

## **CONGER-KANUNGO KARİZMATİK LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN TÜRK KÜLTÜRÜNE UYARLAMA ÇALIŞMASI**

Murat ÖZDEMİR\*  
Varol PEKTAŞ\*\*

### **Öz**

Bu çalışmada orijinali Conger ve Kanungo tarafından geliştirilmiş olan Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Türk kültürüne uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırma verisi Ankara ilinde 15 farklı okulda görevli 312 öğretmenden toplanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak *Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeği (CK-KLÖ)* kullanılmıştır. CK-KLÖ altı boyutlu olup toplam 25 madde içermektedir. CK-KLÖ'nün Türkçeye uyarlanması kapsamında ilk olarak ölçek kullanım izni alınmıştır. Ardından CK-KLÖ'nün Türkçe dil eş-değerli çalışmaları yapılmıştır. Bu sürecin tamamlanmasıyla birlikte araştırma verisi toplanmış ve analiz edilmiştir. Veri setinin analizi kapsamında CK-KLÖ'nün geçerlik ve güvenilirliği incelenmiştir. CK-KLÖ'nün güvenilirliği için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. CK-KLÖ'nün altı boyutlu yapısının geçerliği ise doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Analizlerle birlikte CK-KLÖ'nün Türk kültüründe kullanılmaya elverişli, geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeği, Geçerlik, Güvenirlik  
**Jel Kodları:** M12

---

\* Prof.Dr. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara Türkiye, [mrtozdem@hacettepe.edu.tr](mailto:mrtozdem@hacettepe.edu.tr)

\*\* Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara/Türkiye, [varol-pektas@gmail.com](mailto:varol-pektas@gmail.com)

*Makale gönderim tarihi: 07.12.2019*

*Makale kabul tarihi: 10.01.2020*

## **The Adaptation Study of Conger-Kanungo Charismatic Leadership Scale into Turkish Culture**

### **Abstract**

In the present study, Charismatic Leadership Scale which had been originally developed by Conger and Kanungo was adapted into Turkish culture. For this purpose the data was collected from 312 teachers working in 15 different schools located in Ankara province. The data was collected using *Conger-Kanungo Charismatic Leadership Scale (CK-CLS)*. CK-CLS consists of six dimensions and 25 items. Before collecting the data legal permission from authors were taken. Then, the items of CK-CLS were translated into Turkish language. After completing the translation process, research data were collected and analyzed. The data set were analyzed for the purpose of validity and reliability. For reliability, Cronbach alpha coefficients were calculated. For validity, CK-CLS with six dimensions was examined using confirmatory factor analyses. In the end, it is concluded that CK-CLS is suitable, valid and reliable data collection tool in Turkish context.

**Keywords:** Conger-Kanungo Charismatic Leadership Scale, validity, reliability  
**Jel Codes:** M12

## 1. Giriş

Liderlik olgusu insanlık tarihi kadar eski olsa da, liderlik sürecine yönelik sistematik ve bilimsel incelemeler görece yenidir. Liderlik üzerine yürütülmüş bilimsel çalışmaları tematik olarak sınıflandıran Dinh ve arkadaşları (2014), 18 genel tema altında toplam 68 farklı liderlik kuramının ortaya atılmış olduğunu saptamışlardır. Bu durum liderliğin doğasını anlamaya yönelik perspektiflerin ne denli çeşitli olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlik sürecini anlama ve açıklama iddiası taşıyan kuramlar arasında yirminci yüzyılın son çeyreğinde *neo-karizmatik liderlik perspektifin* popülerleştiği görülmektedir. Neo-karizmatik liderlik yaklaşımları arasında ise *dönüşümcü liderlik* (Avolio ve Bass, 1985; Bass, 1985; Burns, 1978) ve *karizmatik liderlik* (Berlew, 1974; Conger, 1985; Conger ve Kanungo, 1988; House, 1977) kuramları öne çıkmış ve bu kuramlar başta yönetim ve örgüt araştırmacıları olmak üzere sosyal bilimlerin çeşitli alanlarında geniş kabul görmüştür.

Karizmatik liderliğe yönelik artan ilginin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan biri karizmatik liderlerin belirsiz ve çalkantılı durumlarda izleyenlerce görece daha fazla kabul görmeleridir (Conger ve Kanungo, 1988: 3). Bir diğer etmen ise önceki liderlik yaklaşımlarının çalışanların salt *performansları* ile *doyumları* üzerine odaklanmış olmaları; buna karşın izleyenlerin lidere yönelik hissettikleri *güven* ile izleyenlerin kendilerine ilişkin *benlik saygısı* gibi değişkenleri ihmal etmiş olmalarıdır (House, Woycke ve Fodor, 1988, : 24). Diğer yandan bazı liderlerin izleyenlerine çeşitli zararlar vermiş olmalarının gözlenmiş olması ve bu bağlamda liderliğin karanlık bir yönünün de olabileceğinin anlaşılmış olması, karizmatik liderliğe yönelik ilgiyi yoğunlaştırmıştır (Bloland, 2000; Eatwell, 2006).

Karizmatik liderliğin kavramsallaştırılması ve kuramsal temellerinin atılmasında Alman iktisatçı ve sosyolog Max Weber (1864-1920) önemli bir rol oynamıştır. Weber'in otorite sınıflandırması içerisinde *karizmatik otoriteye* yer vermiş olması, karizmatik liderliğin kavramsal gelişimine önemli bir katkı sunmuştur. Weber'e (2012, : 362) göre karizmatik otoritenin meşruiyet kaynağı, liderin sahip olduğuna inanılan "doğaüstü ya da insanüstü" niteliklerdir. Weber (2012) geleneksel ya da yasal-rasyonel otoriteden farklı olarak karizmatik otoritenin pozisyonundan ziyade kişisel özelliklerden kaynaklandığını, görece devrim/dönüşüm koşulları içerisinde varlık gösterdiğini vebicimsel örgütten ziyade biçimsel olmayan örgütlerde geçerliği olduğunu ifade etmiştir.

Weber'in karizmatik liderliğe yönelik özgün çözümlenmeleri esas olarak otoritenin tarihsel ve

sosyolojik olarak hangi biçimlerde ortaya çıktığı üzerinedir. Dolayısıyla Weber'in odaklandığı konu liderlikten daha çok otoritenin meşruiyet kaynağıdır. Yine de Weber'in popülerleştirdiği *karizma* kavramı ve bu kavramın taşıdığı anlam içeriği liderlik araştırmacıları üzerinde sonraki yıllarda esin kaynağı olmuştur. Böylece liderlik yazınında karizmatik liderliği betimleme ve anlamaya dönük perspektifler çeşitlenmiştir. Bu perspektifleri (i) *davranışçı*, (ii) *kurumsallaşma* ve (iii) *psikanalitik* olmak üzere üç başlıkta toplamak mümkündür (Conger ve Kanungo, 1988).

*Davranışçı perspektif* içerisinde Bass ve Avolio (1985) tarafından ortaya atılmış olan *dönüşümcü (transformational) liderlik* modeli öne çıkmaktadır. Bu modelin temelinde Burns'ün (1978) kavramsallaştırmış olduğu *dönüştürücü (transforming) ve sürdürücü / işlemsel (transactional) liderlik* yaklaşımı bulunmaktadır. Model, (i) *karizmaya da idealleştirilmiş etki*, (ii) *ilham*, (iii) *entelektüel uyarım* ve (iv) *bireysel ilgi* boyutlarından oluşmaktadır. Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu bir taraftan liderin örgütsel misyonunu ifade etmesini, diğer taraftan da izleyenlerin liderin yeteneklerine güvenini kapsamaktadır (Bass ve Avolio, 1993). Bu süreçte lider, izleyenler üzerinde güçlü bir duygusal etki oluşturmak suretiyle onların kendisiyle özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Özdeşleşmeyle birlikte izleyenler artan düzeyde liderin etki alanına girmekte ve onun belirlemiş olduğu örgütsel misyona yönelik bağlanma duygusu yaşamaktadırlar (Bass, 1985).

Karizmatik liderliğe odaklanan bir diğer davranışçı model ise House (1977) tarafından geliştirilmiştir. House'a göre karizmatik lideri, karizmatik olmayan liderlerden ayıran kimi temel özellikler bulunmaktadır. Baskın bir karaktere sahip olmaları, kendi inanç ve düşüncelerine çok sıkı bir bağlılık göstermeleri, başkalarını etkilemeye dönük güçlü bir arzu taşımaları ve aşırı bir öz-güven içerisinde olmaları, karizmatik liderlerin ayırt edici yönleri arasında sıralanmaktadır. House'a göre karizmatik liderin başarısı iki temel etmene bağlıdır. Bunlardan ilki, liderin izleyenler için heyecan uyandıracak hedefler belirlemesi, ikincisi ise izleyenlerinin *başarma, bağlanma* ve *güç* ihtiyaçlarını tatmin edecek davranışlar sergilemesidir. Bu suretle karizmatik lider üst düzey görevleri başarmaları yönünde izleyenlerini güdüleyebilmektedir. Bu süreçte lider izleyenlerine onlardan yüksek performans beklediğini ve onların da bu performansı başaracaklarına yönelik güçlü bir inanç taşıdığını ifade etmektedir. Böylece izleyenler kendilerinden beklenen performansı başarmak için yüksek düzeyde çaba göstermektedir.

Bir diğer davranışçı model Berlew (1974) tarafından geliştirilmiştir. Berlew ağırlıklı olarak

liderlik ile koşul / bağlam (contingency) arasındaki ilişki üzerine durmuştur. Berlew'e göre *koruyucu (custodial)*, *yönetsel* ve *karizmatik* olmak üzere üç farklı lider davranışı vardır. Berlew, her bir liderlik davranışını izleyenlerin *ihtiyaçları* ve bu ihtiyaçların *tatmini* ile ilişkilendirmiştir. Buna göre koruyucu lider izleyenlerin temel ihtiyaçlarını, yönetsel lider izleyenlerin sosyal / ilişki ihtiyaçlarını ve nihayet karizmatik lider izleyenlerin üst düzey ihtiyaçlarını tatmine yönelmektedir. Böylece Berlew lider etkililiğinin her koşulda etkili olmayacağını, tam aksine insan ihtiyaçlarının bu süreçte belirleyici olacağını varsaymıştır.

Davranışçı perspektif içerisinde öne çıkan kuramlardan biri de Conger ve Kanungo (1988, 1998) tarafından geliştirilmiştir. Conger ve Kanungo karizmatik liderliğin temel boyutlarını sorgulamışlardır. Conger ve Kanungo'ya (1987) göre bu boyutlardan birincisi liderin statükoyu sorgulamak suretiyle ortaya atılmış olduğu ve izleyenlerce de kabul gören *stratejik vizyon*dur. Karizmatik liderliğin ikinci boyutu liderin bu vizyonu yaratıcı, risk içeren ve alışıldık olmayan araçlarla başarıya yönündeki çabaları oluşturmaktadır. Liderin vizyonu başarıya sürecinde gerçekçi bir çevre analizi yapması, başka bir deyişle engelleyici ve destekleyici unsurları analiz etmesi üçüncü boyutu oluşturmaktadır. Dördüncü ve son boyut ise liderin izleyenlere vizyonu açıklaması ve onları ikna etme süreçlerini içermektedir.

Karizmatik liderliğin görünümünü anlama ve açıklama iddiası taşıyan *kurumsallaşma perspektifinin* odağında ise karizmatik lider tarafından başlatılmış olan toplumsal değişimin, kurumsal düzenlemeler yoluyla kalıcı biçimsel bir yapıya nasıl dönüştüğü bulunmaktadır. Bu perspektifin düşünsel temeli yine Weber'e aittir. Weber (2012) kurumsallaşma yerine *rutinleşme (routinization)* kavramını kullanmaya tercih etmiş ve bu kavramla, karizmatik liderin misyonunu başarmış olmasını anlatmak istemiştir. Karizmanın rutinleşme süreci üzerine ampirik bir çalışma yürütmüş olan Trice ve Beyer (1986) karizmanın rutinleşmesinde (kurumsallaşmasında) beş etmenin rol oynadığını saptamışlardır. Bunlar (i) liderin misyonunu hayata geçirebilecek yönetsel bir yapının var olması, (ii) çeşitli tören ve seremoniler yoluyla karizmanın örgüt üyelerine aktarımı, (iii) karizmatik mesaj ve görevin sözlü ya da yazılı formda bir geleneğe dönüştürülmesi, (iv) karizmatik kurucuya benzeyen ve onu yerine geçecek kişinin seçilmesi, (v) karizmatik liderin misyonu ile özdeşleşmedir.

Karizmatik liderliğe ilişkin üçüncü perspektif ise *psikanalizdir*. Karizmatik liderliğin doğasını açıklama iddiası taşıyan psikanalitik perspektif, bir taraftan izleyenlerin psikolojik eğilimlerine odaklanırken diğer taraftan karizmatik liderleri ayırt eden yönler üzerine

durmaktadır. İzleyenlerin psikolojik eğilimleri üzerine yoğunlaşan araştırmacılara göre şiddetli bir travma sonucu beliren kaygı durumukimi kişilerde ciddi düzeyli içsel bir çatışmaya yol açmakta, bu ise beraberinde kişinin kimlik bütünlüğünün zayıflamasına ve böylece psikolojik gerilemeyle (regress) sonuçlanmaktadır. Böyle bir ruh halinde olan kişi liderle özdeşleşmek suretiyle onu ailesi yerine koyarak yaşadığı kaygıdan kurtulmaya çalışmaktadır (Hummel, 1975). Karizmatik liderleri psikanalitik perspektifle inceleyen Zaleznik ve Kets de Vries (1975) ise, karizmatik liderlerin bu özelliğe sahip olmalarını erken çocukluk döneminde ailenin kendisini yetiştirme tarzıyla açıklamaktadır. Buna göre karizmatik liderler çocukluk dönemlerinde *seçilmiş* duygusu yaşatılmış olanve diğerlerine göre daha fazla *özgüven aşılanmış* kişilerdir. Bu ortamda sosyalleşen bireyler kendilerini özerk hissetmekte, yüksek bir özgüven duygusuna sahip olmakta ve daha yaratıcı olmaktadırlar.

Görüldüğü üzere karizmatik liderliğin doğasını açıklama iddiası taşıyan çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Sözü edilmiş olan her bir yaklaşım karizmatik liderliğin farklı yönleri üzerine odaklanmıştır. Bu yaklaşımlar arasında Conger ve Kanungo'nun (1985, 1987, 1988, 1989, 1998) geliştirmiş olduğu model oldukça kapsamlıdır. Söz konusu model *yüklemekuramı (attributiontheory)* temel alınarak geliştirilmiştir. Buna göre karizma, izleyenlerin lidere yaptıkları bir isnat, yani bir yakıştırmadır. Diğer bir deyişle liderlik, grup içerisindeki bireylerin diğerleri üzerinde daha fazla etki gösteren kişiyi lider kabul etmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988).

Conger ve Kanungo modeli, liderliğin üç aşamalı bir süreç olduğu varsayımına dayalı olarak geliştirilmiştir. Sürecin ilk aşamasında lider, mevcut kaynakları, sınırlıkları ve izleyenlerin ihtiyaçlarını değerlendirmek suretiyle var olan durumun analizini yapmaktadır. İkinci aşamada lider mevcut fırsatları stratejik bir vizyona dönüştürmekte; böylece örgütsel hedefleri belirleyip bunu açıklamaktadır. Nihayet sürecin üçüncü aşamasında lider risk alarak ve doğru bir izlenim yönetimi sağlayarak izleyenlerin güvenini kazanıp onları motive etmekte; böylece öngörülen amacı başarmaktadır (Conger ve Kanungo, 1998).

Conger ve Kanungo modelinde karizmatik liderlik süreci, *örgütsel* ve *bireysel* kimi sonuçlar doğurmaktadır. İzleyenler arasında yüksek düzeyli uyum ve uzlaşa ile düşük düzeyli çatışma, karizmatik liderliğin örgütsel düzeyli sonuçları arasında yer almaktadır. Karizmatik liderliğin bireysel çıktıları ise *lidere yönelik* ve *göreve yönelik* olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. Lidere yönelik çıktılar arasında (i) *lidere yönelik saygı*, (ii) *lidere güven*, (iii)

*liderden doyum sağlama* olarak üç biçimde kendisini göstermektedir. Göreve yönelik çıktılar arasında ise (i) *çalışma grupları arasında uyum*, (ii) *yüksek görev performansı* ile (iii) *yüksek düzeyli güçlendirme* bulunmaktadır (Conger ve Kanungo, 1988).

Conger ve Kanungo (1994) temellendirmiş oldukları bu modele bağlı kalarak, karizmatik liderlik sürecini ölçmeye hizmet edebilecek bir ölçek geliştirmişlerdir. Conger ve Kanungo Karizmatik Liderli Ölçeği (CK-KLÖ) altı boyut ve 25 madde içermektedir. CK-KLÖ'nün boyutları (i) *Vizyonu belirleme ve açıklama*, (ii) *çevresel duyarlık gösterme*, (iii) *sıra dışı davranışlar sergileme*, (iv) *kişisel risk üstlenme*, (v) *üye ihtiyaçlarına duyarlık gösterme* (vi) *mevcut durumu sürdürmeme* şeklindedir.

CK-KLÖ dünya ölçeğinde oldukça popüler bir veri toplama aracıdır. Örneğin Web of Science Core-Collection içerisinde yapılmış olan tarama sonucunda CK-KLÖ'nün SSCI kapsamında 146 makalede veri toplama aracı olarak kullanıldığı görülmüştür (webofknowledge.com). Yine Google Academic üzerinden gerçekleştirilmiş olan tarama sonucunda CK-KLÖ'ye 682 atıf yapıldığı görülmüştür (scholar.Google.com). Türkiye adresli taramalarda ise CK-KLÖ'yü veri toplama aracı olarak kullanan çalışmaların ise sınırlı olduğu görülmektedir (Arabacı, 2014; Aykanat, 2010; Gül ve Aykanat; Oktay ve Hasan, 2003). Dünya ölçeğinde geniş kabul görmesine karşın CK-KLÖ'nün Türkiye'de sınırlı sayıda araştırmada kullanılmış olması, karizmatik liderliğe ilişkin ilginin düşük olması şeklinde yorumlanabilir. Bir başka neden ise CK-KLÖ'nün sosyal bilimciler arasında yeterince tanınmıyor olması olabilir. Bu kapsamda mevcut araştırmanın gerekçesi CK-KLÖ'nün geçerlik ve güvenilirliğini Türk kültüründe sınamak ve böylece ölçeği Türkçe uyarlamaktır. CK-KLÖ'nün Türkçeye uyarlanması karizmatik liderlik konusunda araştırma yapacak bilim insanlarına veri toplama sürecinde katkı sunabilir.

Bu bağlamda bu çalışmanın amacı orijinali 1994 yılında Conger ve Kanungo tarafından geliştirilmiş olan CK-KLÖ'nün Türk kültürüne uyarlamasını yapmaktır. Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki iki soruya yanıt aranmıştır;

- 1- CK-KLÖ Türkçe-Formu *güvenilir* bir veri toplama aracı mıdır?
- 2- CK-KLÖ Türkçe-Formu *geçerli* bir veri toplama aracı mıdır?

## **2. Yöntem**

Orijinali Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş olan CK-KLÖ Türkçe

Formunun geçerlik ve güvenilirliğini sınamak amacıyla yürütülen bu çalışma nicel bir yaklaşımla yürütülmüştür. Araştırmada *tarama deseni* kullanılmıştır. Araştırmada ulaşılan veriler nicel teknikler yoluyla analiz edilmiştir.

## 2.1. Çalışma Grubu

Araştırma verisi 2018-2019 eğitim öğretim yılı Bahar döneminde Ankara ilinde beş farklı ilçede yer alan 15 okulda görevli toplam 312 öğretmenin gönüllü katılımıyla toplanmıştır. Araştırmada katılımcıların aynı okul müdürü ile en az bir yıl birlikte çalışmış olmaları ölçütü belirlenmiş; bir yıldan az bir süre okul müdürüyle çalışmış olan öğretmenlerden toplanan veriler analiz dışında tutulmuştur. Katılımcıların 212'si kadın (%67.9), 100'ü erkektir (%32.1). Katılımcıların 276'sı lisans (%88.2), diğer 36'sı lisansüstü eğitim (%11.5) mezunudur. Araştırmaya katılanların yaş aralığı 23 ila 65 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 45'dir. Katılımcıların kıdemi ise 1 yıl ile 44 yıl arasında değişmekte olup kıdem ortalaması 22 yıldır. Bu verilere dayalı olarak katılımcıların orta yaş grubunda ve görece mesleki bir tecrübeye sahip oldukları söylenebilir.

## 2.2. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş olan CK-KLÖ kullanılmıştır. CK-KLÖ altı boyut ve 25 maddelik beşli Likert tipinde derecelendirilmiş bir veri toplama aracıdır. Ölçek boyutları (i) *vizyonu belirleme ve açıklama (6 madde)*, (ii) *çevresel duyarlılık gösterme (7 madde)*, (iii) *sıra dışı davranışlar sergileme (3 madde)*, (iv) *kişisel risk üstlenme (4 madde)*, (v) *üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme (3 madde)* ve (vi) *mevcut durumu sürdürmeme (2 madde)* şeklindedir. CK-KLÖ'nün geliştirilmesi sürecinde 488 kişilik bir örneklemden veri toplanmıştır. CK-KLÖ'nün Cronbach alfa katsayı değerleri 0.88 olarak rapor edilmiştir. CK-KLÖ'de yer alan maddelerin (25 madde) madde-toplam korelasyon değerleri 0.25 ile 0.66 arasında değişmektedir. CK-KLÖ'nün geçerliği sınamak amacıyla ilk olarak açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmış, AFA sonucunda ölçeğin varyansın %60'ını açıkladığı belirtilmiştir. CK-KLÖ'nün geçerliği ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile analiz edilmiştir. DFA sonucunda CK-KLÖ'nün altı boyutlu yapısının doğrulandığı gözlenmiştir. CK-KLÖ'nün uygunluk (convergent) geçerliği dört farklı ölçek kullanılmak suretiyle test



edilmiştir. Bu ölçekler sırasıyla *Görev Yönelim Liderlik Ölçeği*, *Katılımcı Liderlik Ölçeği*, *İnsan Odaklı Liderlik Ölçeği* ve *Bass Karizmatik Liderlik Ölçeği*dir. CK-KLÖ'nün anılan bu dört ölçekle hesaplanan korelasyon katsayı değerleri orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki düzeyindedir.

### **2.3. Dil Eşdeğerliği Çalışması**

Araştırmada veri toplamak amacıyla CK-KLÖ Türkçe Taslak Formu (CK-KLÖ-TTF) kullanılmıştır. CK-KLÖ-TTF'nin hazırlanma sürecinde ilk olarak CK-KLÖ'yü geliştiren Conger ve Kanungo'dan uyarlama izni alınmıştır. İzin alınmasıyla birlikte CK-KLÖ'nün dil eş-değerliği çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla her iki dile *çok iyi düzeyinde* hakim olan üç dil uzmanından destek alınmıştır. Uzmanlar CK-KLÖ'de yer alan maddeleri Türkçe'ye tercüme etmişlerdir. Ardından her bir çeviri formu her iki dile de hakim ve liderlik konusunda çalışmalarıyla tanınmış bir alan uzmanıyla birlikte müzakere edilmiştir. Yapılan müzakereler sonucunda her bir madde için ayrı ayrı olmak üzere, her üç tercümeden Türk dilinde en uygun ifadeler belirlenerek nihai bir taslak form oluşturulmuştur. Bu sürecin ardından taslak form ölçme ve değerlendirme, rehberlik ve psikolojik danışma ile eğitim yönetimi alanından toplam beş uzmanın görüşüne sunulmuştur. Maddeler bazında gelen dönütlere bağlı kalınarak taslak form üzerinde gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu haliyle CK-KLÖ-TTF 15 öğretmen ile beşokul müdürünün görüşüne sunulmuş ve sonuçta dilsel ve deyimsel yönden ölçeğe son hali verilmiştir. İzleyen aşamada Türkçe form, ölçeğin Türkçe tercümesi aşamasında yer alamayan bir başka dil uzmanı tarafından ölçeğin orijinal dili olan İngilizce geri-tercüme edilmiştir. Geri-tercüme sonucunda elde edilen form, ölçeğin ilk orijinali ile madde madde olmak üzere karşılaştırılmış ve sonuçta İngilizce orijinal form ile Türkçe form arasında anlam yönünden yüksek düzeyde tutarlılık saptanmıştır.

### **2.4. İşlemler ve Veri Analizi**

Dil eş-değerliği kapsamında yapılmış olan çalışmalar sonrasında CK-KLÖ-TTF'nün pilot uygulama aşamasına geçilmiştir. Araştırma verisi okullarda öğlen saatlerinde araştırmaya katılmaya gönüllü öğretmenlerin ölçekleri bizzat doldurmaları suretiyle toplanmıştır. Araştırmacılar bu amaçla okulları tek tek ziyaret etmiş ve katılımcılardan araştırma verisini toplamışlardır. Ölçeklerin doldurulması ortalama 7.5 dakika sürmüştür. Araştırma sürecinde

350 öğretmene veri toplama aracı dağıtılmış, ancak verinin dijital ortama aktarılması sürecinde veri analizine uygun olmayan ölçekler (38 adet) kapsam dışı tutulmuştur. Dijital ortama kodlanarak aktarılan veriler üzerinde ilk önce hatalı girişler kontrol edilmiş, saptanan hatalar manuel olarak düzeltilmiştir. Ardından kayıp veri analizi yapılmış, bu kapsamda *yaklaşık değer atama (imputation)* yöntemi kullanılmıştır. İzleyen aşamada veri seti üzerinde uç değer analizi yapılmıştır. Bu süreçte Mahalanobis uzaklıkları incelenmiş ve sonuçta uç değer içeren ölçek sayısının az olması (2 adet) ve örneklemin yeterince büyük olması nedeniyle (312 katılımcı) uç değer içeren ölçeklerin veri setinde kalmasına karar verilmiştir. İzleyen aşamada örneklem büyüklüğünün geçerlik ve güvenilirlik analizleri için yeterli olup olmadığına ilişkin alanyazın incelenmiştir (Kline, 2013; Tabachnick ve Fidell, 2012). Alanyazındaki görüşlere dayalı olarak 312 katılımcıdan oluşan örneklemin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapmaya elverişli olduğu kararı verilmiştir. Ardından veri setinin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığı incelenmiştir. Bu amaçla basıklık ve çarpıklık katsayıları ile ortalama, mod ve medyan değerleri hesaplanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak veri setinin basıklık ve çarpıklık katsayı değerlerine bakılmıştır. Hesaplanan basıklık katsayı değeri .216, çarpıklık katsayı değeri ise -.675'dir. Bu değerler  $\pm 2$  arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar veri setinin normal dağılım gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır (George ve Mallery, 2010). Diğer yandan yapılan analizlerde aritmetik ortalamanın 3.56, mod değerinin 3.84 ve medyanın ise 3.64 olduğu görülmüştür. Bu değerlerin birbirine yakın olması da yine veri setinin normal dağıldığına işaret etmektedir. Veri setinin normallik varsayımını karşılamış olması nedeniyle CK-KLÖ'nün geçerliği, *kovaryansa dayalı model* temel alınarak değerlendirilmiştir (Hair, Ringle ve Sarstedt, 2011). Bu kapsamda geçerlik analizleri LISREL 8.8 yazılımı kullanılmak suretiyle gerçekleştirilmiştir (Jöreskog ve Sörbom, 2006). Diğer yandan veri setinin normallik varsayımını sağlamış olması nedeniyle güvenilirlik analizi için Cronbach alfa değerinin hesaplanmasına karar verilmiştir (Gravetter ve Walnau, 2000).

### **3. Bulgular**

CK-KLÖ'nün Türkçe taslak formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması 312 öğretmen verisine dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik için Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır. Geçerlik için CK-KLÖ'nün altı boyutlu yapısı DFA ile incelenmiştir.

Bulgular aşağıda iki alt başlık altında sunulmuştur.

### **3.1. CK-KLÖ'nün Güvenirliğine İlişkin Bulgular**

CK-KLÖ'nün güvenilirlik çalışması ölçek toplam puanı ile her bir boyut için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Analizler için Cronbach alfa katsayı hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:** CK-KLÖ'nün ve Boyutlarının Cronbach Alfa Katsayı Değerleri

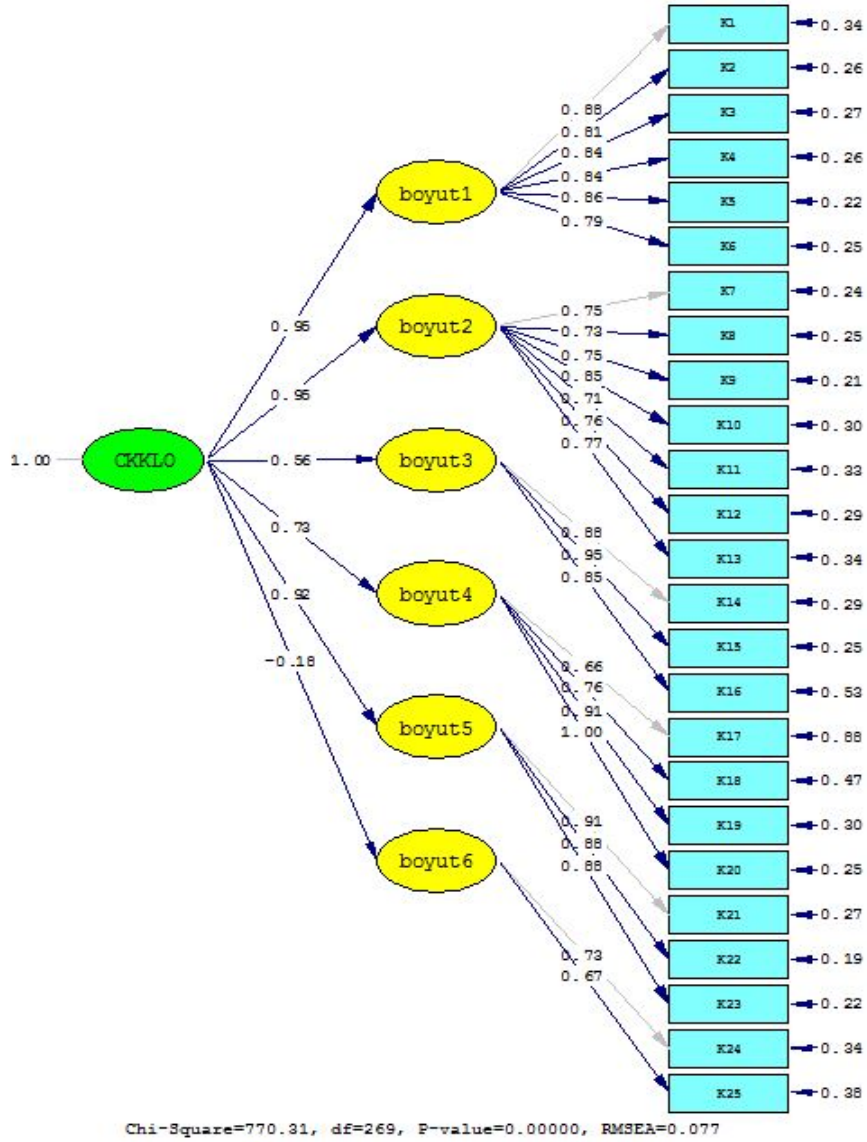
<i>Ölçek/Boyutlar</i>	<i>Madde Sayısı</i>	<i>Cronbach Alfa Değeri</i>
Vizyonu belirleme ve açıklama	6	.94
Çevresel duyarlık gösterme	7	.93
Sıra dışı davranışlar sergileme	3	.87
Kişisel risk üstlenme	4	.84
Üye ihtiyaçlarına duyarlık gösterme	3	.91
Mevcut durumu sürdürmeme	2	.73
Ölçek Toplamı	25	.96

Tablo 1'den de izlenebileceği gibi CK-KLÖ ve boyutlarına ait Cronbach alfa katsayı değeri .96 ile .73 arasındadır. Bu değerler bir bütün olarak değerlendirildiğinde *CK-KLÖ'nün iyi düzeyde güvenilirliğe sahip bir veri toplama aracı olduğu* anlaşılmaktadır (George ve Mallery, 2010).

### **3.2. CK-KLÖ'nün Geçerliğine İlişkin Bulgular**

CK-KLÖ'nün geçerlik çalışması ölçeğin altı boyutlu yapısına bağlı kalınarak gerçekleştirilmiştir. Analiz için DFA kullanılmıştır. DFA sonucu elde edilen yol diyagramı Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1:CK-KLÖ'ye Ait Yol Diyagramı



Şekil 1'den izlenebileceği gibi CK-KLÖ'ye ait yol diyagramında ki-kare derecesi 770.21, serbestlik derecesi ise 269'dur. Ki-karenin serbestlik derecesine oranı ise ( $\chi^2/sd$ ) 2.86 ( $p<.05$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 3.0'ın altında olması, kuramsal modelin iyi düzeyde uyum iyiliğine sahip olduğu şeklinde yorumlanmıştır (Schermelleh-Engel,

Moosbrugger ve Müller, 2003). DFA modeline ilişkin RMSEA değeri ise .07 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan RMSEA değerinin .08'in altında olması da modelin *kabul* sınırları arasında olduğu şeklinde yorumlanmıştır (Browne ve Cudeck, 1993). Diğer taraftan DFA sonucu hesaplanan uyum iyiliği değerleri ise Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2:** DFA Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri

Ölçek	s-RMR	CFI	IFI	RFI	NFI	GFI	AGFI
CK-KLÖ	.07	.98	.98	.97	.97	.83	.80

Tablo 2'den izlenebileceği üzere CK-KLÖ'nün altı-faktörlü yapısına ilişkin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. s-RMR değeri gözlenen kovaryans ile DFA modeli ile açıklanmış olan kovaryans arasındaki ortalama farka işaret etmektedir (Quintana ve Maxwell, 1999). Tablo 2'den de görüldüğü üzere bu değer .07 olarak hesaplanmıştır. Bu değer .10 ile .05 aralığında yer aldığı için *kabul edilebilir bir uyum* olduğu şeklinde yorumlanmıştır (Hu ve Bentler, 1995). Diğer yandan CFI, IFI, RFI ve NFI değerlerinin .95'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler CK-KLÖ'nün altı boyutlu yapısının model uyumunun *çok iyi düzeyde* olduğu şeklinde yorumlanmıştır (Baumgartner ve Homburg, 1996). Bununla birlikte GFI ve AGFI değerleri ise kabul sınırının çok az altındadır. Sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde CK-KLÖ'nün Türkçe formunun *geçerli olduğu* anlaşılmaktadır.

#### 4. Tartışma

Bu çalışmada orijinali Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş olan Karizmatik Liderlik Ölçeğinin (CK-KLÖ) Türk kültürüne uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Türkçe dil eşdeğerliği yapılmış olan CK-KLÖ Ankara ilinde yer alan 15 farklı kamu okulunda görevli 312 öğretmene uygulanmıştır. Veri seti üzerinde geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Veri setinin normallik varsayımını karşılamış olması nedeniyle güvenilirlik için Cronbach alfa; geçerlik için ise kovaryansa dayalı model temelinde DFA gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bulguları CK-KLÖ'nün Türkçe formunun hem toplam puan hem de alt boyutlar düzeyinde yüksek derecede güvenilir bir veri toplama aracı olduğunu göstermiştir. Bu bulgu CK-KLÖ'nün orijinalinin geliştirilmesi sürecinde ulaşılan bulgularla uyumludur. Anılan çalışmada da CK-KLÖ'nün yüksek düzeyde güvenilir bir veri toplama aracı olduğu belirlenmiştir (Conger ve Kanungo, 1994). CK-KLÖ daha önce Türkiye'deki kimi araştırmada da veri toplama aracı olarak kullanılmıştır (Arabacı, 2014; Aykanat, 2010; Gül ve Aykanat; Oktay ve Hasan, 2003). Anılan bu çalışmalarda da CK-KLÖ'nün güvenilir bir veri toplama aracı olduğu rapor edilmiştir. Gerek mevcut araştırma bulguları ve gerekse daha önceki araştırmalarda ulaşılan güvenilirlik sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde CK-KLÖ'nün Türkçe versiyonunun karizmatik liderlik odaklı araştırmalarda kullanılmaya elverişli olduğu genel sonucuna ulaşılmıştır.

CK-KLÖ'nün Türkçe formunun altı boyutlu yapısının geçerliğine ilişkin yapılmış olan DFA bulguları, ölçeğin geçerli olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu CK-KLÖ'nün orijinalinin faktör yapısı ile paraleldir. CK-KLÖ'nün orijinal formunda ilk olarak AFA gerçekleştirilmiştir. AFA sonuçları CK-KLÖ'nün altı faktörlü bir yapıda olduğunu ortaya çıkartmıştır. Ölçek geliştirme sürecinin izleyen evrelerinde gerçekleştirilmiş olan DFA sonuçları da CK-KLÖ'nün altı boyutlu yapısını doğrulamıştır. Bu kapsamda Türkçe uyarlama sürecinde CK-KLÖ'nün altı boyutlu yapısı ölçeğin orijinalinin geliştirilmesi sürecinde ulaşılmış olan bulguları desteklemiştir. CK-KLÖ'nün kuramsal temelleri Conger ve Kanungo (1987, 1988) tarafından atılmıştır. Buna göre karizmatik liderler statükoyu sorgulamak suretiyle bir vizyon geliştirmekte, ardından bu vizyonu yaratıcı, risk içeren ve geleneksel olmayan yollarla başarmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda karizmatik lider gerçekçi bir çevre analizi yapmak suretiyle izleyenleri vizyonu başarma yönünde ikna edebilmektedir. CK-KLÖ'nün temelini oluşturan bu kuramsal model, mevcut araştırma bulguları ile de desteklenerek, CK-KLÖ'nün Türk kültürü için de geçerli olduğunu ortaya çıkartmıştır. Bununla birlikte CK-KLÖ'yü bir araştırmasında veri toplama aracı olarak kullanmış olan Arabacı (2014) gerçekleştirmiş olduğu AFA çalışmasında ölçeğin Türkçe formunda yer alan maddelerin dört faktör altında toplandığını rapor etmiştir. Dolayısıyla CK-KLÖ'nün Türk kültüründe gerçekleştirilmiş olan geçerlik bulguları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bununla birlikte mevcut araştırmanın geçerlik bulguları Türkiye yerindeki önceki uyarlama çalışmalarından farklı olarak CK-KLÖ'nün altı faktörlü yapısının ölçeğin orijinal yapısıyla uyumludur.

## **5. Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışmada orijinal versiyonu Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş olan CK-KLÖ'nün Türk kültürüne uyarlanması kapsamında geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma verisine dayalı yapılan analizlerle birlikte altı boyutlu CK-KLÖ'nün Türkçe formunun geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu genel sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca dayalı olarak CK-KLÖ'nün Türkçe formunun, Türkiye yerinde gerçekleştirilmesi muhtemel karizmatik liderlik araştırmaları için elverişli bir ölçek olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte CK-KLÖ'nün Türkçe formunun daha geniş örneklemelerden toplanacak verilerle birlikte geçerlik ve güvenilirliğinin sınanması alanyazına katkı sunabilir. Mevcut araştırma verisi öğretmen örnekleminde toplanmıştır. Bu kapsamda ileride daha farklı örgütlerden de veri toplanmak suretiyle CK-KLÖ'nün geçerlik ve güvenilirliği çeşitli bağlamlarda sınanabilir.

## Kaynaklar

- Arabacı, İ. B. (2014). Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 192-221.
- Avolio, B., & Bass, B. M. (1985). Charisma and beyond. Paper presented at the Academy of Management. San Diego.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership: A response to critics. (Ed. M. M. Chemers & R. Ayman). *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). New York: Academic Press.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), 139-161.
- Berlew, D. E. (1974). Leadership and organizational excitement. *California Management Review*, 17(2), 21-30.
- Bloand, S. E. (2000). Bill Clinton and John E Kennedy: The dark side of charisma. *Psychoanalytic Dialogues*, 10(2), 285-289.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equations models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: SAGE.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J. A. (1985). Charismatic leadership in business: An exploratory study. *Unpublished Doctoral Dissertation*, School of Business Administration, Harvard University.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organization*. London: SAGE.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.



- Eatwell, R. (2006). Explaining fascism and ethnic cleansing: the three dimensions of charisma and the four dark sides of nationalism. *Political Studies Review*, 4(3), 263-278.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10th ed.). Boston, MA: Pearson
- Gravetter, F. J. & Wallnau, L. B. (2000). *Statistics for the behavioral Sciences* (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing, Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership (Ed. J. G. Hunt and L. L. Larson). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hu, L., & Bentler: (1995). Evaluating model fit. In R. Hoyle (Ed.), *Structural equation modelling: Concepts, issues, and applications* (pp. 76-99). London, UK: SAGE.
- Hummel, R. P. (1975). Psychology of charismatic followers. *Psychological Reports*, 37, 759-770.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1996). *Lisrel 8: User's reference guide*. Lincolnwood: Scientific Software International.
- Kline, R. B. (2013). Exploratory and confirmatory factor analysis. In Y. Petscher & C. Schatsschneider (Eds.), *Applied quantitative analysis in the social sciences* (pp. 171-207). NY: Routledge
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. *Research in Organizational Behavior*, 8, 113-164.
- Oktay, E., & Hasan, G. Ü. L. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Quintana, S. M., & Maxwell, S. E. (1999). Implications of recent developments in structural equation modeling for counseling psychology. *The Counseling Psychologist*, 27(4), 485-527.
- Weber, M. (2012). *Ekonomi ve toplum*. İstanbul: Yarı Yayınları.
- Zaleznik, A., & Kets de Vries, M. F. R. (1975). *Power and the corporate mind*. Boston: Houghton Mifflin.