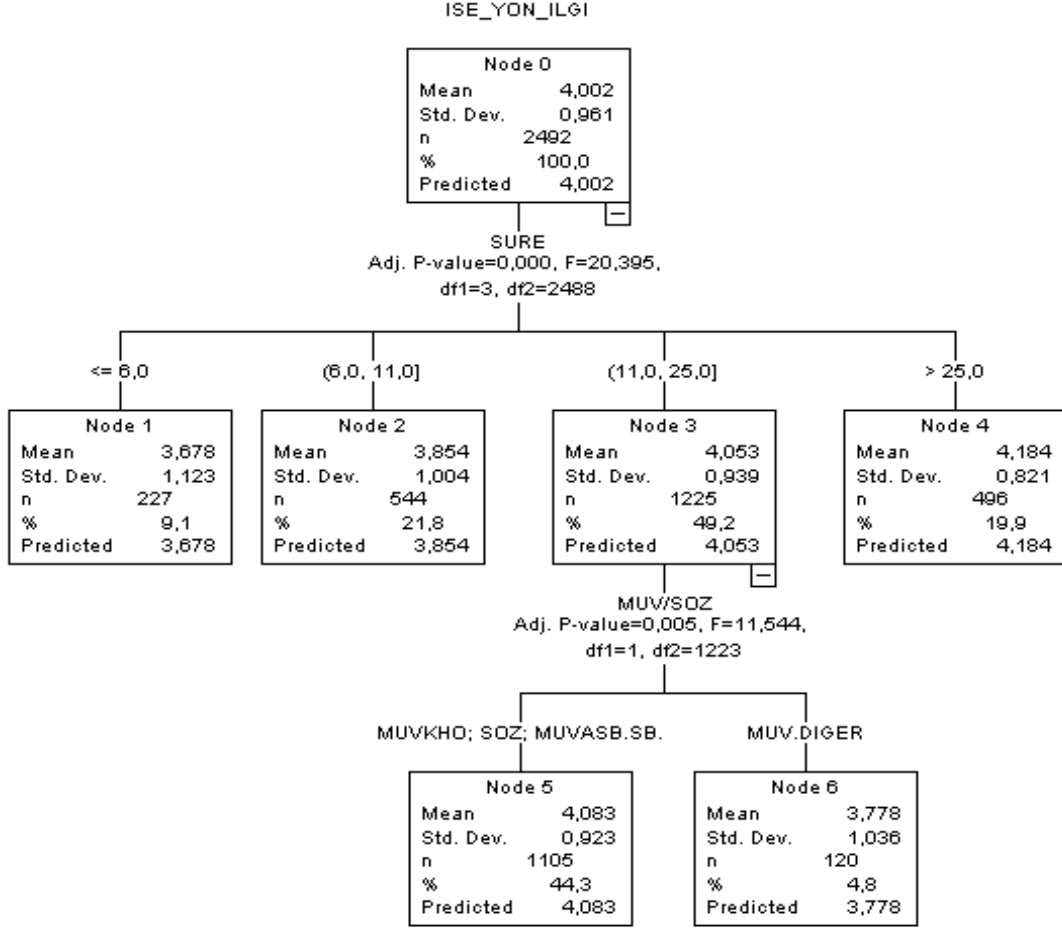
Bağımsız değişkenlerden (çalışma süresi, Kaynak durumu (KHO, Asb.tan Sb.lığa geçiş, Sivil vb.), muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu) Asta Yönelik İlgi boyutunda anlamlı farklılık yaratan sadece çalışma süresi olmuştur ($p=008$). Şekil-11'de görüldüğü gibi asta yönelik ilgisi en yüksek olan grup çalışma süresi 25-28 yıl olan grupken en düşük olan ise 6 yıl ve daha az çalışma süresi olan gruptur. Bu sonuç, bağımsız değişken olarak ele alınan üç demografik değişkenden sadece çalışma süresinin anlamlı etki ettiğini göstermiştir. Çalışma süresi artmasının asta yönelik ilgiyi artırdığı söylenebilir.

Şekil-11: Asta Yönelik İlgi Boyutu CHAID Analizi Sonucu



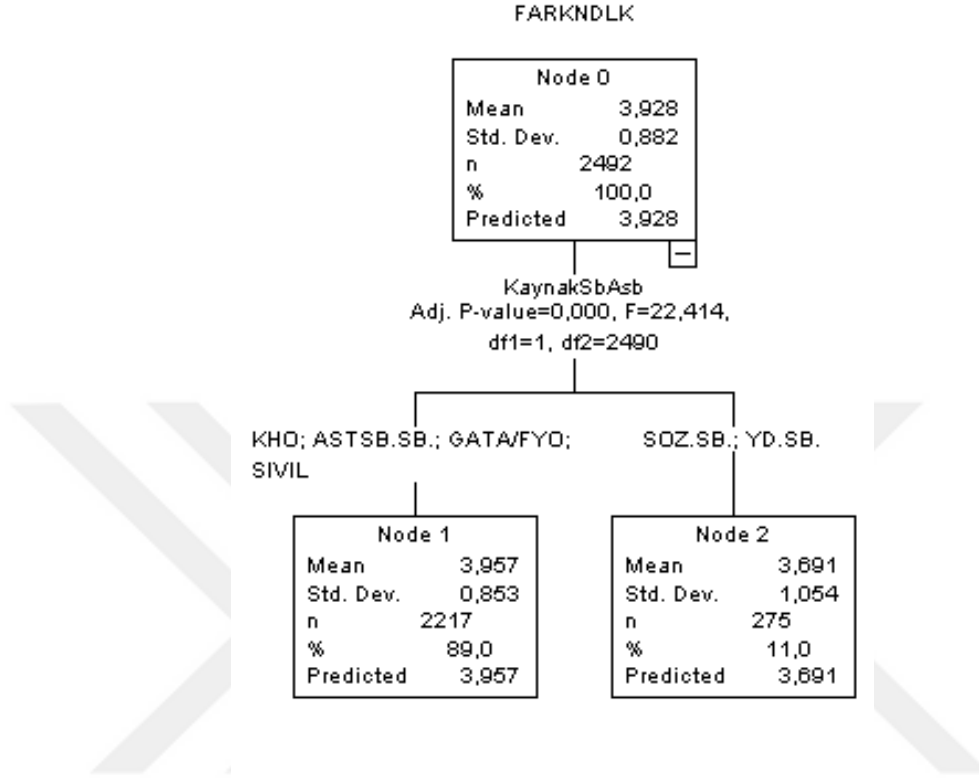
Bağımsız değişkenlerden (çalışma süresi, Kaynak durumu (KHO, Asb.tan Sb.lığa geçiş, Sivil vb.), muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu) İşe Yönelik İlgi Boyutunda anlamlı farklılık yaratan en önemli değişken çalışma süresi olmuştur (p=000). Şekil-12’de de görüldüğü gibi işe yönelik ilgisi en yüksek olan grup çalışma süresi 25 yıl ve daha fazla olan grupken en düşük olan ise 6 yıl ve daha az çalışma süresi olan gruptur. Çalışma süresi 11-25 yıl olan gruptan da KHO mezunu Muvazzaf Sb.lar, Sözleşmeli Sb.lar ve Asb.lıktan Sb.lığa geçen muvazzaf subayların işe yönelik ilgileri diğer kaynaklardan yetişen Sb.lara göre daha fazla olduğu görülmektedir (p=0,005). Bu sonuç, bağımsız değişken olarak ele alınan üç demografik değişkenden çalışma süresinin en fazla anlamlı etki oluşturduğunu göstermiştir. Çalışma süresi artmasının işe yönelik ilgiyi de artırdığı söylenebilir.

Şekil-12: İşe Yönelik İlgi Boyutu CHAID Analizi Sonucu



Bağımsız değişkenlerden (çalışma süresi, Kaynak durumu (KHO, Asb.tan Sb.lığa geçiş, Sivil vb.), muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu) farkındalık boyutunda anlamlı farklılık yaratan sadece kaynak durumu olmuştur (p=000). Şekil-13'te de görüldüğü gibi Sözleşmeli Sb. ve Yd.Sb.lıktan Sb. olanların farkındalığı diğer kaynaklardan Sb. olanlara göre daha düşüktür. (p=0,000). Sözleşmeli subay ve yedek subaylıktan subay olanlar kısa bir eğitim süreci sonunda subay olarak göreve başlamaktadır. Kısa süreli eğitim ve özellikle sözleşmeli subayların mesleğe geçici olarak bakmaları bağlılıklarının da düşük olmasına neden olabileceğinden bu grupta farkındalık daha düşük çıkmış olabilir.

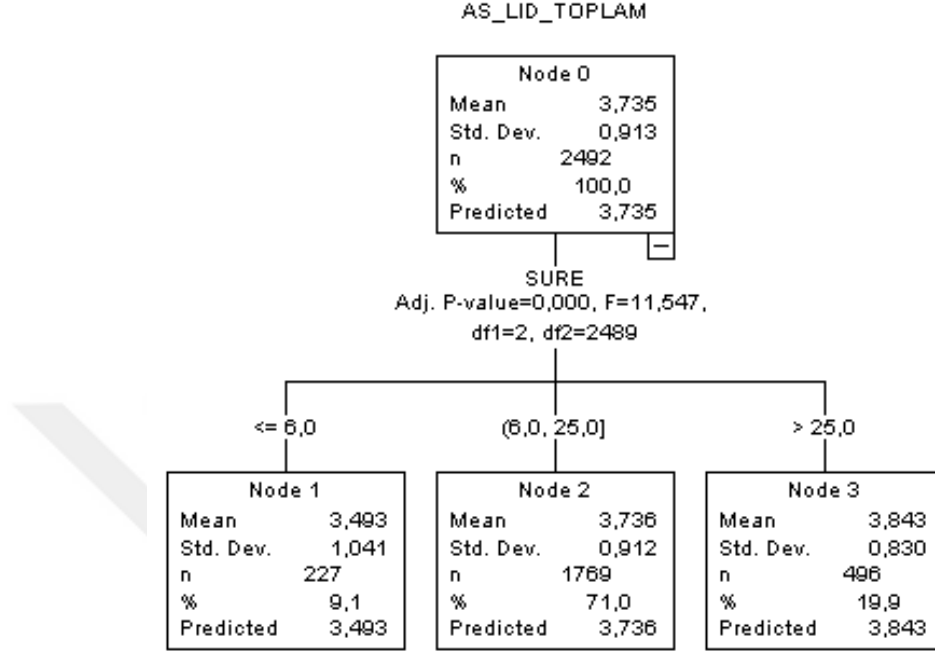
Şekil-13: Farkındalık Boyutu CHAID Analizi Sonucu



Bağımsız değişkenlerden (çalışma süresi, Kaynak durumu (KHO, Asb.tan Sb.lığa geçiş, Sivil vb.), muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu) Askeri Liderlik (Toplam) üzerinde anlamlı farklılık yaratan sadece çalışma süresi olmuştur (p=000). Şekil-14'te de görüldüğü gibi Askeri Liderliği en yüksek olan grup çalışma süresi 25 yıl ve daha fazla olan grupken en düşük olan ise 6 yıl ve daha az çalışma süresi olan gruptur.

Bu sonuç, bağımsız değişken olarak ele alınan üç demografik değişken içerisinde sadece çalışma süresinin anlamlı etki ettiğini göstermiştir. Çalışma süresi artmasının askeri liderliği de artırdığı söylenebilir.

Şekil-14: Askeri Liderlik (Toplam) CHAID Analizi Sonucu



Şu ana kadarki analizlerde önce tüm demografik değişkenler, daha sonra önemli olduğu düşünülen üç demografik değişken analiz edilmiştir. Örneklem olarak da önce subay ve astsubaylar birlikte incelenmiş, daha sonra da asıl lider kadroyu oluşturan subaylar incelenmiştir.

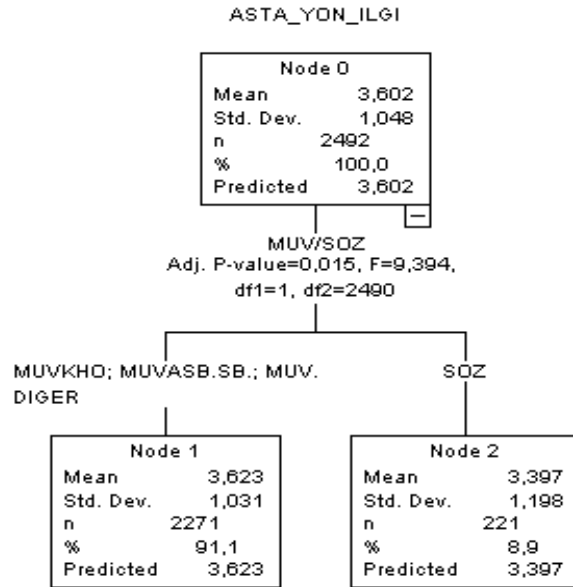
Şu ana kadarki analizler genel olarak çalışma süresinin artmasının askeri liderliği hem boyutlar bazında hem de toplam olarak artırdığını göstermiştir. Ancak personel temini, yetiştirmesi ve istihdamında karar vericilere fayda sağlayabilmek için çalışma süresinden başka diğer değişkenlerin de etkisinin bilinmesine ihtiyaç vardır. En anlamlı farklılığı yaratan sadece çalışma süresi olduğundan diğer değişkenlerin etkileri belirlenememiştir. Bu nedenle devam eden analizlerde önemli olduğu düşünülen değişkenler de tek tek analiz edilecektir. Askeri liderlik üzerinde tek başına etkisi incelenmek istenen ilk değişken subayların muvazzaf veya sözleşmeli olma durumudur. Çünkü bu değişken personel istihdamındaki planlamaya etki eden en önemli değişkendir.

3.5.3. Askeri Liderlik (Sadece Subaylar Muvazzaf/sözleşmeli olma durumuna göre)

Bu bölümde asıl lider kadroyu oluşturan subaylar, muvazzaf/sözleşmeli olma durumuna göre Askeri Liderlik Boyutları üzerinde etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde ($p<,05$) farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Şekil-15'te de görüldüğü gibi Sözleşmeli Sb.ların asta yönelik ilgisi muvazzaf Sb.lara göre daha yüksektir ($p=0,015$). Aslında burada beklenen muvazzaf subayların asta yönelik ilgilerinin fazla olması idi. Bu sonucun çıkmasındaki neden olarak, lider hakkında yapılan değerlendirmelerin astları tarafından yapılmış olması ve sözleşmeli subayların kendilerini astlarına daha yakın görmeleri, onlarla askeri hiyerarşi dışında daha sosyal ilişki içerisinde bulunmaları olduğu söylenebilir.

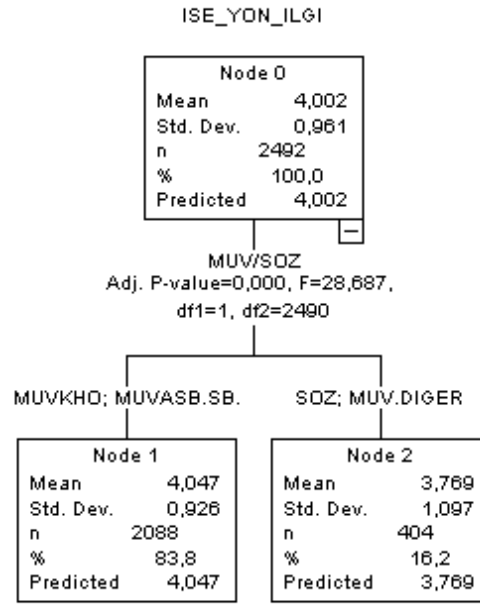
Şekil-15: Asta Yönelik İlgil Boyutu CHAID Analizi Sonucu



Şekil-16'da da görüldüğü gibi KHO mezunu Muv.Sb.lar ile Asb.lıktan Sb.lığa geçen Muv.Sb.ların işe yönelik ilgisi Sözleşmeli Sb.lar ve diğer kaynaklardan Muv. olanlara göre

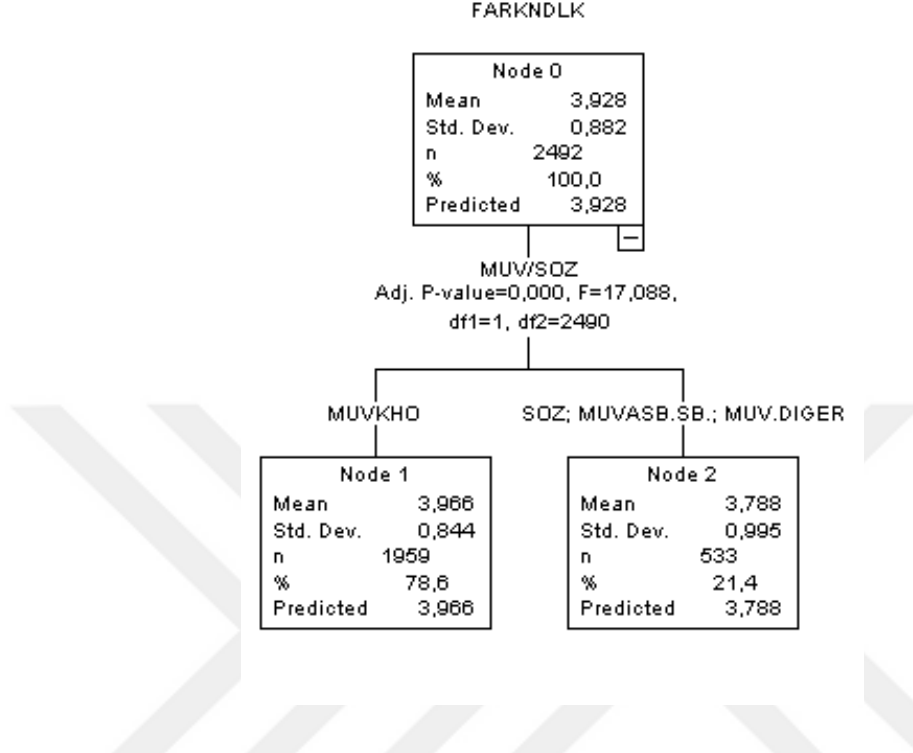
daha yüksektir ($p=0,000$). Bu sonuç muvazzaf subayların kaynağı ne olursa olsun sözleşmeli subaylara göre işlerine daha ilgili olduğunu göstermektedir. Muvazzaf subaylar yaptıkları mesleği geçici olarak görmediklerinden dolayı, işe yönelik ilgilerinin fazla olduğu söylenebilir.

Şekil-16: İşe Yönelik İlgî Boyutu CHAID Analizi Sonucu



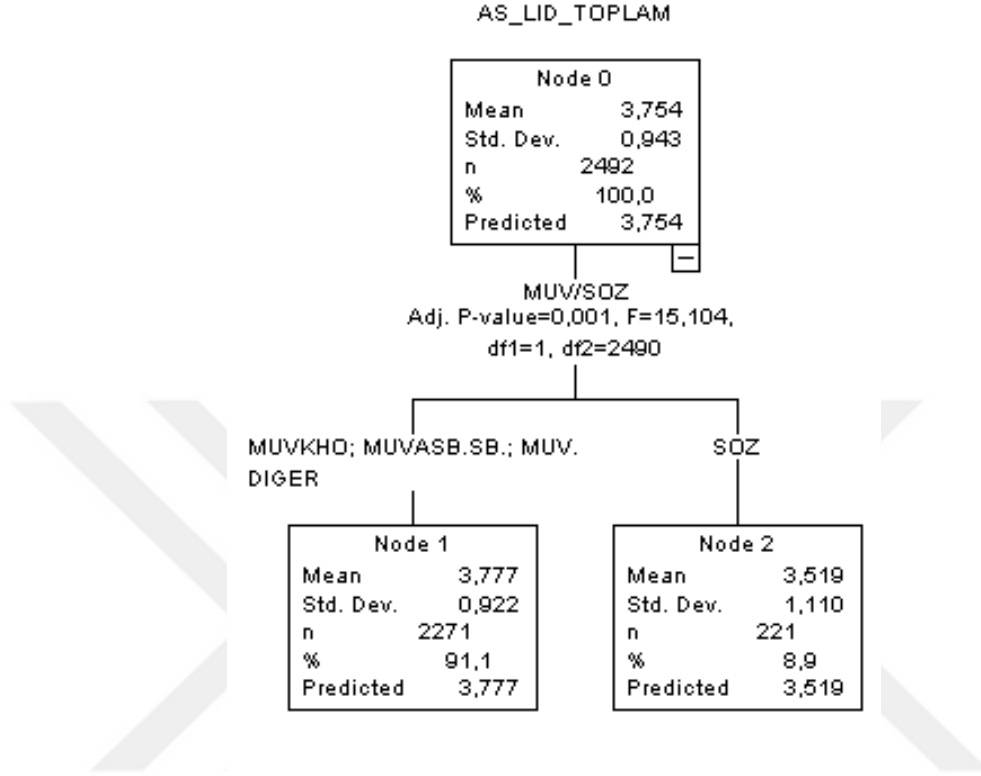
Şekil-17’de de görüldüğü gibi KHO mezunu Muv.Sb.ların farkındalığı diğer Sb.lara göre daha yüksektir ($p=0,000$). Bu sonucun çıkmasındaki neden olarak, KHO’nun asıl muvazzaf subay kaynağı olması gösterilebilir. Diğer subay kaynakları, subay ihtiyacının karşılanması için kullanılan yöntemlerdir. Bu nedenle KHO mezunu muvazzaf subayların farkındalığı daha yüksek çıkmış olabilir.

Şekil-17: Farkındalık Boyutu CHAID Analizi Sonucu



Askeri liderliğe bütün olarak bakıldığında, Şekil-18’de de görüldüğü gibi Sözleşmeli Sb.ların Askeri Liderliği diğer Sb.lara göre daha düşüktür ($p=0,001$). Bu sonuç muvazzaf subayların kaynağı ne olursa olsun sözleşmeli subaylara göre askeri liderliklerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonucun çıkmasındaki en önemli nedenin sözleşmeli subaylar yaptıkları mesleği geçici olarak görmeleri olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre subay istihdamında önceliğin muvazzaf subaylarda olması gerektiği, sözleşmeli subaylığın ise zorunlu olmadıkça başvurulmaması gereken bir istihdam şekli olduğu söylenebilir.

Şekil-18: Askeri Liderlik (Toplam) CHAID Analizi Sonucu



Bu bölümde subayların muvazzaf veya sözleşmeli olma durumunun askeri liderliğe etkisi incelenmiştir. Bir sonraki bölümde ise askeri liderlik üzerinde tek başına etkisi incelenmek istenen ikinci değişken subayların mezun oldukları okulu gösteren subaylık kaynağındaki farklılıklardır. Subaylık kaynağı, personel teminindeki planlamaya etki eden en önemli değişkendir.

3.5.4. Askeri Liderlik (Sadece Subaylar, subaylık kaynağına göre)

Bu bölümde asıl lider kadroyu oluşturan subaylar kaynak durumuna göre Askeri Liderlik Boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı şekilde ($p < ,05$) farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Şekil-19: Asta Yönelik İlgı Boyutu CHAID Analizi Sonucu

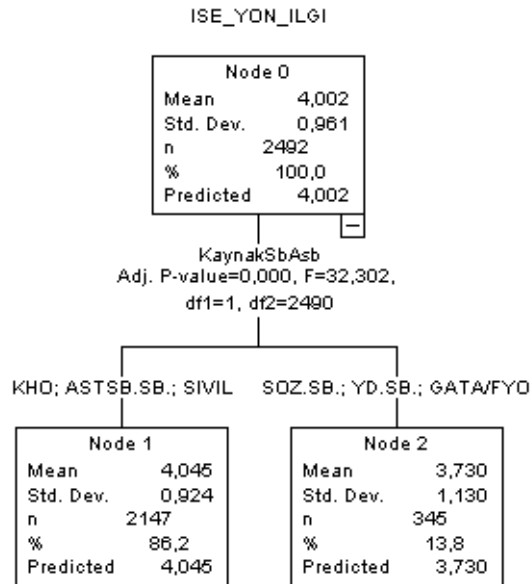
ASTA_YON_ILGI

Node 0	
Mean	3,557
Std. Dev.	0,983
n	2492
%	100,0
Predicted	3,557

Şekil-19’da da görüldüğü gibi Sb.ların kaynağına göre asta yönelik ilgisi farklılaşmamaktadır.

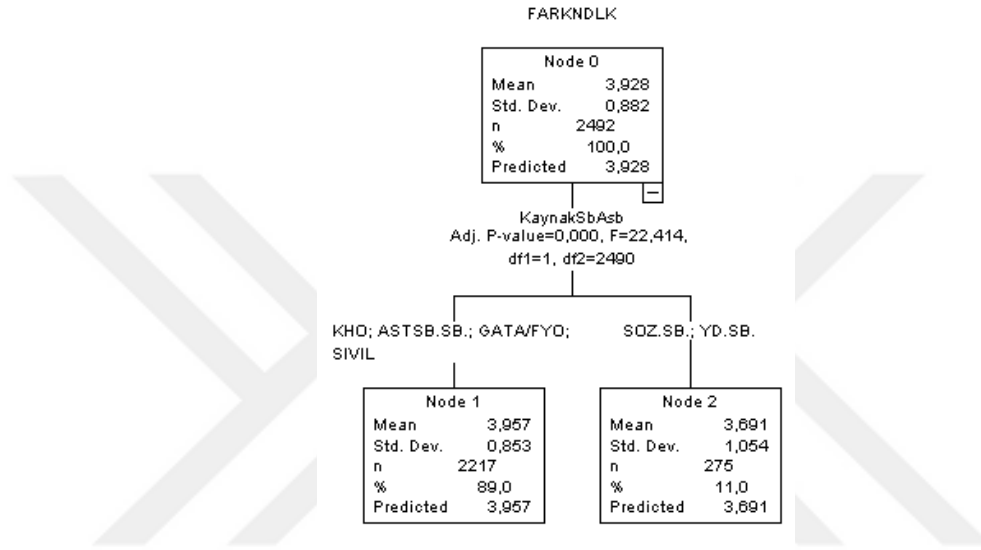
Şekil-20’de de görüldüğü gibi Sözleşmeli Sb., Yd.Sb.lıktan Sb. ve GATA/FYO mezunu Sb.ların işe yönelik ilgisi diğer kaynaklardan Sb. olanlara göre daha düşüktür. (p=0,000). Bunun nedeni olarak sözleşmeli subay, yedek subaylıktan subay olanlar ve GATA/FYO mezunu subayların, mesleki eğitimi aldığı okulun asıl amacının subay yetiştirmek olmaması ve bu nedenle bu grubun işe yönelik ilgilerinin daha düşük olduğu söylenebilir.

Şekil-20: İşe Yönelik İlgı Boyutu CHAID Analizi Sonucu



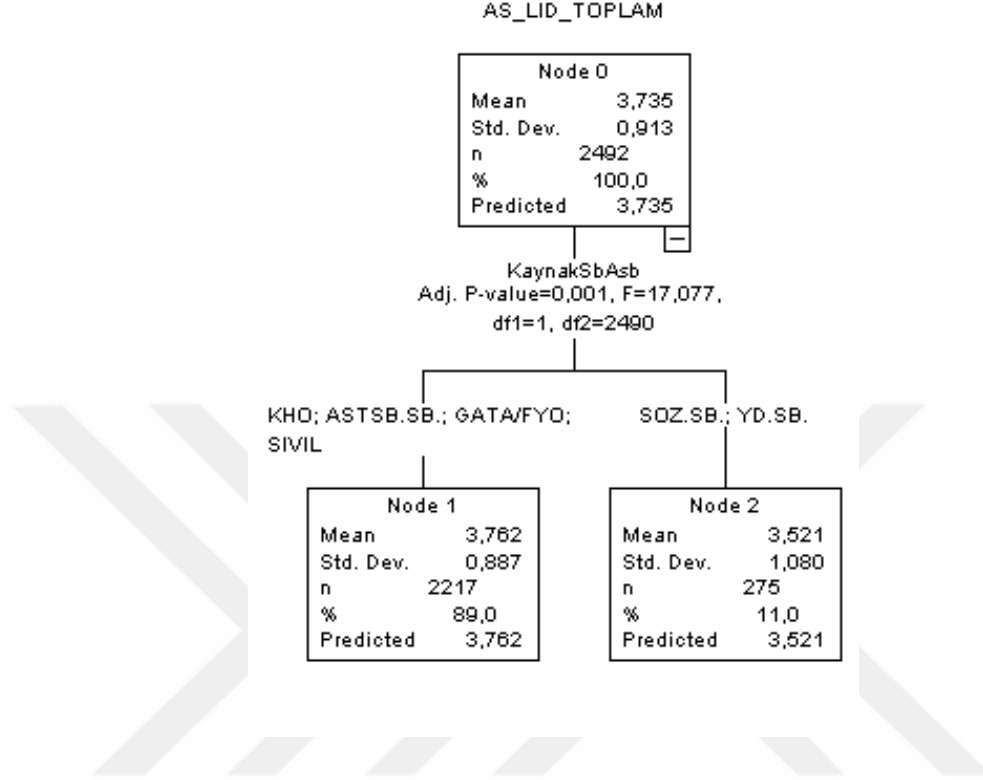
Şekil-21’de de görüldüğü gibi Sözleşmeli Sb. ve Yd.Sb.lıktan Sb.ların farkındalığı diğer kaynaklardan Sb. olanlara göre daha düşüktür. ($p=0,000$). Bu sonucun nedeninin sözleşmeli subayların ve yedek subaylıktan subay olanların, asıl amacı subay yetiştirmek olmayan sivil üniversitelerden mezun olması olduğu söylenebilir.

Şekil-21: Farkındalık Boyutu CHAID Analizi Sonucu



Askeri liderliğe bütün olara bakıldığında şekil-22’de de görüldüğü gibi Sözleşmeli Sb. ve Yd.Sb.lıktan Sb.ların askeri liderliğinin diğer kaynaklardan Sb. olanlara göre daha düşük ($p=0,001$) olduğu görülmektedir. Bu sonucun nedeni olarak, sözleşmeli subayların ve yedek subaylıktan subay olanların, asıl amacı subay yetiştirmek olmayan sivil üniversitelerden mezun olması olduğu söylenebilir. Çünkü sivil kaynak hariç diğer grupta yer alan okulların (KHO, Astsubay MYO, GATA, FYO) tamamının amacı asker kişi yetiştirmektir. Bu okullara giren kişilerin amacı da asker olmak olduğundan birçok boyutta olduğu gibi askeri liderliği bütün olarak ele aldığımızda da bu grubun liderliğinin, asıl amacı subay yetiştirmek olmayan okullardan mezun olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç subaylık kaynağı olarak öncelikli KHO, daha sonra da astsubaylıktan subaylığa geçiş olarak belirlenmesi gerektiğini göstermektedir denilebilir.

Şekil-22: Askeri Liderlik (Toplam) CHAID Analizi Sonucu



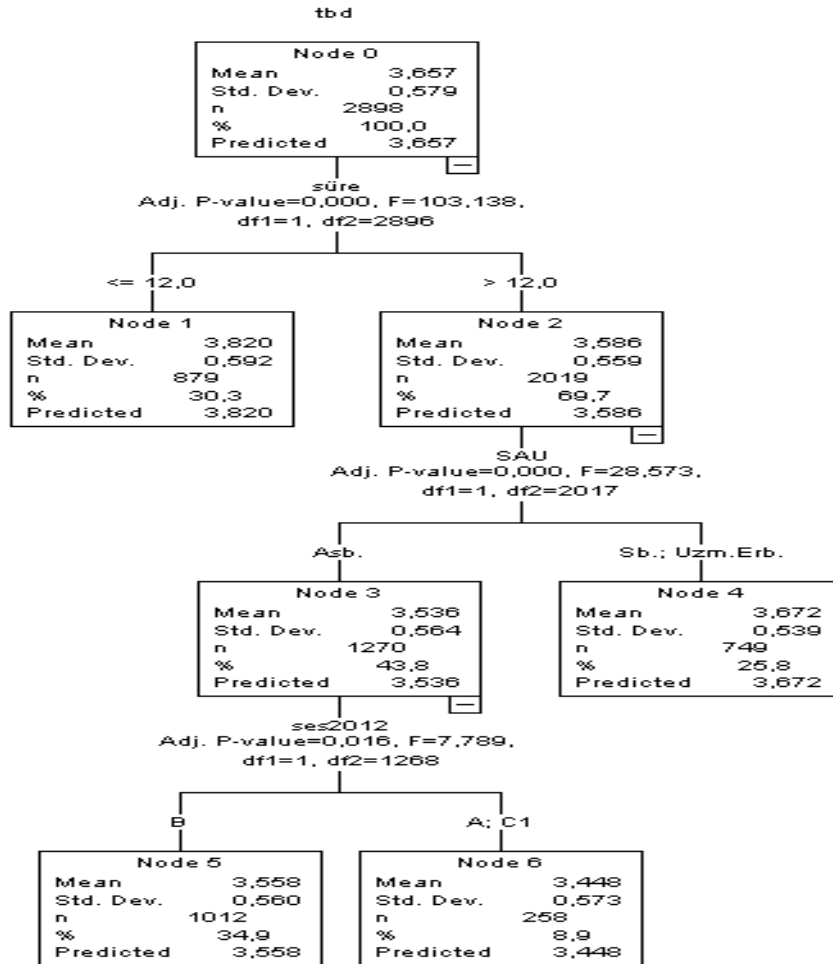
3.5.5. Diğer Değişkenler

Şu ana kadar yapılan analizlerde kurumsal fayda sağlayacak bulgular elde edilmesi amacıyla asıl bağımlı değişken olan Askeri Liderlik üzerinde bazı demografik ve kaynak değişkenlerinin istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu bölümde tezin genelinde elde edilen bulguları daha sağlıklı yorumlayabilmek amacıyla çalışmada bulunan diğer değişkenler olan TBD, Öz Liderlik ve Temel Değer Boyutları üzerinde SES, statü (Sb., Asb., Uzm.Erb.) ve çalışma süresinin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde ($p < 0,05$) farklılaşıp farklılaşmadığı incelenecektir.

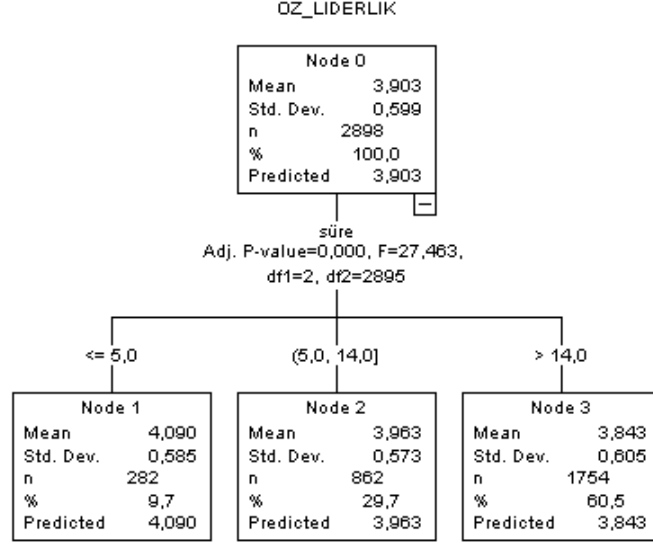
TBD, kişinin kendisine verdiği değeri, problemlerle baş edebilme yeteneğini, motivasyonunu, arzulanan sonuçların kendi elinde olduğunu öngören kişinin kendini değerlendirmesidir. Şekil-23'de de görüldüğü gibi TBD ilk olarak çalışma süresi farklılık yaratmaktadır ($p=0,000$). Çalışma süresi 12 yıl ve daha az olanların TBD'leri 12 yıldan

fazla olanlara göre daha yüksektir. Bu sonuç, yaşça daha genç olan ve mesleğin başında olan kişilerin kendilerini daha yetkin olarak gördükleri, amaçlarının bulunduğu ve bu amaçlara ulaşmanın kendi çabalarıyla olacağını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Bunun tam tersi, mesleğin ortalarında ve sonlarında olanların ise amaçlarının azaldığı, motivasyonlarının düştüğü ve elde etmek istediklerinin tamamen kendi ellerinde olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Çalışma süresi 12 yıldan fazla olan grupta ise Sb. ve Uzm.Erb.ların TBD'leri Asb.lara göre daha fazladır. Asb.larda ise TBD, SES'ü B olanlarda A ve C1 olanlara göre daha yüksektir ($p=0,016$). İkinci basamakta elde edilen bulgular bir sistematik içerisinde olmadığından anlamlı bir şekilde yorumlanamamaktadır.

Şekil-23: TBD CHAID Analizi Sonucu



Şekil-24: Öz Liderlik CHAID Analizi Sonucu

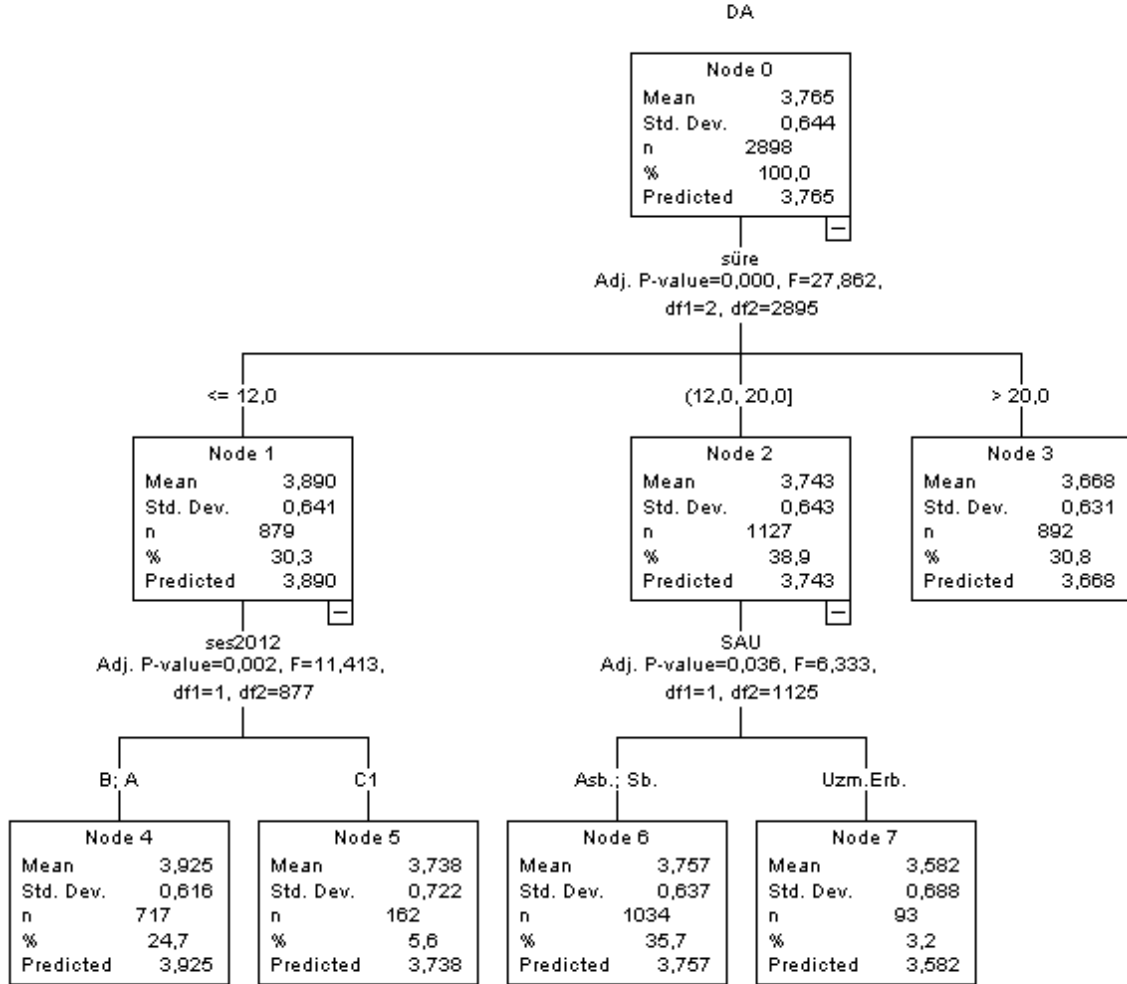


Öz liderlik (Manz, 1986; Neck ve Manz, 2010) bireylerin bir dizi davranışsal ve bilişsel stratejiler kullanarak kendilerini yönlendirme, etkileme sürecidir. Bu, bireyin etkililiğini, iç motivasyonunu, birçok pozitif iyi olma halini artıran ve devam etmesini sağlayan bir süreçtir. Şekil-24'te de görüldüğü gibi Öz Liderlik üzerinde anlamlı farklılaşmayı yaratan sadece çalışma süresidir. Çalışma süresi 5 yıl ve az olanlar en yüksek öz liderliğe sahipken çalışma süresi 14 yıl ve daha fazla olanların öz liderliği en düşüktür ($p=0,000$). Çalışma süresinin artmasıyla öz liderliğin düşmesi, daha genç olanların amaçlarına ulaşabilmek için kendilerini yönlendirebildikleri, motive edebildikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuca göre, TBD'ndeki sonuçla benzer şekilde, çalışma süresi artan kişilerin motivasyonlarının düştüğü söylenebilir.

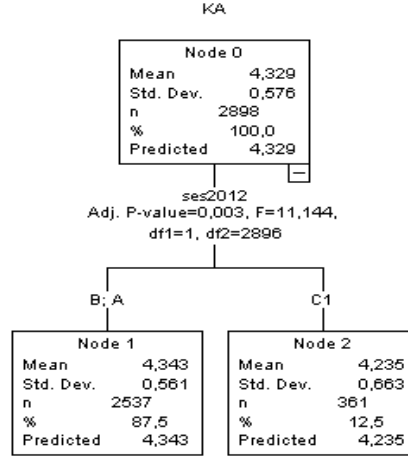
Şekil-25'te de görüldüğü gibi Değişime Açıklık değer boyutu üzerinde ilk olarak anlamlı farklılaşmayı yaratan çalışma süresidir. Çalışma süresi 12 yıl ve az olanların değişime açıklığı en yüksekken çalışma süresi 20 yıl ve daha fazla olanların değişime açıklığı en düşüktür ($p=0,000$). Çalışma süresi 12 yıldan az olanların içerisinde ise SES B ve A olanların değişime açıklığı C1 olanlardan daha yüksektir. Çalışma süresi 12-20 yıl arasında olanlarda ise Sb. ve Asb.ların değişime açıklığı Uzm.Erb.lardan daha yüksektir ($p=0,036$).

Tüm basamaklardaki sonuçlar, beklenildiği gibi öncelikle gençlerde, ikinci basamakta da üst SES grubunda olanlarda ve eğitim seviyesi daha yüksek olanlarda değişime açıklığın daha fazla olduğunu göstermektedir. Kişi yaşlandıkça alışkanlıklarını değiştirmekte zorlanacağı ve değişime direnç başlayacağından bu sonuç beklenen bir sonuçtur. Aynı şekilde alt SES grubunda olanların muhafazakârlığı yüksek olacağından değişime açıkları düşük olacaktır. Eğitim seviyesinin yükselmesi de değişime açıklığı artıran ve muhafazakârlığı azaltan bir durumdur. Tüm bu sonuçların beklenildiği gibi çıktığı söylenebilir.

Şekil-25: Değişime Açıklık Değer Boyutu CHAID Analizi Sonucu

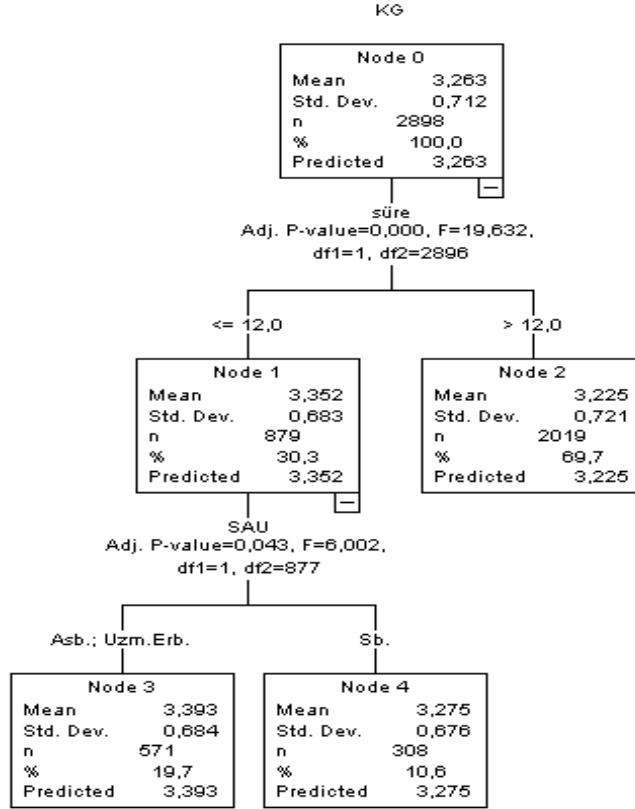


Şekil-26: Kendini Aşma Değer Boyutu CHAID Analizi Sonucu



Kendini aşma değer boyutu, evrensel değerlere saygı duyma, sosyal adalet, hoşgörü, doğaya saygı, barışçılık, bilgelik gibi kavramları ifade eden evrensellik ve içerisinde bulunduğu grubun gelişmesi ve devamı için etrafındaki diğer bireylere yardım etme, dürüst, sorumlu ve sadık olmayı ifade eden yardımseverlik boyutlarından oluşan bir üst değer boyutudur. Şekil-26'da da görüldüğü gibi Kendini Aşma değer boyutu üzerinde tek anlamlı farklılaşmayı yaratan SES olmuştur ($p=0,003$). SES B ve A olanların kendini aşma değeri C1 olanlardan daha yüksektir. Her iki grupta da kendini aşma değerinin yüksek olduğu görülmektedir. Askerlik mesleği gereği bu boyutun ortalamasının tüm gruplarda yüksek olması normaldir. Çünkü mesleğin doğasında adalet, sadakat, yardımlaşma gibi değerler bulunmaktadır. Üst SES grubunun ortalamasının biraz daha yüksek çıkmasının nedeni olarak eğitim seviyesinin daha yüksek olması söylenebilir.

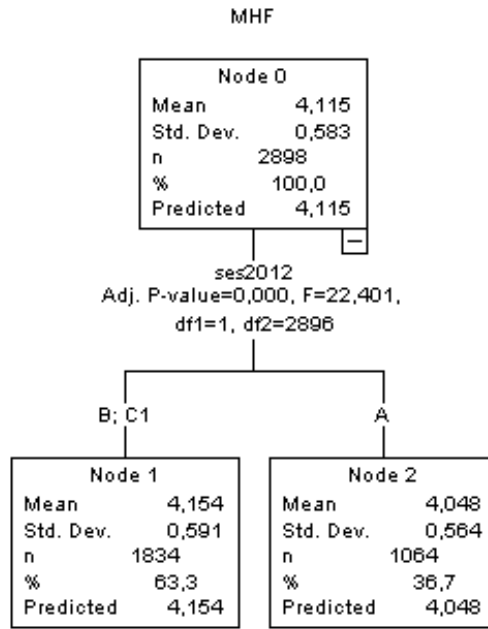
Şekil-27: Kişisel Gelişim Değer Boyutu CHAID Analizi Sonucu



Kişisel gelişim, güç ve başarı değerinden oluşan bir üst boyuttur. Şekil-27’de de görüldüğü gibi Kişisel Gelişim değer boyutu üzerinde ilk olarak anlamlı farklılaşmayı yaratan çalışma süresi olmuştur ($p=0,000$). Çalışma süresi 12 yıl ve daha az olanların kişisel gelişim değeri çalışma süresi 12 yıldan fazla olanlara göre daha yüksektir. Bu sonuçlara göre gençlerin sosyal statü, otorite, zenginlik ve saygınlığa sahip olma, diğerleri üzerinde üstünlük kurma isteklerinin daha fazla olduğu, toplumdaki standartlara göre bireysel yeteneklerini, başarısını gösterme çabası içerisinde oldukları söylenebilir. Çalışma süresi 12 yıldan az olanlarda ise Asb. ve Uzm.Erb.ların kişisel gelişim değeri Sb.lara göre daha yüksektir ($p=0,043$). İkinci basamakta çıkan bu sonuca göre, daha alt rütbelerde bulunan gençlerin, meslekte yüксеlebilmesi için önlerinde fırsat olduğu ve bunu gerçekleştirerek istedikleri statü ve başarıyı elde etme istekleri olduğu söylenebilir.

Muhafazakârlık, geleneklere ve kurallara uymayı ifade eden bir üst boyuttur. Şekil 28’de de görüldüğü gibi Muhafazakârlık değer boyutu üzerinde anlamlı farklılaşmayı yaratan sadece SES olmuştur (p=0,000). SES’sü B ve C1 olanların muhafazakârlığı, A olanlardan daha fazladır. Bu sonuç muhafazakârlık değerinin karşı kutbunda bulunan değişime açıklık değerindeki sonuçlarla örtüşmektedir. Şöyle ki; SES yükseldikçe değişime açıklığın artması ve muhafazakârlığın azalması beklenen bir sonuçtur. Bu sonuca göre SES düştükçe muhafazakârlığın arttığı söylenebilir.

Şekil-28: Muhafazakârlık Değer Boyutu CHAID Analizi Sonucu

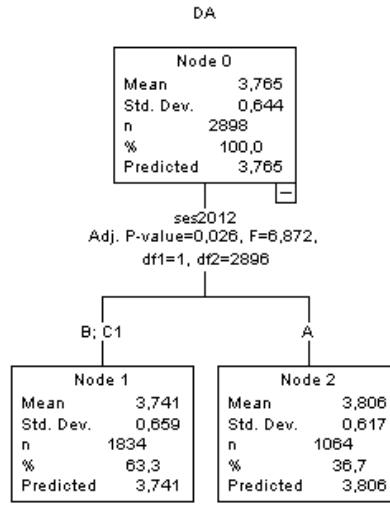


3.5.6. Temel Değerler ve SES

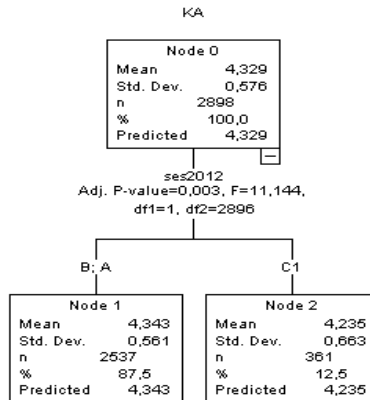
1’inci hipotezin testi için SES’nün Temel Değer boyutları üzerinde etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde (p<,05) farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve sonuçlar Şekil 29-33’dedir. SES’sü A olanların değişime açıklığı B ve C1 olanlardan (p=0,026); B ve A olanların kendini aşması C1 olanlardan (p=0,003); B ve C1 olanların ise muhafazakârlığının A’dan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kişisel gelişim değer

boyutunu SES durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Bu sonuçlara göre SES yükseldikçe değişime açıklığın arttığı ve muhafazakârlığın azaldığı, Kendini aşma değerinin üst SES grubu (A, B) ile orta SES grubu (C1) arasında farklılaştığı görülmektedir. Farklılaşma sadece kişisel gelişim değer boyutunda olmamıştır. Bu sonuçlara göre hipotez 1’de öne sürüldüğü gibi, temel değerler SES grupları arasında anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Şekil-29: Değişime Açıklık Değer Boyutu CHAID Analizi Sonucu



Şekil-30: Kendini Aşma Değer Boyutu CHAID Analizi Sonucu

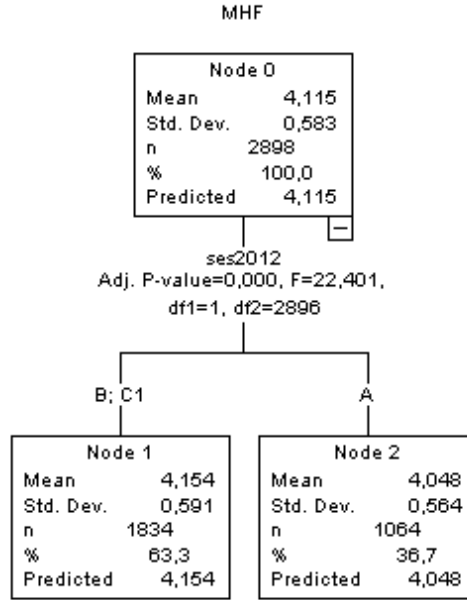


Şekil-31: Kişisel Gelişim Değer Boyutu CHAID Analizi Sonucu

KG

Node 0	
Mean	3,263
Std. Dev.	0,712
n	2898
%	100,0
Predicted	3,263

Şekil-32: Muhafazakârlık Değer Boyutu CHAID Analizi Sonucu



3.6. İkinci Kısım

İkinci kısımda çalışmada bulunan değişkenler arasındaki etkileşimler araştırılmıştır. Bu kısımda yapılan analizlerle hipotez 2, 3 ve 4 test edilmiş ve araştırma sorusunun cevabı aranmıştır. Bu bölümün yazına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Liderin etkinliğini ölçmek için bağımlı değişken olan askeri liderlik verileri takipçilerden, bağımsız değişkenlerin verileri liderlerden öz bildirim olarak toplanmıştır. Toplamda 410 lider-takipçi çiftinden (Toplam 820 kişi) veri toplanmış, normal dağılıma uymayan ve uçlarda olan veriler çıkarılmış ve analize uygun olan 290 veri çifti ile analizler yapılmıştır. Bu sayı çalışmanın yapıldığı kitleyi temsil etmesi açısından yeterlidir. Hipotezler AMOS paket programında Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile test edilmiştir.

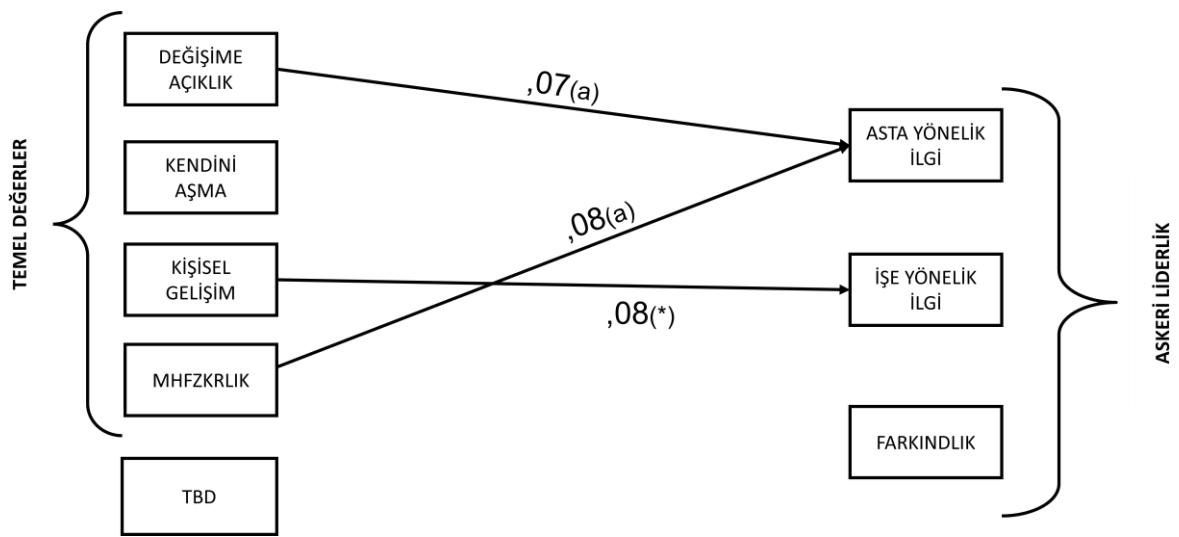
Tablo-6: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek / Model	α	Ort.	SS	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
Değerler(**)	,87	3,91	,36	262,506	95	2,763	,078	,812	,900
TBD(*)	,80	3,86	,55	33,129	25	1,325	,039	,988	,978
Askerli Liderlik	,98	3,71	,82	807,508	441	1,831	,054	,959	,853

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI=Comparative Fit Index; GFI=Goodness of Fit Index (*) 2 madde (4, 10) çıkarıldı, (**) 5 madde (2, 8, 9, 10, 11, çıkarıldı)

Ölçeklerin faktör yapıları YEM ile doğrulayıcı faktör analizi yapılarak test edilmiştir. İyi uyumu bozan bazı maddeler her faktörde en az 3 madde kalacak şekilde analizlerden çıkarılmıştır. Tablo-6'da bulunan uyum iyiliği değerlerine göre ölçeklerin kabul edilebilir uyum sağladığı görülmektedir (Schermelleh vd., 2003).

Şekil-33: Çalışmanın Modeli



Tablo-7: Modelin Uyum İyiliği Değerleri

Model	$\Delta\chi^2$	Sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
Model	8,057	11	,732	,000	1,000	1,000	,993

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI=Comparative Fit Index; IFI=Incremental Fit Index; GFI=Goodness of Fit Index (*) p<,05; (a) p<,10

Model ilk olarak gizil değişkenlerle oluşturulmuştur. Ancak uyum iyiliği değerleri düşük çıktığından faktör ortalamaları alınarak, bu ortalamalar gözlemlenen değişken olarak modele dahil edilmiş ve analizler bu şekilde yapılmıştır.

Hipotezler, şekil-33'de bulunan modele göre YEM ile test edilmiştir. Modelin uyum iyiliği değerleri tablo-7'dedir ve iyi uyum sağladığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, temel değerlerden değişime açıklık ($,07 p<10$) ve muhafazakârlık temel değerinin ($,08 p<10$) askeri liderliğin asta yönelik ilgi boyutuna; kişisel gelişim temel değerinin de askeri liderliğin işe yönelik ilgi boyutuna ($,08 p<,05$) zayıf bir şekilde etki ettiği tespit edilmiştir. TBD'nin askeri liderliğe anlamlı bir şekilde etki etmediği görülmüştür. Benzer konularda yapılan bir çalışmada anlamlılık değeri $p<,10$ olanlar da raporlandığından (Egri ve Herman, 2000) burada da raporlanmıştır.

Bu sonuçlarla Hipotez 2 (Temel değerlerin askerli liderlik davranışına olumlu yönde anlamlı etkisi vardır) kısmen kabul edilmiş, hipotez 3 (TBD'nin askeri liderlik davranışına olumlu yönde anlamlı etkisi vardır) kabul edilmemiştir. Araştırma sorusunun cevabı olarak da askeri liderliğe sosyolojik faktörlerin psikolojik faktörlere göre daha fazla etki ettiği söylenebilir.

Bu modeldeki en önemli etkileşim, etki derecesi düşük de olsa anlamlılığı en yüksek olan kişisel gelişim değer boyutunun işe yönelik ilgi üzerine olan etkisidir. Kişisel gelişim güç ve başarı isteğini, işe yönelik ilgi de başarılı olmak için özverili ve azimli çalışma ve disiplinli olmayı ve mesleğini sevmeyi vurgulamaktadır. Bu etkinin çıkması, güç ve başarıya değer veren bireylerin bu amaçları için çalıştığını göstermektedir. Verilerin farklı

kaynaklardan toplanmış olması, kendileri için güç ve başarının önemli olduğunu düşünen liderlerin astlarının gözünde de azimle çalışan ve disiplinli olan liderler olarak kabul gördüğünü göstermektedir.

TBD'nin askeri liderliğe anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. TBD'nin en uygun yaklaşma/kaçınma çerçevesinde açıklanabileceği önerilmektedir. Bu çerçevede TBD'nin doğrudan etkisinin incelendiği deneysel çalışmalarda TBD yüksek yaklaşma ve düşük kaçınma doğasıyla ilişkili bulunmuştur (Ferris vd., 2011). Yani, yüksek TBD olan bireyler pozitif uyarıcılara hassas ve negatif uyarıcılara hassas değildir. Askeri liderlik doğası gereği negatif uyarıcılar içeren bir yapıdadır. Bu nedenle yapılan liderlik ve astların liderlik algısı negatif uyarıcılardan etkilenmiş olabilir ve TBD'nin askeri liderliğe etki etmemesinin nedeni de burada yatıyor olabilir. Beklenen ancak çıkmayan bu etkileşimin oluşmamasının nedeni kuramsal olarak yaklaşma/kaçınma çerçevesinde açıklanabilir.

Şekil-33'deki model incelendiğinde anlamlı olan yolların anlamlılıklarının düşük ve etki derecelerinin de zayıf olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak;

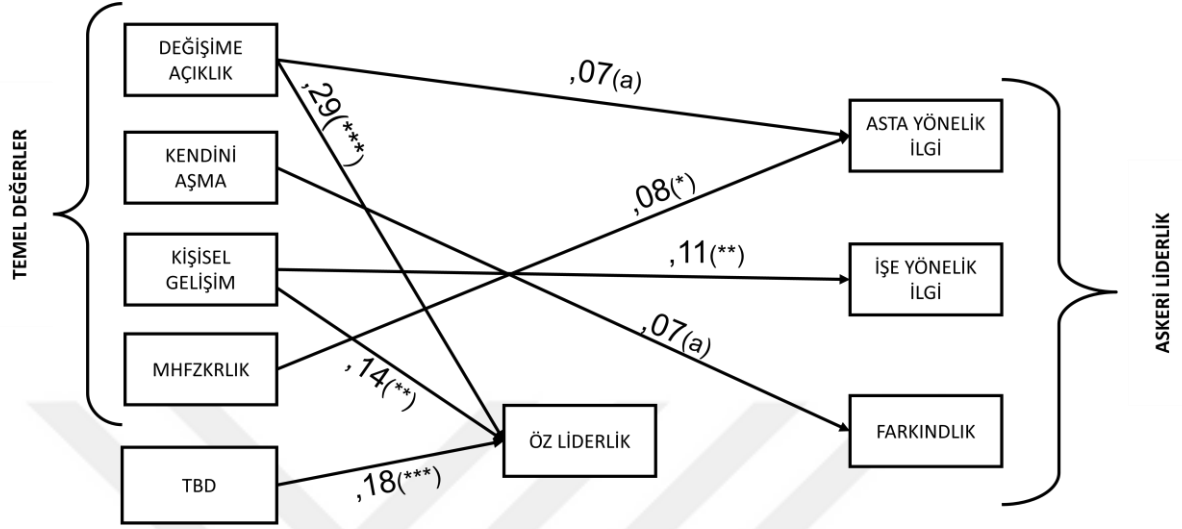
- bağımlı ve bağımsız değişkenlerin verilerinin farklı kaynaklardan toplanmış olması olabilir. Çünkü hipotezler oluştururken incelenen bu konuda yapılan çalışmalarda verilerin tek kaynaktan özbildirim olarak toplandığı görülmüştür. Bu nedenle yazın taramasında incelenen önceki araştırmaların sonuçlarında sosyal beğenirlik etkisi bulunuyor olabilir.

- değişkenler arasında başka bir değişkenin aracı etkisi olabilir.

Sosyal beğenirlik etkisinin varlığını test etmek ve aracı etki olup olmayacağını belirlemek için çalışma devam ettirilmiştir.

Öncelikle öz liderlik değişkeninin aracı etkisi incelenmiştir. Ancak şekil-34'te de de görüldüğü gibi Öz liderlik ile bağımlı değişken olan askeri liderlik boyutlarından herhangi biri ile anlamlı bir etkileşim olmadığından öz liderliğin aracı etkisi söz konusu değildir. Bu sonuçla Hipotez 4 kabul edilmemiştir.

Şekil-34: Öz Liderliğin Aracı Etkisi Modeli



Tablo-8: Modelin Uyum İyiliği Değerleri

Model	$\Delta\chi^2$	Sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
Model	22,91	21	1,091	,019	,997	,981

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI=Comparative Fit Index; GFI=Goodness of Fit Index (***) $p < ,001$; (**) $P < ,01$; (*) $P < 0,05$; (a) $p < ,10$

Model ilk olarak gizil değişkenlerle oluşturulmuştur. Ancak uyum iyiliği değerleri düşük çıktığından faktör ortalamaları alınarak, bu ortalamalar gözlemlenen değişken olarak modele dahil edilmiş ve analizler bu şekilde yapılmıştır.

Şekil-34'te de görüldüğü gibi aracı etki olmadığı belirlendikten sonra sosyal beğenirlik etkisinin varlığını test etmek için araştırmanın ikinci kısmının ikinci bölümünün yapılmasına karar verilmiş ve bağımlı değişken olan askeri liderlik verileri bağımsız değişkenlerin toplandığı kişilerden (liderlerden) öz bildirim olarak tekrar toplanmıştır. Ancak bu sefer, “astlarının gözünden kendilerini değerlendirmeleri” istenmiştir. İntranet

üzerinden, analize katılan 290 kişiye anket uygulaması açılmış ve bunlardan 101 kişi anketi doldurmuştur. Bu verilerden analize uygun olan 90 tanesi ile analizler yapılmıştır.

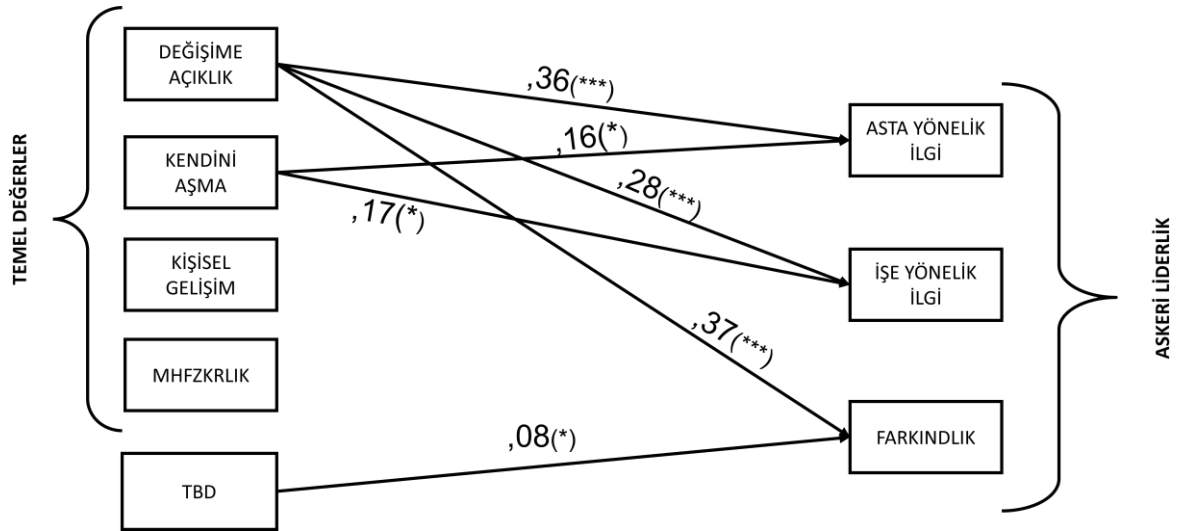
Tablo-9: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek / Model	α	Ort.	SS	$\Delta\chi^2$	Sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
Değerler(**)	,87	3,87	,33	112,462	71	1,584	,077	,830	,871
TBD(*)	,80	3,71	,62	40,749	37	1,101	,039	,988	,933
Askeri Liderlik(*)	,98	4,32	,46	657,831	431	1,526	,073	,913	,735

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI=Comparative Fit Index; GFI=Goodness of Fit Index (*) 2 madde (4, 6) çıkarıldı, (**) 6 madde (1, 3, 8, 9, 11, 14) çıkarıldı.

Tablo-9’da çalışmanın ikinci kısmının ikinci bölümünde kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır. İyi uyumu bozan bazı maddeler her faktörde en az 3 madde kalacak şekilde analizlerden çıkarılmıştır. Ölçeklerin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeydedir (Schermelehd vd., 2003).

Şekil-35: Sosyal Beğenirlik Etkisinin Testi Modeli



Tablo-10: Sosyal Beğenirlik Etkisinin Testi Modelinin Uyum İyiliği Değerleri

Model	$\Delta\chi^2$	Sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
Model	10,991	15	,733	,000	1,000	,975

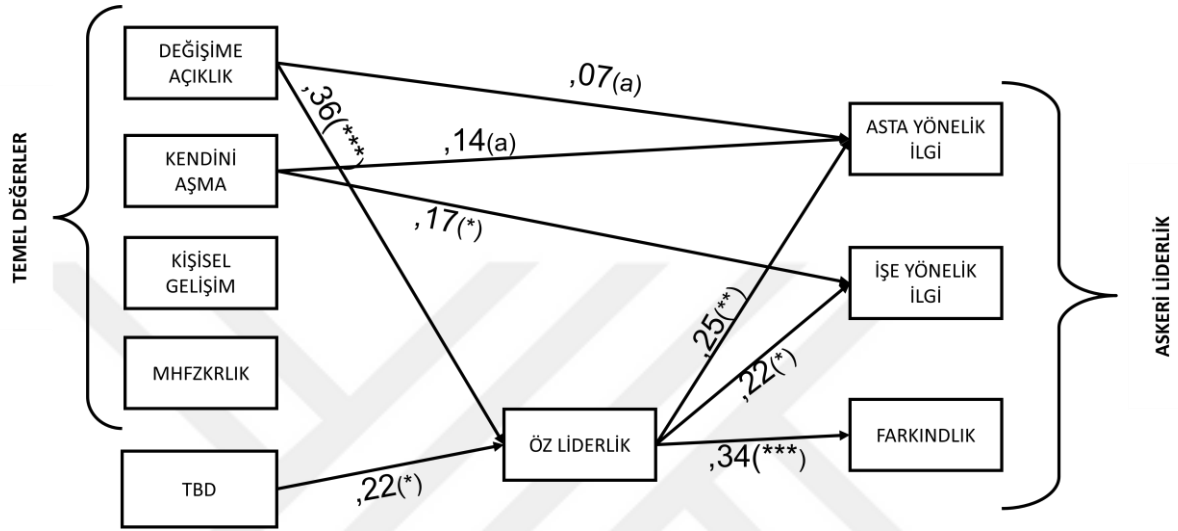
RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI=Comparative Fit Index; IFI=Incremental Fit Index; GFI=Goodness of Fit Index (***) p<,001; (**) P<,01; (*)P<0,05; (a) p<,10

Model ilk olarak gizil değişkenlerle oluşturulmuştur. Ancak uyum iyiliği değerleri düşük çıktığından faktör ortalamaları alınarak, bu ortalamalar gözlemlenen değişken olarak modele dahil edilmiş ve analizler bu şekilde yapılmıştır.

Şekil-35'teki analiz sonuçlarına bakıldığında, önceki modele göre anlamlı yolların sayısının arttığı, anlamlılıklarının ve etki değerlerinin yükseldiği görülmektedir. Hatta anlamlı ilişkisi olmayan TBD ve kendini aşma değer boyutlarının anlamlı etkisi olduğu, muhafazakârlık ve kişisel gelişim değer boyutlarının etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. Anlamlı yolların sayısının artması, anlamlılık düzeyinin ve etkisinin yükselmesi sosyal beğenirlik etkisini kanıtlamaktadır. Çünkü şekil-33'teki modelde (birinci bölümdeki model) bağımlı değişken verileri astlardan toplanmıştı ve etkili yolların sayısı az, anlamlılık düzeyi düşük ve etkisi az iken; bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aynı kaynaktan (özbildirim) toplandığı şekil 35'teki modelde anlamlı yolların sayısı, anlamlılık düzeyi ve etkisi artmıştır. Bu da sosyal beğenirlik etkisinin varlığını kanıtlamaktadır. Hipotez 2 ve 3'ü şekil 35'teki modele göre değerlendirecek olursak; değişime açıklık değer boyutunun her üç askeri liderlik boyutuna orta düzeyde etki ettiğini (asta yönelik ilgi ,36 p<,001; işe yönelik ilgi ,28 p<,001; farkındalık ,37 p<,001), kendini aşma değer boyutunun ise düşük düzeyde etki ettiği (asta yönelik ilgi ,16 p<,05; işe yönelik ilgi ,17 p<,05); kişisel gelişim ve muhafazakârlık değer boyutlarının etkisinin olmadığı; TBD'nin ise farkındalık boyutuna düşük olsa da bir etkisinin olduğu (,11 p<,10) tespit edilmiştir. Bu durumda hipotez 2 bazı boyutlarda olmak üzere, hipotez 3 düşük bir etkiyle de olsa kısmen kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre araştırma sorusunun cevabı olarak, sosyolojik değişkenlerin askeri liderlik üzerinde psikolojik değişkenlerden daha fazla etki ettiği söylenebilir.

Tüm değişkenlerin öz bildirim olarak aynı kaynaktan toplandığı durumda öz liderlik değişkeninin aracılık etkisine bakılacak olursa şekil-36'daki model ortaya çıkmaktadır.

Şekil-36: Öz bildirim Verilerle Öz Liderliğin Aracı Değişken Modeli



Tablo-11: Modelin Uyum İyiliği Değerleri

Model	$\Delta\chi^2$	Sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	IFI	GFI
Model	14,028	17	,825	,000	1,000	1,000	,963

RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; CFI=Comparative Fit Index; IFI=Incremental Fit Index; GFI=Goodness of Fit Index (***) $p < ,001$; (**) $P < ,01$; (*) $P < ,05$; (a) $p < ,10$

Tablo-12: Standardize Edilmiş Dolaylı Etkiler

	TBD	DEG_ACK
OZ_LIDERLIK	,000	,000
FARKINDALIK	,074	,123
ISE_YON_ILGI	,047	,077
ASTA_YON_ILGI	,059	,091

Şekil-36'da değişime açıklık değer boyutu ile TBD'nin öz liderlik üzerine doğrudan etkisi varken, askeri liderlik üzerine doğrudan etkisi olmadığı; öz liderliğin de asta yönelik ilgi, işe yönelik ilgi ve farkındalık boyutlarının tamamına orta düzeyde etki ettiği görülmektedir. Bu durumda askeri liderliğe doğrudan etkisi olmayan TBD'nin askeri liderlik boyutlarına etkisinde öz liderliğin düşük de olsa aracılık ettiği görülmektedir. Tablo-12'ye bakıldığında TBD'nin öz liderlik aracılığıyla asta yönelik ilgi boyutuna ,06; işe yönelik ilgi boyutuna ,05 ve farkındalık boyutuna ise ,07 düzeyinde düşük dolaylı etkisi; değişime açıklık değer boyutunun ise öz liderlik aracılığıyla asta yönelik ilgi boyutuna ,09; işe yönelik ilgi boyutuna ,08 ve farkındalık boyutuna ise ,12 düzeyinde düşük dolaylı etkisi bulunmaktadır. Bu sonuçları şekil-34'te bulunan modelle (verilerin çok kaynaktan toplandığı ve öz liderliğin aracılık etkisinin test edildiği) karşılaştırdığımızda; sosyal beğenirlik etkisi dolayısıyla öz liderliğin aracı etkisinin oluştuğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre hipotez 4 kısmen kabul edilmiştir.

Astlardan toplanan askeri liderlik verilerinin (ort.=3,71 ss=,82) liderlerden öz bildirim olarak toplanan askeri liderlik verilerine (ort.=4,32, ss=,46) göre bağımsız örneklem t testi ile karşılaştırılması sonucunda anlamlı düzeyde ($t(258,851) = -8,802, p < 0,000$) düşük olduğu görülmektedir. Bu karşılaştırma, liderlerin kendilerini astlarına oranla anlamlı bir şekilde daha yüksek değerlendirdiğini, yani sosyal beğenirlik etkisini göstermektedir denilebilir.

Elde edilen bulgularla; bağımlı değişken verilerinin farklı bir kaynaktan toplanmasının sosyal beğenirlik etkisini ortadan kaldırdığı ve etkileşimin gerçek durumunu ortaya koyduğunu söyleyebiliriz. Şöyle ki; çok kaynaktan toplanan verilerle etkileşim neredeyse yok denecek kadar az iken, aynı kaynaktan toplandığında etkileşimin arttığı, anlamsız yolların anlam kazandığını görmekteyiz. Bu sonuçlar özellikle sosyal bilimlerde araştırma yaparken verilerin aynı kaynaktan toplanmasının önemli bir kısıt olduğunu göstermektedir. Çünkü bu tür bir hata değişkenler arasındaki ilişkilerin olduğundan daha zayıf veya daha güçlü belirlenmesine neden olabilmektedir (Podsakof vd, 2003).

BÖLÜM 4

TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ

4.1. Bulguların Tartışılması ve Değerlendirme

Birinci çalışmada ilk olarak esas bağımlı değişken olan Askeri Liderlik değişkenine boyutlar bazında ve genel olarak etki eden bağımsız değişkenler CHAID analizi ile test edilmiştir. İlk olarak askeri liderlik (boyutları ve toplam olarak) bağımlı değişkenine etki eden bağımsız değişkenler olarak hangisinin daha fazla etki ettiği bilinmediğinden tüm demografik değişkenler (çalışma süresi, statü (Sb., Asb.), SES, Kaynak durumu (KHO, Asb. MYO, Sivil vb.), medeni hal ve muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu) alınmıştır. Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken olan Askeri liderlik (boyutları ve toplam olarak) üzerine etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde ($p < ,05$) farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Analiz bulgularının özeti tablo-13'dedir.

Tablo-13: Birinci Kısımda Yapılan Analizlerin Özet Bulguları

S.No	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Bulguların Özeti
1	Asta Yönelik İlgi Boyutu	* Çalışma süresi * Statü (Sb., Asb.) * SES * Kaynak durumu (KHO, Asb. MYO, Sivil vb.) * Medeni hal * Muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu	En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 25-28 yıl, en düşük 6 yıl ve daha az.
2	İşe Yönelik İlgi Boyutu		En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 15 yıl ve üstü, en düşük 8 yıl ve daha az.
3	Farkındalık Boyutu		En anlamlı farklılık <u>Kaynak</u> değişkenindedir. En düşük sözleşmeli subay ve yedek subaylıktan subay olan grup, en yüksek diğer kaynaklardan subay/astsubay olanlar.
4	Askeri Liderlik (Toplam)		En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 15 yıl ve üstü, en düşük 8 yıl ve daha az.
5	Asta Yönelik İlgi Boyutu	* Çalışma süresi * Kaynak durumu (KHO, Asb.tan Sb.lığa geçiş, Sivil, Yd.Sb., Söz.Sb. vb.) * Muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu	En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 25-28 yıl, en düşük 6 yıl ve daha az.
6	İşe Yönelik İlgi Boyutu		En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 25 yıl ve üstü, en düşük 6 yıl ve daha az.
7	Farkındalık Boyutu		En anlamlı farklılık <u>Kaynak</u> değişkenindedir. En düşük sözleşmeli subay ve yedek subaylıktan subay olan grup, en yüksek diğer kaynaklardan subay olanlar.
8	Askeri Liderlik (Toplam)		En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 25 yıl ve üstü, en düşük 8 yıl ve daha az.

9	Asta Yönelik İlgi Boyutu	* Muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu	Muv.Sb.lar, Söz. Sb.lara göre daha yüksek.
10	İşe Yönelik İlgi Boyutu		KHO mezunu ve Asb.lıktan Sb.lığa geçen Muv.Sb.lar, Sözleşmeli Sb.lar ve diğer kaynaklardan Muv. olanlara göre daha yüksek.
11	Farkındalık Boyutu		KHO mezunu Muv.Sb.lar, diğerlerine göre daha yüksek.
12	Askeri Liderlik (Toplam)		Söz.Sb.lar, diğer tümüne göre daha düşük.
13	Asta Yönelik İlgi Boyutu	* Subaylık Kaynağına Göre	Anlamlı farklılaşma yoktur.
14	İşe Yönelik İlgi Boyutu		Sözleşmeli Sb., Yd.Sb.lıktan Sb. ve GATA/FYO mezunu Sb.lar, diğer kaynaklardan Sb. olanlara göre daha düşük.
15	Farkındalık Boyutu		Sözleşmeli Sb., Yd.Sb.lıktan Sb.lar, diğer kaynaklardan Sb. olanlara göre daha düşük.
16	Askeri Liderlik (Toplam)		Sözleşmeli Sb., Yd.Sb.lıktan Sb.lar, diğer kaynaklardan Sb. olanlara göre daha düşük.
17	TBD	* SES * Statü (Sb., Asb., Uzm.Erb.) * Çalışma süresi	En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 12 yıl ve daha az, en düşük 12 yıl ve daha fazla.
18	Öz Liderlik		En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 5 yıl ve daha az, en düşük 14 yıl ve daha fazla.
19	Değişime Açıklık Değer Boyutu		En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 12 yıl ve daha az, en düşük 20 yıl ve daha fazla.
20	Kendini Aşma Değer Boyutu		En anlamlı farklılık <u>SES</u> değişkenindedir. SES'sü B ve A olanlar, C1 olanlardan daha yüksek.
21	Kişisel Gelişim		En anlamlı farklılık <u>Süre</u> değişkenindedir. En yüksek 12 yıl ve daha az, en düşük 12 yıl ve daha fazla.
22	Muhafazakârlık		En anlamlı farklılık <u>SES</u> değişkenindedir. SES'sü B ve C1 olanlar, A olanlardan daha yüksek.
23	Değişime Açıklık Değer Boyutu	* SES	SES'sü A olanlar, B ve C1 olanlardan daha yüksek.
24	Kendini Aşma Değer Boyutu		SES'sü A ve B olanlar, C1 olanlardan daha yüksek.
25	Kişisel Gelişim Değer Boyutu		Anlamlı farklılaşma yoktur.
26	Muhafazakârlık Değer Boyutu		SES'sü B ve C1 olanlar, A olanlardan daha yüksek.

4.1.1. Askeri Liderlik Davranışına Çalışma Süresinin Etkisi

Birinci kısımda ilk olarak yapılan analizlerde bağımsız değişkenlerin (çalışma süresi, statü (Sb., Asb.), SES, Kaynak durumu (KHO, Asb. MYO, Sivil vb.), medeni hal ve muvazzaf ve sözleşmeli olma durumu) bağımlı değişken olan askeri liderlik boyutları ve toplam

olarak etkisi araştırılmıştır. Bu bağımsız değişkenlerden Asta Yönelik İlgi, İşe Yönelik İlgi ve Askeri Liderlik (toplam) üzerinde en anlamlı farklılığı yaratan çalışma süresi olmuştur. Asta yönelik ilgisi en yüksek olan grup çalışma süresi 25-28 yıl arasında olan grupken en düşük olan ise 6 yıl ve daha az çalışma süresi olan grup; İşe Yönelik İlgi en yüksek olan grup çalışma süresi 15 yıl ve fazla olan grupken en düşük olan ise 8 yıl ve daha az çalışma süresi olan grup; toplam olarak incelendiğinde Askeri Liderliği en yüksek olan grup çalışma süresi 15 yıl ve daha fazla olan grupken en düşük olan ise 6 yıl ve daha az çalışma süresi olan grup olduğu görülmüştür.

İlk analizlerde Askeri liderlik üzerinde etkili olan bağımsız değişkenler tüm liderler için (subay ve astsubay) yapılmıştır. Sonraki analizler asıl lider kadro olan subaylar için ve tüm demografik değişkenler bağımsız değişken olarak alınarak değil, sadece kaynak, muvazzaf/sözleşmeli olma durumu ve çalışma süresi bağımsız değişken olarak alınarak tekrarlanmıştır. Bu değişkenler personel temini ve yetiştirmesi ve istihdamında önemli olduğundan ve karar vericilere katkı sağlayacağından seçilmiştir. Bu analizlerde subaylar, kaynağına, muvazzaf/sözleşmeli olma durumuna ve çalışma süresine göre Askeri Liderlik Boyutları üzerinde etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde ($p < ,05$) farklılaşp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Bu analizlerde de ilk analizlerde olduğu gibi bağımsız değişkenlerden, bağımlı değişken olan Asta Yönelik İlgi, İşe Yönelik İlgi ve Askeri Liderlik (toplam) üzerinde en anlamlı farklılığı yaratan çalışma süresi olmuştur. Asta Yönelik İlgi en yüksek olan grup çalışma süresi 25-28 yıl olan, en düşük 6 yıl ve daha az olan grup; İşe Yönelik İlgi en yüksek olan grup çalışma süresi 25 yıl ve üstü olan, en düşük 6 yıl ve daha az olan grup; toplam olarak Askeri Liderliği en yüksek olan grup çalışma süresi 25 yıl ve daha fazla olan grupken en düşük olan ise 6 yıl ve daha az çalışma süresi olan grup olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlar askeri liderlik davranışında en önemli değişkenin çalışma süresi olduğunu göstermektedir. Süre arttıkça askeri lider etkinliğinin artması, askeri liderlik için en önemli değişkenin tecrübe olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar astların bakış açısıyla askeri liderlik ölçeğindeki sorular ışığında değerlendirildiğinde; tecrübeli liderlerin daha az tecrübeli olanlara göre astarını daha fazla sahiplendiğini, onlara güvendiğini, daha adil davrandığını,

astlarının mesleki açıdan gelişmesi için gayret gösterdiğini, onları motive ettiğini, daha babacan tavırlar sergilediğini, örnek olduğunu, tüm astlarını aynı amaca yönlendirebildiğini, fedakâr ve özverili çalıştığını, mesleğini sevdiğini, mesleğine bağlı ve daha disiplinli olduğunu göstermektedir.

Etkili bir askeri liderden beklenen bu davranışların 15 yıl ve daha fazla çalışma süresi sonucunda edinildiği ve bir liderin 15 yıl sonunda edindiği tecrübelerle etkili liderlik sergileyebildiğini göstermiştir. Bu sonucun önceleri 15 yıl olan, daha sonra 10 yıla düşürülen ve şimdilerde tekrar gündeme gelen zorunlu hizmet süresi için de bir gösterge olabileceği söylenebilir. Etkili liderlere sahip olmak için 15 yıl hizmet süresi dolmuş personelin meslekten ayrılmaması için gerekli teşviklerin sağlanması, personel politikası olarak çalışılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bölümde yapılan analizlerde diğer bir bağımlı değişken olan Farkındalık boyutu üzerinde en anlamlı farklılığı kaynak durumunun yaptığı görülmektedir. Sözleşmeli Subayların ve Yedek Subaylıktan Subay olanların farkındalığı diğer kaynaklardan Subay olanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuç bize subay yetiştirme kaynağının önemini göstermektedir. Sözleşmeli subay ve yedek subaylıktan subay olanlar kısa bir eğitim süreci sonunda subay olarak göreve başlamaktadır. Subaylık mesleğinin etkili olarak yerine getirilmesi için mesleğe karşı bağlılık, adanmışlık gibi tutumların gelişmiş olması gerekmektedir. Bu tutumlar mesleğe başladıktan sonra da gelişebilecektir. Ancak asıl olarak meslek öncesinde alınan uzun süreli eğitim bu tutumların gelişmesini sağlamaktadır. Özellikle Sözleşmeli Subaylar birkaç yıllık sözleşmelerle mesleğe devam ettiğinden, adanmışlık gerektiren bir mesleğe geçici olarak baktıkları ve bu nedenle farkındalıklarının düşük olduğu söylenebilir. Bu boyutun sorularına baktığımızda “özgüveni yüksektir”, “etrafında gelişen durumların farkındadır” gibi sorular bulunmaktadır. Bu özellikler etkili askeri lider olması beklenen kişilerde bulunması gereken özelliklerdir. Elde edilen bulgulara göre bu özelliklerin meslek öncesinde alınan uzun süreli eğitim ve mesleğe geçici olarak değil de kalıcı olarak bakılması ve mesleğe bağlılıkla edinilebileceğini göstermektedir.

Subaylık kaynağının etkili askeri liderlik için gerekli olduğu sonucu ile çalışma süresinin etkisi aslında birbirleriyle örtüşmektedir. Şöyle ki, sözleşmeli subayların birçoğunun ilk 6 yılda (iki sözleşme dönemi sonunda) mesleği bıraktıkları düşünüldüğünde 6 yıl ve daha az çalışma süresi olan subayların askeri liderliklerinin en düşük olması örtüşmektedir. Hali hazırda görev yapan sözleşmeli subayların hiç birinin henüz 15 yıl görev yapmamış olması da 15 yıl ve üzerinde çalışma süresi olan subayların askeri liderliklerinin daha fazla çıkması ile örtüşmektedir. Tüm bu sonuçlar bir araya getirildiğinde, kurumsal olarak personel temin ve istihdamına konusunda karar vericilerin sözleşmeli subaylık kaynağını tekrar gözden geçirmesi gerektiği sonucu çıkarılabilir. Bu kaynak günümüz ihtiyaçlarından doğan bir gereklilik olarak değerlendiriliyor ise, bu kişilerin eğitim sürelerinin uzatılması ve sözleşme sürelerinin de tekrar gözden geçirilmesi gerekebilecektir. Hem sözleşmeli hem de diğer kaynaklardan muvazzaf olan subayların da en az 15 yıl görev yapması konusunda da gerekli çalışmalar yapılması, hatta 15 yıl sonunda tecrübeli ve etkili askeri liderlik sergileyen tüm personelin daha uzun süreler meslekte kalması için gerekli teşvik ve fırsatların sunulması gerektiği söylenebilir.

4.1.2. Askeri Liderlik Davranışına Muvazzaf ve Sözleşmeli Olmanın Etkisi

Bir sonraki analizde asıl lider kaynağı olan subaylar sadece, teminde en önemli değişken olan muvazzaf/sözleşmeli olma durumuna göre yeniden analiz edilmiştir. Bu analizlerin amacı subay temininde karar vericilere katkı sağlamaktır.

Asıl lider kadroyu oluşturan subaylar muvazzaf/sözleşmeli durumuna göre Askeri Liderlik Boyutları üzerinde etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde ($p < 0,05$) farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Sözleşmeli Sb.ların asta yönelik ilgisi muvazzaf Sb.lara göre daha yüksektir ($p=0,015$). Aslında beklenen muvazzaf subayların asta yönelik ilgisinin yüksek olması idi. Ancak sonuçlar tersini göstermektedir. Bunun nedeni olarak sözleşmeli subayların kendilerini tam olarak subay gibi görmemeleri, istediği anda mesleği bırakabilecek olmaları, bu nedenle de astlarıyla ast üst ilişkisi dışında daha sosyal ilişkiler kuruyor olmaları olabilir. Muvazzaf subayların da astlarıyla daha sosyal ilişkiler kurması gerektiği söylenebilir.

İşe yönelik ilgi boyutunda KHO mezunu Muv.Sb.lar ile Asb.lıktan Sb.lığa geçen Muv.Sb.ların ilgisi, Sözleşmeli Sb.lar ve diğer kaynaklardan Muv. olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (p=0,000). Bunun nedeni olarak KHO mezunu Muv.Sb.lar ile Asb.lıktan Sb.lığa geçen Muv.Sb.ların yetiştirilme sürecinin uzun olması ve dolayısıyla işlerinin gereklerini daha iyi biliyor olmaları olarak düşünülebilir.

Diğer boyutta ise, KHO mezunu Muv.Sb.ların farkındalığının diğer Sb.lara göre daha yüksek (p=0,000) olduğu görülmektedir. Bunun nedeni KHO mezunu subayların en az 4 yıl süre ile subay olmak için eğitilmiş olması ve mesleğini ve gereklerini diğerlerine göre daha iyi kavramış olması, etrafındaki olaylara daha dikkatli bakabiliyor olmaları olabilir.

Toplam olarak askeri liderliğe baktığımızda Sözleşmeli Sb.ların Askeri Liderliğinin diğer Sb.lara göre daha düşük (p=0,001) olduğu görülmektedir. Bu sonuç belki de karar vericiler için bu çalışmanın en önemli sonucudur diyebiliriz. Çünkü özellikle alt rütbelerdeki açığı karşılamak için kullanılan en önemli subay kaynağı sözleşmeli subaylıktır. Ancak sonuçların da gösterdiği gibi sözleşmeli subayların askeri liderliği (astlarının değerlendirmesiyle) diğer kaynaklardan subay olanlara göre düşüktür. Belki bu temin yöntemiyle alt seviyelerdeki takım ve bölük komutanı kadroları doldurulmaktadır ancak sözleşmeli subayların etkili liderliklerin daha düşük olduğu söylenebilir. Bunun nedeni olarak; bu personelin yetiştirilme süresinin kısa olması, sözleşmeli olduklarından kendilerini bu meslekte geçici olarak görmeleri, bu mesleğe ait olarak görmüyor olabilecekleri olduğu söylenebilir.

Bu durum örgütsel sosyalizasyonla açıklanabilir. Örgütsel sosyalizasyon, bir örgüte yeni katılan çalışanların, örgütün kültürünü, normlarını, kurallarını, rolleri öğrendikleri ve verilen görevin başarılması için yerine getirilmesi gereken beceri ve yetenekleri kazandıkları bir süreçtir (Takahashi ve Watanabe, 1997). Muvazzaf subayların eğitim süresinin uzun olması (en az 4 yıl) nedeniyle örgütsel sosyalizasyonun tamamlandığı, sözleşmeli subayların ise eğitim süresinin 3-6 ay gibi kısa bir süre olmasından dolayı bu sürecin tamamlanmadığı söylenebilir.

Bu sonuç karar vericilere, alt rütbelerdeki personel ihtiyacının sözleşmeli subay temini ile değil de, KHO mezunu veya astsubaylıktan subay olan personel sayılarının artırılarak

çözülmesi gerektiğini göstermektedir. Ancak bu da başka bir sorun olan üst rütbelerdeki personel yığılması sorununu ortaya çıkaracaktır. Bu sorunun giderilmesi için de etkili bir terfi sistemi kurulması gerekecektir. Bu konu da başlı başına ayrı bir tez konusu olabilecek derinliktedir.

4.1.3. Askeri Liderlik Davranışına Subay Kaynağının Etkisi

Subayların sadece kaynak durumuna göre baktığımızda da Sözleşmeli Sb. ve Yd.Sb.lıktan Sb.ların askeri liderliğinin diğer kaynaklardan Sb. olanlara göre muvazzaf sözleşmeli durumuna benzer şekilde düşük ($p=0,001$) olduğu görülmektedir.

Tüm bu sonuçların karar vericiler için en önemli girdisi; etkili bir askeri liderlik için yetiştirme süresinin uzun olduğu ve mesleği geçici olarak değil, kendi mesleği olarak gören subaylar gerektiğidir. Bunun için de en önemli temin ve yetiştirme kaynağı olarak KHO ve astsubaylıktan subaylık olduğu söylenebilir. Başka bir çalışmada muvazzaf veya sözleşmeli olma durumunun aidiyete etkileri incelenip karar vericilere daha etkili bir karar için girdi sağlanabilecektir. Bu sonuçlara göre muvazzaf subayların aidiyetinin daha yüksek olabileceği söylenebilir.

4.1.4. Diğer Değişkenlerin Farklılıkları

İlk olarak kurumsal sorunlara cevap aranmış ve Askeri Liderlik üzerinde bazı demografik ve kaynak değişkenlerinin istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Sonrasında ise çalışmada bulunan diğer değişkenler olan TBD, Öz Liderlik ve Temel Değer Boyutları üzerinde SES, statü (Sb., Asb., Uzm.Erb.) ve çalışma süresinin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde ($p<,05$) farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

TBD'nde ilk olarak çalışma süresi farklılık yaratmaktadır ($p=0,000$). Çalışma süresi 12 yıl ve daha az olanların TBD'leri 12 yıldan fazla olanlara göre daha yüksektir. TBD ölçeğindeki sorulara baktığımızda genç personelin başarının kendi ellerinde olduğunu, kendisini değerli olarak gördüğünü, kendilerinden genel olarak memnun olduğunu, yeteneklerine güvendiğini, problemlerle baş edebilecek güçte olduğunu ve hayata umutla

baktığını göstermektedir. Bu sonulara göre genç personelin gerek hayat gerekse mesleki açıdan kendilerini daha yetkin ve pozitif olarak gördüğü söylenebilir.

Öz Liderlik üzerinde anlamlı farklılaşmayı yaratan sadece çalışma süresidir. Çalışma süresi 5 yıl ve az olanlar en yüksek öz liderliğe sahipken çalışma süresi 14 yıl ve daha fazla olanların öz liderliği en düşüktür ($p=0,000$). TBD’nde olduğu gibi analizde de benzer sonucun çıkmasının nedeni olarak genç personelin mesleki açıdan daha motive olduğu, amaçlarının belirgin olduğu söylenebilir.

Değer boyutlarına baktığımızda; Değişime Açıklık değer boyutu üzerinde ilk olarak anlamlı farklılaşmayı yaratan çalışma süresidir. Çalışma süresi 12 yıl ve az olanların değişime açıklığı en yüksekken çalışma süresi 20 yıl ve daha fazla olanların değişime açıklığı en düşüktür ($p=0,000$). Değişime açıklığı en fazla olan grup içerisinde de SES’sü A ve B olanların değişime açıklıklarının C1 olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin de üst SES grubundakilerin muhafazakârlıklarının daha düşük olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Zira muhafazakârlık için yapılan CHAİD analizi sonuçları da bunu desteklemektedir. Kişisel Gelişim değer boyutu üzerinde ilk olarak anlamlı farklılaşmayı yaratan çalışma süresi olmuştur ($p=0,000$). Çalışma süresi 12 yıl ve daha az olanların kişisel gelişim değeri çalışma süresi 12 yıldan fazla olanlara göre daha yüksektir. Değişime açıklık ve kişisel gelişim boyutlarının her ikisi de değerlerin aynı kutbunda yer almaktadır (Schwartz, 2003). Her ikisinin sonuçlarında da 12 yıl ve daha az çalışma süresi olanların daha yüksek skorlar elde etmiş olması, bu iki değer beklenildiği gibi aynı kutupta yer aldığını da bir kez daha kanıtlanmıştır. Bu sonuç gençlerin değişime açıklıklık ve kişisel gelişim konusunda yaşlılara oranla daha yatkın olduklarını göstermiştir. Genç yaştakilerin değişime açıklık ve kişisel gelişim değerlerinin daha yüksek olması, bu kişilerin güç ve başarı ihtiyacını, risk alma eğilimini, heyecan ve macera isteğini, hayattan zevk alma isteklerini ve kararlarını bağımsız olarak alma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Kendini Aşma ve Muhafazakârlık değer boyutları üzerinde tek anlamlı farklılaşmayı yaratan SES olmuştur. SES B ve A olanların kendini aşma değeri C1 olanlardan, SES’sü B ve C1 olanların muhafazakârlığı ise A olanlardan daha yüksektir. Bu sonuç değişime

açıklık değer boyutundaki sonuçlarla da örtüşmektedir. Şöyle ki; daha alt SES grubundakilerin muhafazakârlığı artmakta ve değişikliğe açıklıkları azalmaktadır. Zaten bu iki boyut Schwartz (2003)'a göre de zıt kutuplarda bulunmaktadır.

1'inci hipotezin testi için sadece SES ve Değerler CHAID analizine alınmış ve SES'nün Temel Değer boyutları üzerinde etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde ($p < ,05$) farklılaşp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Beklendiği üzere SES'sü A olanların değişime açıklığı B ve C1 olanlardan ($p=0,026$); B ve C1 olanların ise muhafazakârlığının A'dan daha yüksek olmuştur. Bu sonuçlar Schwartz (2003)'ın da belirttiği üzere zıt kutuplarda olan değer tiplerinin zıt ilişkilerini biz kez daha kanıtlamıştır. Kendini aşma değer tipine göre de SES'sü B ve A olanların C1 olanlardan ($p=0,003$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Kendini aşma boyutu hümanizm ve yardımseverlik değerlerinden oluşmaktadır. Çalışmada SES belirleyen en önemli değişken eğitimidir ve eğitim seviyesi yükseldikçe SES de yükselmektedir. Bu sonuçla eğitim seviyesinin yükselmesinin hümanizm ve yardımseverlik gibi değerleri yükselttiği söylenebilir. Schwartz ve Sagie (2000)'nin sosyal gelişmişlik düzeyi ile kendini aşma boyutu arasında pozitif ilişki bulunduğu çalışmayla da benzerlik göstermektedir. Kişisel gelişim değer boyutu SES gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır

SES ve değerler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması için yapılan analizlerin sonuçları, Inglehart ve Welzel (2005) ve Schwartz ve Bardi (2001)'nin çalışmalarında bulunduğu, bireyin ekonomik gelişmişlik ve refah düzeyinin artmasının değişime açıklık ve kendini aşma değerlerine verdiği önemini artırdığı ve muhafazakârlık değerine verdiği önemi azalttığı sonucu ile benzeşmektedir. Schwartz ve Bardi (2001), çalışmalarında sosyoekonomik gelişmenin özerklik, yenilikçilik, yardımseverlik, hümanizm ve hazcılık değerleriyle anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu; güç, güvenlik, geleneksellik ve uyum değerleriyle negatif yönde anlamlı ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Her ne kadar bu çalışmada değerler üst değer boyutları bazında analiz edilmiş olsa da, sonuçlara üst değerleri oluşturan değer tipleri düzeyinde bakılırsa Schwartz ve Bardi (2001)'nin çalışmalarında bulunanla örtüşmektedir. Bu sonuçlarla, hipotez 1'de öne sürüldüğü gibi, temel değerler SES grupları arasında anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Böylece hipotez 1 kabul edilmiştir. Ayrıca, kültürler arası ve kültür içi çalışmalarda kullanılabilen değerler

ölçeğinin (Schwartz, 2007) Türk kültürü içerisinde ve hatta daha homojen bir örneklemede dahi değer farklılıklarını SES ile ilişkisini beklendiği yönde belirleyebildiğini göstermiştir. Bu açıdan da Schwartz (2007)'ın geliştirmiş olduğu değerler ölçeğinin kültür içi çalışmalarda kullanılabilirliği bir kez daha desteklenmiş olmaktadır. Bu sonuçlar Türk kültüründe yapılan başka bir çalışmayı da (Erkenekli, 2009) desteklemektedir.

4.1.5. Değişkenler Arası Etkileşimler

İkinci kısımda, çalışmada bulunan değişkenler arasındaki etkileşimler araştırılmış, hipotezler Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile test edilmiştir. Sonuçta, temel değerlerden değişime açıklık ($.07 p < .10$) ve muhafazakârlık temel değerinin ($.08 p < .10$) askeri liderliğin asta yönelik ilgi boyutuna; kişisel gelişim temel değerinin de askeri liderliğin işe yönelik ilgi boyutuna ($.08 p < .05$) zayıf bir şekilde etki ettiği tespit edilmiştir. TBD'nin askeri liderliğe anlamlı bir şekilde etki etmediği görülmüştür. Bu sonuçlarla Hipotez 2 kısmen kabul edilmiş, hipotez 3 kabul edilmemiştir. Araştırma sorusunun cevabı olarak da askeri liderliğe sosyolojik faktörlerin (değerler) psikolojik faktörlere (TBD) göre daha fazla etki ettiği söylenebilir.

Liderlik davranışsal veya bireysel düzlemde ele alındığında daha çok psikolojik faktörlerden etkilendiği söylenebilir. Bu bakış açısının lideri takipçilerinden bağımsız, tek birey olarak ele aldığı söylenebilir. Ancak liderin lider olabilmesi için takipçilerinin de varlığı gereklidir. Bu durumda da liderliğin aslında bireysel bir olgu değil, ilişkiler ağının içerisinde sosyal bir olgu olduğu söylenebilir. Slater (1994) liderliğin sosyolojisini incelediği çalışmasında, dört sosyolojik paradigmanın etkili olduğunu savunmaktadır. Bunlar; yapısal-işlevselci (structural-functionalist), politik-çatışmacı (political-conflict), yapısalcı (constructivist) ve eleştirel humanist yaklaşım (critical humanists perspective)'dir. Yapısal-işlevselci yaklaşım liderliği ölçülebilir davranışlar ve yetenekler olarak; politik-çatışmacı yaklaşım liderliği güç ilişkileri olarak; yapısalcı yaklaşım liderliği belli yeteneklerden oluşan davranış olarak değil, uygun şartlarda oluşan herhangi bir davranış olarak; eleştirel humanist yaklaşım ise liderliği zihinde oluşan sosyal bir yapı olarak görmektedir (Slater, 1994). Eleştirel humanist yaklaşım, sosyal bilimlerin değerlerden bağımsız olduğu düşüncesine karşıdır (Lincoln ve Guba, 1985). Bu çalışmada

da askeri liderliğe etki eden sosyolojik faktör olarak değerler alındığı düşünülürse, elde edilen sonucun eleştirel humanist bakış açısı ile açıklanabileceği söylenebilir. Liderliğin, bireysel değil de sosyal bir yapı olarak düşünüldüğünde sosyolojik faktörlerden daha fazla etkilendiği, çalışmada bulunan sonuca göre de liderliğin sosyolojik bir faktör olduğu söylenebilir. Öyleyse bu çalışma çerçevesinde liderliğin, yapısal-işlevselci yaklaşımdan ziyade yapısal ve eleştirel humanist yaklaşımlar tarafından daha iyi açıklanabileceği söylenebilir.

Kültürler arası çalışmalarda, kültürün liderlik üzerine bir etkisi olduğu ileri sürülür. (House, Wright, & Aditya, 1997). Bu etki bazı çalışma bulgularıyla da desteklenmiştir (Gerstner ve Day,1994; O'Connell vd., 1990). Bu alanda yapılmış en kapsamlı çalışma olan GLOBE çalışmasında da benzer sonuçlar bulunmuştur (House vd., 1997, 1999). Brodbeck vd. (2000)'nin Avrupa ülkelerinde liderlik prototipinin kültürler arası farklılaştığını araştırdığı çalışmasında da liderlik algısının kültürler arasında farklılaştığı belirlenmiştir. Liderliğin kültürler arasında farklılaşmasının asıl nedeni takipçilerin liderlik algıları ve lider tanımlamalarındaki farklılıklardır (O'Connell vd., 1990). Kişilerin zihinlerinde oluşturdukları bu liderlik sınıflandırması prototip temelli sınıflandırma yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır (Cantor ve Mischel, 1979). Zihinde oluşturulan bu sınıflama sadece doğuştan gelen veya psikolojik etkenlerden meydana gelen bir süreç değil, değerler ve kültürel temellerden etkilenen öznel bir süreçtir (Gerster ve Day, 1994). Çalışmada sosyolojik faktör olan ve kültürün şekillendirdiği değerlerin, liderlik davranışına psikolojik faktör olan TMD'nden daha fazla etki etmesi de yukarıda değinilen çalışmalardan elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Bu çalışmada liderler astları tarafından değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmenin astların zihinlerinde oluşturdukları kültür ve değerlerden etkilenen lider prototipine göre yapıldığı söylenebilir. Bu sonuç kuramsal olarak Cantor ve Mischel (1979) tarafından önerilen prototip temelli sınıflandırma yaklaşımı ile açıklanabilir.

Bu sonuçlar, düşük anlamlılıkta ($p < ,10$) ve zayıf etki derecesi ile elde edildiği için çok da kesin yargılara ulaşmamızı engellemektedir. Etkileşimin düşük çıkmasının en önemli nedeni olarak bağımlı ve bağımsız değişkenlerin verilerinin farklı kaynaklardan toplanmış ve sosyal beğenirlik etkisinin ortadan kaldırılmış olması ya da başka bir değişkenin aracı

etkisi olabileceği düşündürmüştür. Bunun üzerine öncelikle öz liderlik değişkeninin aracı etkisi incelenmiştir. Ancak öz liderlik ile bağımlı değişken olan askeri liderlik boyutlarından herhangi biri ile anlamlı bir etkileşim olmadığından öz liderliğin aracı etkisi söz konusu değildir. Böylece hipotez 4 kabul edilmemiştir.

TBD'nin askeri liderliğe anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. TBD'nin en uygun yaklaşma/kaçınma çerçevesinde açıklanabileceği önerilmekte, ancak bunun için daha çok deneysel çalışmaya gerek olduğu belirtilmektedir. Bu çerçevede TBD'nin doğrudan etkisinin incelendiği deneysel çalışmalarda TBD yüksek yaklaşma ve düşük kaçınma doğasıyla ilişkili bulunmuştur (Ferris vd., 2011). Yani, yüksek TBD olan bireyler pozitif uyarıcılara hassas ve negatif uyarıcılara hassas değildir. Askeri liderlik doğası gereği negatif uyarıcılar içeren bir yapıdadır. Bu nedenle yapılan liderlik ve astların liderlik algısı negatif uyarıcılardan etkilenmiş olabilir ve TBD'nin askeri liderliğe etki etmemesinin nedeni de burada yatıyor olabilir. Beklenen ancak çıkmayan bu etkileşimin oluşmamasının nedeni kuramsal olarak yaklaşma/kaçınma çerçevesinde açıklanabilir.

Birinci kısımda, değişkenler arasındaki etkileşimlerde, etki derecesi düşük de olsa anlamlılığı en yüksek olan kişisel gelişim değer boyutunun işe yönelik ilgi üzerine olan etkisidir. Kişisel gelişim güç ve başarı isteğini, işe yönelik ilgi de başarılı olmak için özverili ve azimli çalışma ve disiplinli olmayı ve mesleğini sevmeyi vurgulamaktadır. Bu etkinin çıkması, güç ve başarıya değer veren bireylerin bu amaçları için çalıştığını göstermektedir. Verilerin farklı kaynaklardan toplanmış olması, kendileri için güç ve başarının önemli olduğunu düşünen liderlerin astlarının gözünde de azimle çalışan ve disiplinli olan liderler olarak kabul gördüğünü göstermektedir.

Çalışmanın devamında sosyal beğenirlik etkisinin varlığını test etmek için bağımlı değişken olan askeri liderlik verileri bağımsız değişkenlerin toplandığı kişilerden “astlarının gözünden kendilerini değerlendirmeleri” şeklinde sorularak tekrar toplanmıştır.

Çalışmanın ikinci kısmının ikinci bölümünde aynı kaynaktan veri toplanarak yapılan analizde ilkinde göre anlamlı yolların sayısının arttığı, anlamlılıklarının ve etki değerlerinin yükseldiği görülmüştür. Anlamlı yolların sayısının artması, anlamlılık düzeyinin ve etkisinin yükselmesi sosyal beğenirlik etkisini kanıtlamıştır. Hipotezleri tekrar

değerlendirdiğimizde değişime açıklık değer boyutunun her üç askeri liderlik boyutuna orta düzeyde etki ettiğini (asta yönelik ilgi ,36 $p<,001$; işe yönelik ilgi ,28 $p<,001$; farkındalık ,37 $p<,001$), kendini aşma değer boyutunun ise düşük düzeyde etki ettiği (asta yönelik ilgi ,16 $p<,05$; işe yönelik ilgi ,17 $p<,05$); kişisel gelişim ve muhafazakârlık değer boyutlarının etkisinin olmadığı; TBD'nin ise farkındalık boyutuna düşük olsa da bir etkisinin olduğu (,11 $p<,10$) tespit edilmiştir. Bu durumda hipotez 2 bazı boyutlarda kısmen kabul edilmiş, hipotez 3 düşük bir etkiyle de olsa kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre sosyolojik değişkenlerin (değerler) askeri liderlik üzerinde psikolojik değişkenlerden (TBD) daha fazla etki ettiği söylenebilir. Tüm değişkenlerin özbildirim olarak aynı kaynaktan toplandığı durumda öz liderlik değişkeninin aracılık etkisine bakıldığında askeri liderliğe doğrudan etkisi olmayan TBD'nin askeri liderlik boyutlarına etkisinde öz liderliğin düşük de olsa aracılık ettiği görülmüştür. Değişime açıklık değer boyutunun ise öz liderlik aracılığıyla askeri liderliğin boyutlarına düşük dolaylı etkisi olduğu görülmüştür. Bu durumda hipotez 4 kısmen kabul edilmiştir.

İkinci kısımdaki en anlamlı ve kuvvetli etkilere bakıldığında değişime açıklık değer boyutunun tüm askeri liderlik boyutları üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Verilerin öz bildirim olarak toplanmış olması etkileşimin kuvvetli çıkmasına neden olsa ve de astları gözünde bu şekilde görülmese de, kendisini değişime açık olarak gören liderlerin etkili askeri liderlik sergilediklerini düşündüklerini göstermektedir.

Araştırmada bulunan en önemli bağımsız değişkenlerden biri olan TBD'nin çalışmanın her iki kısmında da sadece aracı etkinin araştırıldığı bölümlerde bağımlı/aracı değişkene doğrudan etki ettiği görülmektedir. Öz liderlik, bireyin amaç belirleyebilmesi, amaçlarına ulaşmak için motivasyonunu sağlayabilmesini vurgulamaktadır. TBD yüksek olan bireyler uyumlu, pozitif, kendine güvenen bir yapıdadır (Judge vd. 2003) ve kendini değerli hisseden, görevini başarmak için çaba sarfeden, olayların kendi kontrolünde olduğunu düşünen ve endişe düzeyleri düşük bireylerdir (Hiller ve Hambrick, 2005). Her iki kavramın temelinde yatan kuramsal düşünceler de TBD'nin öz liderliğe pozitif olarak etki edeceğini düşündürmektedir. Sonuçlar da bu düşünceleri desteklemektedir. Çalışmanın ikinci kısmının ikinci bölümünde (öz bildirim verilerle yapılan analizlerde) Öz liderlik TBD'nin askeri liderliğe etkisinde düşük de olsa aracılık etmektedir. Yani, TBD'nin askeri

liderliğe doğrudan etkisi bulunmamakta, ancak TBD öz liderliğe etki etmekte ve öz liderlik de askeri liderliğe etki etmektedir. TBD'nin lider etkinliğine etkisini araştırdığı çalışmada Quigley (2003), TBD'nin lider etkinliğinin öncülü olduğunu bulmuştur. Bu çalışmada ise bu etkinin doğrudan olmadığı, öz liderlik aracılığıyla gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tüm bu sonuçlar daha önce yapılan çalışmaları bazı yönlerden desteklemektedir. Schwartz (1999:45), değer farklılıklarının lider davranışına etki edeceğini öne sürmüştür ve bu önermenin ampirik olarak test edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Çalışmanın sonuçları Schwartz (1999:45)'ı kısmen desteklemektedir. Sonuçlar ayrıca Trompenaars ve Hampden-Turner (1999), Hofstede (2001), Inglehart ve Welzel (2005), Schwartz (1999, 2006)'ın çalışmalarındaki gibi değerlerle liderlik tarzları arasında ilişki olduğu sonuçlarıyla ve Houghton vd. (2004) öz liderlik ve kişilik özellikleri arasında anlamlı ilişki bulduğu çalışmasıyla da benzeşmektedir.

İkinci çalışmanın en önemli sonucu olarak, liderlik araştırmalarında verilerin hem liderden hem de takipçilerinden toplanmasının gerekli olduğu söylenebilir. Çünkü gerçekte olmayan ilişki ve etkileşimler liderin kendi liderliğini değerlendirmesi sonucunda oluşan sosyal beğenirlik etkisi nedeniyle varmış gibi görünmektedir. London (2002) bireyin kendi liderliğini değerlendirmesi ile diğerlerinin (ast- üst) değerlendirmesi arasında fark olacağını, değerlendirmelerin yüksek veya düşük olabileceğini belirtmiştir (Aktaran Judge vd., 2004). Elde edilen sonuçlarla bu düşünce ampirik olarak da kanıtlanmış olmaktadır. Bu çalışmadan yola çıkarak, liderlik özelinde yönetim araştırmalarında verilerin çok kaynaktan toplanması gerektiği (Podsakof vd, 2003) bir kez daha kanıtlanmıştır.

4.2. Yazına Katkısı

Çalışmanın yazına altı şekilde katkısı bulunmaktadır. Bunlardan ilki liderlik araştırmaları açısından sağladığı katkıdır. Şöyle ki; askeri liderlik konusu her ne kadar çok eskilere dayansa da bilimsel anlamda çok fazla araştırmaya konu olmamıştır. Bu alanda yerli (Künter, 2014) ve yabancı yazında (Campbell vd., 2010; Fallesen vd, 2011) çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Ayrıca bu çalışmada kullanılan askeri liderlik ölçeğinin askeri bağlamda ve Türk kültürüne özgü geliştirilmiş olması, iş dünyası için geliştirilen bir

ölçeğin askeri örneklemede kullanılmamış olması da bu çalışmanın yazına katkılarındandır. Bu güne kadar askeri liderlik başlığı altında yapılan çalışmalarda kullanılan ölçekler iş dünyası için geliştirilen ancak askeri bağlamda kullanılan ölçekler olmuştur. Künter (2014)'in askeri bağlamda geliştirdiği ölçek askeri liderlik alanında yapılacak çalışmalara yol açmıştır. Bu çalışmayla ölçeğin psikometrik özellikleri bir kez daha test edilmiş ve müteakip dönemde yapılacak çalışmalarda kullanılabileceğini göstermiştir.

Çalışmanın yazına ikinci olarak katkısı disiplinler arası çalışılan konuları bir çalışma içerisinde ele almış olmasıdır. Çalışmanın değişkenlerinden olan SES ve değerler konuları genellikle sosyoloji biliminin ele aldığı ve incelediği konulardır. Çalışmadaki diğer değişkenlerden TBD ise daha çok örgüt psikolojisi alanında incelenmektedir. Bu çalışmada ise her iki bilim dalının konuları tek bir çalışmada ele alınmış ve yönetim ve organizasyon alanının konusu olan liderlik üzerinde etkisi karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Son dönemde disiplinler arası çalışmalar önem kazanmıştır. Bu bağlamda çalışmanın, farklı disiplinlerde ele alınan konuları bir çalışma altında karşılaştırmalı olarak ele alması yazına sağladığı diğer bir katkıdır.

Çalışmanın yazına sağladığı diğer bir katkı ise yöntemsel olmuştur. Çalışmada çok kaynaktan toplanan veriler ile elde edilen sonuçlarla, aynı verilerin tek kaynaktan toplandığı sonuçlar karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak da verilerin tek kaynaktan toplanmasının sosyal beğenirlik etkisini ortaya çıkardığı, aslında aralarında zayıf veya hiç etkileşim olmayan değişkenlerin, bu etki nedeniyle etkileşim içerisinde çıkabileceğini ortaya çıkmıştır. Şöyle ki; çok kaynaktan toplanan verilerle yapılan analizlerde anlamlı olmayan yollar veya zayıf etkileşimler bulunmuşken, aynı verilerin tek kaynaktan toplandığı durumda anlamlı yolların sayısı artmış ve etkileşim derecesi de yükselmiştir. Yönetim ve örgüt araştırmalarında sosyal beğenirlik etkisinin varlığı bilinse de ne kadar etki edebileceği ampirik olarak test edilmemekte, çalışmanın kısıdı olarak belirtilmektedir. Bu çalışma bu etkiyi sonuçlarıyla ortaya koyması açısından özellikle yöntemsel açıdan yazına katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın dördüncü olarak katkısı da SES farklılıklarının değerlerin şekillenmesine etki ettiği sonucudur. Bu çalışmada elde edilen bulgular daha önce yapılan çalışmaları

(Schwartz ve Sagie, 2000; Inglehart ve Welzel, 2005; Schwartz ve Bardi, 2001, Erkenekli, 2009) destekleyecek şekildedir. Çalışmada kullanılan değerler ölçeğinin (Schwartz, 2007) kültür içi farklılıkları da ölçebildiği ve kültür içi değer farklılıklarının araştırıldığı çalışmalarda kullanılabileceği tekrar kanıtlanmıştır. Ayrıca bu çalışma Türk kültüründe bu bağlamda yapılan çalışma (Erkenekli, 2009) sayısının az olması nedeniyle katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın yazına beşinci katkısı da TBD'nin çıktıları nasıl etkilediğine dair kuramsal açıklama eksikliğine sağlayabileceği düşünülen katkıdır. Elliot ve Trash (2002)'in önermesinde olduğu gibi TBD araştırmaları yaklaşma/kaçınma kuramsal çerçevesinde açıklanabilir. Yaklaşma/kaçınma çerçevesinde yapılan ve TBD'nin doğrudan etkisinin incelendiği deneysel çalışmalarda yüksek TBD olan bireyler pozitif uyarıcılara hassas ve negatif uyarıcılara hassas olmadığı belirlenmiştir (Ferris vd., 2011). Bu çalışmada da liderlerin kendilerini yüksek TBD ile değerlendirdiği, takipçilerin de liderlerinin askeri liderliğini askerlik mesleğinin doğasında olan negatif uyarıcılara değerlendirmiş olabileceklerinden dolayı TBD ile askeri liderlik arasında beklenen etkileşim çıkmamış olabilir. Bu sonuca dayanarak, bağlamsal olarak negatif uyarıcıların bol olduğu ortamlarda TBD'nin etkisinin beklendiği gibi pozitif olamayabileceği söylenebilir. Sonuç olarak bu çalışmanın, TBD'nin kuramsal olarak yaklaşma/kaçınma çerçevesinde açıklanabileceğine dair deneysel çalışmalara katkı sağladığı söylenebilir.

Çalışmanın yazına son olarak katkısı liderliğin sosyolojik ya da psikolojik bir olgu oluşuyla ilgilidir. Yapısal-işlevselci yaklaşım liderliği ölçülebilir davranışlar ve yetenekler olarak; eleştirel humanist yaklaşım ise liderliği zihinde oluşan sosyal bir yapı olarak görmektedir (Slater,1994). Bu çalışmada elde edilen sonuç, liderliği, sosyal bilimlerin değerlerden bağımsız olmadığını savunan eleştirel humanist yaklaşım (Lincoln ve Guba, 1985) çerçevesinde sosyolojik bir olgu olarak görülebileceğini göstermektedir. Liderliğin, bireysel değil de sosyal bir yapı olarak düşünüldüğünde psikolojik faktörlerden ziyade sosyolojik faktörlerden daha fazla etkilendiği, çalışmada bulunan sonuca göre de liderliğin sosyolojik bir faktör olduğu söylenebilir. Öyleyse bu çalışma liderliğin, yapısal-işlevselci yaklaşımdan ziyade eleştirel humanist yaklaşım tarafından daha iyi açıklanabileceği kabulünü desteklemesi bakımında yazına katkı sağladığı söylenebilir.

4.3. Uygulamacılara Katkısı ve Yöneticilere Öneriler

Çalışmanın uygulamacılara (yani Kara Kuvvetleri Komutanlığı Personel Başkanlığına) özellikle personel temini ve yetiştirilmesi, istihdamı ve hizmet süresi anlamında birçok konuda katkısı olmuştur. Çalışmanın birinci kısmı uygulamacılara katkı sağlaması amacıyla tasarlanmıştır. Sonuçta da birçok katkı sağlayacak bulgu elde edilmiştir. Yapılan çalışmada askeri liderliğe etki eden en önemli demografik değişkenin ne olacağı çeşitli şekillerde araştırılmıştır.

İlk olarak Askeri Liderliği en yüksek olan grubun çalışma süresi 15 yıl ve daha fazla olan grup olduğu belirlenmiştir. Süre arttıkça askeri lider etkinliğinin artması, askeri liderlik için en önemli değişkenin tecrübe olduğunu göstermiştir. Bu sonuç önceleri 15 yıl olan, sonradan 10 yıla indirilen ve şimdilerde tekrar 15 yıla çıkarılması planlanan zorunlu hizmet süresi için de bir gösterge olabilir. Etkili liderlere sahip olmak için zorunlu hizmetin tekrar 15 yıla çıkarılması ve 15 yıl hizmet süresi dolmuş personelin meslekten ayrılmaması için gerekli teşviklerin sağlanması personel politikası olarak çalışılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Subay istihdamının en önemli konusu olan muvazzaf ve sözleşmeli subaylar karşılaştırıldığında ise Sözleşmeli Sb.ların askeri liderliğinin diğer Sb.lara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Bu sonuç subay temini ve istihdamı açısından bu çalışmanın en önemli sonucudur denilebilir. Sözleşmeli subaylık, özellikle alt rütbelerdeki personel ihtiyacını karşılamak amacıyla tercih edilen bir temin yöntemidir. Ancak sonuçların da gösterdiği gibi sözleşmeli subayların askeri liderliği (astlarının değerlendirmesiyle) diğer kaynaklardan subay olanlara göre düşüktür. Belki bu temin yöntemiyle Takım ve Bölük Komutanlığı kadroları doldurulmaktadır ancak sözleşmeli subayların etkili liderlik yapamadıkları söylenebilir. Bu sonuca göre, alt rütbelerdeki personel ihtiyacının sözleşmeli subay temini ile değil de, KHO mezunu veya astsubaylıktan subay olan personel sayılarının artırılarak çözülmesi gerektiğini göstermektedir.

4.4. Araştırmanın Güçlü Yanları ve Kısıtları

Araştırmanın birkaç güçlü yanı bulunmaktadır. Bunlardan ilki verilerin çok kaynaktan toplanmış olmasıdır. Özellikle bağımlı değişken olan askeri liderlik verilerinin liderin kendisinden öz bildirim olarak değil de birinci astlarından lideri değerlendirmesi yönünde toplanmış olması liderlik araştırmalarında sıkça karşımıza çıkan ve değişkenler arasındaki ilişkiyi güçlü gösteren sosyal beğenirlik etkisinin olumsuz yönlerini ortadan kaldırmıştır.

Çalışmanın diğer güçlü yanı da bağımlı değişken verilerinin Türk kültürüne özgü geliştirilen bir ölçek vasıtasıyla toplanmış olmasıdır. Liderlik gibi kültürden etkilenen değişkenlerle yapılan çalışmalarda batı kültürüne özgü geliştirilen uyarlama ölçeklerden ziyade kendi kültürümüze uygun, kendi araştırmacılarımız tarafından, kendi toplumumuzda geliştirilen ölçeklerin kullanılması önemlidir (Sargut, 2001). Bu çalışmada Özen (2002)'in belirttiği “Türkiye bağlamından kopukluk” sorunu da giderilerek kendi kültürümüze yönelik bir çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci kısmının ikinci bölümünde (askeri liderlik verilerinin öz bildirim olarak liderlerden toplandığı çalışma) liderlerden toplanan verilerin ilk toplanan verilerle arasında 2-6 ay gibi bir sürenin geçmiş olması ortak yöntem varyansının olumsuz etkilerini en aza indirmesi açısından önemlidir. Zira aradan geçen süre liderlerden alınan ilk verilerin unutulmuş olması olasılığı, ikinci verilerin diğerlerinin etkisiyle doldurulmasını engellemiş olabilecektir.

Çalışmanın kısıdı ise özellikle SES verilerinin gruplandırılması konusundadır. Şöyle ki; tüm deneklerin asker kişi olmasından dolayı kullanılan ölçeğe göre SES ataması sadece eğitim durumuna göre yapılmıştır. Bu kısıdı gidermek için veriler Çağıl (2006) tarafından geliştirilen ve “meslek ve eğitim” değişkenlerine dayalı SES gruplama yöntemine göre yeniden hesaplanmış ve SES ataması yapılmıştır. Bu şekilde yapılan atamada SES grupları mevcut ölçekten çok da farklı çıkmamış, hatta daha az dağılım oluşmuştur. Bu nedenle çalışmaya mevcut ölçekle devam edilmiştir.

Çalışmanın diğer bir kısıdı ise verilerin intranet aracılığıyla personelin kendi kişisel sayfası üzerinden toplanmış olmasıdır. Bu durumda denek kendi kimliğinin belli olacağı

düşüncesiyle sorulara düşündüğünden farklı şekilde cevap vermiş olabilir. Bu kısıdı gidermek için her ne kadar “kimlik bilgilerinin önemli olmadığı ve kesinlikle kullanılmayacağı” belirtilmiş olsa da bu konu çalışmadaki önemli kısıtlardan birisidir.

4.5. Gelecek Araştırmacılara Öneriler

Çalışmanın katkısı, güçlü ve zayıf tarafları değerlendirildiğinde gelecek çalışmalara sunulacak birkaç öneri bulunmaktadır. Bunlardan ilki; sosyal beğenirlik etkisinin olumsuz etkilerinin giderilmesi için liderlik araştırmalarında bağımlı değişken verilerinden en azından birinin takipçilerden toplanması gerektiğidir. Eğer veriler çok kaynaktan toplanamayacaksa, belli zaman aralığında toplanarak ortak yöntem varyansının olumsuz etkilerinin giderilmesi elde edilecek sonuçlar açısından önemli olacaktır.

Askeri Liderlik alanında yazında kuramsal birkaç çalışma mevcutken uygulamalı çalışmalar neredeyse yok denecek kadar azdır. Bu nedenle benzer çalışmaların yapılması askeri liderlik alanının bilimsel olarak ele alındığı çalışmaların sayısının artmasına ve dolayısıyla askeri liderliğin bilim ışığında gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Gelecek çalışmalara bir diğer öneri ise çalışmalarda kullanılan ölçeklerin, uyarlama ölçeklerden ziyade kendi kültürümüze uygun, kendi araştırmacılarımız tarafından, kendi toplumumuzda geliştirilen ölçeklerin kullanılmasıdır. Çünkü yönetim ve örgüt araştırmalarında birçok konuda olduğu gibi liderlik konusunda da kültürün çok etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle benzer araştırmalarda batıda geliştirilmiş ve uyarlanmış ölçeklerden ziyade kendi kültürümüze uygun olarak geliştirilmiş ölçeklerin kullanılması hem Türk sosyal bilim araştırmalarının gelişmesi açısından hem de elde edilecek sonuçların uygulamacılar tarafından kullanılabilmesi açısından önemlidir.

Bu çalışmada askeri liderliğe etki eden demografik değişkenler incelenmiş ve çalışma süresi ve kaynak durumunun etkisi belirlenmiştir. Müeakip dönemlerde kurumsal fayda sağlayacak çalışmalarda muvazzaf veya sözleşmeli olma durumunun mesleki aidiyete etkileri incelenip karar vericilere daha etkili bir karar için girdi sağlanabilecektir. Bu sonuçlara göre muvazzaf subayların aidiyetinin daha yüksek olabileceği söylenebilir. Ayrıca mecburi hizmet süresinin tekrar 15 yıla çıkarılması ve 15 yılını doldurmuş

personelin de meslekten ayrılmaması için gerekli olacak tedbirler karar vericiler tarafından yeniden değerlendirilmelidir. Bu kapsamda yeni bazı çalışmalar yapıp elde edilecek sonuçlara göre daha doğru kararlar verilebileceği söylenebilir.

4.6. Sonuç

Liderlik gerek iş alanında gerekse askeri alanda örgütlerin başarısı ve devamlılığı açısından hayati öneme sahip konulardan birisidir. Ayrıca örgütün içinde bulunduğu kültür, liderlerin temin ve yetiştirilmesi süreci, liderin lider olarak geçirdiği süre ve tecrübesi, kişilik özellikleri gibi birçok etken liderin etkili liderlik sergilemesi açısından önemlidir. Bu çalışmada da askeri liderliğe etki eden bu sayılan değişkenler incelenmiştir.

Çalışmada bazı değer ve kişilik özelliklerinin etkili liderliğe etki ettiği; personel temin ve yetiştirilme yöntemi ile tecrübenin (liderlik yapılarak geçirilen süre) ,astların gözünden, etkili lider kabul edilmeye etki ettiği; veri toplama yönteminin sonuçlara ciddi anlamda etki edebileceği gibi sonuçlar elde edilmiştir.

Sonuç olarak bu çalışma ile Kara Kuvvetleri Komutanlığının lider kadrosunu oluşturan subayların temin ve yetiştirilmesi ile ilgili yöneticilere; kullanılan değişkenler ve veri toplama yöntemindeki dikkat edilecek hususları deneysel olarak göstermesi bakımından da yazına katkı sağlanmıştır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Acar, A.C., Gürbüz, S. ve Sığı, Ü. (2010). Akademisyenlerin Yönetim Ve Organizasyon Kongresine İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Adana*, 635-647.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart ve Winston.
- Almeida, J. F., Machado F. L. ve Costa A. F. (2006). Social Classes and Values in Europe. *Portuguese Journal of Social Science*, 5(2), 95-116.
- Avery, D. R. 2003. Personality as a predictor of the value of voice. *Journal of Psychology*, 137: 435-446.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change *Psychological Review* 1977, Vol. 84, No. 2, 191-215
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology* Vol. 52: 1-26
- Bandura, A. (2009). Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness. *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. 2nd Ed., Ed.Locke, E.A., 179-200
- Baron R.M. ve Kenny D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrick, M. R., ve Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Baumeister, R.F. ve Vohs, K.D. (2007) Self-Regulation, Ego Depletion, and Motivation. *Social and Personality Psychology Compass* 1, 1-15.

- Best, R.G., Stapleton, L.M., ve Downey, R.G. (2005). Core self-evaluations and job burnout: The test of alternative models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10: 441-451.
- Bilsky W. ve Shchwartz, S.H. (1994). Values and Personality. *European Journal of Personality*, 8, 163-181.
- Bipp, T. (2010). What do People Want from their Jobs? The Big Five, core self-evaluations and work motivation. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 28-39.
- Bodur, M. ve Kabasakal H. (2002). Türkiye Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: GLOBE Araştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 5-22.
- Bono, J.E., ve Colbert, A.E. (2005). Understanding responses to multi-source feedback: The role of core selfevaluations. *Personnel Psychology*, 58: 171-203.
- Bono, J.E. ve Judge, T.A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and performance. *European Journal of Personality*, 17: 5-18.
- Bourdieu, P. ve Passeron J.C. (1979). The Inheritors: French Students and Their Relation to Culture, (transl. R.Nice), *The Univercity of Chicago Press*.
- Boyar, S.L. ve Mosley, D.C., Jr. (2007). The relationship between core self-evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work_family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 71: 265-281.
- Bramming P., Gudmand-Høyer M., Kärreman D., Levay C., Pedersen M., Raffnsøe S., Rennstam J., Spicer A., Spoelstra S. (2011). Roundtable: Management of self-Management. *Ephemera theory ve politics in organization*, 11(2), 212-224.
- Brockner, J. (1979). The effects of self-esteem. Success-failure, and self-consciousness on task performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1732–1741.
- Brodbeck, F. C., (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of occupational and organizational psychology* 73.1: 1-29.
- Bryant, A., ve Kazan, A.L. (2013). Self-leadership: how to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out. *New York: McGraw-Hill*.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*.
- Calder, B.J. (1977). *An Attribution Theory of Leadership*, Chicago, St.Clair.
- Campbell, D.J., Hannah S.T. ve Matthews, M.D. (2010). Leadership in Military and Other Dangerous Contexts: Introduction to the Special Topic Issue. *Military Psychology*, 22(1), 1-14.
- Cantor, N., ve Mischel, W. (1979). Prototypes in person perception. *Advances in Experimental Social Psychology*, 12, 4-52.
- Carver, C.S., ve Scheier, M.F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality–social, clinical, and health psychology. *Psychological bulletin*, 92(1), 111-135
- Carver, C.S., Sutton, S.K., ve Scheier, M.F. (2000). Action, emotion, and personality: Emerging conceptual integration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 741-751.
- Cattell, R.B. (1965). *The scientific analysis of personality*. Baltimore, MD: Penguin.
- Chang, L., Connelly, B.S., ve Geeza, A.A. (2012). Separating method factors and higher order traits of the Big Five: A meta-analytic multitrait–multimethod approach. *Journal of personality and social psychology*, 102(2), 408-426.
- Chen, G., Gully, S.M., ve Eden, D. (2001). Validation of a new generalized self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4, 62-83.
- Chen, G., Gully, S.M., ve Eden, D. (2004). General self-efficacy and self-esteem: Toward theoretical and empirical distinction between correlated self- evaluations. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 375-395.
- Creed, P.A., Lehmann, K. ve Hood, M. (2009). The relationship between core self-evaluations, employment commitment, and well-being in the unemployed. *Personality and Individual Differences*, 47, 310-315.
- Çağıl, U. (2006). Sosyo-Ekonomik Statü (SES) 2006 Projesi Sonuç Raporu, İstanbul, *Araştırmacılar Derneği*.

- Deci, E.L., ve Flaste, R. (1995). Why we do what we do: The dynamics of personal autonomy. *GP Putnam's Sons*.
- Deci, E.L., ve Ryan, R.M. (2000). The " what " and " why " of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Djurdjevic, E., Rosen, C.C., ve Johnson, R.E. (2010). Enhancing the prediction of core self-evaluation by considering trait interactions. In A.-G. Albrecht ve D. S. Ones (Chairs), *New insights into core self-evaluations at work. Paper presented at the 70th Academy of Management Annual Meeting, Montreal, Quebec, Canada*.
- Duffy, M.K., Shaw, J.D., Scott, K.D., ve Tepper, B.J. (2006). The moderating roles of self-esteem and neuroticism in the relationship between group and individual undermining. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1066-1077.
- Egri, C.P. ve Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and context of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 43(4), 571-604.
- Elliot, A.J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34, 169-189.
- Elliot, A.J. ve McGregor, H.A. (2001). A 2 x 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501-519.
- Elliot, A.J. ve Thrash, T.M. (2002). Approach-avoidance motivation in personality: Approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 804-818.
- Erbaş, S. ve Güneş, A. (1998). Chaid Analizi. *İstatistik konferansı bildiri kitabı, Ankara*, 381.
- Erdoğan, S., ve Yazıcıoğlu, Y. (2007). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. *Ankara: Detay Yayıncılık*.
- Erez, A. ve Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1270-1279.

- Erkenekli, M., Uzun, Z. ve Gümüş, Ö.D. (2012). Sosyoekonomik Statü ve Sosyal Değerler İlişkisine Yönelik Bir İnceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 11(2), 125-147.
- Erkenekli, M. (2009). Türkiye’de Sosyoekonomik Statü (SES) Gruplarına Göre Temel Değerlerin Farklılaşması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi.*
- Erkilet, A. (2007). Toplumsal Yapı ve Değişme Kuramları. *Ankara: Hece Yayınları.*
- Eroğluer, K. (2014). Örtük liderlik üzerine bir analiz: İmalat sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin liderlik algılarına etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 105-147.
- Eysenck, H.J. (1990). Biological dimensions of personality. In L.A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research*, 244-276, New York: Guilford.
- Fabrigar, L.R., Wegener, D.T., MacCallum, R.C., ve Strahan, E.J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4, 272-299.
- Fallesen, J., Glaze H.K. ve Curnow, C.K. (2011). A Selective Review of Leadership Studies in the U.S. Army. *Military Psychology*, 23,462-478.
- Feather, N.T. (1975). Values in Education and Society. *New York: Free Press.*
- Ferguson, M.J. ve Bargh, J.A. (2008). Evaluative readiness: the motivational nature of automatic evaluation. In A.J. Elliot (Ed.), *Handbook of approach and avoidance motivation: 289-306. New York: Psychology Press.*
- Ferris, D.L., Rosen, C.C., Johnson, R.E., Brown, D.J., Risavy, S. ve Heller, D. (2011). Approach or avoidance (or both?): Integrating core self-evaluations within an approach/avoidance framework. *Personnel Psychology*, 64, 137-161.
- Francis, L.J. (1996). The relationship between Rosenberg’s construct of self-esteem and Eysenck’s two-dimensional model of personality. *Personality and Individual Differences*, 21, 483-488.
- Furtner, M.R., Rauthmann, J.F., ve Sachse, P. (2010). The socioemotionally intelligent self-leader: Examining relations between self-leadership and socioemotional

- intelligence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 38(9), 1191-1196.
- Gabrenya, W. K. (2003). Culture and Social Class, *my.fit.edu/~gabrenya/social/readings/ses.pdf*
- Gagné, M. ve Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gardner, D.G., ve Pierce, J.L. (2010). The Core Self-Evaluation Scale: Further construct validation evidence. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 291-304.
- Gardner, D.G. ve Pierce, J.L. (1998). Self-esteem and self-efficacy without the organizational context. *Group and Organization Management*, 23, 48-70.
- Gerstner, C. R., ve Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *Leadership Quarterly*, 5, 121-134.
- Giddens, A. (2000). Sosyoloji (Haz. Hüseyin Özel, Cemal Güzel), Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Graen, G. ve Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-34.
- Guzzo, R.A. (1998). Leadership, self-management, and levels of analysis, in Dansereau, F. and Yammarino, F.J. (Eds), *Leadership: The Multiple-Level Approaches, Classical and New Wave*, JAI Press, Stanford, CT, 213-9.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Ankara, Seçkin Yayınları.
- Gürbüz, S. ve Sığırı, Ü. (2012). Kariyer Çapalarının, Temel Benlik Değerlendirmesi ve Kültürel Değerler İle İlişkisi: Türkiye ve ABD Karşılaştırması. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 460-465. 24-26 Mayıs, Çeşme, İzmir
- Harter, S. (1990). Processes underlying adolescent self-concept formation. In R. Montemayor, G. R. Adams, ve T. P. Gullotta (Eds.), *From childhood to adolescence: A transitional period?*, 205-239, Newbury Park, CA: Sage.

- Hendricks, J.W., ve Payne, S.C. (2007). Beyond the big five: Leader goal orientation as a predictor of leadership effectiveness. *Human Performance*, 20(4), 317-343.
- Hiller, N.J. ve Hambrick, D.C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26: 297-319.
- Hinkin, T.R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21, 967-988.
- Hjelle, L.A., ve Clouser, R. (1970). Susceptibility to attitude change as a function of internal–external control. *Psychological Record*, 20, 305–310.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequence's International Differences in Work- Related Values, *London: Sage Publications*.
- Hofstede, G. (1984). Culture's Consequences: Comparing Values Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations [Abridged], *London: Sage Publications*.
- Hofstede, G. (1994). Management Scientists are Human. *Management Science*, 40, 4-5.
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, *SAGE*.
- Hogg, M.A. ve Vaughan G.M. (2007). Sosyal Psikoloji, (Çev.İbrahim Yıldız, Aydın Gelmez), *Ankara: Ütopya Yayınevi*.
- Hojat, M. (1982). Loneliness as a function of selected personality variables. *Journal of Clinical Psychology*, 38, 137–141.
- Houghton, J.D., Bonham, T.W., Neck, C.P., ve Singh, K. (2004). The Relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 427-441.
- Houghton, J.D., Dawley, D., ve DiLiello, T.C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216-232.

- Houghton, J.D., ve Neck, C.P. (2002). The Revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 672-691.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. ve Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, Sage Publications.
- House, R. J., Wright, N. S., ve Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley ve M. Erez (Eds.), *New perspectives in international industrial organisational psychology* (pp. 535–625). San Francisco, CA: New Lexington.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., ve 170 co-authors (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. F. Mobley, M. J. Gessner, ve V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 1, pp. 171–233). Stamford, CT: JAI Press.
- House, R. J., Wright, N. S., ve Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley ve M. Erez (Eds.), *New perspectives in international industrial organisational psychology* (pp. 535–625). San Francisco, CA: New Lexington.
- Hunt, J.G., Boal, K.B. ve Sorenson, R.L. (1990). Top management leadership: Inside the black box. *The Leadership Quarterly*, 1(1), 41-65.
- Hunter, J.E., Gerbing, D.W., ve Boster, F.J. (1982). Machiavellian beliefs and personality: Construct validity of the Machiavellianism dimension. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1293–1305.
- Inglehart, R. (1999). Globalization and Postmodern Values, The Center for Strategic and International Studies and the Massachusetts Institute of Technology. *The Washington Quarterly*, 23(1), 215–228.
- Inglehart, R. (2008). Changing Values among Western Publics from 1970 to 2006. *West European Politics*, 31 (1-2), 130-146.

- Inglehart, R. ve Welzel C. (2005). *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*, New York and Cambridge. *Cambridge University Press*.
- Johnson, R.E., Rosen, C.C. ve Levy, P.E. (2006). Getting to the core of core self-evaluations: A critical review. *In DL Ferris, & D. Heller's (Chairs), New directions in core self-evaluations research. Paper presented at the 21st Annual Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, Dallas, Texas.*
- Johnson, R.E., Rosen, C.C. ve Levy, P.E. (2008). Getting to the core of core self-evaluations: A review and recommendations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 391-413.
- Judge, T.A., Locke, E.A. ve Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T.A., Erez, A. ve Bono, J.E. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human performance*, 11(2-3), 167-187.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C. ve Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of applied psychology*, 83(1), 17-34.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V. ve Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- Judge, T.A., Bono, J.E., ve Locke, E.A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.
- Judge, T.A. ve Bono, J.E. (2001a). A rose by any other name. . . Are neuroticism, self-esteem, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common construct? *In B. W. Roberts, ve R. T. Hogan (Eds.), Personality and psychology in the workplace: 93-118. Washington, DC: American Psychological Association.*

- Judge, T.A. ve Bono, J.E. (2001b). Relationship of core self-evaluation traits self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E., ve Thoresen, C.J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 693-710.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E., ve Thoresen, C.J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 303-331.
- Judge, T.A., Van Vianen, A.E.M. ve De Pater, I.E. (2004). Emotional Stability, Core Self-Evaluation, and Job Outcomes: A Review of the Evidence and an Agenda for Future Research. *Human Performance*, 17(3), 325-346.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A. ve Locke, E.A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 257-268.
- Judge, T.A., Heller, D. ve Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test. *Applied Psychology: An International Review*, 57,361-372.
- Judge, T.A., Hurst, C. ve Simon, L.N. (2009). Does it pay to be smart, attractive, or confident (or all three)? Relationships among general mental ability, physical attractiveness, core self-evaluations, and income. *Journal of Applied Psychology*, 94, 742-755.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). Kültürel Psikoloji, Kültür Bağlamında İnsan ve Aile. *İstanbul: Evrim Yayınları*.
- Kalaycıoğlu, S., Kardam F., Tüzün S., Ulusoy M. (1998). Türkiye İçin Bir Sosyoekonomik Statü Ölçütü Gelistirme Yönünde Yaklaşım ve Denemeler. *Toplum ve Hekim*, 13(2).
- Kalaycıoğlu, S. (2002). Toplumsal Tabakalaşma. *İhsan Sezal (haz.), Sosyolojiye Giriş kitabında Martı Kitap ve Yayınevi, Ankara: 295-316*.

- Kalaycıoğlu, S. (2006). Türkiye'nin Toplumsal Yapısı. *M. Zencirkıran (haz.) Toplumsal Kurumlar, Gruplar ve Toplumsal Değisme kitabında, Ankara: Nova,3-15.*
- Kalaycıoğlu, S., Kardam F., Rittersberger-Tılıç H., Çelik K. ve Türkyılmaz S. (2008). Ankara Kent Merkezinde Toplumsal Tabakalasma, Hareketlilik ve Sosyoekonomik Statü Arastırması. *Tübitak Proje No: SOBAG 104 144 K 039,. Ankara.*
- Karp, T. (2013). Studying subtle acts of leadership. *Leadership, 9(1), 3-22.*
- Kerbo, H.R. (2007). Social Stratification. *C.D. Bryant, D. L. Peck (ed.), 21st Century Sociology: A Reference Handbook Kitabında, California: Thousand Oaks, Sage Publications, Inc., 228-236.*
- Kerr, S. ve Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance, 22(3), 375-403.*
- Kluckhohn, C. (1962 [1951]). Values and Value Orientations in The Theory Of Action: An Exploration in Definition and Classification. *In T. Parsons ve E. Shils (Eds.), Toward a General Theory Of Action, MA:Cambridge, Harvard University Press, 388-433.*
- Kluckhohn, F. ve Sdrobeck, F. (1973 [1961]). Variation in Value Orientation, *Connecticut: Greenwood Press.*
- Kohn, M.L. (1969). Class and Conformity, *Homewood: Dorsey Press.*
- Kreitner, R. ve Luthans, F. (1984). A social learning approach to behavioral management: radical behaviorists "mellowing out". *Organizational Dynamics, 13(2), 47-65.*
- Künter, N. (2014). Askeri Liderlik: Kavramlaştırma Ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*
- Levenson, H. (1981). Differentiating among internality, powerful others, and chance. *In Lefcourt HM, (Ed.), Research with the locus of control construct, 15-63, New York: Academic Press.*
- Lincoln, Y. S., ve Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry (Vol. 75). Sage.

- Locke, E.A. ve Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- London, M. (2002). Leadership development: Paths to self-insight and professional growth. *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.*
- Lopdrup-Hjorth, T., Gudmand-Høyer, M., Bramming, P., Pedersen. (2011). Governing work through self-management. *Ephemera*11(2), 97-104.
- Macionis, J.J. (2005). Sociology (10th ed.), *New Jersey: Prentice Hall.*
- Manz, C.C., ve Sims, H.P., Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Manz, C.C. (1986). Self-Leadership: Toward An Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review* 11(3), 585-600.
- Manz, C.C. ve Sims, H.P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational dynamics*, 19(4), 18-35.
- Markham, S.E. ve Markham, I.S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels of analysis perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 343-359.
- Markham, S.E. ve Markham, I.S. (1998). Self-management and self-leadership reexamined: A levels of analysis perspective. In F. Dansereau ve F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiple-level approaches, classical and new wave*, 193-210. *Stanford, CT: JAI Press.*
- Maslow, A.H. (1965). Eupsychian management: A journal. *Richard d Irwin.*
- Morf, C.C. ve Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12, 177-196.
- Morris, C.W. (1956). Varieties of Human Value, *Chicago: University of Chicago Press.*
- Morrison, K.A. (1997). Personality correlates of the five-factor model for a sample of business owners/managers: Associations with scores on self-monitoring, Type A

- behavior, locus of control, and subjective well-being. *Psychological Reports*, 80, 255–272.
- Neck, C.P., ve Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270-295.
- Neck, C.P., ve Manz, C.C. (2010). Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence (5th ed.). *Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall*.
- Newness, K. ve Viswesvaran, C. (2010). An analysis and reliability generalization for the Core Self-Evaluation Scale (CSES). *Paper presented at the 25th Annual Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, Atlanta, GA*.
- O’Connell, M. S., Lord, R. G., ve O’Connell, M. K. (1990). Diverences in Japanese and American leadership prototypes: *Implications for cross cultural training. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, San Francisco, CA*.
- Özen, Ş. (1996). Bürokratik Kültür 1 (Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri), *Ankara: Todai Yayınları*.
- Özen, Ş. (2002). Türkiye’deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselle Görgülcülük Sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 187-213.
- Özkalp, E. (1995). Sosyolojiye Giriş. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, 87.
- Özlem, D. (2000). Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi, *İstanbul: İnkilap*.
- Packer, E. (1985). Understanding the subconscious. *Objectivist Forum*, 6: 1-10 and 8-15.
- Packer, E. (1985/1986). The art of introspection. *Objectivist Forum*, 6: 1-10 and 7: 1-8.
- Parsons, T. ve Shils, E. (ed.) (1962 [1951]). *Toward a General Theory of Action*, MA: Cambridge, Harvard University Press.
- Pearce, C.L. ve Manz, C.C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34, 130-140.

- Piccolo, R.E., Judge, T.A., Takahashi, K., Watanabe, N. ve Locke, E.A. (2005). Core self-evaluations in Japan: Relative effects on job satisfaction, life satisfaction, and happiness. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 965-984.
- Pierce, J.L. ve Gardner, D.G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: Review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30, 591-622.
- Pink, D.H. (2011). Drive: The surprising truth about what motivates us. *Penguin*.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. ve Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Quigley, N.R. (2003). The Relationship Between Leader Core Self-Evaluations, Team Feedback, Leader Efficacy, Transformational Leadership, Team Efficacy, Team Goals, Team Action And Transition Processes, and Team Performance. *University of Maryland, Doktora Tezi, ABD*.
- Rode, J.C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57, 1205-1230.
- Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values, *New York: Free Press*.
- Rosenberg, M. (1965). Society and the adolescent self-image. *Princeton, NJ: Princeton University Press*.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monographs*, 80: 1-28.
- Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Sager, J.K., Strutton, H.D. ve Johnson, D.A. (2006). Core self-evaluations and salespeople. *Psychology and Marketing*, 23, 95-113.
- Sargut, S. (2001). Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, *Ankara, İmge Kitabevi, 2. Baskı*.

- Schermelleh, E.K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in The Content And Structure Of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, kitabında, New York: Academic Press, cilt.25,1-65.
- Schwartz, S.H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.
- Schwartz, S.H. ve Sagie, G. (2000). Value Consensus and Importance, A Cross-National Study. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 31(4), 465-497.
- Schwartz, S.H. ve Bardi, A. (2001). Value Hierarchies Across Cultures: Taking a Similarities Perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 268–290.
- Schwartz, S.H. (2003). A Proposal for Measuring Value Orientations Across Nations. Chapter 7 in *ESS Questionnaire Development Report*, <http://www.europeansocialsurvey.org>.
- Schwartz, S.H. (2005). Basic Human Values: Their content and structure across countries. In A. Tamayo ve J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações [Values and behavior in organizations]* 21-55. Brazil: Vozes, Petrópolis.
- Schwartz, S.H. (2006). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*, 5(2-3), 137-182.
- Schwartz, S.H. (2007). Value Orientations: Measurement. Antecedents and Consequences Across Nations. In *Measuring Attitudinal Lessons from the European Social Survey*, eds. Roger Jowell. Caroline Roberts, es *Cross-Nationally -Lessons from the European Social Survey*, eds. Roger Jowell. Caroline Roberts, and Rory Fitzgerald, London: Sage, 161-193.
- Schwartz, S.H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).

- Seligman, M.E. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, 55(1), 5-183.
- Seligman, M.E., Steen, T.A., Park, N., ve Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American psychologist*, 60(5), 410-421.
- SmartDrill. Data mining, A Basic Introduction to CHAID. Erişim tarihi: 11.06.2016<https://smartdrill.com/Introduction-to-CHAID.html>.
- Smith, P.B. ve Schwartz, S.H. (1997). Values. In J. W. Berry, M. H. Segall, ve C. Kağıtçıbaşı (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology*, Allyn veBacon, Boston, Vol. 3, 2nd ed.,77-118.
- SPSS, İstatistik paket programı, Versiyon 21.0, SPSS Inc.
- Srivastava, A., Locke, E.A., ve Judge, T.A. (2002). Dispositional causes of task Satisfaction: The mediating role of chosen level of task complexity. In R. Ilies (chair), *Core self-evaluations: New developments and research findings. Symposium presentation at the Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Meetings, Toronto*.
- Srivastava, A., Locke, E.A., Judge, T.A. ve Adams, J.W. (2010). Core self-evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 255-265
- Stajkovic, A.D. ve Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational dynamics*, 26(4), 62-74.
- Stewart, G.L., Carson, K.P. ve Cardy, R.L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49, 143-164.
- Stewart, G.L., Courtright, S.H. ve Manz C.C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management* 37(1), 185-222.

- Şahin, F. ve Gürbüz, S. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. *Ankara, Seçkin Yayıncılık*.
- Tabak, A., Yalçınkaya, H. ve Erkuş, A. (2007). Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış. *Kaymakçı, O. (Ed.), 21inci Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar, İstanbul, Türkmen Yayıncılık, 349-357*.
- Tabak, A., Kızıloğlu, A. ve Türköz, T. (2013). Örtülü Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *ODTÜ Gelişme Dergisi, 40, 97-138*.
- Takahashi, K. ve Watanabe, N. (1997). The emergence and development of a psychodynamic approach to Japanese managerial operations. *search of hidden relationships: the unconscious process of organizational socialization*. Erişim tarihi: 11.06.2017. <http://www.sba.oakland.edu/isps/html/takah.html>.
- Tangney, J.P., Baumeister, R.F. ve Boone, A.L. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of personality, 72(2), 271-324*.
- Tischler, L., Giambatista, R., McKeage, R., McCormick, D. (2016). Servant Leadership and its Relationships with Core Self-Evaluation and Job Satisfaction. *The Journal of Values-Based Leadership, 9(1), article 8*.
- Triandis, H.C (1995). Culture And Social Behavior, *McGraw-Hill, New York*.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1997). Riding the Waves of Culture: Understanding cultural diversity in business. *Nicholas Brealy. London, England*.
- Trompenaars F. ve Hampden-Turner, C. (1999). Riding The Waves of Culture (Second Corrected Edition). *Nicholas Brealey: London*.
- Turner, B.S. (2000). Statü. (Çev. Kemal İnal), *Doruk: Ankara*.
- Türkiye Araştırmacılar Derneği. (2012). SES Lansman Sunumu.
- Tylor, E.B. (1871). Primitive culture: researches into the development of mythology. *Philosophy, religion, art, and custom, 2, Murray*.

- Üsdiken, B. ve Erden, Z. (2001). Örnek Alma, Mecbur Tutulma ve Geçmişe Bağımlılık: Türkiye'deki Yönetim Yazınında Değişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(4), 1-31.
- Wallace, R.A. ve Wolf, A. (2004). Çağdaş Sosyoloji Kuramları. (Çev.Leyla Elburus, M.Rami Aras) *Punto Yay., İzmir*.
- Wart, M.V. (2003). Public-Sector leadership theory: An assessment. *Public administration review*, 63(2), 214-228.
- Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, 7(2), 139-155.
- Wood, R. ve Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3), 361-384.
- Wright, E.O. (2005). Foundations of Neo-Marxist Class Analysis. *Erik Olin Wright (ed.), Approaches to Class Analysis, Cambridge University Press*.
- Yammarino, F.J. ve Dansereau, F. (2008). Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 135-141.
- Yukl, G. (2002). Leadership in Organizations. (5th. Ed.), *New Jersey: Prentice Hall*.
- Yun, S., Cox, J. ve Sims Jr, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388.

EKLER LİSTESİ

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



Sayın Katılımcı,

Cevaplayacağınız sorular tamamen bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bireysel değerlendirme yapılmayacak, sonuçlar toplu olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle vereceğiniz cevzplar ne kadar samimi olursa çalışma sonucunda amaçlanan hedeflere ulaşılacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

SES Ölçeği:

NOT: Ölçek intranet ortamında cevaplandığı için aşağıdaki ölçeğin soru formları kişinin kendisi, eşi, annesi ve babası için cevaplanmak üzere ayrı ayrı sorulmuştur.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ASIL GELİR GETİREN KİŞİ	İlkokul Terk	İlkokul Mezunu	Ortaokul Mezunu	Lise Mezunu		2 yıllık Y.Okul	Üniversite		Lisans Üstü
EMEKLİ ise:									
** Emekli - çalışıyor	(Önceki işine göre aşağıda kodlanacak, SES atanacak)								
** Emekli - çalışmıyor	(Önceki işine göre SES'in 1 kademe aşağısına atanacak: TABLO 2 Emekli Çalışmıyor tablosu)								
KISIM A -- GELİR GETİREN BİR İŞİ YOK, ÇALIŞMIYOR									
1a İşsiz - şu an çalışmıyor - ek gelir yok, yardım alıyor	E	E	D	D	D	C2	C2	C2	C2
1b İşsiz - şu an çalışmıyor - düzenli ek gelir var	D	D	C2	C2	C2	C1	C1	C1	C1
2a Ev kadını - ek gelir yok, yardım alıyor	E	E	D	D	D	C2	C2	C2	C2
2b Ev kadını - düzenli ek gelir var	D	D	C2	C2	C2	C1	C1	C1	C1
3 Öğrenci (gelir getirici bir işi olmayan)			D	C2	C2	C2	C2	C2	C2
KISIM B - ÜCRETLİ - MAAŞLI ÇALIŞIYOR									
4a İşçi/hizmetli - parça başı işi olan (düzensiz, zaman-zaman çalışan)	E	D	D	C2	C2	C2	C1	C1	B
4b İşçi/hizmetli - düzenli işi olan (özel bir sebep olmadıkça aynı işi yapan)	D	C2	C2	C1	C1	C1	B	B	B
5 Ustabaşı/kalfa - kendine bağlı işçi çalışan	D	C2	C2	C1	C1	B	B	B	B
6 Yönetici olmayan memur / teknik eleman / uzman vs	D	C2	C2	C1	C1	B	B	B	B
7 Yönetici (1-5 çalışanı olan)	C2	C1	C1	C1	C1	B	B	A	A
8 Yönetici (6-10 çalışanı olan)	C2	C1	C1	C1	B	B	B	A	A
9 Yönetici (11-20 çalışanı olan)	C1	C1	C1	B	B	B	A	A	A
10 Yönetici (20'den fazla çalışanı olan)	C1	C1	B	B	B	A	A	A	A
11 Ordu mensubu (uzman er, astsubay, subay)		C2	C2	C1	C1	B	B	A	A
12 Ücretli Kıdemli Nitelikli uzman (avukat, doktor, mimar, Mhendis, Akademisyen vs)							A	A	A
KISIM C - KENDİ HESABINA ÇALIŞIYOR - SERBEST MESLEK - NİTELİKLİ UZMAN									
13 Çiftçi (kendi başına/ailesiyle çalışan)	D	D	D	C2	C2	C2	C1	B	B
14 Seyyar - Kendi is (free lance dahil), dükkanda hizmet vermiyor	C2	C2	C2	C1	C1	C1	B	B	B
15 Tek başına çalışan, dükkân sahibi, esnaf (taksi şoförü dahil)	C2	C1	C1	C1	C1	B	B	A	A
16 İşyeri sahibi- 1-5 çalışanlı (Tic, Tarım, İmalat, Hizmet)	C2	C1	C1	B	B	B	B	A	A
17 İşyeri sahibi- 6-10 çalışanlı (Tic, Tarım, İmalat, Hizmet)	C1	C1	C1	B	B	B	A	A	A
18 İşyeri sahibi -11-20 çalışanlı (Tic, Tarım, İmalat, Hizmet)	C1	C1	B	B	B	B	A	A	A
19 İşyeri sahibi - 20'den fazla çalışanlı (Tic, Tarım, İmalat, Hizmet)	C1	C1	B	B	B	A	A	A	A
20 Serbest nitelikli uzman (avukat, mühendis, mali müşavir, doktor, eczacı vs)							A	A	A

Değerler Ölçeği:

Bu bölümde kısaca bazı insanlar tarif edilmektedir. Lütfen her bir tarifi okuyup, bu kişinin size ne kadar benzeyip benzemediğini belirtiniz.

S. Nu.	İfade	Hiç benzemiyor	Benzemiyor	Biraz benziyor	Benziyor	Çok benziyor
1	Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak onun için önemlidir. İşleri kendine özgü yollarla yapmayı sever.					
2	Onun için zengin olmak önemlidir. Çok paraya ve pahalı şeylere sahip olmak ister.					
3	Dünyadaki herkese eşit davranılmasının önemli olduğunu düşünür. Herkesin hayatta eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanır					
4	Onun için yeteneklerini göstermek önemlidir. İnsanların, onun yaptıklarına hayran olmasını ister.					
5	Onun için güvenli bir çevrede yaşamak önemlidir. Güvenliğini tehlikeye atacak her şeyden kaçınır.					
6	Sürprizlerden hoşlanır ve her zaman yapacak yeni şeyler arar. Hayatta bir çok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünür.					
7	İnsanların, söylenenleri yapması gerektiğine inanır. İnsanların, kimse izlemezken bile, kurallara uyması gerektiğini düşünür.					
8	Kendisinden farklı insanları dinlemek onun için önemlidir. Onların düşüncelerine katılmadığı zamanlarda bile, onları anlamak ister.					
9	Onun için alçakgönüllü ve mütevazî olmak önemlidir. Dikkati kendisine çekmemeye çalışır.					
10	İyi vakit geçirmek onun için önemlidir. Kendisine iyi davranmayı sever					
11	Onun için, yaptıklarıyla ilgili olarak kendi kararlarını almak önemlidir. Özgür olmaktan ve başkalarına bağımlı olmaktan hoşlanır.					
12	Onun için çevresindeki insanlara yardım etmek çok önemlidir. Onların refahını sağlamak için aktif olarak çaba göstermek ister.					

13	Onun için çok başarılı olmak önemlidir. İnsanların onun başarılarını farkına varacağını umar.					
14	Hükümetin her türlü tehlikeye karşı onun güvenliğini sağlaması, onun için önemlidir. Devletin, vatandaşlarını savunabilecek şekilde güçlü olmasını ister.					
15	O, macera arar ve risk almayı sever. Heyecan verici bir yaşam sürmek ister.					
16	Onun için, her zaman uygun şekilde davranmak önemlidir. İnsanların yanlış olduğunu düşüneceği şeyleri yapmaktan çekinir.					
17	Onun için başkalarından saygı görmek önemlidir. İnsanların, onun söylediklerini yapmalarını ister.					
18	Onun için arkadaşlarına sadık olmak önemlidir. Kendisini, yakınlarına adamak ister.					
19	İnsanların kesinlikle doğaya özen göstermeleri gerektiğini düşünür. Doğayı ve çevreyi gözetmek onun için önemlidir.					
20	Onun için gelenekler önemlidir. Ailesinden ve dininden gelen adetleri (gelenek ve görenekleri) takip etmeye çalışır.					
21	Eğlenmek için her fırsatı yakalamaya çalışır. Kendisine zevk verecek şeyleri yapmak onun için önemlidir.					

Temel Benlik Değerlendirmesi Ölçeği:

Aşağıda sizi kısmen tanımlayan (ya da pek tanımlayamayan) bir takım özellikler sunulmaktadır. Lütfen aşağıda verilen özelliklerin sizi ne oranda yansıttığını ya da yansıtmadığını belirtiniz.

S. Nu.	İfade	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Hayatta hak ettiğim başarıyı elde edeceğimden eminim.					
2	Bazen depresyonda hissediyorum.(r)					
3	Bir şeyi denediğimde, genellikle başarıyorum.					
4	Bazen, başarısız olduğumda kendimi değersiz hissediyorum. (r)					
5	Bana verilen görevleri başarıyla tamamlarım.					
6	Bazen, işimin benim kontrolümde olmadığını hissediyorum. (r)					
7	Genel anlamda, kendimden memnunum.					
8	Yeteneklerim konusunda şüphelerim vardır.(r)					
9	Yaşamımda olacaklar konusunda karar verebilirim.					
10	Kariyerimde başarının benim elimde olmadığını hissediyorum.(r)					
11	Problemlerimin çoğu ile baş edebilecek kapasiteye sahibim.					
12	Yaşamın bazen bana kasvetli ve umutsuz görüldüğü anlar da vardır. (r)					

Askeri Liderlik Ölçeği:

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi, ilk amiriniz olarak görev yapan personeli dikkate alarak belirtiniz.

S. Nu.	İfade	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kişisel ve mesleki konularda astlarını anlamaya gayret gösterir					
2	Personelini sahiplenir ve hamilik eder					
3	Astlarına güvendiğini hissettirir					
4	Kendisini karşısındakinin yerine koyarak empati yapar					
5	Astlarının bireysel özellik ve yeteneklerinin farkındadır					
6	Esnek düşünce yapısına sahiptir					
7	Her konuda adil davranır					
8	Güvenilirdir					
9	Zor şartlarda icra edilen faaliyetlerde astlarının yanında yer alarak destek olur					
10	Astını yetiştirmeye zaman ayırmaz					
11	Her faaliyette dengeli ve tutarlı bir duruş sergiler					
12	İnsanları motive ederek başarıma arzularını kuvvetlendirir					
13	Astlarına karşı babacan davranır					

14	Görevin başarılmaması için astlarına güvenerek yetki devreder						
15	Takım çalışmasına önem verir ve uygular						
16	Tutum ve davranışları ile diğerlerine örnek olur						
17	Güçlü bir gelecek vizyonu ortaya koyar						
18	Kim olursa olsun insana değer verir						
19	Görevin başarılmasında birlik personelini aynı amaç etrafında örgütler						
20	Fedakârca ve özverili çalışır						
21	Çalışmayı sever						
22	Başarılı olmak için azimle çalışır						
23	Askerlik mesleğini sever						
24	Disiplinlidir						
25	Mesleğine ve değerlerine sadakatle bağlıdır						
26	Yeni oluşacak ortam ve şartlara uyum sağlar						
27	Etrafında gelişen durumların farkındadır						
28	Özgüveni yüksektir						
29	Kaynaklara nasıl ulaşacağını ve kullanacağını bilir						
30	Hafızası kuvvetlidir						
31	Yeni teknoloji ürünlerini kullanmaya yatkındır						
32	Anlama ve kavrama yeteneği üst seviyede olup zekidir						
33	İçinde bulunulan durumun şartlarına göre hareket eder						

Öz Liderlik Ölçeği:

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen davranışların sıklık seviyesini belirtiniz. İlgili sütunu işaretleyiniz.

S.Nu.	İfade	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
1	Kendi performansım için net amaçlar belirlerim.					
2	Mesleğimde ne kadar iyi olduğumu takip ederim.					
3	Kendim için tespit ettiğim belirli hedefleri gerçekleştirmek için çalışırım.					
4	Bir işe başlamadan önce, kendimi o işi başarıyla tamamlamış gibi hayalimde canlandırırım.					
5	Bir işi yapmadan önce, o işi başarıyla yaptığımı kafamda tasarlarım.					
6	Bir görevi başarıyla sonuçlandırdığımda, çoğunlukla kendimi sevdiğim bir şeyle ödüllendiririm.					
7	Zor koşullar altında çalışırken, kimi zaman kendi kendime konuştuğum olur.					
8	Sorun yaşadığım durumlar hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu zihnimde tartmaya çalışırım.					
9	Zor bir durumla karşılaştığımda, kendi mantığıma başvurarak durumu değerlendiririm.					

Katılımınız için teşekkür ederim.

TEZ FOTOKOPİSİ İZİN FORMU

ENSTİTÜ

Fen Bilimleri Enstitüsü

Sosyal Bilimler Enstitüsü

YAZARIN

Soyadı: KAHRAMAN

Adı: Çağdaş Akif

Bölümü: Yönetim ve Organizasyon

TEZİN ADI:

Sosyoekonomik Statü (SES), Temel Değerler ve Kişilik Özelliklerinin Liderlik Davranışına Etkisi

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans Doktora

1. Tezimin tamamından kaynak gösterilmek şartıyla fotokopi alınabilir
2. Tezimin içindekiler sayfası, özet, indeks sayfalarından ve/veya bir bölümünden kaynak gösterilmek şartıyla fotokopi alınabilir.
3. Tezimden bir (1) yıl süreyle fotokopi alınamaz

TEZİN KÜTÜPHANEYE TESLİM TARİHİ:

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİ

Soyadı, Adı: Kahraman, Çağdaş Akif

Uyruğu: TC

Doğum Tarihi: 07 Ekim 1979

Doğum Yeri: Hasanoğlan

Email: cakifkahraman@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	KHO Svn.Ynt. İKY	2012
Lisans	KHO, Sistem Müh.	2001

İŞ TECRÜBESİ

Yıl	Yer	Görev
2001-Şuan	K.K.K.lığı	Subay

YABANCI DİLLER

İngilizce (Çok İyi), Sırpça (Orta), Hırvatça (Orta), Boşnakça (Orta)

YAYINLAR

Tezler:

Kahraman, Ç.A. (2012). Aktörün Sosyal Ağ Düzenindeki Konumu ve Lider-Üye Etkileşimi: Gruplaşmalar, Güç, Etkileşimler ve Motivasyon. *Yüksek Lisans Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*

Makaleler:

Meydan, C.H., Kahraman, Ç.A., Başar, U. (2014). Social Loafing and Impression Management in an Organizational Context. *International Review of Management and Marketing, 4 (3), 201-206.*

Şeşen, H. ve Kahraman, Ç.A. (2014). İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi. *İş ve İnsan Dergisi, 1 (1), 43-51.*

Kahraman, Ç.A. ve Sevim, C. (2014). Dış Ticarete Doğrudan İkili İlişkilerden Öteye Dolaylı İlişkiler Belirlenebilir Mi? Ağ Analizi Yaklaşımı İle Çekim Modelinin Testi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 41-58.

Kahraman, Ç.A. (2016). Tarihsel Süreçte Savunma Planlaması Yaklaşımları İle Savunma Tedarik Sistemleri Arasındaki İlişki. *KHO Bilim Dergisi*, 26 (2), 100-130.

Kitap Bölümleri:

Kahraman, Ç.A. ve Sözen, H.C. (2012). Liderlik Araştırmalarında Sosyal Ağ Analizinin Kullanımı”, Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler. *Ed.Tabak, A., Şeşen, H., Türköz, T., Detay Yayıncılık, Ankara.*

Kahraman, Ç.A. (2016). Sosyal Ağ Kuramı, Yönetim ve Organizasyon Kuramları, Management and Organizations Theory, Miles, J.A.dan çeviri. *Çeviri Ed. Polat, M. ve Arun, K., Nobel, Ankara.*

Kongre Bildirileri:

Şeşen, H. ve Kahraman, Ç.A. (2011). İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi. 19. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri, 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale.*

Kahraman, Ç.A. (2012). Bireylerin Ağ Düzenesindeki Yerinin Oluşmasında Lider-Üye Etkileşiminin Rolü: Sosyal Ağ Analizi Yaklaşımı. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.*

Kahraman, Ç.A. (2013). Ülke Ekonomisi İle İşletme Stratejileri Arasındaki İlişki: Türkiye Örneği. 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.*

Kahraman, Ç.A., Gürbüz, S., Toydemir, E. (2013). Kişilik Özelliklerinin Sosyal Ağ Oluşumuna Etkisinde Sosyal Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumunda Boylamsal Bir Çalışma. 1. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.*

Yılmaz, T. ve Kahraman, Ç.A. (2013). Lider Etkinliğinin Belirlenmesinde Sosyal Ağ Analizi Yaklaşımı: Geçici Köy Korucuları Üzerinde Bir Araştırma. 1. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.*

Kahraman, Ç.A., Meydan, C.H., Erkenekli, M. (2016). Temel Değerler ve Temel Benlik Değerlendirmesinin (TBD) Liderlik Davranışına Etkisi. 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri, Sabancı Üniversitesi, İstanbul.*