

KENDİ KENDİNE LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE UYARLAMASI, GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI

Selen DOĞAN*
Faruk ŞAHİN**

Öz

Kendi kendine liderlik kavramı bireyin kendi davranışlarını kontrol ettiği, belirli bilişsel ve davranışsal stratejileri kullanarak kendi kendini etkileyip yönlendirebildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışma, Houghton ve Neck'in (2002) Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını kapsamaktadır. Ölçek kamu ve özel sektördeki 563 çalışana uygulanmıştır. Yapı geçerliliği için keşfedici faktör analizi, temel bileşenler analizi ve varimax döndürme yöntemleri kullanılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonuçları ölçeğin toplam varyansın %68'ini açıklayan dokuz faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Ölçeğin Türkçe formunun faktör yapısının özgün formla tutarlılık gösterdiği, alt ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarının 0.64 değerinden 0.87 değerine kadar değiştiği görülmüştür. Yapısal eşitlik modeli tekniği kullanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, önerilen üç modelin verilerle uyuşmadığı ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, ölçeğin bireylerin kendi kendine liderlik stratejilerini ölçmede güvenilir bir ölçme aracı olduğu saptanmıştır, fakat ölçeğin geçerliliği elde edilen verilerle doğrulanamamıştır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, kendi kendine liderlik, faktör analizi, yapısal eşitlik modeli.

Abstract

A Study of Reliability, Validity and Adaptation of Self Leadership Questionnaire in a Turkish Context

Self-leadership is a process through which individuals control their own behavior, influencing and leading themselves through the use of specific sets of behavioral and cognitive strategies. This study seeks to examine the reliability,

* Doç.Dr., Niğde Üniversitesi, İşletme Bölümü, 51240, NİĞDE, sdogan01@hotmail.com

** Doktora Öğrencisi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 51240, NİĞDE, fsahin11@hotmail.com

validity and adaptation of the Houghton and Neck (2002) Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) in a Turkish context. The RSLQ was administered to 563 employees from public and private sectors. For construct validity, exploratory factor analysis is conducted with principal component and varimax rotation method. Exploratory factor analysis (EFA) showed that the scale had nine factors which explained 68 %of the total variance. The factor structure of the Turkish version was found to be similar to the original version. Internal consistency coefficients of subscales were varied from 0.64 to 0.87 respectively. The results from a confirmatory factor analysis (CFA) utilizing structural equation modelling techniques demonstrate no fit for three models proposed. As a result, the scale which was adapted to Turkish context to measure individuals' self-leadership strategies was found to be reliable but, validity of it could not be confirmed with that data.

Keywords: Leadership, self-leadership, factor analysis, structural equation model.

GİRİŞ

Liderlik kavramı, üzerinde çok çalışılan ve değişik boyutlarıyla tartışılan bir kavramdır. Uzun yıllar boyunca, yönetim ve örgütsel davranış literatüründe liderlik çalışmaları önemli ve merkezi bir yer tutmuştur (Yukl, 1989: 251). Genel olarak, liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin, grubun diğer üyelerini etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar liderlik kavramının yapılmış olan tanımları farklı olsa da, bu tanımların ortak noktalarının “etkileme” ve “yönlendirme” olduğu görülmektedir (House ve Aditya, 1997: 464; Northouse, 2004: 3; Robbins ve Coulter, 2003: 458). Lider ise, başkalarını etkileme kapasitesine sahip olan kişidir.

Manz ve Sims (1991: 18) ise, günümüz örgütleri için en uygun liderlerin “başkalarına kendi kendilerinin liderleri olmaları için liderlik eden kişiler” olduğunu belirtmektedirler. Sürekli olarak değişen ve gittikçe farklılaşan çevre şartlarına sahip günümüzün dinamik iş dünyası, esnek, çabuk, anında tepki veren insan / örgüt davranışlarını gerektirmektedir. Bu gereklilik, örgütsel yapıların gittikçe daha basık örgütlenecek şekilde değişmelerine de neden olmaktadır. Bu bağlamda, “yönetim ve liderlik nasıl olmalıdır?” sorusuna Manz ve Sims “süper liderlik (superleadership)” olarak cevap vermektedirler. Süper liderlik olarak açıkladıkları bu liderlik modelinde vurgulanmak istenen esas konu, liderin, her insanın içinde var olan kendi kendine liderlik etme enerjisini ortaya çıkarmasını sağlamaktır (Manz ve Sims, 1989: 3; Manz ve Sims, 1991: 18).

1. KENDİ KENDİNE LİDERLİK KAVRAMI

Kendi kendine liderlik, bireyin kendini yönlendirmek ve başarılı olmak için gerekli olan motivasyonu kendi kendine sağlayarak gerçekleşen bir etkileme sürecidir (Manz, 1986: 589; Neck, 1996: 203). Kendi kendine liderlik kavramı,

•Kerr ve Jermier'in (1978) liderlik ikameleri (substitutes for leadership) fikrinden esinlenerek ve

•Kendini kontrol teorisine dayanan kendi kendine yönetim (self-management) kavramının (Manz ve Sims, 1980) bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır.

Kerr ve Jermier (1978: 375-403), belirli durumlarda çalışanların kendini kontrol edebilme düzeyinin bir liderlik ikamesi olabileceğini önererek kendi kendini kontrol kavramını yönetim literatürüne kazandırmışlardır. Çalışanlardan kaynaklanan liderlik ikameleri arasında; tecrübe, kabiliyet, profesyonel disiplin, ödüllere karşı kayıtsızlık ve bağımsızlık ihtiyacı boyutları yer almaktadır (Zel, 2001: 149). Çalışanların kendini kontrol edebilme düzeyinin çalışandan kaynaklanan liderlik ikamelerinden biri olduğunu belirten Manz ve Sims (1980) ve Manz (1986) yaptıkları çalışma ile bu kavramı yenileyerek "kendi kendine yönetim" ve "kendi kendine liderlik" kavramlarını bireylerin kendi davranışlarını kontrol ettikleri bir süreç olarak tanımlamışlardır. Kısaca, kendi kendine liderlik, bireyin kendini yönlendirmek ve başarılı olmak için gerekli olan motivasyonu kendi kendine sağlayarak gerçekleşen bir etkileme sürecidir (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 271).

2. KENDİ KENDİNE LİDERLİK STRATEJİLERİ

Kendi kendine liderlik, bireysel etkinliği olumlu yönde artırmak için belirli davranışsal ve bilişsel stratejilerden oluşmaktadır. Kendi kendine liderlik stratejileri genellikle üç temel kategoride gruplandırılmaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 271):

- Davranış Odaklı Stratejiler (Behaviour-Focused Strategies),
- Doğal Ödül Stratejileri (Natural Reward Strategies) ve
- Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri (Constructive Thought Pattern Strategies).

Bu stratejiler öğrenilebilir ve zamanla geliştirilebilir. Bu stratejiler bir çalışan için kendini gerçekleştirme imkânı verirken, bir yönetici veya lider için de hem çalışanlarına örnek olma hem de çalışanları güçlendirme konusunda eşsiz bir kaynak oluşturmaktadır.

2.1. Davranış Odaklı Stratejiler

Davranış odaklı stratejilerle, bireyin öz farkındalık düzeyinin artırılması hedeflenmekte, gerekli fakat belki de çekici olmayan işleri de kapsayan davranışların denetimi sağlanmaktadır. Bu tür stratejiler ile özellikle, hoş olmayan ama ele alınması ile üstesinden gelinmesi gereken işlerle ilgili davranışlar üzerinde durulmaktadır. Bu tür davranışları etkili bir şekilde yerine getirmekle öz farkındalık düzeyinin yükseltilebileceği belirtilmektedir (Manz ve Neck, 1999: 21-35; Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 271).

Davranış odaklı stratejiler; kendini gözleme, hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma ve ipuçları stratejilerinden oluşmaktadır. Kendini gözleme, bireyin belirli davranışları neden ve ne zaman sergilediğine ait farkındalığı artırmasını kapsamaktadır (Manz ve Sims, 1989: 45). Bu tür farkındalık, etkisiz ve verimsiz davranışları ortadan kaldırmak veya değiştirmek için gerekli olan bir adımdır (Manz ve Neck, 1999: 21-35; Manz ve Sims, 1980: 364). Mevcut davranışları ve performans düzeyi hakkında doğru bilgiye sahip olan bireyler daha etkili bir şekilde kendileri için hedef belirleyebilmektedirler (Manz, 1986: 588; Manz ve Neck, 1999: 21-35; Manz ve Sims, 1980: 364). Birçok araştırma sonuçları göstermektedir ki, bireyler için belirli ve ulaşılması kolay olmayan hedefler belirleme, performansı artırıcı ve bireylerin motivasyon düzeylerini yükseltici etkiler ortaya çıkarmaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 271; Politis, 2006: 204). Bireyin kendini ödüllendirmesi, belirlenen amaçları yerine getirmede gerekli olan güce güç katabilmektedir (Manz, 1986: 593; Manz ve Neck, 1999: 21-35; Manz ve Sims, 1980: 364). Ödül, belki de, çok basit veya soyut anlamda da olabilmektedir. Birey, önemli ve zor bir işi başarıyla yerine getirdikten sonra iç dünyasında kendisiyle yüzleşerek kendini kutlayabilmekte ve bu davranış onu daha da cesaretlendirebilmektedir veya ödül, fiziksel anlamda bireyin kendine hoşlandığı bir şey ısmarlaması şeklinde ya da özel bir etkinlik ile kendini keyiflendirmesi şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 271). Ödüllendirme gibi cezalandırma da (veya başka bir deyişle geribildirimle yapılan düzeltmeler), arzu edilen davranışları etkili bir şekilde yeniden düzenlemede kullanılabilir. Arzu edilmeyen davranışların veya performanstaki azalmaların gözden geçirilmesi, performansı artırmada veya bu tür davranışları düzeltmede daha etkili olabilmektedir. Cezalandırmanın aşırı kullanımı -buna eleştiri de dâhildir- bireyin performansını

olumsuz yönde etkileyebilmektedir ve fazla kullanılmasından kaçınılması gerekmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 272). Son olarak, arzu edilen bir davranışı fiilen yerine getirmeden önce tekrar etme veya prova etme, oluşabilecek sorunların düzeltilmesini ve hatalardan kaçınılmasını sağlamaktadır. Bu da performansa olumlu yönde katkıda bulunmaktadır (Manz ve Sims, 1989: 20). Ayrıca, çevredeki somut ipuçları yapıcı davranışları geliştirmek ve yapıcı olmayan davranışları azaltmak veya tamamen yok etmek için yardımcı olabilmektedir (Manz ve Neck, 1999: 21-35; Manz ve Sims, 1980: 364). Yapılacaklar listesi, küçük hatırlatma notları, hatta bilgisayarda kullanılan ekran koruyucuları bile dikkati toplamada ve belirlenen hedefe ulaşmada yardımcı olmak için kullanılan dışsal ipuçlarına örnektirler.

Özetle, davranış odaklı stratejiler, başarısızlığa sebep olabilecek olumsuz ve arzu edilmeyen davranışları bastırırken, başarılı sonuçlara götürebilecek olumlu ve arzu edilen davranışları teşvik etmek için kullanılmaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 272).

2.2. Doğal Ödül Stratejileri

Doğal ödül stratejileri, verilen bir işin veya etkinliğin zevk veren yanının ortaya çıkartılması yaklaşımını esas almaktadır. İşte bu durumun, bireyi motive etmesi veya ödüllendirmesi beklenmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 673; Neck ve Houghton, 2006: 272). Doğal ya da duruma özgü bu tür ödüller, teşvik edici unsurlar, yapılmakta olan görevin içerisinde ortaya çıkabilmekte ve çalışanın böylelikle bu işten dolayı motivasyon düzeyi yükselmekte ve aslında ödüllendirilmektedir. Doğaldır ki, ödüllendirme etkinliği üst düzey yeterliliğe, kendini kontrol etmeye ve hedef belirlemeye olumlu yönde etki etmektedir (Manz, 1986: 591; Manz ve Neck, 1999: 43). Doğal ödül stratejileri, verilen bir işin veya bir etkinliğin daha fazla zevk veren ve hoş yanlarını görmeyi ve bu hali ile aslında bireye ödül gibi gelebilecek noktalara odaklanmayı kapsamaktadır (Manz ve Neck, 1999: 43). Örneğin, bir çalışan, hafif müzik çalarak, bulunduğu ortamın duvarlarına hoş resimler asarak veya daha kişisel zevklerini sergileyerek kendisi için zevk verici bir çalışma ortamı oluşturma girişiminde bulunabilmektedir. Başka bir şekilde, bir çalışan işin yapılaş şekline olan yaklaşımını değiştirerek –örneğin, büro ortamının dışarısına çıkarak başka bir yerde çalışmak, müşterilerle olan ilişkilere aktif diyalogu katmak gibi- işin veya verilen görevin hoş yanlarına odaklanarak performansını artırabilmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 674).

Doğal ödül stratejileri, temelde iki stratejiden oluşmaktadır (Neck ve Houghton, 2006: 273). Bu stratejilerden birincisi, verilen bir işe daha hoş ve daha zevk verici özellikler katmayı içermektedir. Böylelikle, verilen işin kendisi doğal olarak bireye ödül gibi gelebilmektedir. İkinci strateji ise, işin hoş

olmayan yanlarına odaklanmaktan uzaklaşmayı içeren bir bakış açısını ve işin özünde var olan çekici yanları -başka bir deyişle ödül gibi gelen yanları- üzerinde odaklanmayı önermektedir. Doğal ödül stratejileri içerisinde yer alan her iki strateji de, bireyin çalışma azmini, yeterliliğini olumlu yönde etkileyebilmekte, motivasyon düzeyini üst seviyelere çıkarabilmektedir.

Özetle, doğal ödül stratejileri, çalışanın gündelik yaşamında ve işe yönelik davranışlarında performans artırıcı etki yaratabilmek için ve çalışanda yeterlilik, çalışma ve başarıya azmi oluşturmak için kullanılmaktadır.

2.3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri

Yapıcı düşünce modeli stratejileri, alışılmış düşüncenin işlevsel modelinin oluşturulmasını ve sürdürülmesini kapsamaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 674; Manz ve Neck, 1999: 62; Manz ve Sims, 1989: 45; Neck ve Houghton, 2006: 272). Yapıcı düşünce modellerinin oluşturulması ile performans olumlu yönde etkilenebilmektedir. Yapıcı düşünce modeli stratejileri, işlevsel olmayan düşünce ve varsayımların tanımlanması ve değiştirilmesini, zihinsel betimlemeyi ve olumlu yönde kendi kendine konuşmayı kapsamaktadır (Neck ve Houghton, 2006: 272). Yapıcı düşünce modeli stratejilerinin, uzun vadede kendi kendine liderlik becerilerinin sürdürülebilmesi açısından belki de en umut verici yaklaşımlar olduğu ifade edilmektedir.

Bireysel performans açısından genel ve ciddi bir engel teşkil eden işlevsel olmayan düşünme stratejileri, genellikle, stresli ve güç durumlardan dolayı ortaya çıkan düşünce ve varsayımlardan kaynaklanmaktadır (Neck vd., 1997: 196). Kendine kendine yapılan bir analiz süreci ile bireyler, bu işlevsel olmayan düşünce ve varsayımları tanımlayabilmekte, onlarla yüzleşebilmekte ve daha mantıklı olanlarla değiştirebilmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 674; Manz ve Neck, 1999: 63; Neck, 1996: 205; Neck ve Houghton, 2006: 272). Benzer bir şekilde, olumsuz ve yıkıcı nitelikte olan kendi kendine konuşmalar, daha olumlu ve yapıcı tarzdaki kendi kendine konuşmalarla değiştirilmelidir. Böylelikle, birey kendi iç dünyasında sağlayabileceği önemli bir adım atmış olabilmektedir (Manz ve Sims, 1989: 41). Kendi kendine konuşma, bireyin gizlice kendi kendisiyle yaptığı konuşmadır (Houghton ve Neck, 2002: 674; Neck ve Houghton, 2006: 272). Kendi kendine yapılan diyaloglar, genellikle, bireylerin kendilerini değerlendirdiğinde, kendilerine yol gösterdiklerinde ve zihinsel olarak kendilerine tepki gösterdiklerinde, gözlenemeyen düzeylerde meydana gelmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 674; Neck, 1996: 205; Neck vd., 1997: 196). Kendi kendine konuşma modellerinin bir analizi ve değerlendirilmesi ile bireyler, iyimser tarzda yapılan kendi kendine konuşmaları teşvik ederek, olumsuz ve karamsar nitelikteki kendi kendine yapılan konuşmayı bastırmayı ve

olumsuz etkilerinden kurtulmayı öğrenmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 674; Neck ve Houghton, 2006: 272).

Son olarak, zihinsel betimleme, genellikle, sembolik, gizli ve zihinsel bir buluş olarak veya bir deneyimin ya da işin gerçekten fiziksel olarak ortada varlığı söz konusu değil iken zihinde provası olarak tanımlanmaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 674; Neck ve Houghton, 2006: 272). Zihinsel betimlemenin kullanımı ile davranışsal sonuçları fiziki performans gerçekleşmeden önce oluşturmak ve sembolik olarak tecrübe etmek mümkün olabilmektedir (Houghton ve Neck, 2002: 674; Neck, 1996: 206; Neck vd, 1997: 198). Adı geçen bu teknik, imgesel egzersiz, gizli prova, sembolik prova ve zihinsel egzersiz gibi değişik tanımlamalarla da anılmaktadır (Houghton ve Neck, 2002: 674). Zihinsel betimleme tekniğini uygulayan bireyler, bir işin veya etkinliğin öncesinde başarılı olduklarını zihinsel olarak hayal etmekte ve fiziksel olarak gerçek durumda karşılaştıklarında ise olumlu performans sergileyebilmektedirler. Sonuç olarak bu stratejiler ile düşünce ve varsayımların bir işlevsel modelinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Yapıcı düşünce modellerinin oluşturulması ile performans olumlu yönde etkilenebilmektedir.

Günümüzde giderek artan yoğun rekabet ortamında işletmelerin, varlıklarını sürdürmesi, başarılı olabilmeleri ve değişime ayak uydurabilmeleri amacıyla, güçlendirilmiş çalışana, kendi kendini yönetip kendine liderlik edebilen çalışana olan ihtiyaç daha fazla artmış, beşeri sermayeye daha fazla yatırım yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın amacı, bireysel etkinliğe ve örgütsel performansa olumlu katkıları olan ve dolayısıyla verimliliği artıran kendi kendine liderlik yaklaşımı içerisinde geliştirilen Houghton ve Neck'in (2002) Kendi Kendine Liderlik Ölçeği-KKLÖ Türkçe Formu'nun faktör yapısı, güvenilirlik ve geçerlilik analizi gibi psikometrik özelliklerini belirlemektir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Örneklem

Araştırmaya, Nevşehir Avanos İlçesinde ve Kayseri İlinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren kurum, kuruluş ve işletmelerde çalışan toplam 563 kişi katılmıştır. İçişleri, Millî Eğitim ve Sağlık Bakanlığı çalışanları kamu sektöründeki çalışanları oluşturmaktadır. Özel sektör çalışanları ise, otellerde çalışanlar ile çanak çömlek atölyelerinde, tuğla ve un fabrikalarında çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklem seçilirken çalışanların görev yaptıkları yerlerde farklı yönetsel düzeylerde (üst düzey yöneticilikten en alt düzeye kadar) olmaları, çalışanların hem kamu hem de özel sektörden olmaları kriterleri

gözönünde bulundurulmuştur. Örneklem 54 bayan 509 erkek çalışandan oluşmaktadır. Yaş ortalaması 30.47 olarak bulunmuştur.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların kişisel, demografik bilgileri sorulmuştur. İkinci bölümde Houghton ve Neck'in (2002) oluşturdukları Kendi Kendine Liderlik Ölçeği-KKLÖ Türkçe formu yer almaktadır (Ek-1). KKLÖ'nin Türkçe'ye çevrilmesi ve araştırmada kullanılması için yazarlarından gerekli izin alınmıştır.

Demografik Bilgi Formu. Bilgi toplama formu araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir ve araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, mesleğindeki hizmet süresi ile mesleğindeki yönetsel pozisyonu gibi bilgileri içermektedir.

Kendi Kendine Liderlik Ölçeği-KKLÖ. Ölçek, Houghton ve Neck (2002) tarafından bireyin kendi kendine liderlik etme özelliklerini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Kendi kendine liderlik ölçeği, kavramın temel üç bileşenini temsil eden dokuz alt ölçekte yer alan 35 maddeden oluşmaktadır. Tablo-1, özgün ölçeğin temel bileşenlerini, alt ölçeklerini ve madde numaralarını göstermektedir.

Tablo 1: Özgün Ölçeğin Temel Bileşenleri ve Alt Ölçekleri

Temel Bileşenler	Alt Ölçekler	Madde Numarası
Davranış Odaklı Stratejiler	Hedef Belirleme Kendini Ödüllendirme Kendini Cezalandırma Kendini Gözlemeleme İpuçları	2, 11, 20, 28, 34 4, 13, 22 6, 15, 24, 30 7, 16, 25, 31 9, 18
Doğal Ödül Stratejileri	Doğal Ödüller Üzerinde Düşünceyi Odaklama	8, 17, 26, 32, 35
Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri	Başarılı Performans Hayal Etme Kendi Kendine Konuşma Düşünce/Varsayımları Değerlendirme	1, 10, 19, 27, 33 3, 12, 21 5, 14, 23, 29

Kaynak: Houghton ve Neck, 2002: 677.

KKLÖ, kendi kendine liderlik konusunda yapılmış önceki iki çalışmaya (Anderson ve Prussia, 1997; Cox, 1993) dayandırılarak geliştirilmiştir. Anderson ve Prussia (1997)'nin geliştirdiği 50 maddelik ölçek, KKLÖ'nin temelini oluşturmaktadır. Houghton ve Neck, KKLÖ'ni oluşturmak için

Anderson ve Prussia'nın ölçeğinde yer alan belirsiz ve çapraz faktör yüklerine sahip maddeleri çıkartmışlar ve Cox'un doktora çalışmasındaki ölçekten ise 2 madde katmışlardır. Bazı maddeleri tekrar kaleme almışlardır (Houghton ve Neck, 2002: 678). Yapılan keşfedici faktör analizi ile ölçeğin dokuz faktörden oluştuğu görülmüştür. Analiz sonucunda, tüm faktör yüklerinin 0.35 kritik değerini aştığı ve değişkenlerin teorik olarak olması gereken faktörlerde kümeleştikleri görülmüştür. Ayrıca, ölçekteki birçok değişkenin faktör yükünün 0.70 değerini aştığı belirtilmiştir. KKLÖ'nin alfa güvenilirlik katsayılarından bazıları değişmezken, bazıları da Anderson ve Prussia'nın ölçeğinden daha yüksek değerler almışlardır. Keşfedici faktör analizi sonucunda, KKLÖ'nin kararlı bir faktör yapısına sahip olduğu ve kendi kendine liderlik teorisinin bileşenleri ile uyumlu olduğu çıkmıştır. Ölçeğin yapısal geçerliliği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda en uygun modelin de, kendi kendine liderlik teorisi ile uyumlu olan üç temel bileşen ve dokuz faktörden oluşan hiyerarşik yapının olduğu görülmüştür. Bu sonuçlarla, KKLÖ'nin yapısal geçerliliği ortaya konmuştur. Gerek keşfedici faktör analizi, gerekse doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, Houghton ve Neck (2002: 685) KKLÖ'nin güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, ölçeğin kendi kendine liderlik teorisinin temel bileşenlerine göre davranışları ve yetenekleri ölçtüğünü de ifade etmişlerdir.

Ölçeğin Çevirisi. Bu çalışmada, bir ölçek uyarlama çalışmasında izlenmesi gereken belirli aşamalar ölçüt olarak alınmıştır. Bunlar; yapı, kavram ve dil eşitliği sağlama aşaması ve ölçüm aracının psikometrik özelliklerinin değerlendirme aşamasıdır (Şencan, 2005: 608). Çevirmenler, iki dili bilen, iki dilde ve kültürde deneyim sahibi kişiler arasından seçilmiştir. Çeviride ilk adım olarak iki kişi birbirlerinden bağımsız olarak maddeleri Türkçe'ye çevirmişlerdir. Elde edilen iki çeviri, ölçeği çevirenlerden farklı bir değerlendirici ile değerlendirilerek, kaynak dille karşılaştırılıp gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu elde edilen yeni formu, iki kişi birbirlerinden bağımsız olarak tekrar İngilizce'ye çevirmişlerdir. Çevirmenlerden bağımsız bir değerlendirici, çevirileri ölçeğin asıl İngilizce formuyla karşılaştırmışlar ve orijinaliyle uyuşmayan maddeler üzerinde gerekli değiştirmeleri yaparak ölçeği son Türkçe haline getirmişlerdir. Çevrilen maddelerin kalitesi üç faktör açısından değerlendirilmektedir (Şencan, 2005: 609): Çevirinin doğruluğu ve cümlelerin açık olması, kullanılan kelimelerin zorluk derecesi ile kullanılan dilin akıcılığıdır. Çeviride en önemli noktalardan biri uygun dilin kullanılmasıdır. Bu nedenle çeviride kültüre duyarlı davranılmış ve sözcüklerin ölçeğin uygulanacağı popülasyona ve ait olduğu literatüre uygun olmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca, çevirinin son hali, liderlik çalışmaları konusunda deneyimi olan bir akademisyenle birlikte gözden geçirilmiş ve onun önerileri de göz önünde bulundurulmuştur. Problemler ölçek maddelerinin tekrar yazılmasından sonra ölçeğin son hali altı çalışana uygulanmıştır. Bu

uygulamalar sırasında, çalışanların maddeleri anlamada ve cevap vermede herhangi bir güçlük yaşamadıkları görülmüştür.

Çevirinin uygunluğu bu yöntemlerle test edildikten sonra, KKLÖ'nin Türkçe formu 563 çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde uygulanarak psikometrik özelliklerini belirlemek amacıyla bir geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yürütülmüştür.

3.3. İşlem

Kendi kendine liderlik ölçeklerine yöneltilen genel eleştirilerden biri de, ölçeklerin öğrencilerden oluşan örneklem grupları üzerinde uygulanarak geliştirilmiş olmalarıdır. Bu sınırlılığa sahip bir ölçeğin gerçekten çalışanlar için uygulanabilirliği, güvenilirliği ve geçerliliğini araştırmak için araştırma kamu ve özel sektörde çalışan 563 kişi aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin uygulanacağı çalışanlar seçilirken farklı yönetsel seviyeden olmalarına da dikkat edilmiştir. Özgün ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmasından sonra, 245 adedi posta yoluyla katılımcılara gönderilmiş cevaplanarak geri dönüşü sağlanmıştır. Geri kalan 322 adedi araştırmacılar tarafından katılımcılara uygulanmıştır. Cevaplanan ölçeklerden 4'ü hariç diğerleri geçerli sayılmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek amacı ile temel bileşenler analizi kullanılarak keşfedici faktör analizi (exploratory factor analysis –EFA) yapılmıştır. Yorumlamada açıklık ve anlamlılık sağlamak amacı ile varimax dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Özgün çalışmayla uyumlu olması açısından ölçekteki her maddenin faktör yüklerinin değerlendirilmesi 0.35 puanına göre yapılmıştır. Faktör çıkarma işlemi “özdeğer (eigenvalue) 1 eşik değeri”nin kullanılması ve “yamaç-birikinti (scree test) grafiği” tekniği ile yapılmıştır (Leech vd., 2005: 88; Şencan, 2005: 380). Her bir maddenin çıkarılan faktörleri temsil etme gücünü belirlemek üzere paydaşlık oranları hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek üzere Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı faktörler için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Alt ölçekler arasındaki ilişki Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanarak belirlenmiştir. Ölçekte yer alan faktörlerin puanlarını betimlemek amacı ile ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Kendi kendine liderlik yaklaşımında önerilen modelin ve ortaya çıkan faktörlerin yapısının geçerliliği konusunda kuramsal olarak çok daha sağlıklı bilgiler vermesi nedeniyle doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis-CFA) LISREL 8.20 (Jöreskog ve Sörbom, 1996) kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Toplanmış olan veriler için hangi modelin ne derecede uygun olduğuna ilişkin teorik olarak önerilen model (Şekil 1), ilişkisiz üç faktörlü model (Şekil 2) ve tek faktörlü model (Şekil 3) olmak üzere üç model

sınanmıştır. Yapısal eşitlik modeli tekniği ile yapılan bu sınamada, ki-kare (Chi-Square χ^2), ki-karenin serbestlik derecesine oranı (Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom - χ^2/df), iyilik uyum indeksi (Goodness of Fit Index-GFI), düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (Adjustment Goodness of Fit Index-AGFI), yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA) ve ortalama hataların karekökü (Root Mean Square Residual-RMR) uyum istatistikleri değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde öncelikle örneklemin betimsel istatistiklerden bahsedilmiş ve daha sonra KKLÖ Türkçe formunun keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ele alınmıştır.

4.1. Betimsel İstatistikler

Araştırmaya, kamu sektöründe çalışan 368 kişi (%65) ile özel sektörde çalışan 195 kişi (%35) olmak üzere toplam 563 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanlardan 54 kişi (%9.5) bayan, 509 kişi (%90.5) erkektir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Bilgiler

Çalıştığı kurum	Cinsiyeti	Meslek görevi				Toplam
		İşgören	Alt kademe yöneticisi	Orta kademe yöneticisi	Üst kademe yöneticisi	
Kamu	Erkek	237	70	23	6	336
	Kadın	17	12	3	0	32
	Toplam	254	82	26	6	368
Özel	Erkek	129	32	8	4	173
	Kadın	15	3	2	2	22
	Toplam	144	35	10	6	195
Genel Toplam		398	117	36	12	563

Çalışanların yaş ortalaması 30.47 bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanlardan 398 kişi (%70) işgören (memur, işçi), 117 kişi (%20) alt kademe yöneticisi (şef, müdür yardımcısı), 36 kişi (%6) orta kademe yöneticisi (müdür, amir) ve 12 kişi (%4) ise üst kademe yönetici (işletme sahibi) pozisyonundadır. Araştırmaya katılan çalışanlara ait bilgiler Tablo 2’de yer almaktadır.

4.2. Keşfedici Faktör Analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS 14.0 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. KKLÖ Türkçe formunun yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmış, örgütsel ve davranışsal araştırmalarda yaygın bir şekilde kullanılan (Conway ve Huffcutt, 2003: 150) temel bileşenler analizi özgün ölçekte yapılan faktör analizinde olduğu gibi varimaks döndürme yöntemi ile uygulanmıştır. Ölçeğin önceki çalışmaları (Anderson ve Prussia, 1997; Houghton ve Neck, 2002) ile uyumlu olması için ve bir maddenin bir faktörü temsil ettiğini belirlemek açısından, faktör yükleri 0.35 kritik değerine göre değerlendirilmiştir.

Faktör analizi yapıldıktan sonra, ilk olarak, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett küresellik tablosuna bakılmıştır. 0 ile 1 arasında değişen test değerinin yüksek çıkması (0.731) ‘ölçekteki her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından iyi bir şekilde tahmin edilebileceği’ anlamına gelmektedir. Test sonucunun 0.731 ve anlamlılık değerinin 0.00 olması faktör analizine devam edilebileceğini göstermektedir.

Faktör analizi sonucuna göre, maddelerdeki değişimin %68.786’sını açıklayan ve özdeğeri en az 1 olan dokuz adet faktör belirlenmiştir. Ölçekteki maddelerin girdiği faktör yükleri, her faktörün alfa katsayısı ve her maddenin paydaşlık oranı Tablo 3’te yer almaktadır. Tablo 3’te görüldüğü gibi faktörlerden birincisi varyansın %10.092’sinden, ikincisi %9.876’sından, üçüncüsü %8.843’ünden, dördüncüsü %8.585’inden, beşincisi %8.051’inden, altıncısı %6.786’sından, yedincisi %6.464’ünden, sekizincisi %5.721’inden ve dokuzuncusu %4.369’undan sorumludur. Faktörlerin tümü birden varyansın %68.786’sını açıklamaktadır. Ölçekte yer alan maddenin çıkarılan faktörleri ne ölçüde temsil ettiğini gösteren paydaşlık oranlarının 0.506 ile 0.873 değerleri arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin “bir iş üzerinde çalışırken ne kadar iyi olduğumun genellikle farkındayım” şeklindeki 16. maddenin en düşük paydaşlık oranını (0.506) aldığı ve “gerçekte (fiilen) bir işi yapmadan önce, kafamda, başarılı olduğumu arada sırada canlandırırım” şeklindeki 19. maddenin en yüksek paydaşlık oranını (0.873) aldığı görülmüştür.

KKLÖ Türkçe formunun faktör analizi sonucunda özgün çalışmadaki faktör yapısına ulaşılmıştır. Ölçeğin Türkçe formunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin hepsi 0.35 değerini aştığı ve teorik olarak olmaları gerektiği faktörlerde kümeleştikleri görülmüştür.

**Tablo 3: Kendi Kendine Liderlik Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı,
Her Faktörün Alfa Katsayısı ve Her Maddenin Paydaşlık Oranı**

Madde No.	Faktörler									C
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
19	,929									,873
27	,900									,828
33	,845									,735
10	,773									,653
1	,708									,517
28		,869								,766
20		,848								,734
2		,811								,667
11		,799								,660
34		,789								,632
26			,853							,747
32			,849							,750
17			,775							,630
8			,731							,568
35			,681							,508
14				,879						,824
5				,850						,763
29				,834						,703
23				,799						,658
6					,892					,838
15					,850					,729
24					,840					,714
30					,693					,580
7						,830				,731
31						,723				,571
16						,700				,506
25						,700				,517
13							,917			,852
22							,815			,675
4							,801			,677
3								,856		,743
12								,816		,681
21								,740		,580
9									,858	,743
18									,831	,721
Açıklanan Varyans	10,09	9,876	8,843	8,585	8,051	6,786	6,464	5,721	4,369	
Özdeğer	3,532	3,457	3,095	3,005	2,818	2,375	2,262	2,002	1,529	
α^*	,87 (,85)	,88 (,84)	,83 (,74)	,87 (,78)	,85 (,86)	,74 (,82)	,80 (,93)	,73 (,92)	,64 (,91)	

* Parantez içinde yer alan alfa katsayıları özgün çalışmadaki alfa katsayılarıdır.

Başarılı performans hayal etme (faktör 1), hedef belirleme (faktör 2), doğal ödüller üzerinde düşünceyi odaklama (faktör 3) ve düşünce/varsayımları değerlendirme (faktör 4) alt ölçeklerinin alfa katsayılarının özgün çalışmadaki alfa katsayılarından yüksek olduğu görülmüştür. Diğer alt ölçekler olan, kendini cezalandırma (faktör 5), kendini gözlemleme (faktör 6), kendini ödüllendirme (faktör 7), kendi kendine konuşma (faktör 8) ve ipuçları (faktör 9) alt ölçeklerinde ise alfa katsayılarının düştüğü görülmüştür. İpuçları alt ölçeğini oluşturan faktör 9'un güvenilirlik katsayısının (0.64) kabul edilebilir değerin (0.70) altında olduğu görülmüştür.

4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

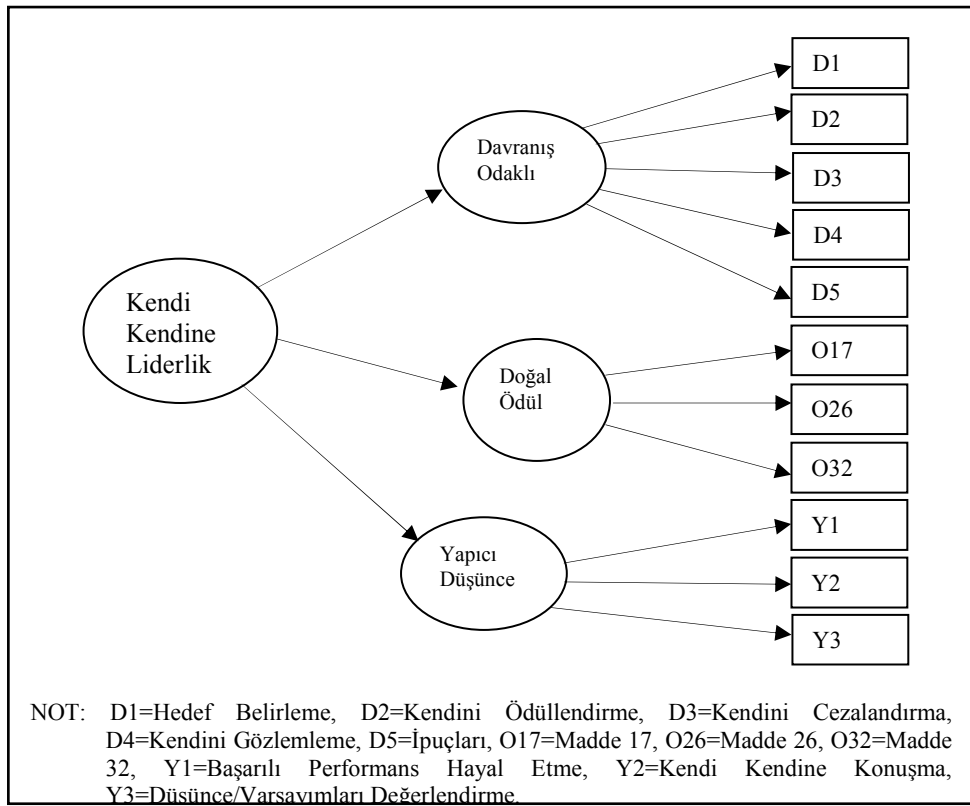
Kendi kendine liderlik yaklaşımında önerilen modelin ve ortaya çıkan faktörlerin yapısının geçerliliği konusunda kuramsal olarak çok daha sağlıklı bilgiler vermesi nedeniyle doğrulayıcı faktör analizi LISREL 8.20 (Jöreskog ve Sörbom, 1996) kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinde faktörle değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için bir faktör altında en az üç madde bulunmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Şencan, 2005: 408). Davranış odaklı stratejiler içinde yer alan beş alt ölçeğin her maddesi toplanarak ortalaması elde edilmiş ve benzer işlem yapıcı düşünce modeli stratejileri içindeki alt ölçekler için de uygulanmıştır. Doğal ödüller stratejisi tek alt ölçekten oluştuğu için bu alt ölçekten sadece üç madde seçilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılacak değişkenlere ait betimsel istatistikler ve korelasyon katsayıları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo-4 incelendiğinde 'kendini cezalandırma' alt ölçeğinin düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. KKLÖ'nde yer alan alt ölçekler arasındaki korelasyon incelendiğinde, anlamlı ve pozitif ilişki sayısının çok az olduğu görülmektedir. Tablo 4'de görüldüğü gibi, hesaplanan 55 korelasyondan 5'i en az $p = .05$ düzeyinde ve 8'i ise $p = .01$ düzeyinde olmak üzere istatistiksel anlamlılığa sahiptir. Alt ölçekler arasındaki düşük korelasyonun alt ölçeklerin ayırt edici özelliğini belirttiği gibi, istatistiksel ölçüm güçlerinin düşük olduğu anlamına da gelebilir.

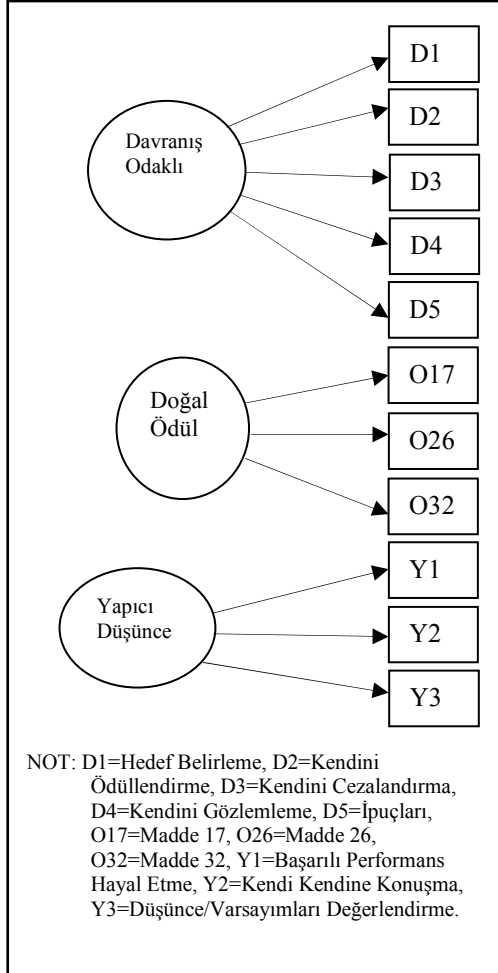
KKLÖ'deki gözlenen değişkenler (alt ölçekler) tarafından yapılandırıldığı düşünülen bir ya da birden fazla örtük değişkenin oluşturdukları modellerin toplanan veriye uygunluğunu belirlemek amacıyla, şekil 1'de teorik olarak önerilen model, şekil 2'de birbirinden göreceli olarak bağımsız olduğu varsayılan üç faktörlü bir model ve şekil 3'te ise tüm gözlenen değişkenlerin tek örtük değişkeni açıkladığı varsayılan tek faktörlü model LISREL 8.20 yardımıyla sınanmıştır.

Şekil 1: Model 1

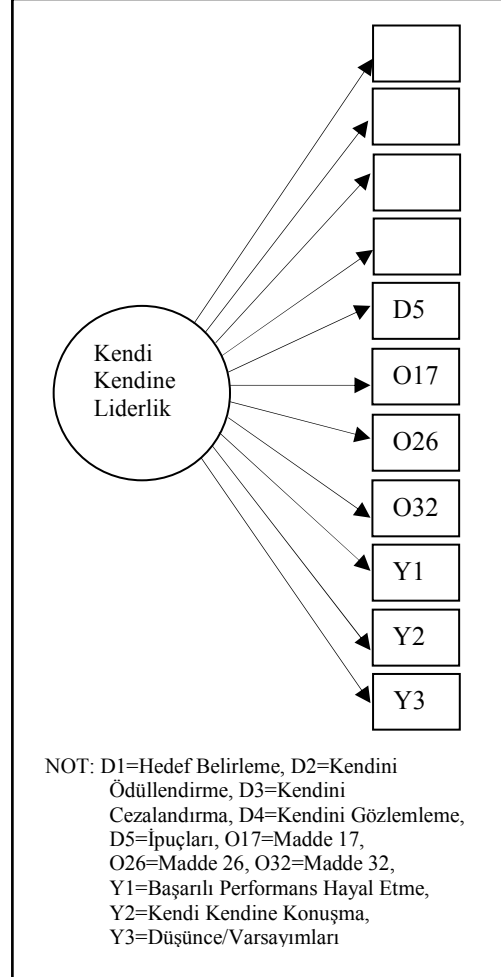


Model uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu istatistiksel fonksiyonlar vardır. Önerilen indeksler arasında en çok kullanılanları ki-kare (Chi-Square χ^2), ki-karenin serbestlik derecesine oranı (Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom - χ^2/df), iyilik uyum indeksi (Goodness of Fit Index-GFI), düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (Adjustment Goodness of Fit Index-AGFI), yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA) ve ortalama hataların karekökü (Root Mean Square Residual-RMR) dir (Jöreskog ve Sörbom, 1996).

Şekil 2: Model 2



Şekil 3: Model 3



Ki-karenin serbestlik derecesine oranının (χ^2/df) 3'ten küçük değer olması uyumun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. RMSEA için ise 0.05'e eşit veya daha küçük değerler mükemmel bir uyuma, 0.08 ve altındaki değerler kabul edilebilir bir uyuma, 0.10'dan daha büyük değerler de kötü uyuma karşılık gelmektedir. GFI ise 0 ile 1 aralığında değişen değerler alır. 0.95 ve üzeri mükemmel uyuma, 0.90 ve 0.94 arası değerler de kabul edilebilir uyuma karşılık gelir (Streiner, 2006: 322-323; Şimşek, 2007: 48).

Önerilen üç modelin uyumuna ilişkin analiz sonuçları karşılaştırılmalı olarak Tablo 5'te yer almaktadır.

Ölçülen değişkenlerin hangi gizil değişkenler altında toplandığının doğrulanması amacıyla yapısal eşitlik modeli analizi ile sınanan üç modelin kabul edilebilir uyum istatistiklerine sahip olmadıkları görülmüştür.

Tablo 5: Modellerin Uyum Analiz Sonuçları

Modeller	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMR	RMSEA	NNFI
Model 1	376.39 (p=0.0)	38	9.9	0.89	0.77	0.062	0.13	0.66
Model 2	332.52 (p=0.0)	41	8.1	0.90	0.80	0.058	0.11	0.73
Model 3	386.85 (p=0.0)	44	8.7	0.89	0.75	0.067	0.12	0.69

Ki-kare (χ^2) mutlak uyuma indeks değeri olarak sınıflandırılmıştır. Ki-kare ile “önerilen modelin gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısında ortaya çıkan kalıp/model ile tutarlı olduğu” hipotezi test edilir. Hesaplanan ki-kare istatistik değeri küçük olduğu sürece uyumun iyi olduğuna karar verilir. Geleneksel anlamlılık testinin aksine ki-kare testinde anlamsız bir pi değeri elde edilmek istenir. Ancak bu ölçüm örneklem büyüklüğünden ve normallikten uzaklaşma durumundan ciddi biçimde etkilenmektedir. Bu durum iyi uyuma sahip bir modelin reddedilmesine sebep olabilmektedir. Bu yüzden ki-kare / serbestlik derecesi oranı (χ^2/df) kullanılması önerilmektedir. Bu oranın üçten küçük olması beklenir. Analiz sonuçlarına göre, elde edilen ki-kare / serbestlik derecesi oranları (χ^2/df sırasıyla 9.9, 8.1 ve 8.7) önerilen her üç model için üçten büyük çıkmıştır ve modellerin verilerle uyummadığını göstermektedir. Doğal olarak diğer uyum indekslerinin de kabul edilebilir değerlerde ($0 < RMSEA < 0.10$ ve $0,90 \leq GFI \leq 1$ gibi) olmadıkları görülmüştür.

SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME

Kendi kendine liderlik kavramının ölçümü için, her ne kadar Houghton ve Neck (2002) ABD’de üniversite öğrencilerinden oluşan bir çalışma grubu üzerinde uygulayarak ölçek geliştirmiş olsa da, bu ölçeğin diğer kültürlerde genellenebilirliği konusunda yapılan çalışmalar henüz emekleme aşamasındadır. Alves vd. (2006: 356), kendi kendine liderlik kavramının farklı kültürlerde farklı bir şekilde anlaşılabilirliğini belirtmektedirler. Neubert ve Wu’nun (2006) Çin’de yürütülen çalışmaları, kendi kendine liderlik kavramının Çin kültüründe farklı algılandığını ve çalışma sonucunda ölçeğin orijinalinden farklı olarak altı faktörlü olarak ortaya çıktığını göstermiştir. ABD örneklem grubunda uygulanarak geliştirilen ölçeğin, Çinli çalışanlar tarafından aynı doğrultuda

anlaşılmadığını belirten Neubert ve Wu (2006: 369), kendi kendine liderlik ölçeğinin kültürel boyutlarda evrensel olabilmesi için batı kültürü dışındaki ülkelerde bir çok ampirik araştırmanın gerçekleştirilmesi ve bu araştırma sonuçlarına göre ölçekte düzeltme, yenileme işlemlerinin yapılması gerektiğini ortaya koymuşlardır.

Bu çalışma ile Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen kendi kendine liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlama çalışması yapılarak ölçeğin Türk kültürüne genellenebilirliği araştırılmıştır. Bu amaçla, titiz bir çeviri çalışması yapılmıştır. Faktör analizi ile ölçeğin Türkçe formunun faktör yapısının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Temel bileşenler analizi ve varimaks döndürme yönteminin uygulanması ile keşfedici faktör analizinde özgün çalışmadakine benzer dokuz alt ölçeğin ortaya çıktığı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerden dört adedinin (başarılı performans hayal etme, hedef belirleme, doğal ödüller üzerinde düşüncüyü odaklama ve düşünce/varsayımları değerlendirme) alfa katsayılarının özgün çalışmadaki alfa katsayılarından yüksek olduğu görülmüştür. Diğer alt ölçeklerin (kendini cezalandırma, kendini gözleme, kendini ödüllendirme, kendi kendine konuşma ve ipuçları) ise alfa katsayılarının düştüğü görülmüştür. İpuçları alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısının (0.64), kabul edilebilir değerin (0.70) altında olduğu görülmüştür. Alfa güvenilirlik katsayısının ne olması gerektiği konusunun bilim disiplinleri ve araştırma alanlarına göre farklılık gösterdiği literatürde belirtilse de, ilk kez yapılan keşfedici araştırmalardan elde edilen veriler için aranılan güvenilirlik katsayısının 0.60 değerine kadar yeterli görülebileceği ifade edilmektedir. Ölçeğin özgün formu ve Türkçe formunun faktör yapısı arasındaki büyük benzerlik sonucu Batı'da geliştirilmiş kavramlar olan kendi kendine liderlik stratejilerinin Türk çalışanlar tarafından da anlamlı bir şekilde ayırt edilebilen kavramlar olduğu söylenebilir.

KKLÖ'nde yer alan alt ölçekler arasındaki korelasyon incelendiğinde, hesaplanan 55 korelasyondan 13'ü kabul edilebilir düzeyde istatistiksel anlamlılığa sahiptir. Alt ölçekler arasındaki düşük korelasyon alt ölçeklerin ayırt edici özelliğini belirttiği gibi, istatistiksel ölçüm güçlerinin düşük olduğu anlamına da gelebilir. Bu duruma, "kendini cezalandırma" alt ölçeği örnek gösterilebilir. Bu çalışmada, davranış odaklı stratejiler arasında yer alan "kendini cezalandırma" alt ölçeği ortalamasının oldukça düşük çıkması (ort = 2.01) beklenmedik bir sonuçtur. Teorik olarak kendini cezalandırma (veya başka bir deyişle geribildirimde yapılan düzeltmeler) ödüllendirme gibi, arzu edilen davranışları etkili bir şekilde yeniden düzenlemede kullanılabilir. Bu alt ölçekte yer alan maddelere ["bir işi kötü yaptığım zaman kendimi suçlu hissederim", "iyi şeyler yapmadığım zaman kendimle ilgili memnuniyetsizliği bazen açık bir şekilde ifade ederim" gibi] çalışanların verdikleri cevaplardan

elde edilen sonuçlar, maddelerin ölçüm güçlerinin zayıflığını veya tam olarak anlaşılmadığını gösterebilir.

Doğrulayıcı faktör analizi ile kendi kendine liderlik yaklaşımında önerilen modelin ve ortaya çıkan faktörlerin yapısının geçerliliği incelenmiştir. Kavramsal olarak önerilen model (Şekil-1) ile birlikte iki ayrı modelin (Şekil-2 ve Şekil-3) gözlem verileriyle uyuşup uyuşmadığı yapısal eşitlik modeli analizi ile sınanmıştır. Sonuç olarak, modeller, verilerle uyuşmadığından reddedilmiştir.

Yapısal eşitlik modelinde faktörler ne kadar az sayıda göstergeye sahipse veriler daha iyi uyum göstermektedir. Faktörlerin kapsadığı madde/gösterge sayısı arttıkça veri-model uyumu azalmaktadır (Şencan, 2005: 413). Kendi kendine liderlik kavramının, Sosyal Biliş Teorisi (Social Cognitive Theory), İçsel Motivasyon Teorisi (Intrinsic Motivation Theory) ve Kendini Kontrol -Öz Denetim- Teorisi (Self-Control Theory) gibi bazı teorik yaklaşımların içerisinde ve bu teorilerle birlikte işleyebilen normatif bir kavram olduğu önerilmektedir (Neck ve Houghton, 2006: 285). Üç temel strateji altında dokuz alt ölçekten oluşan kendi kendine liderlik ölçeğinin kavramsal yapısı daha basite indirgenerek güvenilirliğinin artması ve yapının uygunluğu sağlanabilir.

Kendine kendine liderlik kavramını literatüre kazandıran Charles C. Manz ve Henry P. Sims, bu kavramın çalışanlar için her zaman ve her koşulda uygun olduğunu kabul etmenin mümkün olmadığını belirtmişlerdir (Neck ve Houghton, 2006: 286). Kültürel farklılıklarla birlikte çalışanların sahip oldukları özellikler, kendi kendine liderlik kavramında dikkate alınması gereken konulardır.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmada da bir takım sınırlılıklar vardır. Ölçeğin güvenilirliği için keşfedici faktör analizi, modelin güvenilirliği için ve ortaya çıkartılan faktör yapısının geçerliliği konusunda kuramsal olarak daha sağlıklı bilgiler vermesi nedeniyle doğrulayıcı faktör analizi aynı örneklemeden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, elde edilen verilerle kavramsal modelin uyuşup uyuşmadığının yapısal eşitlik modeli analizi ile yapılması ölçeğin gelişimine katkıda bulunacaktır. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği hesaplanarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda test-yeniden test yöntemi kullanılarak ölçeğin güvenilirlik analizinin yapılması, ölçeğin istikrarının test edilmesi açısından yararlı olacaktır.

Sosyal bilimler kapsamında yapılan araştırmalarda ölçek kullanımı oldukça önemlidir. Ülkemizde geçerliliği ve güvenilirliği belirlenmiş ölçme araçlarının yeterli sayıda olmaması, bu konuda yapılacak çalışmaların önemini

artırmaktadır. Ülkemizde bireylerin kendi kendine liderlik stratejileri ile ilgili değerlendirmelerini ölçen başka bir ölçek bulunmaması ve bu konuda herhangi bir çalışmanın olmaması nedeniyle, gerçekleştirilen araştırmanın bu konuda önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Ayrıca, kendi kendine liderlik yaklaşımının ilgili alana birçok açıdan katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Değişim hızının yüksek ve karmaşıklık oranının gittikçe arttığı günümüzde, her yönüyle güçlendirilmiş çalışana olan ihtiyaç artmaktadır. Kendi kendine liderlik edebilen çalışana belirlemede veya geliştirmede bir fikir sahibi olmak isteyen yönetici, araştırmacı ve diğerleri bu ölçekten istifade edebilecektir. Ayrıca, ölçeğin bireysel ve örgütsel performansa olan katkısı, motivasyonu artırması, takım çalışmasını ve paylaşılmış liderliği desteklemesi, personeli güçlendirmesi gibi birçok kavramla olan ilişkisi istifade edilen diğer yönleri arasında sayılabilir.

Sonuç olarak, Houghton ve Neck'in (2002) geliştirdikleri Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin-KKLÖ Türkçe formu, keşfedici faktör analizi sonuçları itibariyle, özgün çalışma ile benzerlikler göstermektedir. İleride yapılacak diğer araştırmalardan elde edilecek sonuçlara göre gerekli düzeltmeler ve iyileştirmelerin de ölçeğin geliştirilmesine katkıda bulunulabileceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Alves, J.C., K.J. Lovelace, C.C. Manz, D. Matsypura, F. Toyasaki and K. Ke (2006) "A Cross-Cultural Perspective on Self-Leadership", **Journal of Managerial Psychology**, 21(4), 338-359.
- Anderson, J.S. and G.E. Prussia (1997) "The Self-Leadership Questionnaire: Preliminary Assessment of Construct Validity", **The Journal of Leadership Studies**, 4, 119-143.
- Cox, J.F. (1993) "The Effects of Superleadership Training on Leader Behavior, Subordinate Self-Leadership Behavior, and Subordinate Citizenship", **Unpublished Doctoral Dissertation**, University of Maryland, College Park, MD.
- Conway, J.M. and A.I. Huffcutt (2003) "A Review and Evaluation of Exploratory Factor Analysis Practices in Organizational Research", **Organizational Research Methods**, 6(2), 147-168.
- Houghton, J.D. and C.P. Neck (2002) "The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership", **Journal of Managerial Psychology**, 17(8), 672-691.

- House, R.J. and R.N. Aditya (1997) "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis", **Journal of Management**, 23(3), 409-473.
- Jöreskog, K.G. and D. Sörbom (1996) **LISREL 8: User's Reference Guide**, Chicago: Scientific Software International.
- Kerr, S. and J.M. Jermier, (1978) "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", **Organization Behavior and Human Performance**, 22, 375-403.
- Leech, Nancy L., Karen C. Barret and George A. Morgan (2005) **SPSS for Intermediate Statistics**, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Manz, C.C. (1986) "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations", **Academy of Management Review**, 11, 585-600.
- Manz, C.C. and C.P. Neck (1999) **Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence**, (2nd ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Manz, C.C. and H.P. Jr Sims (1980) "Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective", **Academy of Management Review**, 5, 361-367.
- Manz, C.C. and H.P. Jr Sims (1989) **SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves**, N.Y.: Prentice-Hall Trade.
- Manz, C.C. and H.P. Jr Sims (1991) "SuperLeadership: Beyond The Myth of Heroic Leadership", **Organizational Dynamics**, Spring, 19(4), 18-35.
- Neck, C.P. (1996) "Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach Towards Overcoming Resistance to Organizational Change", **The International Journal Of Organizational Analysis**, 4(2), 202-216.
- Neck, C.P. and J.D. Houghton (2006) "Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities", **Journal of Managerial Psychology**, 21(4), 270-295.
- Neck, C.P. and C.C. Manz (1992) "Thought Self-Leadership: The Impact of Self-Talk and Mental Imagery on Performance", **The Journal of Organizational Psychology**, 13, 681-99.
- Neck, C.P. and C.C. Manz (1996) "Thought Self-Leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Behavior, Cognition, And Emotion", **Journal of Organizational Behavior**, 17, 445-67.

- Neck, C.P., W.J. Smith and J.L. Godwin (1997) "Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach to Diversity Management" **Journal of Managerial Psychology**, 12 (3), 190-203.
- Neubert, M.J. and Ju-Chien Cindy Wu (2006) "An Investigation of The Generalizability of The Houghton and Neck Revised Self-Leadership Questionnaire to A Chinese Context", **Journal of Managerial Psychology**, 21(4), 360-373.
- Northouse, P.G. (2004) **Leadership: Theory and Practice**, (3rd ed.), London: Sage.
- Politis, J.D. (2006) "Self-Leadership Behavioral-Focused Strategies and Team Performance: The Mediating Influence of Job Satisfaction", **Leadership & Organization Development Journal**, 27(3), 203-216.
- Robbins, S.R. and M. Coulter (2003) **Management**, (7th ed.), N.Y.: Prentice-Hall.
- Streiner, D.L. (2006) "Building a Better Model: An Introduction to Structural Equation Modelling", **Canadian Journal of Psychiatry**, 51(5), 317-324.
- Şencan, H. (2005) **Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Ö.F. (2007) **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Yukl, G. (1989) "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", **Journal of Management**, 15(2), 251-289.
- Zel, U. (2001) **Kişilik ve Liderlik**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EK-1**KENDİ KENDİNE LİDERLİK ÖLÇEĞİ ♦**

Bu ölçeğin amacı, bireylerin kendi kendine liderlik etme özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmaktır. Kendi kendine liderlik, bireyin kendini yönlendirme ve başarılı olma için gerekli olan motivasyonu kendi kendine sağlayarak gerçekleşen bir etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu etkileme süreci içerisinde bireyler, davranış odaklı, doğal ödüllendirme ve yapıcı düşünce modelleri oluşturma stratejilerini kullanabilmektedirler. Ölçekte yer alan maddeleri cevaplandırırken, her ifadeyi dikkatli okuyarak, ifadeye ne derecede katıldığınızı gösteren aşağıdaki örnek ölçeğe uygun olarak işaretleyiniz. Cevaplarınızı, olması gerekeni değil, gerçekten maddelerde yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı düşünerek vermeniz gerekmektedir. Yanıtlarınızı aşağıdaki ölçeğe göre değerlendirin.

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

İfadeye Ne Ölçüde Katılırsınız?
Katılmam Katılım

Sıra No.	Maddeler	İfadeye Ne Ölçüde Katılırsınız?				
		1	2	3	4	5
1	Önemli işler üzerinde iyi performans göstereceğimi hayal ederim.					
2	Kendim için bazı hedefler belirlerim.					
3	Bazen, güç sorunlarla karşılaştığımda, yardımcı olur diye, kendi kendimle (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum.					
4	Bir görevi iyi bir şekilde yerine getirdiğim zaman, kendimi ödüllendirmekten hoşlanırım.					
5	Ne zaman güç bir durumla karşılaşırsam, kendi inanç ve varsayımlarım hakkında düşünürüm.					
6	Kötü performans sergilediğim zaman cesaretimi kırmaya, moralimi bozmaya yatkınım.					
7	İşte (okulda) ne kadar başarılı olduğumu izler, bu konuda kendimi değerlendiririm.					
8	Düşüncelerimi, işimin (okulumun) keyif vermeyen yanından çok, keyif veren yanı üzerinde odaklarım.					
9	Yapmam gerekenleri kendime hatırlatmak için yazılı notlar (işaretler) kullanırım.					
10	Bir işi yapmadan önce, o işi başarılı bir şekilde yerine getirdiğimi gözümde canlandırırım.					

♦ Houghton, J.D. and C.P. Neck (2002)

İfadeye Ne Ölçüde Katılırsınız?
Katılmam Katılım

Sıra No.	Maddeler	İfadeye Ne Ölçüde Katılırsınız?				
		1	2	3	4	5
11	İş ve uğraşlarım hakkında bilinçli olarak hedefler oluştururum.					
12	Zor işlerin üstesinden gelmek için bazen kendi kendime (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum.					
13	İyi şeyler başardığım zaman, kendimi, güzel bir akşam yemeği, sinema, alışveriş, vb. özel bir şey ile ödüllendiririm.					
14	Bir problemle karşılaştığımda, yaşadığım durum hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu sorgularım.					
15	Bir görevde başarısız olduğum zaman kendimi sert bir şekilde değerlendirme eğilimindeyimdir.					
16	Bir iş üzerinde çalışırken ne kadar iyi olduğumun genellikle farkındayım.					
17	İyi davranışları sergilememi sağlayan ortamlarda bulunmaya ve insanlarla bir arada olmaya çalışırım.					
18	Yerine getirmem gereken şeyler üzerinde odaklanmama yardım etmesi için somut hatırlatıcılar (örneğin, notlar ve listeler) kullanırım.					
19	Gerçekte (fiilen) bir işi yapmadan önce, kafamda, başarılı olduğumu arada sırada canlandırırım.					
20	Kendim için tespit ettiğim belirli hedefler doğrultusunda çalışırım.					
21	Zor bir durum içerisinde olduğum zaman, durumun üstesinden gelebilmek için bazen kendi kendimle (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum.					
22	Bir işi başarıyla tamamladığım zaman, kendimi hoşlandığım bir şeyle sık sık ödüllendiririm.					
23	Başka biriyle bir anlaşmazlık yaşadığım zaman kendi fikirlerimin doğruluğunu değerlendiririm.					
24	Bir işi kötü yaptığım zaman kendimi suçlu hissedirim.					
25	İşimi ne kadar iyi yaptığıma dikkat ederim.					
26	Eğer imkânım olursa, sadece işin üstesinden gelmekten ziyade, o işi zevk aldığım şekilde yapmaya çalışırım.					
27	Karşılaştığım güçlüklerin üstesinden geldiğimi bilinçli olarak gözümde canlandırırım.					
28	Gelecekte başarmayı niyetlendiğim hedefleri düşünürüm.					
29	Sahip olduğum inançlar ve fikirler hakkında düşünür ve onları değerlendiririm.					

Sıra No.	Maddeler	İfadeye Ne Ölçüde Katılırsınız?				
		Katılmam		Katılım		
		1	2	3	4	5
30	İyi şeyler yapmadığım zaman, kendimle ilgili memnuniyetsizliği bazen açık bir şekilde ifade ederim.					
31	Üzerinde çalıştığım projelerde kendi gelişimimi takip ederim.					
32	İşimde, yapmaktan hoşlandığım aktiviteleri arayıp bulurum.					
33	Fiilen bir sorunla karşılaşmadan önce, sorunun üstesinden gelmeyi planladığım yöntemi zihnimde canlandırırım.					
34	Kendi performansım için özel hedefler belirlerim.					
35	İşleri yapmanın kendime özgü yollarını bulurum.					