

## Lider Etkinliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması

**Tolga YILMAZ**

48'inci Hd. Tug. K.lığı, Şırnak

*Makale Gönderim Tarihi:20.01.2014, Makale Kabul Tarihi:21.10.2014*

**Öz:** Lider etkinliği, liderin takipçilerinin karşılaşılan zorluklarla başa çıkmasına ve karmaşık problemler karşısında yaratıcı çözümler üretmesine yardım etmekte ve yönlendirilmesini sağlamaktadır. Günümüzün hızla değişen koşullarında değişime uyum sağlayabilen, takipçilerini ve örgütünü yönlendirebilen etkin liderlere ihtiyaç duyulmakta ve konuya artan bir ilgi duyulmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı, Chen ve Tjosvold (2005) tarafından geliştirilen lider etkinliği ölçeğini Türkçe alanyazında yapılacak çalışmalar için uyarlamaktır. Üç ayrı şehirde (Ankara, Kahramanmaraş ve Şırnak) eğitim ve sağlık sektörü çalışanlarından oluşan 317 kişilik örneklemden elde edilen verilerle, Brislin ve arkadaşlarının (1973) belirttiği beş adımlı yöntemle göre yapılan uyarlama çalışmasında ölçeğin beş maddesinden biri çıkartılarak tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider etkinliği, lider etkinliği ölçeği, ölçek uyarlama.

### **Adaptation Study of Leader Effectiveness Scale to Turkish**

**Abstract:** Leader effectiveness helps the followers of the leader to deal with the challenges and find creative solutions for complex problems and guides them. In today's rapidly changing conditions, effective leaders -who can adapt change and direct his/her followers and organization- are required and this issue gets increasingly interesting. The purpose of this study is to test the validity and reliability of the leader effectiveness scale in Turkish which is developed by Chen and Tjosvold (2005). For this purpose data was collected by the way of convenience sampling from 317 employees working at education and health sector in three different cities (Ankara, K.Maras, Sırnak) and the 5-step-process suggested by Brislin et.al (1973) were followed. At the end of the process

one of the five items were removed and one-factor-structure of the scale was confirmed.

**Keywords:** Leader effectiveness, leader effectiveness scale, scale adaptation.

## GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin karşılaştığı değişim hızı ve küreselleşme, geleneksel bilgi, beceri ve yeteneklerin yerini yetkinliklerin alması (Singh, 2008; Sanchez ve Levine, 2009), değişen, karmaşık koşullara uyum sağlayabilen liderlere olan gerekliliği artırmıştır. Bu bağlamda öne çıkan lider etkinliği takipçilerin/grup üyelerinin karşılaşılan zorlukları anlamlandırarak, bu zorluklarla başa çıkmasına yardım etmekte ve yönlendirmekte, takipçilerinin karmaşık problemler karşısında yaratıcı çözümler üretmelerini sağlayabilmektedir (Bass vd., 2003). Etkili liderlik, izleyenlerin liderin belirlediği amaca ulaşmaya güdülenmiş olmaları ile karakterize edilmekte ve bu anlamda etkili liderler insanları istenilen biçimde davranmaya yönlendirebilmektedir (Gündüz ve Balyer, 2012). Ancak liderlik doğası gereği karmaşık ve ölçülmesi zor bir süreçtir. Bu sebeple liderlik konusunda yapılan çalışmalar devam etmekte ve liderliğin farklı boyutları araştırılmaktadır. Bunlardan biri de lider etkinliği olmakla birlikte alanyazında lider etkinliğinin ne olduğu ve nasıl ölçülebileceğine dair tartışmaların devam ettiği; lider etkinliğinin farklı boyutlar ve değişkenlerle ele alındığı görülmektedir. Türkiye bağlamında ise lider etkinliği üzerine çalışmalar yapılmış olmakla birlikte ve konuya artan ilgiye rağmen “algılanan genel lider etkinliğini” ölçmeye dair genel geçer bir ölçeğe rastlanılmamıştır. Araştırma kapsamında lider etkinliğini ölçmede kullanılan yöntem ve ölçekler incelenmiş, başka değişkenlerle birlikte kullanımı uygun olan, kültürel ve bağlamsal özelliklere çok vurgu yapmadan liderin “genel etkinliğini” değerlendirmeyi amaçlayan, Chen ve Tjosvold (2005) tarafından geliştirilen beş maddelik ölçeğin Türkçe yazına kazandırılmasının mütevazı bir katkı sağlayacağı ümit edilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın amacı Chen ve Tjosvold (2005) tarafından geliştirilen lider etkinliği ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmaktır. Bu amaç doğrultusunda üç ayrı şehirde (Ankara, K.Maraş, Şırnak) eğitim ve sağlık sektörü çalışanlarına ölçek uygulanmış ve veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler geçerlik ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçeğin bir maddesi çıkartılarak, 4 madde ile tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Çalışmada öncelikle lider etkinliği modelinin

kuramsal temellerine değinilmiş, lider etkinliği ölçeği ve yöntem bilime dair bilgi ve bulgular sunulmuş, son olarak çalışmayla ilgili sonuç ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, lider etkinliği ölçeğinin yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

## **LİTERATÜR İNCELEMESİ**

Liderlik çeşitli şekillerde tanımlansa da genel bir ifadeyle; belli bir grubun üyelerini belirlenen amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirme, bireyleri kendi istediği tarzda etkileyebilme, yönlendirebilme (Koontz ve Weihrich, 1982; Northouse, 1997), amaçların gerçekleşmesi için üyelerle etkileşime girme (Heifetz, 1994) yeteneklerinin ve bilgisinin toplamı (Bass, 1990; Eren, 2001) şeklinde ifade edilebilir. Liderlik araştırmaları sürecinde ileri sürülen yaklaşımlar konusunda yapılan çalışmalar dikkate alındığında, liderlik kuramlarının temel olarak dört ana grup altında toplandığı görülmektedir. Bunlar; liderliğin doğuştan olduğuna ve liderin birtakım özelliklerine vurgu yapan “özellikler” ya da “büyük adam” yaklaşımı, liderin davranışlarına odaklanan “davranışsal yaklaşım”, duruma/koşullara göre liderlik tarzlarını inceleyen “durumsallık yaklaşımı” ve nihai olarak “liderlikte güncel yaklaşımlar” adı altında toplanabilecek, son yıllarda öne çıkan liderlik yaklaşımlarıdır (Yılmaz ve Gürbüz, 2012). Bununla birlikte günümüzün yeni normallerinde insanın bir değer olarak örgütlerin merkezine alınması; bilginin, beşeri ve entelektüel sermayenin rekabet üstünlüğü ve örgütlerin hayatta kalması için kaçınılmaz hale gelmesiyle liderlik sürecinin nasıl işlediğini açıklamak konusundaki tartışmaların genişlediği söylenebilir. Bu gelişmelere bağlı olarak özellikle insanların yönetim sürecine katılımının, etğın, çok yönlü ve farklı yetenekleri ve bilgiyi elde tutmanın giderek daha büyük önem kazanmasıyla beraber etkin liderliğin vurgulandığı, yüksek performanslı örgütler oluşturmak ve beşeri sermayeyi etkili kullanmak açısından etkili liderlik uygulamalarının öne çıktığı görülmektedir.

Lider etkinliğini öngörmek karmaşık bir konudur. Çünkü bireyin yani liderin davranışlarıyla birlikte bu davranışların grup davranışlarına etkisini ve sonuçlarını da kapsamaktadır. Liderlik tanımına göre liderin takipçilerini harekete geçirebilmesi için bazı niteliklere, yeteneklere ve bilgiye sahip olması ve bazı davranışları göstermesi gerekmektedir. Bu durumda belirlenen amaçlara ulaşılabilme için liderin takipçileri üzerindeki etkinliğinin önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü lider belli

## YILMAZ: Lider Etkinliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması

davranışları veya liderlik tarzını sergilerken, bunun takipçileri üzerindeki etkisi oranında istenilen amaçlara ulaşacağı beklenmektedir. Derue ve arkadaşlarının (2011) yaptığı meta analizde lider etkinliğini; bireysel lider etkinliği, grup hedeflerinin başarımı (grup performansı), takipçilerin iş tatmini ve liderin etkisinin kabulü (takipçilerin liderden memnuniyeti) bağlamında değerlendirmişler ve lider etkinliği kriterlerinin mevcut literatürde üç boyut altında kavramsallaştırıldığını ifade etmişlerdir.

Bu boyutlar;

*1.Kapsam:* Genel kapsam (liderin genel etkinliği), görev kapsamı (bireysel ve grup performansı vb.) ve duyuşsal/ilişkişel kapsam (takipçilerin liderden memnuniyeti, lider üye etkileşimi vb.),

*2. Analiz seviyesi:* Bireysel, ikili, grup ve örgütsel seviye,

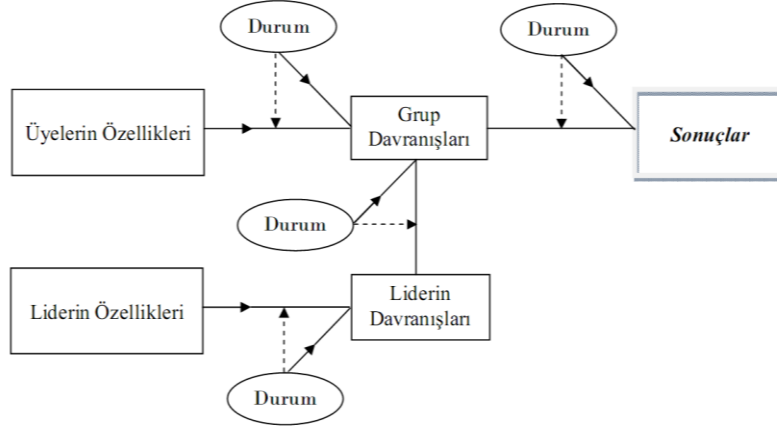
*3.Değerlendirme hedefi:* Lider (liderin etkinliğinin veya liderden memnuniyetin değerlendirilmesi) ve diğerlerinin (takipçilerin, grubun, örgütün (örneğin performansının) değerlendirilmesi vb.) şeklindedir.

Lider etkinliğinin ölçülmesindeki zorluk beraberinde çeşitli kuramlar geliştirilmesine yol açmıştır. 1869 yılında Galton ve Eysenck'in, lider olarak bireylerin etkinliğini ve lider olanlarla olmayanları ayırt eden kalıtsal özellikleri araştıran çalışmayla konu incelenmeye başlanmıştır (Derue vd., 2011). Lider etkinliğiyle ilgili çalışmalar geliştikçe yeni kuramlar ve yaklaşımların ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan Ohio State çalışmalarının katkısıyla ortaya konan ve lider etkinliğini değerlendirmek için oluşturulan kuramlardan en yaygın olanı davranışsal liderlik kuramıdır (Marta vd., 2005). Bu kurama göre lider etkinliğini değerlendirmek için iki anahtar liderlik tarzı vardır: İnsana dönük (kişiyi dikkate alan) ve göreve dönük (iş dikkate alan) liderlik tarzıdır (Basım vd., 2006). Fakat bu boyutlar kullanıldığında lider etkinliğini değerlendirmek bazı belirsizliklere yol açmaktadır. Bu belirsizliklere getirilen açıklama, her durumun kendine özgü koşulları ve her liderin kendine özgü özellikleri olduğudur (Marta vd., 2005).

Davranışsal çalışmalar devamında durumsal liderlik kuramlarına yol göstermiştir. Genel geçer bir etkili liderlik tarzı ortaya koyma çabası başarısız olunca, araştırmalar liderlik sürecinin gerçekleştiği duruma doğru yönelmiştir (Daft, 1999). Durumsallık kuramları liderliğin oluştuğu koşullara odaklanmakta ve değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğini varsaymaktadır (Daft, 1999; Koçel, 2011). Kuramın temel varsayımı lider etkinliğinin, liderlik tarz ve davranışının liderin içinde

bulduğu koşullara bağlı olduğu şeklindedir (Baron ve Greenberg, 1993). Bu bağlamda durumsal liderlik kuramı, liderlik sürecini etkileyen çevresel, bağlamsal, durumsal faktörlere odaklanmaktadır (Yukl, 2008). Kişiyeye veya işe yönelik davranış yerine her iki davranışın da belli koşullarda etkili olacağını ve liderin etkinliğini artıracaklarını ifade etmektedir. Bununla birlikte hangi durumda hangi liderlik tarzının uygulanacağına dair somut kanıtları ortaya koyan çalışmaların az olması ve durumsallık yaklaşımının, genel liderlik koşulları hakkında varsayımlarda bulunması nedeniyle (Ashour, 1973) araştırmalar devam etmektedir.

Konunun karmaşıklığı farklı analiz birimleri kullanılmasından, kapsamından ve değerlendirme hedeflerinden (beklenen sonuçlardan) gelmektedir. Lider etkinliği araştırmaları için önerilen ve liderin davranışları ile grubun sonuçları arasındaki temel bağları gösteren basitleştirilmiş model (Şekil-1) şöyledir.



**Şekil-1:** Lider etkinliği araştırmaları için önerilen bir model (Ashour, 1973).

Bu modele göre durumsallık yaklaşımı temelinde, liderin özellikleri ile takipçilerinin özellikleri liderlik sürecinde ortaya çıkan durumlara bağlı olarak liderin ve takipçilerin davranışlarını etkilemekte ve sonuçlar buna göre şekillenmektedir. Durumsallık söz konusu olduğunda doğal olarak liderliğin farklı boyutları ortaya çıkmaktadır. Nitekim lider etkinliğiyle ilgili olarak yapılan çalışmalar ele alındığında farklı değişkenler ve boyutlarla konuyu irdeledikleri ve etkin liderin farklı

## YILMAZ: Lider Etkinliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması

yönlerini ortaya koydukları görülmektedir. Sözelimi etkili liderlik tanımlanırken genellikle kişilik özellikleri üzerinde durulmuş (Eissa vd., 2012) ancak araştırmanın yürütüldüğü bağlama göre bu kişilik özellikleri değişmiş (Khan ve Ahmad, 2012), farklı bireysel nitelikler vurgulanmış (Carter, 2009) dolayısıyla doğası gereği zaten karmaşık olan liderlik, farklı yönleriyle ele alınarak farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Judge ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan çalışmada ise etkin liderliği beş kişilik faktöründen en çok dışadönüklük özelliğinin belirlediği ortaya konmuştur. Bununla birlikte etkin liderlik süreci değerlendirilirken liderin motivasyon, gelişim, eşgüdüm sağlamaya ve stratejik problemleri çözmeye yönelik özellikleri ile proaktif yönü vurgulanmaktadır (Bass, 1973). Öte yandan etkili liderlerin, buldukları hiyerarşik konumun yasal gücü ile grup tarafından sağlanan doğal gücü birleştirdikleri, daha genel denetimsel yöntemleri kullandıkları ve özellikle sonuçlar üzerinde durdukları (Aydın, 1994'den akt: Gündüz ve Balyer, 2012) ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle kontrolden ziyade güçlendirmeyi, etkilemeyi ve değişimi destekleyen kişilerdir. Etkin liderlerin özellikleriyle ilgili yapılan diğer çalışmalarda ise etkin liderlerin etik ikilemlerle karşılaştıklarında daha kapsamlı ve derin bilişsel muhakemeye girdikleri, verdikleri kararlar paydaşları etkilediği için daha geniş bir bakış açısıyla çözüm aramaya eğilimli oldukları (Jurkiewics ve Massey, 1998) bulgusu elde edilmiştir. Din adamları üzerinde yapılan bir çalışmada ise lider etkinliğini bireysel ilgi, kişilik ve dindarlık/maneviyat boyutlarının yordadığı bulunmuştur (Carter, 2009). Farklı örgütsel ve yönetsel seviyelerde lider etkinliğini oluşturduğu ileri sürülen niteliklerin değişiklik gösterdiği (Khan ve Ahmad, 2012), yaşın lider etkinliği üzerinde anlamlı etki yapan bir faktör olduğuna dair destekler bulunmaktadır (Arıcı, 2002). Eğitim alanında yapılan çalışmalarda okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını “ara sıra” gösterdikleri (Gündüz ve Balyer, 2012), etkili liderlerin olduğu okullarda güven, saygı, iyimserlik ve isteklilik (intentionality) boyutlarının yüksek çıktığı bulgulanmıştır (Burns ve Martin, 2010). Yancey ve Watanabe (2009) ise çalışmalarında Amerikalı ve Japon işçilerin kültürel özelliklerinden dolayı etkili liderliği farklı şekillerde tanımladıklarını ortaya koymuşlardır. Bu sebeple lider etkinliği değerlendirilirken belirlenen sonuçlara göre ölçülmesinde farklılıklar olmaktadır. Örneğin lider etkinliği sanal takımlar gibi yapılarda liderin belirli bir görevi ne kadar iyi yerine getirdiği ve takım üyelerinin liderlerini kendi takımlarında görev yaptığını nasıl değerlendirdikleriyle tanımlanmaktadır (Eissa vd., 2012). Bu demektir ki her örgüt için liderin etkinliği farklı boyutlarıyla ele alınsa da önemlidir,

değerlidir. Çünkü iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, birey ve grup performansı dolayısıyla örgütsel performans gibi sonuçlarla lider etkinliğinin ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

Lider etkinliğinin yukarıda bahsedilen çalışmalarda görüldüğü gibi farklı bağlam ve durumlarda farklı boyutlarının öne çıkması durumsallık yaklaşımının ve liderlik doğasının bir getirisidir. Günümüzde liderliğin vazgeçilmezliği ve artan önemi göz önüne alındığında etkin liderlik sağlandıktan sonra örgütlerinde uzun dönem çalışan liderlerin bir öğretmen gibi örgüt kültürünü geleceğe taşımak, devam ettirmek ve çalışanları kaynaştırmak ve sosyalleştirmek konusunda fayda sağlayacağı da (Beer, 2009) beklenmektedir. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere hangi liderlik tarzının evrensel olarak etkin liderlik tarzı olduğu henüz tespit edilememiş olmakla birlikte, genel kanı lider etkinliğinde durumsal etkenlerin önemli olduğudur (Dessler, 1972). Ancak bu durumsal etkenlere yönelik tartışmalar devam etmekle birlikte lider etkinliğinin lidere, izleyicilere, duruma ve bunların arasındaki ilişkilere bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, lider etkinliği kavramının ve lider etkinliğinin nasıl gerçekleştiğinin anlaşılmasına katkı sağlayan durumsal liderlik kuramlarından Fiedler'in (1967) etkin liderlik kuramı ve House'un (1971) yol amaç kuramına genel hatlarıyla başvurmanın uygun olacağı değerlendirilmektedir.

### **Etkin Liderlik Kuramı**

Liderlikle ilgili iki temel soru vardır: Bir kişi nasıl lider olur ve benzer bir durumda bir lider diğerine göre nasıl daha fazla veya az etkin olmaktadır (Fiedler, 1967). Fiedler'e göre liderin etkinliği liderlik durumuna bağlıdır. Durumsallık kuramının bu modeline göre lider etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar; lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler, başarılacak görevin yapısı ve liderin mevkisine dayanan gücüdür (Koçel, 2011). Lider ve takipçileri ilişkisi, liderin takipçileri tarafından ne kadar güvenildiği ve beğenildiğinin derecesidir. Görevin yapısı, görevin yapılandırılmış veya yapılandırılmamış (planlanmış/planlanmamış) olarak tanımlanmasının derecesidir. Mevki gücü ise örgütteki konumuna göre liderin gücünün (ödül-ceza, yasayla tanımlanmış otorite vb.) derecesini ifade etmektedir (Fiedler, 1967). Dolayısıyla bu kurama göre liderin etkinliği, uygun koşullarda, uygun davranışların gösterilmesine bağlı olmaktadır. Fiedler ayrıca liderlerin farklı durumlarda farklı davranacağını ileri sürmektedir.

## YILMAZ: Lider Etkinliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması

Lider etkinliği liderin tarzı ve durumsal özelliklerin uyumu ve etkileşimiyle belirlenmektedir. En elverişli durum lider ve takipçileri arasındaki ilişkilerin iyi, görevin yüksek seviyede yapılandırılmış ve liderin büyük bir mevki gücüne sahip olmasıyla meydana gelmektedir (Zel, 1996). Etki veya etkinlik liderliğin ayrılmaz bir parçası olmakla birlikte, her liderin takipçilerini etkileme tarzı ve derecesi değişiklik göstermektedir. Ancak bu etki baskı ve zorlama olmadan lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı ilişkilerle karakterize edilmektedir (Bass, 1990). Ancak Fiedler'in kuramı etkin liderliği hangi koşulda nasıl uygulanacağına dair spesifik tanımlamalar vermemesi, performansa nasıl katkı yapacağına net olarak açıklanmamış olmasıyla eleştirilmektedir (Ashour, 1973). Ayrıca yapılan çalışmaların bu kuramı tamamen desteklememiş olması ve akademik yönünün ağır basması diğer eleştiri konularıdır. Bu kuramı takiben etkin liderliğin duruma göre değişeceğini ileri süren bir diğer yaklaşım olan yol amaç kuramı ise büyük ölçüde beklenti kuramına dayanmakta ve liderin gösterdiği davranışın takipçilerin tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Koçel, 2011).

### **Yol Amaç Kuramı**

Durumsal liderlik yaklaşımları içinde yer alan yol amaç liderlik kuramı House tarafından (1971) geliştirilmiştir. Kuram temelinde Atkinson (1958) ve Vroom (1964) tarafından geliştirilen beklenti kuramına dayanmaktadır (Dessler ve Valenzi, 1977). Bu kuram liderin gösterdiği davranışın, takipçilerinin motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Northcraft, 1994). House yol amaç kuramı ile takipçilerin tatmini, motivasyonu ve performansı üzerinde lider davranışının etkinliğini açıklamayı amaçlamıştır. Lider davranışının harekete geçirme, kişiyi dikkate alma, otoriterlik, hiyerarşik etki ve denetim yakınlığı gibi boyutlarını, değer ve işe yararlık değerşkenleri bağlamında analiz ederek, lider davranışlarının etkinliğinin duruma bağlı olduğuna, duruma göre değerşebileceğine odaklanmaktadır (House, 1971).

House'un yol amaç liderlik kuramının öncülüğünde araştırmacılar lider ve takipçileri arasındaki ilişkilerin sonuçlarının, takipçilerin lider davranışlarının faydasını algılamalarına bağlı olduğunu değerlendirmişlerdir (Miles ve Petty, 1977). Buna göre liderin işlevi genel olarak, kişisel ödülleri artırarak hedef belirlemek, bu ödüllere giden yolu netleştirerek ve yol üzerindeki engelleri azaltarak kişisel tatmin fırsatlarını



artırmayı amaçlamaktır. Belirlenen hedefe liderin güdülenmesinden çok, astların güdülenmesi önemlidir (Sökmen ve Boylu, 2009). Bu kurama göre birey, belirli ihtiyaçlarını karşılayacak ve bu ihtiyaçlarını karşılayacağı davranışlara yönelecektir. Bir başka ifadeyle insan davranışını etkileyen iki etken vardır. İlki, bireyin belirli davranışlarla belli sonuçlara ulaşacağına dair inancı/beklentileri; ikincisi ise bireyin bu davranışlarının sonuçlarına vereceği değerdir (Csoka, 1981).

Beklenti kuramı, liderlik boyutu ile ele alındığında lider takipçilerini iki yönde güdüleyebilir (Bedelan, 1989'dan akt. Zel, 1996; Indvik, 1986):

1. Liderin takipçilerinin beklentilerini etkileme derecesi (liderin davranışları açıkça belirlemesi: *yol* )
2. Liderin takipçilerinin davranışların sonucuna verdiği değeri etkileme derecesi (takipçilerin hedefleri ve değer verilen sonuçları kabullenmesi: *amaç* ).

Bu bağlamda lider için esas olan takipçilerine amaç belirlemek ve takipçilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir. Diğer bir ifadeyle liderin belirli bir durumda liderin takipçisi karşısında etkin olmak için nasıl davranacağını belirlemesidir (Mawhinney ve Ford, 1977). Daha spesifik olarak ifade edilirse “liderin işlevi, takipçilerinin amaçlarını netleştirmekten, bu amaçlara giden yolları göstermekten, takipçilerinin memnuniyetini artırmaktan ve performans için değerli içsel ödüller sağlamaktan oluşmaktadır” (Greene, 1979: 23). Yaklaşımın ikinci önermesi ise liderin bu motivasyonel işlevini gerçekleştiren belirli liderlik davranışının durumsal olarak belirlendiğidir (Greene, 1979).

Genel hatlarıyla ele alınan bu iki kuramla, lider etkinliğinin kuramsal temelleri ve boyutları açıklanmaya çalışılmıştır. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda lider etkinliğinin öncül ve ardıllarını net olarak ortaya koyan bir kurama olan ihtiyaç tam anlamıyla çözülememiş görülmektedir. Şayet bu süreç çözülebilirse, yeni bir lider etkinliği kuramı ortaya çıkacaksa da mevcut kuramlar ışığında çalışmak, lider etkinliği mekanizmasını daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

### **Lider Etkinliği Ölçeği**

Çalışmanın esasını oluşturan lider etkinliği ölçeği “algılanan genel lider etkinliğini” ölçmeyi amaçlamaktadır. Bugüne kadar yapılan

## YILMAZ; Lider Etkinliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması

çalışmalar incelendiğinde lider etkinliğinin ölçülmesinde farklı ölçeklerin, farklı liderlik boyutlarını ele alarak kullanıldığı görülmektedir. Lider etkinliğinin ölçülmesinde kullanılan ölçekler ve liderlik boyutları Tablo-1’de belirtilmiştir.

**Tablo-1:** Lider etkinliğinin ölçüldüğü çalışmalar

Nu.	Yazar	Araştırmada Kullanılan Lider Etkinliği Ölçeği
1	Miles ve Petty (1977)	Denetsel davranış tanımlama ölçeği (SBDQ; Fleishman, 1972) küçük bürokrasilerde/örgütlerde lider etkinliğini ölçmek amacıyla kullanılmıştır.
2	Morse ve Wagner (1978)	Yönetici etkinliği sürecini ölçmek için bir ölçek geliştirmek amaçlanmış ve farklı konumlardaki yöneticilerin durumsal özelliklere bağlı olarak farklı yönetsel etkinlik göstergeleri veya davranışları gösterdikleri ifade edilmiştir.
3	Yukl ve Van Fleet (1982)	Kritik olay tekniğiyle elde edilen davranışlar, durumsallık esas alınarak askeri lider etkinliğini ölçmek amacıyla kullanılmıştır.
4	Tsui (1984)	Mintzberg’in (1973) yönetsel liderlik rolleri, itibar etkinliği ölçeği ve resmi performans değerlendirmeleri yönetici etkinliğini (itibar etkinliğiyle) ölçmek amacıyla kullanılmıştır.
5	Ashford ve Tsui (1991)	İtibar etkinliği (Tsui, 1984) ve Minzberg’in yönetsel rolleri (1973) yönetsel etkinlik için öz düzenlemenin ölçülmesinde aktif geribildirim rolünü ortaya koymak amacıyla kullanılmıştır.
6	Velsor vd. (1993)	Yazarlarca oluşturulan dört maddelik lider etkinliği ölçeği lider etkinliği ile öz algılama doğruluğu, öz farkındalık ve cinsiyet değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılmıştır.
7	Tsui vd. (1995)	Tepki stratejileri ve yönetici etkinliği araştırmasında genel lider etkinliğini ölçmek için Tsui (1984) tarafından geliştirilen üç maddeli itibar etkinliği ölçeği kullanılmıştır.
8	Jurkiewicz ve Massey (1998)	Etik muhakeme ölçeği, lider etkinliği üzerinde etik muhakeme/değerlendirme boyutunun etkisini ölçmek amacıyla kullanılmıştır.
9	Arıcı (2002)	Kabacoff’un lider etkinliği analizi modeli esas alınarak geliştirilen ölçek, yöneticilerin yaşlarının liderlik davranışları üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek ve varsa bu etkinin hangi

		boyutlarda ortaya çıktığını tespit etmek amacıyla kullanılmıştır.
10	Turan ve Ebiçlioğlu (2002)	Etkili liderlerin nitelikleri ölçeği; okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik niteliklerini cinsiyet değişkenleri açısından inceleyerek, bayan ve erkek okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik niteliklerinin ne derece farklılaştıklarını belirlemek amacıyla kullanılmıştır.
11	Liu vd. (2004)	Lider etkinliği ölçeği (3 maddeli) yazarlarca önceki çalışmalar esas alınarak geliştirilmiş ve Çin’de Japon yöneticilerin lider etkinliğini ölçmek amacıyla kullanılmıştır.
12	Govindarajulu ve Daily (2006)	Lider davranışı tanımlama ölçeği (LBDQ) algılanan denetsel liderlik davranışları etkinliğini ölçmek amacıyla kullanılmıştır.
13	Carter (2009)	Çok faktörlü liderlik ölçeği, NEO-Beş faktör envanteri ve ruhani üstünlük ölçeği lider etkinliğini ölçmek amacıyla kullanılmıştır.
14	Burns ve Martin (2010)	Öğretmenlerin liderlik uygulamaları algıları ölçeği; müdürlerin liderlik özelliklerini belirleyerek lider etkinliğini ölçebilmek amacıyla kullanılmıştır.
15	Khan ve Ahmad (2012)	Değişim liderliği ölçeği, liderin motive etme, iletişim kurma ve takım oluşturma yeteneklerini ölçerek lider etkinliğini yordamak amacıyla kullanılmıştır.
16	Gündüz ve Balyer (2012)	Etkili liderlerin nitelikleri ölçeği (Turan ve Ebiçlioğlu, 2002) esas alınarak oluşturulan ölçek okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla kullanılmıştır.

Lider etkinliği kavramının ilk yıllarından itibaren gerçekleştirilen araştırmaların hemen hemen tümünde birbirinden farklı ve bağımsız ölçeklerin kullanıldığı gözlenmektedir. Bu durum alanı bir yandan genişletirken bir yandan da elde edilen sonuçların güvenilirlik ve geçerliliğini sınırlandırmış, dolayısıyla bulguların karşılaştırılmasını ve doğal olarak lider etkinliği kavramının gelişim hızını yavaşlatmıştır. Diğer bir ifadeyle doğası gereği lider etkinliğinin karmaşık bir kavram olduğu açıktır. Bu sebeple liderlik çalışmaları devam etmekte ve liderliğin her boyutu ayrı ayrı ele alınmakta ve araştırılmaktadır. Bununla birlikte liderlikle ilgili Türkiye bağlamında pek çok çalışma yapılmış olsa da lider

## YILMAZ; Lider Etkinliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması

etkinliği üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu anlamda lider etkinliği ile diğer bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesini bulgulayan az sayıda görgül çalışma bulunmaktadır. Bu bağlamda bir (algılanan genel) lider etkinliği ölçeğine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Yapılan yazın taramasında bu ihtiyacı karşılayabilecek Chen ve Tjosvold (2005) tarafından geliştirilen ölçek tespit edilmiş ve Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışmasının yapılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın amacı lider etkinliği ile öncül ve ardıl değişkenler arasındaki ilişkilerin gelecekteki araştırmalarda incelenebilmesi için lider etkinliği ölçeğini Türkçeye uyarlamaktır. Bu anlamda ölçeğin genel lider etkinliğini temel sorularla ölçmeye yönelik olmasının ve lider etkinliğine dönük doğrudan sorular sormasının pratikte kullanışlı bir ölçek olmasını sağladığı ve bu yönüyle de öne çıktığı düşünölmektedir.

Lider etkinliği ölçeği, Chen ve Tjosvold (2005) tarafından literatürde yapılan çalışmalara dayanılarak geliştirilmiştir. Temel olarak takipçilerin, yöneticilerinin bir lider olarak etkinliğine ne derece inandıklarını ölçmektedir. Liu ve arkadaşları tarafından (2004) daha önce yapılmış Kuzey Amerikan çalışmalarından (Ashford ve Tsui, 1991; Tsui, 1984) oluşturulan 3 maddelik ölçek, Chen ve Tjosvold (2005) tarafından geliştirilmiştir. Lider etkinliği ölçeğinin geliştirilme süreci ölçeğin yer aldığı makalede ayrıntılı olarak belirtilmemiştir. Yazarla yapılan yazışma sonucunda beş sorulu lider etkinliği ölçeğini yardımcı yazarla birlikte geliştirdikleri ve çalışmalarında kullandıkları bilgisi elde edilmiştir. Ölçeğin bugüne kadar Türkçe'ye uyarlanmadığı yazarla yapılan görüşme ve yazın incelemesi sonucunda tespit edilmiştir. Böylelikle söz konusu lider etkinliği ölçeğini Türkçeleştirmek ve geçerliğini test etmek amaçlanmıştır. Ölçeğin Türkçe yazına kazandırılmasıyla, liderlik ve yönetimle ilgili yapılacak araştırmalara katkıda bulunulacağı ve gelecekteki lider etkinliği araştırmalarında kullanılabilceği ümit edilmektedir.

Lider etkinliği ölçeği, 5'li Likert tipi formatta cevapların yer aldığı (Sıklık seviyesi 1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4=Sık sık, 5=Her zaman) beş maddeden oluşmaktadır. Yanıtlar arasında "Fikrim Yok" gibi bir seçenek bulunmaması, katılımcıların kaçamak cevaplar verebileceği bir maddenin ölçekte bulunmasını engelleyerek seçiciliği artırmakta ve katılımcıları doğru olanı işaretlemeye yönlendirmektedir (Tabak vd., 2009).

## **YÖNTEM**

### **Örneklem**

Günümüzün yeni normallerinde ve belirsizliği ve değişim hızı yüksek çevresinde örgütlerde müdürlük, yöneticilik gibi bürokratik sorumluluklar yeterli olmamakta, değişimi sağlayacak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlamda okullarda öğretim liderliği, sağlık sektöründe ise ekip/birim liderliği öne çıkmaktadır. Nitekim çalışma öncesinde sektör çalışanları ile yapılan ön görüşmeler neticesinde bu sektörlerin etkili liderlik uygulamalarının arandığı iş alanları olduğu görüşü ifade edilmiştir. Dolayısıyla alınan geribildirimler ve yazın incelemesi sonucunda araştırmanın eğitim ve sağlık alanında ve üç ayrı ilde (Ankara, K.Maraş ve Şırnak) yapılması planlanmıştır. Buna göre iki ayrı örneklemden (n1=67 ve n2=317) veri elde edilmiştir. İki farklı alandan veri elde edilmesinin gerekçesi veri elde etme kolaylığıyla birlikte ölçeğin genellenebilirliğini desteklemektir.

### **Örneklem I**

Birinci örnekleme; oluşturulan maddelerin geçerliliğinin sınanması ve kontrolünü kapsayan görece küçük bir gruba ön uygulama yapılmıştır. İlk denek grubuyla ölçeğin tercümesinin kontrolü, bazı maddelerin anlaşılmasında yaşanabilecek problemlerin giderilmesi ve ölçeğin maddelerinin düzenlenmesi amaçlanmıştır. Katılımcıları Ankara'da bir devlet üniversitesinde lisans ve lisansüstü öğrenimine devam eden öğrenciler ile öğretim görevlilerinden oluşan 67 kişilik bir pilot çalışma grubu oluşturmaktadır. Bu gruptaki katılımcıların yaş ortalaması 30,5 olup %33'ü kadındır. Katılımcıların %82'si lisans eğitimine devam eden öğrencilerden oluşmaktadır.

### **Örneklem II**

İkinci örnekleme ise Ankara ve Şırnak'ta dört ayrı ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler (n=136) ile Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren özel bir hastane çalışanlarından (n=181) oluşan toplam 317 kişi yer almaktadır. Toplamda 400 ölçek katılımcılara gönderilmiş ve analiz için uygun olmayanlar çıkartılmış olup, geri dönüş oranı %79'dur. Örnekleme yaş ortalaması 28,1'dir. Katılımcıların %52'si kadın olup %54'ü üniversite mezunudur. Katılımcılar bir yönetici/amir yönetimi altında görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Eğitim alanının

## YILMAZ: Lider Etkinliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması

seçilmesindeki nedenlerden biri yazında eğitim alanında müdürlerin etkin liderliğine günümüzde gereksim duyulduğunun belirtilmesi ve çalışmaların bu yönde yoğunlaşmasıdır. Sağlık sektöründe ise ekip halinde çalışmanın, eşgüdüm sağlamanın ön plana çıkması ve bu alanda lider/yönetici etkinliğine önem verildiğinin ön görüşmelerde ifade edilmesi üzerine çalışmanın bu sektör çalışanlarının da katılımıyla yapılmasına karar verilmiştir.

### **İşlem**

Ölçeğin Türkçeye uyarlanması için yapılan çalışmada, Brislin ve arkadaşlarının (1973) belirttiği beş adımlı yöntem uygulanmıştır. Ölçek öncelikle Türkçe'ye çevrilmiştir. Orijinal ölçeğin çevirisi ilk olarak ayrı ayrı üç İngilizce öğretim üyesi tarafından, daha sonra yönetim ve organizasyon alanında çalışan bir öğretim üyesi tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Sonrasında ölçeğin orijinali ve dört çevirisi, yönetim ve organizasyon alanında ulusal ve uluslar arası araştırmaları bulunan bir akademisyen tarafından kontrol edilerek, çeviriler orijinal ölçek ile karşılaştırılmış, anlam bütünlüğü gözden geçirilmiş ve orijinal anlamını en iyi karşılayan çeviri seçilmiş ya da yeni bir çeviri yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye çeviri aşaması böylelikle tamamlanmıştır. Konu ile ilgili literatüre olan yakınlıkları nedeniyle tercümelere ilave bilgiye ihtiyaç hissedilmeden çeviriler yapılabilmektedir.

Çeviri aşamasının ardından çevirinin doğruluğu ve anlaşılabilirliği beş yüksek lisans öğrencisi tarafından değerlendirilmiştir. Ardından ölçek tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve yapılan çeviri iyi seviyede İngilizce bilen dört yüksek lisans öğrencisi tarafından değerlendirilmiştir. Ölçek uygulanmadan önce İngilizce'ye tekrar çevirisi yapılarak, ölçeği geliştiren araştırmacılardan Dr. Chen'e elektronik posta yoluyla gönderilmiş ve maddelerin anlamlarının orijinali ile uygunluğu ve kullanılmasına izin verip vermediği sorulmuştur. Yazarın olumlu geribildirim ve izni alındıktan sonra çevirinin uygun olduğu değerlendirilerek geçirme çalışmasının yapılmasına devam edilmiştir.

### **BULGULAR**

#### **Örneklem I'e İlişkin Bulgular**

Örneklem I'e ilk uygulamanın gerçekleştirilmesinden sonra elde edilen veriler ışığında katılımcılar ile görüşmeler yapılmış ve ölçekteki tam olarak anlaşılmadığı düşünölen maddeler ile ilgili uzman görüşleri ve

katılımcıların da katkıları doğrultusunda maddelerin ifade şekli yenilenerek ölçek tekrar düzenlenmiştir. Gerekli tali düzeltmeler yapılarak ölçeğe son hali araştırmacı ve konunun uzmanı öğretim görevlisi tarafından verilerek ikinci örnekleme uygulanmak üzere hazır hale getirilmiştir.

### **Örneklem II'ye İlişkin Bulgular**

İkinci örneklemden elde edilen verilere öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Yazında lider etkinliği kavramı ile ilgili yeterli sayıda çalışma ile ölçek yapısı ortaya konulmadığından öncelikle keşfedici faktör analizi yapılması tercih edilmiş, sonrasında doğrulayıcı faktör analizi ile devam edilmiştir.

#### ***Keşfedici faktör analizi***

İlk olarak, ölçeğin yapı geçerliğini test etmek ve maddelerin faktör yüklerinin tespiti için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Mevcut verilerin yapısının faktör analizi yapılması için uygun olup olmadığına KMO katsayısı ile Barlett küresellik testi sonuçlarına bakılarak karar verilmiştir. KMO katsayısı verilerin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir ve faktörleşme için katsayının ,60'dan büyük olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2007). KMO katsayısı 0-1 arasında değer almakta ve 1'e yaklaştıkça verilerin faktör analizine uygunluğu artmaktadır. Barlett küresellik testinin de anlamlı olması değişkenler arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan analizde KMO katsayısı ,878; Barlett küresellik testi ise anlamlı [.000] çıkmıştır. Buna göre örneklemden elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir. Bu safhada yapılan keşfedici faktör analizi neticesinde, maddelerin öz değeri 1'den büyük olan ve bir faktörden oluşan, toplam varyansın %84,17'sini açıklayan bir yapıda olduğu görülmüştür.

#### ***Doğrulayıcı faktör analizi***

Keşfedici faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem varken; doğrulayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotez veya kuramın test edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2007). Ölçek geliştirme çalışmalarında yaygın olarak kullanılan keşfedici faktör analizi yöntemi, daha çok yapı geçerliğini test etmede kullanılabilen bir

YILMAZ; Lider Etkinliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması

yöntem olup (Meydan ve Şeşen, 2011) ölçeklerin faktör yapıları hakkında kolay yorumlanabilir sonuçlar vermektedir. Bu kapsamda keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen boyutun, içerdiği ifadeler bağlamında ne derece iyi açıklandığını test etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör yapılarının karşılaştırılmasında Ki-Kare değeri ile RMSEA (Kök ortalama kare yaklaşım hatası), GFI (Uyum iyiliği endeksi), AGFI (Düzeltilmiş uyum iyiliği endeksi) ve CFI (Karşılaştırmalı uyum endeksi) endeksleri ile Tablo-2’de yer alan diğer endekslerden yararlanılmıştır. Karşılaştırma sonrasında, değerlerin istatistiksel olarak anlamlı çıkması ve uyum endekslerinin tek faktörlü model için iyi uyum değerlerine yakın olması beklenmiştir.

Bu değerlere göre yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin maddelere göre sırasıyla ,930; ,923; ,933; ,889 ve ,912 olduğu tespit edilmiştir. Fakat ölçeğin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir seviyede ve anlamlı çıkmamıştır. Bu durumda ölçeğin dördüncü maddesinin psikometrik özellikleri itibarıyla modelin uyum iyiliği değerlerini bozduğu ve ölçekten çıkarılması gerektiği değerlendirilerek analiz tekrarlanmıştır.

**Tablo-2:** Birinci Modelin Uyum İyiliği Değerleri

Birinci Model (5 maddeli)	<b>CMIN</b>	<b>CMIN/DF ≤5</b>	<b>RMR ≤0,05</b>	<b>GFI ≥0,90</b>	<b>AGFI ≥0,85</b>
	110,189	22,038	,078	,878	,633
	<b>NFI ≥0,90</b>	<b>IFI ≥0,90</b>	<b>CFI ≥0,95</b>	<b>RMSEA ≤0,08</b>	
	,937	,939	,939	,258	

Geçerlenen ölçeğin orijinali tek faktör olduğu için beş maddenin tek faktörde toplanması beklenmiştir. Fakat beklenenden farklı olarak dördüncü madde (Yöneticimin yönetim tarzı daha iyi iş performansı göstermemi sağlar) ölçeğin anlamlılığını bozduğu değerlendirilerek çıkartılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Dördüncü madde çıkarıldıktan sonra ölçekte bulunan maddelerin etken varyansları Tablo-3’de görüldüğü şekilde elde edilmiştir. Buna göre bileşenler toplam varyansın % 86,71’ini açıklamakta olup faktör yükleri sırasıyla ,944; ,942; ,945 ve ,893’tür.



Ölçeğin dördüncü maddesi çıkartılarak yapılan analize göre elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo-3'tedir. Dördüncü madde olmaksızın analiz edilen modele ilişkin uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum (Meydan ve Şeşen, 2011) özelliklerine sahip olduğu görülmektedir. Bu haliyle ölçeğin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir seviyede ve anlamlıdır.

**Tablo-3:** İkinci Modelin Uyum İyiliği Değerleri

İkinci Model (4 maddeli)	<b>CMIN</b>	<b>CMIN/DF ≤5</b>	<b>RMR ≤0,05</b>	<b>GFI ≥0,90</b>	<b>AGFI ≥0,90</b>
	6,870	3,435	,016	,990	,948
	<b>NFI ≥0,95</b>	<b>IFI ≥0,95</b>	<b>CFI ≥0,95</b>	<b>RMSEA ≤0,08</b>	
	,995	,996	,996	,088	

### ***Güvenirlilik analizi***

Ölçeğin güvenilirliğinin sınanmasında Cronbach Alfa istatistiğinden yararlanılmıştır. Bu çerçevede her bir faktör için Cronbach Alfa değerleri ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ayrıca ölçekte yer alan soruların gerek ait oldukları faktörlere, gerekse ölçeğin tümünün güvenilirliğine sağladıkları katkı, Cronbach Alfa istatistiği yardımıyla incelenmiştir. Analiz sonrasında tüm maddelerin ölçeğin güvenilirliğine olumlu katkı sağlaması ve Alfa değerlerinin ,70 ve üzerinde olması ölçeğin güvenilirliğinin doğrulanması için asgari kriterler olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda güvenirlilik değerlerine baktığımızda, ölçeğin güvenirlilik katsayısı dört maddelik yapısıyla 0,94 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

### **SONUÇ ve VARGI**

Liderlik günümüzde sadece üst kademelere özgü bir süreç değildir. Örgütler teknolojik gelişmeleri takip edebilmek ve değişime uyum sağlayabilmek için, alışlagelmiş düzenin içine girmemiş çalışanlardan yaratıcı departmanlar, girişim takımları, fikir küvezi gibi birimler oluşturarak amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmaktadır (Daft,

2004). Bu tür birimler ise etkin liderliğe gereksinim duymaktadır. Örgütlerin esneklik kazanmak için yönetsel değişimlerle yeniden yapılanma, küçülme, takım oluşturma, kontrol sistemleri, bilgi sistemleri gibi bölümlenmesi yine liderliği ön plana çıkarmaktadır. Lider etkinliğinin ve örgütlerin liderlerini seçme ve eğitmesinin günümüzde önem kazanması, konuyla ilgili çalışmaların artacağına işaret etmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar genişlemekle birlikte lider etkinliğinin farklı boyutlar ve yöntemlerle ölçülmeye çalışıldığı, liderlerin farklı özelliklerinin ön plana çıktığı ve “lider ile liderin etkinliği” altında yatan ve durumsallığa dayanan mekanizmaya dair bir kurama ve genel geçer bir ölçeğe ihtiyaç olduğu görülmektedir. Özellikle Türkçe yazında konuyla ilgili yapılan çalışmalara katkı sunmak amacıyla bu çalışmanın konusunu oluşturan lider etkinliği ölçeği de genel lider etkinliğini ölçmesi ve kültürel özelliklere nispeten uzak olması; liderlikle ilintili diğer birçok değişkenle modellenebilecek ve pratikte uygulanması kolay bir ölçek olması sebebiyle uyarlama için tercih edilmiştir. Ölçek kısa bir ölçek olmakla birlikte uygulamada kullanılan diğer ölçekler dikkate alındığında (Örneğin, Apaydın vd., 2011; Liu vd., 2004; Tsui vd., 1995; Velsor vd. 1993) ve hâlihazırda genel geçer bir lider etkinliği ölçeği olmadığı değerlendirildiğinde alanda yapılan çalışmalarda kullanılacak bir ölçek olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çalışma ile lider etkinliği ölçeğinin Türkiye’de test edilerek Türkçeye uyarlanması ve yazına mütevazı bir katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği şehirlerin farklı olması ve hem devlet hem de özel sektöre ait kurumlarda çalışmanın yapılması farklı kültürel özelliklere sahip bireylerin değerlendirmelerinin alınmasını sağlamıştır. Bu bağlamda lider etkinliği ile ilgili Chen ve Tjosvold’un (2005) geliştirdiği beş maddelik ölçeği Türkçe’ye uyarlamak üzere yapılan çalışma sonucunda ölçeğin dördüncü maddesi çıkartılmış, orijinal ölçektekenden farklı olarak beş yerine dört madde tek bir faktörde toplanmıştır. Başka bir kültürde geliştirilen bu ölçeğin, Türkçeye tercüme edilmiş ve uzman görüşleriyle kültürel uyumu değerlendirilen halinin, orijinal ölçek ile yapısal uyum gösterip göstermediği doğrulayıcı faktör analizi ile sorgulanmıştır. İlk yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda dördüncü sorunun uyum iyiliği değerlerini bozduğu tespit edilerek ölçekten çıkarılmıştır. Dördüncü maddede ortaya çıkan olası hatalar; maddenin cümle yapısı veya içeriğinin orijinalini tam anlamıyla karşılamaması, katılımcıların soruyu anlamaması, ölçülmek istenilen değişkeni ölçmekte yetersiz kalması ve farklı kültürlerde farklı algılamalara neden olması olabilir. Bu durumda çıkartılan maddenin

yerine benzer kapsamda bir soru konularak veya ölçekten soru çıkartılmış son haliyle çalışmanın tekrarlanmaması çalışmanın sınırlılıkları arasındadır. Ayrıca kullanılan yöntem ve örneklemin elde edilen bulguların genellenebilirliğini sınırladığı da göz önünde bulundurulmalıdır. Ölçeğin Türk kültürüne uyarlanması yönünde yapılacak diğer çalışmalarda daha geniş boyutlu bir örneklemin alınması ile ölçeğin genellenebilirliği artacaktır.

Gelecekteki çalışmalarda mevcut tasarımdaki bulguları kullanarak, durumsal faktörlere odaklanan yeni modellerle ve boylamsal çalışmaların yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Ayrıca lider etkinliğini ölçen, daha kapsamlı bir ölçek geliştirilmesi de alana şüphesiz katkı sağlayacaktır. Nitekim bu ölçek liderin algılanan genel etkinliğiyle ilgili bir ölçüm yapsa da lider etkinliğinin ölçülebilmesi için kritik olay tekniği gibi farklı yöntemlerin kullanılması, diğer kişisel, bilişsel değişkenlerin de incelenmesi, boylamsal çalışmaların yapılması, durumlar, davranışlar ve sonuçlar arasındaki nedensel ilişkilerin iyi incelenmesi gerekmektedir (Ashour, 1973).

Sonuç olarak bu çalışma ile Chen ve Tjosvold tarafından (2005) geliştirilen lider etkinliği ölçeğinin Türkçe formunun konuyla ilgili araştırmalarda kullanılabilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir. Araştırma bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde ise ölçeğin yüksek güvenilirlik ve geçerliği ile liderin takipçileri tarafından algılanan etkinliği boyutunun ölçülmesinde kullanılabilir güçlü bir araç olduğu ve bu çerçevede konu ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlayabileceği söylenebilir.

## KAYNAKLAR

- Apaydın, Ç., Vilkinas, T. ve Cartan, G. (2011). Predictors of Leadership Effectiveness for Turkish Secondary School Teachers. **Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences**, (44)1, 107-129.
- Arıcı-Durmuş, A.E. (2002). Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi** 3, 1-20.
- Ashford, S.J. ve Tsui, A.S. (1991). Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking, **Academy of Management Journal**, 34(2), 251-280.
- Ashour, A.A. (1973). The Contingency Model of Leadership Effectiveness an Evaluation. **Organizational Behavior and Human Performance**, 9, 339-355.
- Baron, R.A. ve Greenberg, J. (1993). **Behavior in organizations**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Basım, N., Tabak, A., Yalçınkaya, H. ve Çelik, B. (2006). **Değişen Dünyada Liderlik ve Savaş**. Ankara: KHO Yayınları.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, **Organizational Dynamics**. 18, 19-31.
- Bass, B.M. (1973). **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications**. New York: Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. ve Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Beer, M. (2009). **High Commitment, High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage**. USA: Jossey-Bass.
- Brislin, R., Lonner, W. ve Thorndike, R. (1973). **Cross-cultural Research Methods**. New York: John Wiley.
- Burns, G. ve Martin, B.N. (2010). Examination of the Effectiveness of Male and Female Educational Leaders Who Made Use of the Invitational Leadership Style of Leadership, **Journal of Invitational Theory and Practice** 16, 29-55.
- Büyükoztürk, Ş. (2007). **Ölçek geliştirme sürecinde istatistiksel tekniklerin kullanımı ve sorunları**, 16'ncı Eğitim Bilimleri Kongresi, Tokat, 1-44.

- Carter, J.C. (2009) Transformational Leadership and Pastoral Leader Effectiveness. **Pastoral Psychology**, 58, 261-271.
- Chen, Y.F. ve Tjosvold, D. (2005). Cross-cultural Leadership: Goal Interdependence and Leader-Member Relations in Foreign Ventures in China. **Journal of International Management**, 11, 417-439.
- Csoka, L. (1981). **Leadership in organizations**. New York: USMA Press.
- Daft, R.L. (1999). **Leadership: Theory and practice**. Orlando: Dryden Press.
- Daft, R.L. (2004). **Organization theory and design**, London: Thomson.
- Derue, S.D., Nahrgang, J.D., Wellman, N. ve Humprey, S.E., (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. **Personnel Psychology**, 64, 7-52.
- Dessler, G. (1972). A Test of a Path-Goal Motivational Theory of Leadership. **Academy of management proceedings**, August, (Meeting Abstract Supplement) 178-181.
- Dessler, G. ve Valenzi, E.R. (1977) Initiation of Structure and Subordinate Satisfaction: A Path Analysis Test of Path-Goal Theory, **Academy of Management Journal**, 20(2), 251-259.
- Eissa, G., Fox, C., Webster, B.D. ve Kim, J. (2012). A Framework for Leader Effectiveness in Virtual Teams. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, 9(2).
- Eren, E. (2001). **Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)**. İstanbul: Beta.
- Fiedler, F.E. (1967). **A theory of leadership effectiveness**, New York: McGraw-Hill.
- Govindarajulu, N. ve Daily, B.F. (2006). **Perceived Effectiveness of Supervisory Leadership Behaviors in a Manufacturing-Union Environment**. Proceedings of the 37th Annual Conference, Decision Sciences Institute, Southwest Region Proceedings of the 37th Annual Conference.
- Greene, C.N. (1979). Questions of Causation in the Path-Goal Theory of Leadership. **Academy of Management Journal**, 22(1), 22-41.
- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2012). Okul Müdürlerinin Etkili Liderlik Davranışlarının İncelenmesi, **Kuramsal Eğitimbilim Dergisi**, 5(2), 237-253.
- Jurkiewicz, C.L. ve Massey, T.K.Jr. (1998). The Influence of Ethical Reasoning on Leader Effectiveness an Empirical Study of

- Nonprofit Executives. **Nonprofit Management and Leadership**, 9(2), 173-186.
- Heifetz, R.A. (1994). **Leadership without easy answers**. USA: Harvard University Press.
- House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, **Administrative Science Quarterly**, 16(3).
- Indvik, J. (1986). **Path-Goal Theory of Leadership: A Meta-Analysis**, Academy of Management Best Papers Proceedings, 189.
- Judge, T.A., Heller, D. ve Mount, M.K. (2002). Five-factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, 87, 530-541.
- Khan, A. ve Ahmad, W. (2012). "Leader's Interpersonal Skills and its Effectiveness at Different Levels of Management. **International Journal of Business and Social Science** 3,(4).
- Koçel, T. (2011). **İşletme yöneticiliği**. İstanbul: Beta.
- Koontz, H. ve Wehrich, H. (1982). **Essentials of management**, USA: McGraw-Hill Inc.
- Liu, C., Tjosvold, D. ve Wong, M. (2004). Effective Japanese Leadership in China: Co-operative Goals and Applying Abilities for Mutual Benefit. **International Journal of Human Resource Management**, 15(4), 730-749.
- Marta, S., Leritz, L.E. ve Mumfor, M.D. (2005). Leadership Skills and the Group Performance: Situational Demands, Behavioral Requirements, and Planning. **The Leadership Quarterly** 16, 97-120.
- Mawhinney, T.C. ve Ford, J.D. (1977). The Path Goal Theory of Leader Effectiveness: An Operant Interpretation, **Academy of Management Review**, July, 398-411.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). **Yapısal Eşitlik Modellemesi-AMOS Uygulamaları**. Ankara: Detay yayıncılık.
- Miles, R.H. ve Petty, M.M. (1977). Leader Effectiveness in Small Bureaucracies. **Academy of Management Journal**, 20(2), 238-250.
- Morse, J.J. ve Wagner, F.R. (1978). Measuring the Process of Managerial Effectiveness. **Academy of Management Journal**, 21(1), 23-35.
- Northcraft, G. (1994). **Organizational behavior**, Orlando: The Dreyden Press.
- Northouse, P.G. (1997). **Leadership: Theory and practice**. CA: Sage Publications.

- Sanchez, J.I. ve Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the Difference Between Competency Modeling and Traditional Job Analysis, **Human Resource Management Review**, 19 (2), 53-63.
- Singh, P. (2008). Job Analysis for a Changing Workplace. **Human Resource Management Review**, 18(2), 87-99
- Sökmen A. ve Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Journal of Yasar University**, 4(15), 2381-2402.
- Tabak, A. (2005). **Lider ve Takipçileri**. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Tabak, A., Sığırı, Ü. ve Türköz, T. (2009). **Öz Liderlik (Kendinin Liderliği) Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması**. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Tsui, A.S. (1984). A Role Set Analysis of Managerial Reputation. **Organizational Behavior And Human Performance** 34, 64-96.
- Tsui, A.S., Ashford, S.J., Clair, L. Ve Xin, K.R. (1995). Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness. **Academy of Management Journal**, 38(6), 1515-1543.
- Turan, S. ve Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 31, 444-458.
- Velsor, E.V., Taylor, S. ve Leslie, J.B. (1993). An Examination of the Relationships among Self-Perception Accuracy, Self-Awareness, Gender, and Leader Effectiveness. **Human Resource Management**, 32(2-3), 249-263.
- Yancey, G.B. ve Watanabe, N. (2009). Differences in Perceptions of Leadership between U.S. and Japanese Workers. **The Social Science Journal**, 46(2), 268-281.
- Yılmaz, T. ve Gürbüz, S. (2012). **Stratejik Liderlik**, içinde Ed. A. Tabak, H. Şeşen, T. Türköz, Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler (399-432), Ankara, Detay Yayıncılık.
- Yukl, G. (2008). **Leadership in Organizations**. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. ve Van Fleet, D.D.(1982). Cross-situational Multimethod Research on Military Leader Effectiveness. **Organizational Behavior and Human Performance**, 30, 87-108.
- Zel, U. (1996). **Liderlik Teorileri ve Araştırmaları**. Ankara: KHO Yayınları.

YILMAZ; Lider Etkinliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması

**Ek: Lider Etkinliği Ölçeği**

Nu.	<i>Aşağıdaki ifadeler için size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.</i>	<b>HİÇBİR ZAMAN</b>	<b>NADİREN</b>	<b>ARA SIRA</b>	<b>SIK SIK</b>	<b>HER ZAMAN</b>
1	Yöneticim (amirim) liderlik rollerini uygun bir şekilde yerine getirir.					
2	Yöneticim bir lider olarak sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirir.					
3	Yöneticimin, bir lider olarak genel etkinliğinden memnunum.					
4	Yöneticimin liderliğinde etkin bir şekilde çalışabilirim.					