



## Araştırma Makalesi • Research Article

### Tempo Veren Liderlik Ölçeği (TVLÖ): Bir Ölçek Geliştirme Çalışması\*

#### *Pacesetting Leadership Scale (PLS): A Scale Development Study*

Canan Demir Yıldız, <sup>a</sup> Murat Polat <sup>b,\*\*</sup>

<sup>a</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, 49250, Türkiye.  
ORCID: 0000-0002-5905-9344

<sup>b</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, 49250, Türkiye.  
ORCID: 0000-0002-2921-7831

#### MAKALE BİLGİSİ

##### Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 26 Eylül 2019

Düzeltilme tarihi: 13 Ocak 2020

Kabul tarihi: 29 Ocak 2020

##### Anahtar Kelimeler:

Liderlik

Ölçek Geliştirme

Örgütler

Tempo Veren Liderlik

#### ÖZ

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde yöneticilerin tempo veren liderlik düzeylerini ölçen geçerli ve güvenilir, Likert tipi bir ölçek geliştirmektir. Araştırmanın çalışma grubunu 140 idari personel oluşturmaktadır. Ölçek maddeleri üzerinde AFA ve DFA yapılmıştır. AFA sonuçları; ölçeğin 18 maddeden oluştuğunu göstermiştir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans değeri ise %52,8'dir. DFA sonuçları üç alt faktörlü ölçek yapısının iyi uyum değerlerine sahip olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin güvenirlik analizi sonuçları; iç tutarlılık katsayısının,  $\alpha=.91$ , McDonald's  $\omega=.82$  ve iki yarı test güvenirliğinin  $r=.91$  olduğunu ortaya koymuştur. Ulaşılan sonuçlar; ölçeğin, örgütsel liderlik çalışmalarında kullanılabilecek şekilde geçerli-güvenilir bir ölçe aracı olduğu yönündedir.

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received 26 September 2019

Received in revised form 13 January 2020

Accepted 29 January 2020

##### Keywords:

Leadership

Scale Development

Organizations

Pacesetting Leadership

#### ABSTRACT

The purpose of this research is to develop a valid and reliable Likert-type scale that measures the pacesetting leadership levels of managers in organizations. The study group of the research consists of 140 administrative staff. EFA and CFA were performed on the scale items. AFA results; it showed that the scale consisted of 18 items. The total variance value explained by the scale is 52.8%. CFA results indicate that the three sub-factor scale structure has good fit values. Reliability analysis results of the scale; revealed that the internal consistency coefficient was  $\alpha=.91$ , McDonald's  $\omega=.82$  and two half-test reliability  $r=.91$ . Obtained results; the scale is that it is a valid-reliable scale tool that can be used in organizational leadership studies.

## 1. Giriş

Liderlik, biraz yöneticinin ihtiyacı biraz da çevrenin ve liderlik edilen örgütün ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Liderlik yaklaşımları, hangisinin uyacağını görmek için deneme yanılma yoluyla sınanacak bir şey değildir. Aksine, liderlik yaklaşımları yöneticiler tarafından örgütün durumsal

gereksinimlerine, çalışanlarının özel gereksinimlerine ve karşılaşılan örgütsel bazı zorluklara uyarlanabilmelidir (Murray, 2010). Araştırmalar, yönetici liderlerin genel olarak duygusal zekânın alt bileşenlerinden ortaya çıkan altı farklı liderlik yaklaşımını kullandıklarını ortaya koymuşlardır (Caramela, 2017; Goleman, 2000; Murray,

\*Bu araştırma 19-22 Haziran 2019 tarihleri arasında Sakarya Üniversitesinde düzenlenen ERPA Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresinde sunulan "Eğitim Örgütleri İçin Tempo Veren Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi" isimli özet bildiri metninin genişletilmiş halidir.

\*\* Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: m.polat@alparslan.edu.tr

2010). Bu liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkışına, ne zaman işe koşulmaları gerektiğine, örgüt iklimi, durumsallık, duygusal zekâ, yönetim tarzı ve örgütsel performans

üzerindeki etkilerine dair genel bir özet ise Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Altı Farklı Liderlik Yaklaşımına Dair Genel Özellikler

	Zorlayıcı	Otoriter	Bağlayıcı	Demokratik	Tempo Veren	Koçluk
Liderin yönetim tarzı	Hızlı uyum ister	İnsanları bir vizyona yönlendirir	Uyum ve duygusal bağlar oluşturur	Katılım yoluyla ortak karar oluşturur	Performans için yüksek standartlar belirler	İnsanları geleceğe hazırlar
Cümle içinde tanımı	“Sana söylediğimi yap”	“Benimle gel”	“Önce insanlar”	“Ne düşünüyorsun?”	“Benim yaptığım gibi yap, şimdi”	“Bunu dene”
Öne çıkan duygusal zekâ yeterliliği	Başarma arzusu, girişim, öz-kontrol	Özgüven, empati, değişim katalizörü	Empati, ilişkiler kurmak, iletişim	İş birliği, takım liderliği, iletişim	Dürüstlük, başarmaya yönlendirme, girişimci	Başkalarını geliştirme, empati, bireysel farkındalık
En çok işe yaradığı zamanlar	Kriz anında, bir girişimi başlatma ya da çalışanlarla ilgili problemlerde	Değişim yeni bir vizyon gerektirdiğinde ya da net bir yönlendirme ihtiyacında	Takım yaralarını iyileştirmede ya da başarılı bir çevrede insanları motive etmek için	Ortak bir algı veya karar oluşturmada ya da değerli çalışanlardan veriler elde etmek için	Motivasyonu ve yetenekleri yüksek bir gruptan hızlı sonuçlar elde etmede	Bir çalışanın performansını geliştirmesine ya da uzun dönemli güçlü yönlerini geliştirmesinde yardımcı olmada
İklim üzerindeki genel etkisi	Negatif	Oldukça güçlü bir şekilde pozitif	Pozitif	Pozitif	Negatif	Pozitif

Kaynak: Goleman, 2000.

Tablo 1 yakından incelendiğinde duygusal zekâyı temel alan liderlik araştırmalarının temelde örgütler için altı farklı liderlik yaklaşımı önerisiyle ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Bu yaklaşımlar içerisinde örgüt iklimi açısından pozitif etkileri olan liderlik yaklaşımları (koçluk, otoriter, bağlayıcı ve demokratik) olduğu gibi negatif etkiye sahip liderlik yaklaşımlarının (zorlayıcı ve tempo veren) da olduğu görülmektedir. En etkili liderler, bu altı farklı liderlik yaklaşımı arasında nerede ve ne zaman kullanacaklarını bilerek hızlı hareket edebilenlerdir (Boyatzis, Goleman, & McKee, 2013; Goleman, 2000). Ancak mevcut yaklaşımlar arasında örgüt iklimine negatif etkisine karşın özellikle örgüt çalışanlarından yüksek düzeyde performans beklentisiyle en çok öne çıkan yaklaşımın tempo veren liderlik yaklaşımı olduğu ifade edilebilir. Tempo veren liderlik yaklaşımının motivasyonu yüksek bir takımdan kaliteli ve hızlı sonuçlar alınması gereken durumlar için kullanılabilir en iyi liderlik yaklaşımlarından biri olduğu öne sürülebilir. Çünkü çalışanlarından mükemmelliği bekleyen ve bunu davranışlarıyla temsil eden kişiler tempo veren liderlerdir (Benincasa, 2012). Bu liderlik yaklaşımını benimseyen yönetici liderler, işlerin daha iyi ve hızlı bir şekilde yapılması konusunda takıntı derecesinde ısrarcıdır. İşlerin iyi yapılmasını tüm çalışanlarından beklerler (Murray, 2010). Yani düşük performanslı çalışanlara karşı sempateri çok azdır.

Tempo veren liderler, görevin kaliteli ve standartları yüksek düzeyde yerine getirilmesini beklerler. Hatta yaptıkları tüm işlerde çalışanlarına bu konuda rol model olurlar. Performansı zayıf olan çalışanlardan ise hep daha fazlasını isterler. Şayet görevlendirdikleri çalışanlar görevi yerine tam olarak getirmiyorlar ise, ya onlara nasıl yapılması gerektiği ile ilgili gerekli talimatları verir ya da görevin sorumluluğunu kendileri üstlenirler. Sadece önemli ve acil olan görevlerde başkaları ile kolektif şekilde çalışır, aksi takdirde görevi güvendiği çalışan ekibine verirler. Görevi kendilerinin de yerine getirdikleri olur. Çalışanlarının mesleki gelişimlerini verilen işi yapabilme düzeylerine göre takdir ederler. Bu bağlamda tempo veren liderlik yaklaşımının, daha çok çalışanların yüksek performansına ve hedeflerin karşılanma düzeyine odaklandığı söylenebilir. Bu yaklaşımı benimsemek demek, bir anlamda, iş takımlarından mükemmeli beklemek ve örgütsel hedeflerin yüksek düzeyde karşılandığından emin olmak için tüm iş sürecini sıkı denetlemek demektir (Demir-Yıldız, 2018; Kotter, 2011). Tempo veren liderliğin duygusal zekâ alanı bir değer olarak dürüstlük ya da vicdanlı olmakla ilgilidir. Burada vicdan, bireyin odaklandığı hedef sayısını ifade eder. Güvenilirlik ve irade ile ilgilidir ve vicdanlı olmakla ilgili tipik davranışları; çalışkan olmayı, başarı odaklılığı, devamlı, dikkatli ve sorumluluk sahibi olmayı içerir. Bu anlamda vicdanlı ya da dürüst olan insanlar genellikle iş

yerinde vicdanı düşük insanlara göre daha iyi çalışırlar (Barrick, & Mount, 1991). Çünkü bu tür insanlar, kendi işlerini daha az bir denetimle yerine getirirler. Sorunları çözme konusunda inisiyatif almaya eğilimlidirler. Ayrıca çalışmalarında daha düzenli ve kusursuzdurlar (Witt ve ark., 2002). Yani tempo veren liderlikte vicdanlı olmak bir değer olarak önem kazanmaktadır.

Diğer taraftan bu liderlik yaklaşımı örgütlerde tükenmişlik, yorgunluk ve yüksek işgücü devrine sebep olarak çalışan ekipleri üzerinde negatif bir etki yaratabilmektedir (Abubakari, 2017; Goleman, 2000). Dolayısıyla Goleman (2000), bu yaklaşımın çalışanların kendi kendini motive ettiği, yüksek derecede yetkin oldukları ve yönlendirme veya koordinasyona pek ihtiyaç duymadıkları zaman işe yaradığı sonucuna varmıştır. Aksi takdirde tempo veren liderlik yaklaşımı bireylerin vizyon, bireysel gelişim veya kendileri ve diğerleri arasında koordinasyona ihtiyaç duyduklarında veya talep ettiklerinde etkili olamamaktadır. Çalışanların, hedeflere nasıl ulaşabilecekleri konusunda kendisinden etkilendikleri güvenilir ve güçlendirici bir ilişkiye ihtiyaç duydukları durumlarda ise tempo veren liderlik yaklaşımı yetersiz kalmaktadır (Demir-Yıldız, 2018; Kotter, 2011). Başka bir deyişle bu yaklaşım, çalışanların kendilerini işlerin yapılması için bir araç olarak değil, birey olarak kendileriyle ilgilenilmesi konusunda biraz hassasiyet aradıklarında her zaman işe yaramayabilir. Ayrıca tempo veren liderlerin çalışanlarını hedefe ulaşma konusunda zorlamaları da örgüt iklimine negatif etkinin bir diğer kaynağıdır. Bu durum, çalışanların değişim için ihtiyaç duydukları zamanı vermek konusunda sabırsız olmalarına neden olmaktadır. Çünkü bu liderler, çalışanların değişimi kabul etmelerine yardımcı olmak yerine, çoktan yeni hedeflere odaklanmaktadırlar. Bu nedenlerle, tempo veren liderlik yaklaşımı, değişime açıklığı düşük olan bireylerin değişimi kabul etmeleri üzerinde negatif bir etki oluşturmaktadır (Thuijsman, 2015). Aynı zamanda, yüksek performans ve mükemmellik beklentisi çalışanları bir süre sonra sıkıya başlamaktadır. Tempo veren liderler bazen beklentilerini açıkça ifade etmezler, bundan dolayı çalışanlar, liderin ne istediğini tahmin etmeye çalışırlar. Geribildirim vermek, bu liderler için oldukça zayıftır, bundan dolayı her görevi üstlenmeye önceden meyillidirler. Bu noktada örgütte esneklik ve sorumluluk gider ve sonunda görev odaklı yaklaşım çalışanlar için baskıcı ve sıkıcı olmaya başlar. Başka bir deyişle tempo veren liderler, liderlik ettikleri kişilerin performanslarıyla değil kendi performanslarıyla daha çok ilgilidirler (Goleman, 2000).

Özetle tempo veren liderlik yaklaşımı, örgütlerde, motivasyonu yüksek, oldukça yetenekli, yönlendirmeye veya koordinasyona çok az ihtiyaç duyan ve hedefleri anlayan çalışanlar için kullanıldığında etkili bir şekilde işe yaramaktadır. Ancak bu liderlik yaklaşımının, her bir çalışandan beklenen roller ve misyon hakkında açık bir tartışma gerektiren değişim zamanlarında etkisi düşmektedir. Ayrıca lider sürekli olarak yeni görevler alıp

süresi içinde teslim ettiğinden bazen sistem liderden uç taleplerde bulunabilmektedir.

Örgütlerde tempo veren liderlik yaklaşımını uygulamak için yöneticilere şu adımların takip etmeleri önerilebilir: Teknik ve profesyonel uzmanlığınızı koruyun ve devam ettirin. Çalışanlara örnek olun ve gösterilmesini beklediğiniz davranışı rol model olarak öncelikle siz sergileyin, örneğin işe ilk siz gelin ve en son siz çıkın. Çalışanların yardıma ihtiyaç duydukları zaman, onlara durumu nasıl çözeceğinizi anlatın ya da gösterin. Tüm potansiyel engelleri ve onlarla nasıl baş edilebileceğini tahmin edin ve çalışanlara bu olası durumlarda neler yapacağınızı açıklayın. Mükemmellik konusunda ısrarcı olun ve sıradanlığı asla kabul etmeyin. Görevi yapabileceği konusunda kendinizi rahat hissettiğiniz çalışanlara görevi verin. Eğer iş kritik bir öneme sahipse biraz destek olun. Sonuçlara odaklandığımızı vurgulayın. Çalışanlarınıza, beklediğiniz sonuçları alırlarsa onları yalnız bırakacağınızı, aksi halde düzenli olarak takip edeceğinizi söyleyin.

Alan yazın incelendiğinde örgütlerde tempo veren liderlik davranışını ölçmeye yönelik Türkçe bir ölçeğe rastlanamamıştır. Yurtdışı alan yazında karşılaşılan kimi ölçeklerin ise Türk kültürüne uygunluk sorunlarının olabileceği öngörülmüştür. Bu nedenle Türkiye'deki örgütlerde tempo veren liderlik davranışını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmesi ihtiyacının olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu araştırmanın temel amacı, örgütlerdeki yöneticilerin tempo veren liderlik düzeylerini ölçen geçerli ve güvenilir bir Likert tipi ölçek geliştirmektir.

## 2. Yöntem

Araştırmanın bu kısmında; araştırmanın modeli, çalışma grubu, ölçek geliştirme süreci, gerçekleştirilen işlemler ve veri analizine yer verilmiştir.

### 2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma Köklü'nün (1995) önerdiği beşli Likert modeline uygun bir ölçek geliştirme çalışmasıdır. Bu bağlamda geliştirilmeye çalışılan Tempo Veren Liderlik Ölçeği için geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yürütülmüştür.

### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Muş Alparslan Üniversitesinin farklı idari birimlerinde görevli toplamda 140 personel oluşturmaktadır. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 2'de özet olarak verilmiştir.

**Tablo 2.** Demografik Bulgulara İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	n	%
Kadın	38	%27.1
Erkek	102	%72.9
Yaş		
20-25 yaş	13	%9.3
26-30 yaş	24	%17.1
31-35 yaş	56	%40
36-40 yaş	25	%17.9
41 yaş ve üzeri	22	%15.7
Mesleki Kıdem		
0-5 yıl	37	%26.4
6-10 yıl	54	%38.6
11-15 yıl	23	%16.4
16-20 yıl	13	%9.3
21 yıl ve üzeri	13	%9.3
Toplam	140	%100

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların büyük oranda (%72.9) erkek personelden oluştuğu görülmektedir. Nitekim üniversite genelinde erkek idari personel sayısının kadın çalışanlardan her dönem için hep daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre kadın katılımcılar %27.1'lik bir oranda temsil edilmektedir.

Katılımcıların yaş ve mesleki kıdem olarak en yüksek oranlarda 31-35 yaş aralığında (%40) temsil edildikleri ve nispeten genç bir çalışan grubuna sahip olduğu ifade edilebilir. Sonrasında sırasıyla; %17.9 ile 36-40 yaş, %17.1 ile 26-30 yaş, %15.7 ile 41 ve üzeri yaş ve %9.3 ile 20-25 yaş aralığından katılımcılar gelmektedir. Ayrıca çalışanların sahip oldukları mesleki kıdem en yüksek 6-10 yıl arası (%38.6) bir sayı ile temsil ediliyor olması ise üniversitenin görece oldukça dinamik bir idari personel grubuna sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Nitekim ikinci sırada 0-5 yıl kıdeme sahip katılımcılar (%26.4), üçüncü sırada 11-15 yıl arası kıdeme sahip olanlar (%16.4) ve 16-20 yıl kıdeme sahip olanlar (%9.3) ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan (%9.3) katılımcılar gelmektedir.

### 2.3. Süreç

Tempo veren liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ile ilgili karar sürecinin başında öncelikle kapsamlı bir alan yazın taraması yapılmış ve etik kurul izni (Ek:1) alınmıştır. Buna göre ilgili alan yazın çerçevesinde araştırmacılar tarafından toplamda 65 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu maddeler bir belirtke tablosu yardımıyla alanında uzman (üç eğitim yönetimi ve bir ölçme değerlendirme alanından) dört öğretim üyesine e-posta yoluyla ulaştırılmış ve görüşlerine başvurulmuştur. Nitekim Büyüköztürk'e (2006) göre geliştirilen bir ölçek için kapsam geçerliğini sınamada kullanılacak en uygun yollardan birinin, uzman görüşüne başvurmak olduğu söylenebilir. Uzmardan beklenen ise ölçeğin taslak formunda yer alan maddeleri kapsam geçerliği bakımından bir değerlendirmeye tabi tutmasıdır (Büyüköztürk, 2006). Alınan uzman görüşleri neticesinde ilgili madde havuzundaki madde sayısı 55'e düşürülmüş ve ölçek için bir ön uygulama formu hazırlanmıştır.

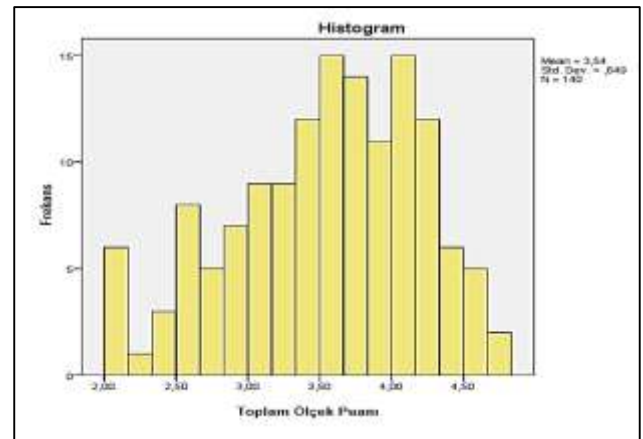
### 2.4. İşlem

Hazırlanan ön uygulama formu, ilk olarak, araştırmaya gönüllü katılım gösteren ve 32 katılımcıdan oluşan bir idari personel grubuna ölçek maddelerinin açıklığını, anlaşılabilirliğini ve bütünlüğünü sınamak amacıyla

uygulanmıştır. Ön uygulama grubunun görüşleri ve vermiş oldukları dönütler neticesinde ise ölçek maddeleri arasında 15 tanesinin daha sorunlu olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle 15 madde çıkarılarak geriye kalan 40 madde ile taslak ölçek formuna (Ek2) ulaşılmıştır. Buna göre elde edilen taslak ölçek 5'li Likert formatında olup 1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Çoğu Zaman, 5=Her Zaman şeklinde puanlanmaktadır. Ulaşılan taslak ölçek formu ise 140 gönüllü katılımcıdan oluşan bir idari çalışan grubuna uygulanmıştır. Uygulama sonrasında veriler araştırmacılar tarafından yapılan Temel Bileşen Analizine (TBA) tabi tutulmuş ve toplamda 22 ölçek maddesinin katılımcılar tarafından iyi anlaşılma olabileceği, binişik madde oldukları veya ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik değerlerini düşürdükleri tespit edilerek ölçekten çıkarılmalarına karar verilmiştir. Buna göre ölçeğin nihai formununun 18 maddeden oluştuğu (Ek3) ve her ne kadar katılımcı sayısının madde sayısının en az beş katı olması yönünde farklı görüşler (Büyüköztürk ve ark., 2008; Tavşancıl, 2006) olsa da Kline'in (1994) belirtmiş olduğu bir ölçekteki madde sayısının en az iki katı olmasına yönelik bağlı ölçütün nispeten karşılandığı ifade edilebilir.

### 2.5. Verilerin Analizi

Tempo Veren Liderlik Ölçeği için temel analizlere geçmeden önce toplamda 140 idari personelden öz raporlama yoluyla toplanan ölçek verisinin analiz öncesi normallik ve homojenlik (Levene Test  $F=2,363; p=.127>.05$ ) varsayımlarını karşılayıp karşılamadığına bakılmış ve toplanan verilerin bu varsayımları büyük oranda karşıladıkları Şekil 1'deki histogram grafiği, hesaplanan Kolmogorov-Smirnov= $.071; p=.077>.05$  (McKillup, 2012; Mertler, & Vannatta, 2005) ve Çarpıklık (Skewness)=-.418 – Basıklık (Kurtosis)=-.463 değerleri (Howitt, & Cramer, 2011; Lind, Marchal, & Wathen, 2006; McKillup, 2012; Tabachnick, & Fidell, 2013; Wilcox, 2012) ile görülmüştür. Bu durumda ölçek toplam puanlarının farklı normallik varsayımlarını bir arada karşılayarak normal dağılım gösterdiği (Demir, Saatçioğlu ve İmrol, 2016) ve ileri düzey analizler için uygun oldukları ifade edilebilir.



**Şekil 1.** Tempo Veren Liderlik Ölçeği Toplam Puanlarına İlişkin Histogram Grafiği

TVL Ölçeğinin yapı geçerliğini belirleyebilmek için ise Açıklayıcı ve Doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi, TBA ile ortaya çıkmış olan ölçek bileşenleri arasındaki ilişkilere bağlı olarak ölçeğin faktör yapısını ortaya çıkarırken; doğrulayıcı faktör analizi ise ölçek alt faktörlerinin model-veri uyumunu incelemek ve

faktörler arasındaki ilişkiye dair mevcut hipotezleri test etmek (Jackson, Gillaspay, & Purc-Stephenson, 2009; Kline, 2010; Seçer, 2013; Şimşek, 2007; Suhr, 2006; Tabachnick, & Fidell, 2001'den Akt: Polat ve Arabacı, 2016) amacıyla bu araştırma kapsamında tercih edilmişlerdir. Diğer yandan ölçekte yer alacak maddelerin ayırt edicilik güçleri hakkında bilgi edinmek için ise madde-toplam korelasyonu değerleri temel alınmıştır. Buna göre madde-toplam korelasyonu maddelerin benzer davranışları örneklediğini göstermiş ve testin iç tutarlılığı hakkında da bilgi vermiştir. Ayrıca Cronbach Alpha, McDonald's  $\omega$  ve Spearman Brown iki yarı test korelasyonu kullanılarak ölçeğin tamamı ve alt boyutlarına ait iç tutarlılık değerleri incelenmiştir. Verilerin bağımsız değişkenlerle olan yapı geçerliği kanıtı da bağımsız örneklem grup t-test ve tek yönlü varyans analizleri (ANOVA) ile sınanmaya çalışılmıştır. Tüm bu süreçte verilerin analizi için SPSS, Jamovi ve AMOS paket programlarından yararlanılmıştır.

### 3. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu kısmında; ölçeğe ait yapı geçerliği, madde analizi ve güvenilirliği değerlerine yer verilmiştir.

#### 3.1. Yapı Geçerliği

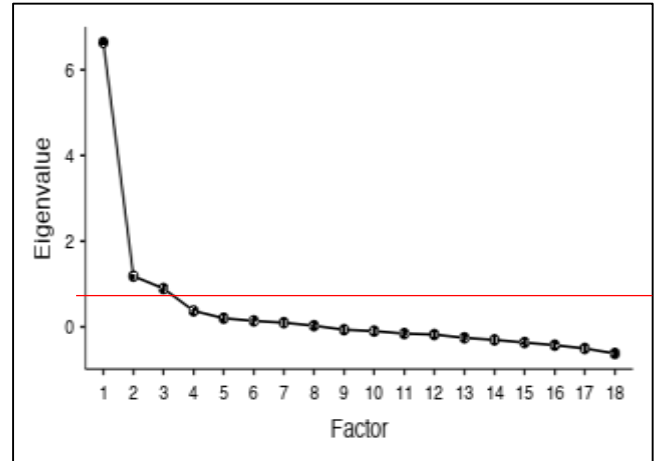
TVL ölçeğinin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla ilk olarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), daha sonra Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır.

##### 3.1.1. Ölçeğin AFA'ne Ait Bulgular

Ölçekten elde edilen puanların AFA için uygun olup olmadığının tespiti için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi sonuçlarına bakılmıştır. Bunun temel nedeni ancak ölçeğe ait KMO değerinin .60 ve yukarı olması ile Barlett küresellik testinin anlamlı çıkması durumunda ölçeğin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğunun (Büyüköztürk, 2006) söylenebilecek olmasıdır. Nitekim Can (2013) da KMO değerinin .70 ve üzeri bir değer olmasının AFA için verilerin uygun olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda ilk aşamada ölçme aracının uygulanması sonucu elde edilen verilerin KMO değerinin .87 ve Barlett Testi anlamlılık değerinin ise 0.000 düzeyinde anlamlı olarak bulunduğu görülmüştür. Buna göre verilerin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Yapılan AFA sonrasında, ölçek maddeleri içerisinde .30'un altında yük değerine sahip olan veya binişiklik emaresi gösteren 22 madde (madde 1, 3, 5, 6, 8, 9, 12, 15, 16, 17, 20, 24, 27, 29, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 39 ve 40) ölçek formundan çıkarılmıştır. AFA için kestirim yöntemi olarak Revelle (2019) tarafından küçük örneklem grupları ve aralarında korelasyon olan faktör yapıları için önerilen Principal Axis yöntemi ile birlikte Promax eğik döndürme tekniği tercih edilmiştir (Revelle, 2019). Bu koşullarda yapılan AFA neticesinde ise ölçeğin daha önce TBA ile belirlenmiş olan üçlü bileşen yapısının bir faktörleşme eğilimi gösterdiği ve ölçeğin üç faktörlü bir yapıya sahip olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Tempo Veren Liderlik Ölçeğine ilişkin Promax eğik döndürme sonrası AFA sonuçlarının yorumu için Şekil

2'deki yamaç birikinti grafiğine ve Tablo 3'teki sonuçlar incelenebilir.



Şekil 2. Tempo Veren Liderlik Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği

Şekil 2'de sunulan Tempo Veren Liderlik ölçeğinin yamaç birikinti grafiği detaylı şekilde incelendiğinde Büyüköztürk'e (2006) göre grafikteki keskin kırılmalar alt faktör yapısının durumu hakkında bilgi vermektedir. Bu durumda grafikteki kırmızı renkte olan çizginin kesme noktasını gösterdiği ve üçüncü faktörden sonraki kırılmaların düşük değerlerde olması nedeniyle TVL ölçeğinin üç faktörlü bir yapıda olabileceği öngörülmüştür. Dolayısıyla üçüncü faktörden sonraki kalan diğer faktör varyanslarının yaptığı katkının düşük değerlerde gözlenmesi sebebiyle bu faktörler araştırmanın kapsamı dışında bırakılmışlardır.

Tablo 3'e göre faktörlerin özdeğerleri ve açıkladıkları varyans miktarları sırasıyla birinci faktör için 5,41, %30,1, ikinci faktör için 2,28, %12,7 ve üçüncü faktör için 1,82, %10,1 olarak hesaplanmıştır. Üç faktörün birlikte açıkladıkları toplam varyans ise %52,8 olarak bulunmuştur. Bu durumda Kline'in (1994) AFA sonrasında faktör yüklerinin toplam varyansın açıklama yüzdesinin %40'ın üzerinde olması kabulüne göre Tempo Veren Liderlik (TVL) ölçeğinin açıklanan toplam varyans değerinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Bunun yanı sıra son haliyle 18 maddeden oluşan ölçeğin düzeltilmiş madde-faktör yük puanları arasındaki korelasyon değerlerinin 10 maddeden oluşan "Girişimci Ruh (GR)" bileşeni için .53 ile .88; dört maddeden oluşan "Yüksek Performans Beklentisi (YPB)" bileşeni için .43 ile .87 ve dört maddeden "Mükemmeliyetçi İşkoliklik (Mİ)" bileşeni için ise .44 ile .95 arasında değiştiği görülmektedir. Ulaşılan bu değerlerin Büyüköztürk'ün (2007) de belirttiği gibi güçlü bir faktör yapısına işaret etmekte olduğu belirtilebilir. Ayrıca TVL ölçeğinin temel faktör yapısına karar verirken ölçek maddelerinin binişik olmaması ve madde faktör yüklerinin de ilgili alanyazında belirtilen sınır değerler arasında olduğu ve bu durumun madde faktör yüklerinin .32 civarında olmasının yeterli görüldüğü (Tabachnick, & Fidell, 2001) savını desteklediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.** Tempo Veren Liderlik Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Faktör Yükleri

Maddeler	Faktörler			Ortak Varyans
	GR*	YPB*	Mİ*	
26	Yöneticim kurum içi işler konusunda bana rol modeldir.	0.877		0.331
30	Yöneticimin yaptığı uygulamaları takdir ederim.	0.876		0.295
28	Yöneticim yenilikçi uygulamalara herkesten daha çok vurgu yapar.	0.872		0.260
34	Yöneticim yaşanan acil durumları çözme konusunda etkin tavır sergiler.	0.777		0.413
38	Yöneticim kurumda farklı projelerin üretilmesi konusunda etkin rol alır.	0.755		0.432
10	Yöneticim yapılacak işler konusunda çalışanlarına güvenir.	0.721		0.454
23	Yöneticim toplantılarda işlerini iyi yaptıklarını düşündüğü çalışanlara isim vererek teşekkür eder.	0.655		0.503
14	Yöneticim için çalışanlarda liyakat önemlidir.	0.589		0.617
7	Yöneticim mesai başlamadan önce erkenden işinin başında olur.	0.545		0.690
11	Yöneticim güvendiği bir ekipte işleri çözmeyi tercih eder.	0.531		0.564
21	Yöneticim çalışanlardan yüksek performans bekler.		0.874	0.310
25	Yöneticim verdiği işlerin mükemmel olması konusunda ısrarcıdır.		0.782	0.346
22	Yöneticim çalışanlara verdiği işlerin takibi konusunda ısrarcıdır.		0.734	0.507
2	Yöneticim çalışanların yaptığı işleri denetler.		0.427	0.651
19	Yöneticim önemli gördüğü işleri hep kendisi yapar.			0.945
18	Yöneticim kurumun işlerini hep kendi halleder.			0.707
13	Yöneticim evine de iş götürür.			0.490
4	Yöneticim gerçekleşmesi güç işleri kendisi yapmak ister.			0.443
Faktör Özdeğerleri		5,41	2,28	1,82
Açıklanan Varyans		30,1	12,7	10,1
Toplam Açıklanan Varyansın %		30,1	42,8	52,8
KMO Yeterlilik Ölçütü		0,869		
Bartlett's Testi		X <sup>2</sup> =941, sd=153, p<.001		

\*GR: Girişimci Ruh; YPB: Yüksek Performans Beklentisi; Mİ: Mükemmeliyetçi İşkoliklik Note. 'Principal axis factoring' extraction method was used in combination with a 'promax' rotation

### 3.1.2. TVL Ölçeğine Ait Korelasyon Matrisi

Yapılan AFA sonrası ortaya çıkan TVL ölçeği alt faktörleri arasındaki ilişki düzeylerine dair korelasyon matrisi ve değerleri Tablo 4'te verilmiştir (p<.001).

**Tablo 4.** Ölçeğin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Durumları

Alt Bileşenler	GR	YPB	Mİ
GR	1	0,555	0,555
YPB		1	0,289
Mİ			1

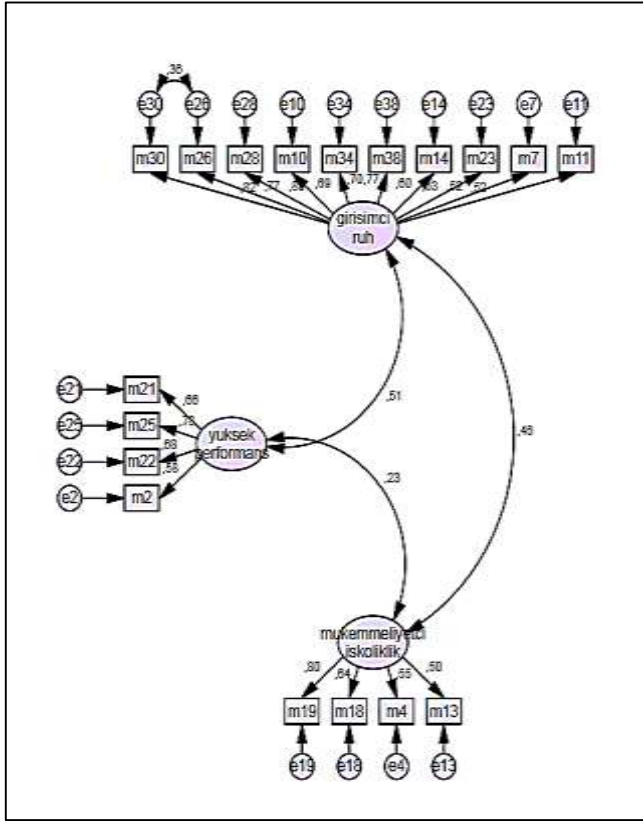
Tablo 4'te görüldüğü gibi ölçeğin alt bileşenleri arasındaki anlamlı ilişki düzeyi .29 ile .56 arasında değişiklik göstermektedir. Bu durumda ölçeğin alt faktörleri olan ve 10 maddelik girişimci ruh (GR); dört maddelik yüksek performans beklentisi (YPB) ve yine dört maddelik mükemmeliyetçi işkoliklik (Mİ) arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğundan bahsedilebilir. Ayrıca ölçeğe ait AFA sonrası ortaya çıkan ilk uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: X<sup>2</sup>=136 (sd=102, p=.013), TLI=.93, RMSEA=.057.

### 3.1.3. Ölçeğin DFA'sına Ait Bulgular

DFA, ölçeğin AFA sonrası ortaya çıkan yapı geçerliğini test etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir (Büyüköztürk, 2006; Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012; Şimşek, 2007). Dolayısıyla Tempo Veren Liderlik ölçeğine ait AFA sonrasında bulunan üçlü faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla bu aşamada Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Ölçeğin 18 maddelik olarak DFA ile hesaplanan madde-faktör ve faktörler arası ilişkilere ait standartlaştırılmış katsayıları ise Şekil 3'te verilmiştir.

Yapılan incelemede, TVL ölçeğinin faktörleri ile maddeleri arasında hesaplanan ilişki katsayılarının .50 ile .82 arasında değiştiği görülmektedir. Bu ilişki değeri "Girişimci Ruh (GR)" ile "Yüksek Performans Beklentisi (YPB)" faktörleri arasında .51; "Yüksek Performans Beklentisi (YPB)" ile "Mükemmeliyetçi İşkoliklik (Mİ)" faktörleri arasında .23 ve "Girişimci Ruh (GR)" ile "Mükemmeliyetçi İşkoliklik (Mİ)" faktörleri arasında ise .46 olarak hesaplanmıştır. Faktörler arasında gözlenen ilişkilere dair hesaplanan uyum değerleri için sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.





Şekil 3. Tempo Veren Liderlik Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçları (K=18)

Tablo 5. Tempo Veren Liderlik Ölçeği DFA Uyum Değerleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırmada Elde Edilen Uyum Değerleri
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	177,1 27
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	1,35 2
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,05
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	,000
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	,843
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	,953
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	,874

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011

Tablo 5'te verilen DFA sonuçları incelendiğinde, hata değerleri arasında yüksek ilişki görülen maddelerin modifiye edildiği (madde 30 ve 26) model için birinci düzey DFA ile hesaplanan uyum değerleri şöyledir:  $X^2=177,127$  ( $sd=131$ ,  $p=,005$ ),  $X^2/sd=1,35$ ,  $GFI=,87$ ,  $RMSEA=,050$ ,  $SRMR=,000$ ,  $NFI=,84$ ,  $CFI=,95$ . Uyum değerleri incelendiğinde NFI ve GFI değerleri bir miktar düşük olmakla birlikte, bulunan diğer uyum değerlerinin küçük örneklem düzeyinde model veri uyumu için iyi sonuçlara işaret ettiği (Çokluk ve ark., 2012) ifade edilebilir.

### 3.1.4. Madde Analizi ve Güvenirlik

Tempo Veren Liderlik ölçeğinin madde analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Tempo Veren Liderlik Ölçeği Madde Analizi Sonuçları

MN	Madde Toplam Korelasyonu	Ortalama		t	p
		Üst%27	Alt%27		
30	,786**	4,564	2,051	-15,019**	,000
26	,727**	4,307	1,615	-13,667**	,000
10	,664**	4,769	3,179	-8,277**	,000
28	,807**	4,666	2,153	-13,195**	,000
34	,692**	4,500	2,435	-9,116**	,000
38	,736**	4,359	2,032	-10,978**	,000
14	,618**	4,508	2,888	-6,935**	,000
23	,673**	4,264	2,128	-9,246**	,000
7	,559**	4,410	2,564	-7,532**	,000
11	,560**	4,770	3,512	-5,849**	,000
21	,369**	4,769	3,959	-4,369**	,000
22	,435**	4,431	3,433	-4,685**	,000
25	,514**	4,333	3,128	-6,039**	,000
2	,523**	4,666	3,646	-5,564**	,000
19	,485**	3,487	2,153	-5,386**	,000
18	,392**	2,910	1,948	-4,226**	,000
4	,498**	3,614	2,049	-6,458**	,000
13	,456**	3,024	1,708	-5,720**	,000

\*\* $p < .001$

Tablo 6'da verilen t-testi sonuçlarına göre, ölçekteki bütün maddelere ait %27'lik üst ve %27'lik alt gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $p < .001$ ). Ölçekte yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonları .37 ile .79 arasında değişmektedir. Buna göre, ölçekteki maddelerin güvenilirlik değerlerinin yüksek ve aynı davranışı ölçmeye yönelik olduğu söylenebilir. Diğer taraftan tempo veren liderlik ölçeğindeki faktörler için hesaplanan iki yarı test güvenirliliği değerlerinden elde edilen Spearman Brown katsayıları Tablo 7'de ölçeğin bütünü ve alt faktörleri için hesaplanan Cronbach's Alpha iç tutarlılık puanlarıyla birlikte sunulmuştur. Tavşancıl'a göre (2006) iki yarı test güvenirliliği, ölçeğin alt faktörleri varsa her alt faktör kendi içinde bir bütün olarak kabul edilip alt faktörler için de yapılabilir ve ölçek güvenirliliğini saptama yöntemleri arasında en çok tercih edilen analizlerden biridir (Tavşancıl, 2006).

Tablo 7. Ölçeğin Cronbach Alpha ve İki Yarı Test Güvenirliliği Değerleri

Faktörler	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Spearman Brown (r)	McDonald's $\omega$
GR	,92	,89	,92
YPB	,80	,79	,81
Mİ	,73	,63	,74
Ölçek Bütünü	,91	,82	,91

Tablo 7 incelendiğinde 18 madde üzerinden Cronbach Alfa, McDonald's  $\omega$  ve Spearman Brown iki yarı test korelasyonları açısından Tempo Veren liderlik ölçeğinden elde edilen ölçek puanlarının güvenilirlik düzeylerinin iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

#### 4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma kapsamında örgütler için tempo veren liderlik arketipini betimleyen geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmek amaçlanmıştır. Ulusal alan yazın incelendiğinde örgütlerde tempo veren liderlik yaklaşımına ilişkin herhangi bir ölçek geliştirme veya uyarlama çalışmasının bulunmayışı yapılan bu çalışma için önemli bir motivasyon kaynağı olmuştur. Uluslararası alan yazında (Goleman, 2000; Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2002; Hussain, & Hassan, 2016; Luszczynska, Scholz, & Schwarzer, 2005) ise tempo veren liderlik yaklaşımının genel liderlik tarzları ve örgütlerde duygusal zekâ içerisinde bir alt boyut olarak sıklıkla işlendiği anlaşılmaktadır. Nitekim bu araştırma kapsamında geliştirilen tempo veren liderlik ölçeğinin de tek faktörlü bir yapıya sahip olacağı ön görülürken araştırma sonunda ulaşılan ölçek yapısının üç alt faktörlü bir yapı sergilediği ifade edilebilir. Buna göre, öncelikle, yapılan açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonrasında ölçeğin yamaç birikinti grafiği incelenmiş ve kesim noktası belirlenmiştir. Bunun sonucunda ölçeğin üç faktörlü olduğu ve bu üç faktörün açıkladıkları toplam varyans değerinin yaklaşık olarak %52,8 olduğu görülmüştür. Dahası ölçeğin alt faktörleri olarak araştırmacılar tarafından belirlenen; Girişimci Ruh (GR); Yüksek Performans Beklentisi (YPB) ve Mükemmeliyetçi İşkoliklik (Mİ) faktör yük değerlerinin .51 ile .82 aralığında değişen yüksek değerler aldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca ölçekte yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının, .36 ile .78 aralığında olduğu ve anlamlı şekilde tüm maddelerin aynı davranışı ölçmeye yönelik oldukları anlaşılmaktadır ( $p < .001$ ).

Tempo Veren Liderlik Ölçeğine ait faktörler için yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları ise AFA ile ulaşılan üç faktörlü yapı uyumunu ortaya koymaktadır. Bu anlamda ulaşılan faktör yapısı sonuçlarına ait uyum değerleri yakından incelendiğinde ölçeğin üç faktörlü olarak iyi uyum gösterdiği söylenebilir. Ancak bu çalışmada ölçeğin faktör yapısının incelemek amacıyla AFA ve DFA analizleri aynı örneklemeden elde edilen veri seti üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu durum çalışmanın bir sınırlılığı olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca mevcut örneklemin sadece bir devlet üniversitesindeki idari personel sayısı ile kısıtlı olması ise araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır. Buna karşın elde edilen ilgili AFA ve DFA sonuçları ile Tempo Veren Liderlik Ölçeğinin güvenilirlik değerleri (ölçeğin bütünü (.91) ve alt faktörleri GR (.92), YPB (.80) ve Mİ (.73) birlikte değerlendirildiğinde konuyla ilgili alan yazın (Büyüköztürk, 2002; Carpenter, 2018; Karakoç & Dönmez, 2014) çerçevesinde yeterli oldukları ifade edilebilir. Ölçekten alınabilecek maksimum puan 90, minimum puan ise 18'dir. Alınan toplam ölçek puanının yüksek olması örgütte Tempo Veren Liderlik düzeyinin yüksekliğine işaret etmektedir.

Sonuç olarak Tempo Veren Liderlik ölçeğinin Türkiye'deki örgüt kültürüne uygun geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğuna dair güçlü kanıtlar elde edilmiştir. Bu anlamda ölçeğin farklı ve daha büyük örneklem grupları ile geçerlik ve güvenilirliğinin sınanması düşünülebilir. Ayrıca ölçeğin başta çalışan motivasyonu olmak üzere örgüt iklimi, sinizm, bağlılık, iş tatmini ve benzeri diğer konularla ilişkilerin araştırıldığı ileri düzey liderlik araştırmalarında da kullanılabilirliği belirtilebilir. Ölçeğin örgütsel davranış alan

yazını açısından yararlı olabileceği ve katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### Kaynakça

- Abubakari, A. (2017). The Nature of leadership styles of leaders in selected polytechnics in Ghana. *Journal of Business and Management*, 19(6). 36-46.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big five personality dimensions and job performance a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-25
- Benincasa, R. (2012). *Six leadership styles, and when you should use them*. Retrieved from <http://www.fastcompany.com/1838481/6-leadership-styles-and-when-you-should-use-them> (July 12, 2018)
- Boyatzis, R., Goleman, D., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum (7. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2013). *SPSS ile nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Caramela, S. (2017). *What are leadership styles and skills?* Retrieved from <http://www.businessnewsdaily.com/2704-leadership-definition.html> (September 23, 2018)
- Carpenter, S. (2018). Ten steps in scale development and reporting: A guide for researchers, *Communication Methods and Measures*, 12(1), 25-44. DOI:10.1080/19312458.2017.1396583
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, B. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları (2. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demir-Yıldız, C. (2018). Eğitim örgütlerinde tempo veren liderlik yaklaşımı (Pacesetter Leadership). *Eğitim bilimleri (Basılı Kitap)* içinde. (323-335). Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö. ve İmrol, F. (2016). Uluslararası dergilerde yayımlanan eğitim araştırmalarının normallik varsayımları açısından incelenmesi. *Current Research in Education*, 2(3), 130-148.ii
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90. Review. Retrieved from:



- <http://www.powerelectronics.ac.uk/documents/leadership-that-gets-results.pdf> (November 19, 2017)
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press, USA.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2011). *Introduction to SPSS statistics in psychology: For version 19 and earlier (Fifth edition)*. London: Pearson Education Limited.
- Hussain, M., & Hassan, H. (2016). Leader's self-efficacy and effectiveness of leadership styles. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 9(1), 86-102.
- Jackson, D. L., Gillaspay, J. A., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: An overview and some recommendations. *Psychological Methods*, 14(1), 6-23.
- Murray, A. (2010). *The Wall Street journal essential guide to management: Lasting lessons from the best leadership minds of our time*. USA: Harper Business.
- Karakoç, F. Y. ve Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tip Eğitimi Dünyası*, 13(40), 39-49.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.)*. New York: Guilford Press.
- Kotter, J. P. (2011). *What leaders really do*. Harvard Business Review Press.
- Köklü, N. (1995). Tutumların ölçülmesi ve Likert tipi ölçeklerde kullanılan seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(2), 81-93.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2006). *Basic statistics for business and economics (Fifth edition)*. United States: McGraw-Hill Companies.
- Luszczynska, A., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2005). The general self-efficacy scale: multicultural validation studies. *The Journal of psychology*, 139(5), 439-457.
- McKillup, S. (2012). *Statistics explained: An introductory guide for life scientists (Second edition)*. United States: Cambridge University Press.
- Mertler, C. A., & Vannatta, R. A. (2005). *Advanced and multivariate statistical methods: Practical application and interpretation (third edition)*. United States: Pycrczak Publishing.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2016). Açık liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 79-96.
- Revelle, W. (2019). *Psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research*. Northwestern University, Evanston, Illinois. R package version 1.9.12, Retrieved from: <https://CRAN.R-project.org/package=psych>. (January 15, 2020)
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics (4th ed.)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (Sixth edition)*. United States: Pearson Education
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi (3. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Thuijsman, T. (2015). Leadership styles and their influence on employees regarding the acceptance of organizational change. *5<sup>th</sup> IBA Bachelor Thesis Conference*, Enschede, Netherlands.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma (1. Baskı)*. Ankara: Anı Yayınları.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve Lisrel uygulamaları (1. Baskı)*. Ankara: Ekinoks.
- Suhr, D. D. (2006) *Exploratory or confirmatory factor analysis? Statistics and data analysis*. Retrieved from: <http://www2.sas.com/proceedings/sugi31/200-31.pdf> (March 7, 2018)
- Wilcox, R. R. (2012). *Modern statistics for the social and behavioral sciences: A practical introduction*. United States: Chapman & Hall/CRC Press.
- Witt, L. A., Burke, L. A., Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 164-169.

## Ek1: Etik Kurul İzni

T.C.  
MUŞ ALPARSLAN ÜNİVERSİTESİ  
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

Toplantı Tarihi: 28/02/2019	Toplantı Sayısı: 01	Karar Sayısı: 11
<p>Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu, Prof. Dr. Cevad SELAM başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.</p> <p><b>KARAR-2:</b> Genel Sekreterliğin 25/01/2019 tarihli ve E.1367 sayılı yazısı okundu ve ekleri incelendi.</p> <p>Yapılan incelemeler sonucunda; Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Programları ve Öğretim Anabilim Dalında görev yapmakta olan Dr. Öğr. Üyesi Canan DEMİR YILDIZ'ın sorumlu olduğu "Tempo Veren Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi" başlıklı çalışması Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından uygun görülmüş olup, durumun Rektörlük Makamına arz edilmesinin uygun olduğuna,</p> <p style="text-align: center;">Oy birliği ile karar verildi.</p>		
<p><b>BASKAN</b></p> <p> Prof. Dr. Cevad SELAM İİBF Öğr. Üyesi</p>		
<p><b>ÜYE</b></p> <p> Prof. Dr. Harun POLAT Fen Edebiyat Fakültesi Öğr. Üyesi</p>	<p><b>ÜYE</b></p> <p> Doç. Dr. Talat KÖRPİNAR Fen Edebiyat Fakültesi Öğr. Üyesi</p>	<p><b>ÜYE</b></p> <p> Doç. Dr. Hanifi KÖRKOCA Sağlık Yüksekokulu Öğr. Üyesi</p>
<p><b>ÜYE</b></p> <p> Dr. Öğr. Üyesi Hasan TASALI Sağlık Yüksekokulu Öğr. Üyesi</p>	<p><b>ÜYE</b></p> <p> Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SALMAZZEM İslami İlimler Fakültesi Öğr. Üyesi</p>	<p><b>ÜYE</b></p> <p> Dr. Öğr. Üyesi Demet DENİZ Eğitim Fakültesi Öğr. Üyesi</p>
<p><b>ÜYE</b></p> <p> Dr. Öğr. Üyesi Recep YILMAZ İİF Öğr. Üyesi</p>	<p><b>ÜYE</b></p> <p> Dr. Öğr. Üyesi Sedat KARDAŞ Fen Edebiyat Fakültesi Öğr. Üyesi</p>	

**Ek2: Tempo Veren Liderlik Ölçeği Taslak Form**

**“Kurumunuzdaki yöneticiler, aşağıda size ifade edilen davranışları hangi sıklıkta yaparlar?”** Her madde için yanıt seçenekleri; **1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Coğu Zaman, 5=Her Zaman** şeklindedir. *Lütfen durumunuza en uygun olduğunuzu düşündüğünüz seçeneği işaretleyin.*

SN	Maddeler	Seçenekler				
1	Yöneticim işlerin iyi yapılmasını ister.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yöneticim çalışanların yaptığı işleri denetler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Yöneticim işkoliktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Yöneticim gerçekleşmesi güç işleri kendisi yapmak ister.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Yöneticim gerçekleşmesi güç işleri başarıyla tamamlayanlara daha iyi davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Yöneticim işlerin zamanında teslim edilmemesi durumunda yasal olarak işlem yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Yöneticim mesai başlamadan önce erkenden işinin başında olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Yöneticim mesai bitiminde herkesten sonra işten çıkar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Yöneticim işlerin sadece kendi kontrolünde olmasını ister.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Yöneticim yapılacak işler konusunda çalışanlarına güvenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Yöneticim güvendiği bir ekip ile işleri çözmeyi tercih eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Yöneticim bütün işleri hep aynı kişilere verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Yöneticim evine de iş götürür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Yöneticim için çalışanlarda liyakat önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Yöneticim kimi zaman hafta sonları da toplantılar düzenler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Yöneticim kimi zaman akşamları da toplantılar düzenler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Yöneticim kurumda farklı projelerin üretilmesini önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Yöneticim kurumun işlerini hep kendi halleder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Yöneticim önemli gördüğü işleri hep kendisi yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Yöneticim yaptığı işler konusunda öz eleştiri yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Yöneticim çalışanlardan yüksek performans bekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Yöneticim çalışanlara verdiği işlerin takibi konusunda ısrarcıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Yöneticim toplantılarda işlerini iyi yaptıklarını düşündüğü çalışanlara isim vererek teşekkür eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Yöneticim toplantılarda işlerini iyi yapmadıklarını düşündüğü çalışanları isim vererek eleştirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Yöneticim verdiği işlerin mükemmel olması konusunda ısrarcıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Yöneticim kurum içi işler konusunda bana rol modeldir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Yöneticim yapılacak işler konusunda önceden bilgi verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Yöneticim yenilikçi uygulamalara herkesten daha çok vurgu yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Yöneticim yönetim süreçleri konusunda uzman biri gibi davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Yöneticimin yaptığı uygulamaları takdir ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Yöneticim çalışanlardan her birinin yapacağı işleri önceden bildiğini düşünür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Yöneticim beklenmeyen sonuçlar karşısında çalışanları kıyasıya eleştirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	Yöneticim mesai saatlerini aşan çalışma taleplerinde bulunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	Yöneticim yaşanan acil durumları çözüme konusunda etkin tavır sergiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	Yöneticim yapılan işler konusunda çok ayrıntıcıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	Yöneticim işlerin iyi yapılması konusunda tahammülsüzdür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	Yöneticim detayları göz önünde bulundurur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	Yöneticim kurumda farklı projelerin üretilmesi konusunda etkin rol alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39	Yöneticim çalışanlar çıktıktan sonra da çalışmayı sürdürür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40	Yöneticimin çalışma temposu beni yorar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Ek3: Tempo Veren Liderlik Ölçeği Nihai Form**

**“Kurumunuzdaki yöneticiler, aşağıda size ifade edilen davranışları hangi sıklıkta yaparlar?”** Her madde için yanıt seçenekleri; **1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Çoğu Zaman, 5=Her Zaman** şeklindedir. *Lütfen durumunuza en uygun olduğunuzu düşündüğünüz seçeneği işaretleyin.*

SN	MN	Maddeler	Seçenekler				
1	2	Yöneticim çalışanların yaptığı işleri denetler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	4	Yöneticim gerçekleşmesi güç işleri kendisi yapmak ister.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	7	Yöneticim mesai başlamadan önce erkenden işinin başında olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	10	Yöneticim yapılacak işler konusunda çalışanlarına güvenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	11	Yöneticim güvendiği bir ekiple işleri çözmeyi tercih eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	13	Yöneticim evine de iş götürür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	14	Yöneticim için çalışanlarda liyakat önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	18	Yöneticim kurumun işlerini hep kendi halleder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	19	Yöneticim önemli gördüğü işleri hep kendisi yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	21	Yöneticim çalışanlardan yüksek performans bekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	22	Yöneticim çalışanlara verdiği işlerin takibi konusunda ısrarcıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	23	Yöneticim toplantılarda işlerini iyi yaptıklarını düşündüğü çalışanlara isim vererek teşekkür eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	25	Yöneticim verdiği işlerin mükemmel olması konusunda ısrarcıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	26	Yöneticim kurum içi işler konusunda bana rol modeldir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	28	Yöneticim yenilikçi uygulamalara herkesten daha çok vurgu yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	30	Yöneticimin yaptığı uygulamaları takdir ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	34	Yöneticim yaşanan acil durumları çözme konusunda etkin tavır sergiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	38	Yöneticim kurumda farklı projelerin üretilmesi konusunda etkin rol alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)