

Ebru Beyza BAYARÇELİK, Yrd. Doç. Dr.
kbeyza@yahoo.com, Gelişim Üniversitesi

cemalzehir@gmail.com, Yıldız Teknik Üniversitesi

Anahtar Kelimeler: liderlik, görev-odaklı liderlik, ilişki-odaklı liderlik, değişim-odaklı liderlik, ölçek geliştirme

RE-ASSESSMENT OF LEADERSHIP BEHAVIOR SCALE

Keywords: Leadership, task-oriented leadership, relations-oriented leadership, change-oriented leadership, construct validation

LGİRİŞ

Liderlik teorileri ve araştırmaları ile ilgili temel problemlerden biri, hangi davranış kategorilerinin hangi tür liderlik ile ilişkilendirileceği; bu ilişkiyi açıklayacak bir modelin geliştirilmesi ve test edilmesi olarak görülmektedir. Bazı araştırmacılar farklı davranış

Yukl'un liderlik davranışları üzerine yapılan çok sayıda çalışmada (Yukl, 1989; Yukl ve Berson, 1992; Yukl ve Gellerman, 1997; Yukl ve Gellerman, 1998; Yukl ve Gellerman, 1999; Yukl ve Gellerman, 2000; Yukl ve Gellerman, 2001; Yukl ve Gellerman, 2002; Yukl ve Gellerman, 2003; Yukl ve Gellerman, 2004; Yukl ve Gellerman, 2005; Yukl ve Gellerman, 2006; Yukl ve Gellerman, 2007; Yukl ve Gellerman, 2008; Yukl ve Gellerman, 2009; Yukl ve Gellerman, 2010; Yukl ve Gellerman, 2011; Yukl ve Gellerman, 2012; Yukl ve Gellerman, 2013; Yukl ve Gellerman, 2014; Yukl ve Gellerman, 2015; Yukl ve Gellerman, 2016; Yukl ve Gellerman, 2017; Yukl ve Gellerman, 2018; Yukl ve Gellerman, 2019; Yukl ve Gellerman, 2020; Yukl ve Gellerman, 2021; Yukl ve Gellerman, 2022; Yukl ve Gellerman, 2023; Yukl ve Gellerman, 2024; Yukl ve Gellerman, 2025) LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ölçeği ön plana çıkmaktadır (Strang, 2007). Yukl ve Gellerman (1999) tarafından geliştirilen 19 sorudan oluşmaktaydı. Yukl ve Gellerman (2000) tarafından yapılan çalışmada ise

sonra Yuki (1998) kamu ve özel sektörde görev yapan 318 orta ve üst düzey yönetici üzerinde yaptığı çalışmada, önceki

sorulara ilaveten değişim odaklı davranış tanımlayan sorular eklemiş ve liderlik davranış ölçeğini görev odaklı, ilişki odaklı, değişim odaklı olmak üzere 3 boyutlu bir model olarak yapılandırmıştır. Yukl ve arkadaşları daha sonra yürüttükleri bir başka ampirik çalışmada görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarını 12 alt boyut altında –açıklayıcı, izleyici (denetleyici), planlayıcı, danışmacı, destekleyici, onaylayıcı, geliştirici, güçlendirici, vizyon oluşturu, risk alan, yenilikçi, tarayıcı- incelemiş ve bu davranışları toplam 48 soru ile ölçmüştür (2002). Diğer taraftan "Leadership in Organization" isimli kitabında Yukl (2002), liderlik davranışının ikincil alt boyutları olarak 10 farklı davranış tipi tanımlamış ve açıklayıcı, izleyici (denetleyici), planlayıcı davranış tipini görev odaklı liderlik davranışının; destekleyici, geliştirici, onaylayıcı davranış tipinin ilişki odaklı liderlik davranışının; kültüre müdahale, vizyon geliştirme, değişimi uygulama ve öğrenme-yeniliği teşvik etme davranış tipini değişim odaklı liderlik davranışının alt boyutları olarak ele almıştır. 10 davranış tipinden oluşan 3 boyutlu liderlik davranışını ölçmek için 33 soru kullanılmıştır.

Aynı yılda aynı kişi tarafından yayınlanan iki ayrı çalışmada da görüldüğü üzere, hangi davranışın hangi boyutla ilgili olduğu konusunda tam bir uzlaşma söz konusu değildir. Ayrıca boyutların kavramsallaştırılması, ölçümleme sürecinde değişikliğe uğrayabilmektedir. Bu durum bizi, Yukl'un liderlik ölçeğinin boyutlarını yeniden değerlendirmesine yönelik çalışma yürütmeye itti. Söz konusu liderlik davranış ölçeği, literatürde çok geniş bir kullanıma sahip olmasına rağmen, ölçek geçerleme çalışması yok denecek kadar az sayıda bulunmaktadır. Bu bağlamda Yukl'un üç boyutlu liderlik davranış ölçeğinin geçerlemesini yapan bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Diğer taraftan, bu konuyla ilgili bilinen temel çalışmalar genellikle gelişmiş ülkelerde yürütülmüştür. Üç boyutlu liderlik davranış ölçeğinin geçerlemesinin yapıldığı bu çalışma Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede yürütülmesi açısından da bir ilk olma özelliğini taşımaktadır.

Bu çalışmada, liderlik davranış ile ilgili kısa bir literatür incelemesinden sonra, liderlik davranışının boyutları ölçek geçerliliği için Ghiselli, Campell, Zedeck vd. (1981), Schwab (1980), Bagozzi & Phillips (1991) ve Hair ve diğerlerinin (2010) çalışmalarında öngördüğü şekilde (1) içerik geçerliliği, (2) yakınsama geçerliliği ve ayrışma geçerliliği ve (3) öngörü geçerliliği analizlerine tabi tutulacaktır. Çalışmanın sonunda araştırma bulguları ortaya konularak daha sonraki çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.

II. LİDERLİK DAVRANIŞI

Liderlik konusu her zaman için insanların ilgisini çekmesine rağmen bu konudaki bilimsel çalışmalar 1900'lerde yürütülmeye başlamıştır. Sosyal bilimciler, bir liderin takipçilerini en iyi şekilde etkilemesine ve grup hedeflerini başarmasına yol açan liderlik özelliklerini, yeteneklerini, davranışlarını, güç kaynağını ya da durum özelliklerini bulmaya çalışmışlardır. Liderlik davranış ile ilgili ilk çalışmaların yürütülmeye başlandığı 1950-1960'lı yıllardan günümüze kadar yürütülen çalışmalarının çoğu iki öncül ekolün izinden gitmiştir: Ohio State Liderlik Çalışmaları (The Ohio State Leadership Studies) ve Michigan Liderlik Çalışmaları (The Michigan Leadership Studies).

1950'lerde yapılan Ohio State Liderlik Çalışmalarıyla, ilgili liderlik davranışları sınıflandırılmaya ve davranış tanımlayan ölçekler, anketler geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırmacılar yaklaşık 1800 maddeden oluşan liderlik davranış örneği listesi hazırlayıp, daha sonra bunu 150 maddeye düşürmüşler ve 150 soruluk anketi, yöneticilerinin davranışlarını tanımlamaları için askeri ve sivil kişilerden oluşan bir örneklem üzerinde uygulamışlardır (Fleishman, 1953; Halpin & Winner 1957, Aktaran: Yukl vd., 2002). Araştırmanın faktör analizi sonuçları, astların, yöneticilerinin davranışlarını yapısalıcı (initiating structure) liderlik ve önem veren (consideration) liderlik davranış şeklinde birbirinden farklı ve bağımsız iki boyutta tanımladıkları bulgusunu ortaya koymuştur. Önem veren liderlik davranış bağlamında lider, destekleyici ve arkadaşça bir tavırla hareket edip astları ile ilgileniyor, onları sorunlarını dinliyor, önemli konularda onlara danışıyor, tavsiyelerini kulak arkası etmiyor. Yapısalıcı liderlik davranış bağlamında ise lider, kendi rolünü ve astlarının rollerini formal olarak oluşturuyor ve tanımlıyor, astları görevlere atıyor, net performans standartları ortaya koyuyor ve astlarından bu standartlara, prosedürlere uymalarını bekliyor, uymayanları eleştiriyor ya da çeşitli şekillerde cezalandırıyor, çok sayıdaki astın faaliyetlerini koordine ediyor (Daft, 2008). Aynı dönemlerde yürütülen Michigan liderlik çalışmalarının odağını, lider davranış, grup süreci ve grup performansı ölçümleri arasındaki ilişkilerin tanımlanması oluşturmaktaydı (Daft, 2008). Yapılan araştırmalar sonucunda görev odaklı davranış, ilişki odaklı davranış ve katılımcı davranış olmak üzere üç tür etkili liderlik davranış ortaya konmuştur. Görev odaklı liderlik davranış, Ohio State liderlik çalışmalarındaki yapısalıcı liderlik davranışıyla benzerlik gösterirken, ilişki odaklı davranış, önem veren liderlik davranışıyla aynı özellikleri taşımaktadır. Katılımcı liderlik tarzında ise, astların kararlara katılımını sağlamak, iletişimi geliştirmek, işbirliğini arttırmak için toplantılar düzenleyen bir liderlik davranış karşımıza çıkmaktadır (Yukl, 2002; Daft, 2008). Sonuç itibarıyla, 1950'lerden 1980'lerin ortasına kadar olan periyotta lider davranışıyla ilgili yapılan araştırmalar liderliği iki boyutlu bir kavram olarak ele almıştır: (1) görev odaklı ya da yapısalıcı liderlik davranış ve (2) ilişki odaklı ya da önem veren liderlik davranış.

1980'lerde, hızla değişen çevrede, kamu ve özel sektör firmaları ayakta kalmak için değişimleri yöneticilerin temel etmişlerdir. Dolayısıyla değişime ayak uydurmak, organizasyonu bu doğrultuda yönlendirmek yöneticilerin temel gündemini oluştururken değişimi yönetmek liderliğin en önemli ve en zor sorumluluğu haline dönüşmüştür (Kotter, 1990). Her ne kadar değişimi yönetmek bazı örgüt teorisyenleri tarafından liderliğin en temel sorumluluğu olarak

vurgulansa ve değişim odaklı davranışın belli türlerine işaret eden dönüşümcü (transformasyonel) ve karizmatik liderlik teorileri (Bass, 1990; Conger ve Kanungo, 1988) bu bağlamda ortaya çıkmış olsa da, değişim odaklı liderlik davranışı 1990'lara kadar ayrı bir boyut olarak ele alınmamıştır. Değişim odaklı davranış, ilk kez Ekwall ve Arvonen 'ın (1991) çalışmasında farklı bir boyut olarak ele alınmıştır. Aynı doğrultuda çalışmalarına yön veren Yukl (1998) karizmatik ve dönüşümsel liderlik ile uyumlu "değişim odaklı liderlik" boyutunu, Michigan Liderlik Ekolü'nün öne sürdüğü "görev odaklı liderlik" ve "ilişki odaklı liderlik" davranış boyutlarına ekleyerek üç boyutlu bir liderlik davranışı modeli önermiştir. Kamu ve özel sektörde görev yapan 318 orta ve üst düzey yönetici üzerinde yürüttüğü çalışmanın keşifsel faktör analizi bulguları, liderlik davranışı ölçeği ile ilgili görev odaklı, ilişki odaklı, değişim odaklı olmak üzere 3 boyutlu bir faktör yapısı ortaya koymuştur (Yukl, 1998). Dolayısıyla geleneksel iki faktörlü liderlik davranışı sınıflaması, değişim odaklı liderlik davranışının ayrı bir faktör olarak eklenmesiyle üç faktörlü bir yapıya dönüşmüştür. Bu faktörler, görev odaklı liderlik davranışı, ilişki odaklı liderlik davranışı ve değişim odaklı liderlik davranışından oluşmaktadır.

III. METODOLOJİ

Bu çalışma Türkiye'de üretim sektöründe faaliyet gösteren 143 büyük ölçekli işletmenin 547 orta ve üst düzey yöneticisi üzerinde yürütülmüştür. Bu işletmeler İstanbul Sanayi Odası'nın yayınlamış olduğu "Türkiye'nin ilk 500 Firması" ve Türkiye'nin ikinci 500 Firması" listelerinden alınmıştır. Dolayısıyla bu 143 firma, üretimden satış gelirine göre Türkiye'nin ilk 1000 firması arasında yer almaktadır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS istatistik paket programları kullanılarak (exploratory) ve onaylayıcı (confirmatory) faktör analizlerine tabi tutulmuştur.

IV. ÖLÇEK GEÇERLİLİĞİ

Ölçek geçerliliği, kullanılan ölçeğin doğruluğu ile ilgilidir (Hair vd., 2010) ve temelde 4 bileşenden meydana gelmektedir: (1) içerik geçerliliği, (2) yakınsama geçerliliği ve ayrışma geçerliliği, (3) öngörü geçerliliği (Ghiselli et al. 1981; Schwab, 1980; Bagozzi and Phillips, 1991; Hair et al. 2010).

IV.1. İçerik Geçerliliği

İçerik geçerliliği araştırmacıların, ölçüm sorularını, ölçülen değişkenin tüm yönlerini kapsayacak şekilde ne derece iyi tasarladıklarına bağlıdır (Nunnally, 1978). İçerik geçerliliğinin değerlendirilmesi, sayısal ölçüme açık olmayan rasyonel yargısal bir süreçtir. İçerik geçerliliğinin analiz edilmesi genellikle seçilen değişkenlerle ilgili geniş bir literatür taraması ile mümkün olmaktadır (Li, Rao, Ragu-Nathan, and Ragu-Nathan, 2005). Bu çalışmada, üç boyutlu liderlik davranışını ölçmek için Yukl'dan (2002) uyarlanan 33 sorulu bir ölçek kullanılmıştır.

Liderlik davranışı ölçeğinin ilk boyutu olan *görev odaklı liderlik davranışı*, bir görevin başarılanması, beşeri ve maddi kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, faaliyetlerin güvenli ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanmasına yönelik davranışlarla ilgilidir. Yukl "Leadership in Organization" isimli kitabında görev odaklı liderlik ile ilgili belli başlı davranış şekillerini (1) planlama, (2) açıklama (clarifying) ve (3) izleme (monitoring) şeklinde ifade ederken (2002); arkadaşlarıyla yürüttüğü başka bir çalışmada bu davranış şekillerini (1) planlama, (2) açıklama, (3) izleme ve (4) geliştirme davranışları olarak sınıflamaktadır (Yukl vd., 2002).

İkinci boyut olan *ilişki odaklı liderlik davranışı*, insanlarla ilişkilerin gerçekleştirilmesi, işbirlikleri ve takım çalışmalarının artırılması, astların iş tatmininin artırılması, organizasyonla bütünleşmenin sağlanmasına yönelik davranışların geliştirilmesiyle ilgilidir ve 2002'deki çalışmasına göre (1) destekleyici (supporting), (2) geliştirici (developing), (3) onaylayıcı (recognizing) davranış şekilleri ilişki odaklı liderliğin temelini oluşturmaktadır (Yukl, 2002). Diğer taraftan arkadaşlarıyla beraber yürüttüğü çalışmada ilişki odaklı liderlik davranışıyla ilgili belli başlı davranış şekillerini (1) destekleme (supporting), (2) danışma (consulting), (3) onaylama (recognizing), (4) güçlendirme (empowering) olarak belirtmektedir.

Liderlik davranışının üçüncü boyutunu oluşturan *değişim odaklı liderlik davranışı*, temel olarak stratejik kararların geliştirilmesi, çevredeki değişime uyum sağlanması, esnekliğin ve yeniliğin artırılması, ürün hizmet ya da süreçlerde büyük değişimler ve yenilikler yapılması, değişime bağlılığın sağlanması ile ilgili davranış şekillerinin geliştirilmesine yönelik olup (1) örgüt kültürüne müdahale edilmesi, (2) vizyon oluşturma, (3) değişimin uygulanması, (4) yenilik ve öğrenmenin artırılması davranışlarını kapsamaktadır (Yukl, 2002). Yukl ve arkadaşlarının çalışmasında ise değişim odaklı liderlik davranışının, (1) vizyon oluşturma, (2) yenilik yapma, (3) risk alma, (4) dışsal tarama (izleme) davranışlarından meydana geldiği vurgulanmaktadır.

Yukl (2002), ilişki odaklı, görev odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarını, liderlik davranışının birbirinden bağımsız boyutlar olarak kavramlaştırmakta ve bu üç boyutun birlikte birim performansını belirlediğini belirtmektedir. Diğer taraftan arkadaşlarıyla birlikte yürüttüğü ampirik çalışmada Yukl, görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik davranışlarıyla ilgili yukarıda da belirtildiği üzere 12 farklı liderlik davranışı tanımlamakta ve bu liderlik davranışlarını ölçmek için 48 soru kullanmaktadır (Yukl vd., 2002). Yukl'un liderlik davranışı ölçeği, orijinalinde önceki çalışma, model ve teorilerden çıkarılan 19 sorudan oluşmaktaydı. Yukl, daha sonra yaptığı çalışmalarında soru sayısını 30'a (Yukl 1998), 33'e (Yukl, 2002) ve en son çalışmasında ise 48'e (Yukl, Gordon ve

Taber, 2002) yükseltmiştir. Daha önce de belirtildiği üzere liderlik davranışını ölçmek için bu çalışmada, Yukl'dan (2002) uyarlanan 33 sorulu bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan tüm sorular uzman tercüman tarafından İngilizceden Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Daha sonra Türkçe'ye çevrilen bu sorular, bu alanda çalışan üç akademisyen tarafından içerik bakımından incelenmiştir. Ön çalışma olarak anket çalışması, değişik firmalarda çeşitli düzeylerde yönetici olarak çalışan 63 MBA öğrencisi üzerinde uygulanmıştır. Ön çalışma uygulamasında elde edilen veriler analiz edilerek ölçeklerin yapısı ve güvenilirliği incelenmiş ve tüm soruların Cronbach's Alfa değerinin 0.90'ın üzerinde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla 5'li likert ölçeğine (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum) göre hazırlanan ölçeğe 33 sorunun tamamı dahil edilmiştir.

IV.2. Yakınsama ve Ayrışma Geçerliliği

Yakınsama geçerliliği, farklı ölçümlerde ölçeklerin tutarlı olmasını ve aynı faktöre ait soruların kendi aralarında yüksek oranda korelasyona sahip olmasını ifade etmektedir (Li et al., 2005). Ayrışma geçerliliği ise farklı boyutların birbirlerinden ayrışmasını ve bu farklı boyutlara ait ölçeklerin birbirleriyle korelasyonların düşük olmasını ifade eder (Bagozzi and Phillips, 1991). Diğer bir ifade ile yakınsama geçerliliği bir yapıyı oluşturan değişkenlerin veya alt boyutların kendi aralarındaki korelasyonlarının yüksek düzeyde ve uniform, ayrışma geçerliliği ise bu boyutların kendi aralarındaki korelasyonlarının yüksek ancak belli bir düzeyde de düşük ve uniform olmasını ifade etmektedir (Bagozzi, 1981: 375-376; Alıntıl原因: Bülül ve Demirer, 2008). Bir yapıyı ölçen alt boyutların bu yapının birer parçası olabilmesi için kendi aralarında belirli düzeyde korelasyonlarının olması diğer taraftan her bir boyutun tek başına var olabilmesi için de birbirlerine benzememesi yani ayrışması gerekmektedir (Bülül ve Demirer, 2008). Yakınsama geçerliliğini belirlemek için faktör yükleri, ortalama açıklanan varyant (AVE), güvenilirlik katsayıları kullanılabilir (Hair vd., 2010). Yakınsama ve ayrışma geçerliliği için bu çalışmada aşağıdaki süreçler izlenmiştir. 33 değişkenin tamamının güvenilirliğinin değerlendirildiği güvenilirlik analizinde LID2 dışındaki tüm soruların 0,90 üzerinde Cronbach alfa değerine sahip olmaları soruların güvenilirliğini göstermektedir. Cronbach alfa değeri düşük olan LID2 sorusu (0,392) ölçekten çıkarıldıktan sonra kalan 32 soru keşifsel faktör analize tabi tutulmuştur. Faktör yükü 0,50'nin altında olan ve aynı anda farklı faktörlere yüklenen soruların ölçekten çıkarılmasıyla (LID8, LID9, LID10, LID19) kalan 28 soru Tablo 1'de görüldüğü üzere üç faktöre ayrılmıştır.

1883

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

Tablo 1. Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	TOL	ROL	COL
Görev Odaklı Liderlik (GOL)			
LID 1 (CFA ile elendi)	0.513		
LID 3	0.771		
LID 4	0.746		
LID 5	0.722		
LID 6	0.689		
LID 7 (CFA ile elendi)	0.506		
İlişki Odaklı Liderlik (İOL)			
LID 11		0.608	
LID 12		0.575	
LID 13 (CFA ile elendi)		0.779	
LID 14		0.725	
LID 15		0.622	
LID 16		0.659	
LID 17 ((CFA ile elendi)		0.683	
LID 18		0.578	
LID 20		0.569	
Değişim Odaklı Liderlik (DOL)			
LID 21			0.551
LID 22			0.599
LID 23 (CFA ile elendi)			0.775
LID 24			0.672
LID 25			0.783
LID 26			0.707
LID 27			0.659
LID 28			0.726
LID 29			0.711
LID 30			0.711
LID 31			0.747
LID 32			0.766
LID 33			0.678
Toplam Açıklanan Varyans %62,400			

Kalan 28 soru doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizine (CFA) tabi tutulmuştur ve 3 faktörlü model için uyum indeks değerleri $\chi^2/df = 3.985$; GFI= 0.841; CFI= 0.905; NFI= 0.878; IFI= 0.906; TLI= 0.897; RMR=0.048; RMSEA= 0.074 şeklinde gerçekleşmiştir. Literatürde kabul edilen değerlerle (Tablo 2) karşılaştırıldığında, daha iyi bir model için bazı soruların ölçekten çıkarılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda residual kovaryansı 2'nin üzerinde olan değişkenler (LID 1, LID 7, LID 13, LID 17 ve LID 23) ölçekten çıkarılmıştır. 5 sorunun daha ölçekten çıkarılmasıyla kalan soru sayısı 23 olmuş ve uyum indeks değerleri $\chi^2/df = 3.766$; GFI= 0.878; CFI= 0.930; NFI= 0.907; IFI= 0.930; TLI= 0.922; RMR=0.038; RMSEA= 0.071 şeklinde gerçekleşmiştir. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinden sonra ikinci düzey faktör analizi yapılmış ve sonuçlar birinci düzey faktör analizinin sonuçlarıyla aynı çıkmıştır ($\chi^2/df = 3.766$; GFI= 0.878; CFI= 0.930; NFI= 0.907; IFI= 0.930; TLI= 0.922; RMR=0.038; RMSEA= 0.071).

Tablo 2. Kabul edilen ve Mükemmel Uyum İndeksi Değerleri

Fit Index	Perfect Fit Value	Acceptable Fit Value
χ^2/df	≤ 3	$\leq 4-5$
CFI	≥ 0.95	$\geq 0.94-0.90$
NFI	≥ 0.95	$0.94-0.90$
IFI	≥ 0.95	$0.94-0.90$
TLI	≥ 0.95	$0.94-0.90$
GFI	≥ 0.90	$0.89-0.85$
AGFI	≥ 0.90	$0.89-0.85$
RMSEA	≤ 0.05	$0.06-0.08$
RMR	≤ 0.05	$0.06-0.08$

Kaynak: Schumaker and Lomax, 2004; Kline, 1998; Schermelleh Engel Moosbrugger, Müller, 2003; Hair et al., 2010; Meydan and Şeşen, 2011)

Sonuç itibarıyla kalan 23 soru 4'ü GOL, 7'si IOL ve 12'si DOL olmak üzere üç faktöre yüklenmiştir. Tablo 3'te görüldüğü üzere faktör yükleri 0.643 ile 0.857 arasında değişmektedir. Yine Tablo 3'te yer aldığı üzere ölçek güvenilirliği literatürde kabul edilen değerlerin üzerinde gerçekleşmiştir.

Tablo 3. 23 Sorulu Ölçeğin Doğrulamalı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	GOL	IOL	DOL
Görev Odaklı Liderlik (GOL)	-	0.689	0.644
LID 3	0.684		
LID 4	0.771 (15.004)		
LID 5	0.744 (14.631)		
LID 6	0.674 (13.501)		
İlişki Odaklı Liderlik (IOL)	-	-	0.881
LID 11		0.834	
LID 12		0.825 (23.385)	
LID 14		0.815 (22.979)	
LID 15		0.793(22.027)	
LID 16		0.684 (17.882)	
LID 18		0.655 (16. 871)	
LID 20		0.784(21.660)	
Değişim Odaklı Liderlik (DOL)	-	-	-
LID 21			0.695
LID 22			0.643 (14.457)
LID 24			0.799 (17.807)
LID 25			0.803 (17.904)
LID 26			0.818 (18.205)
LID 27			0.784 (17.498)
LID 28			0.779(17.391)
LID 29			0.780 (17.409)
LID 30			0.765 (17.088)
LID 31			0.772 (17.233)
LID 32			0.857 (19.035)
LID 33			0.807 (17.970)
Cronbach's Alfa Değeri	0.810	0.910	0.947
Kompozit Güvenilirlik	0.810	0.912	0.925
AVE	0.518	0.597	0.604

Ayrışma geçerliliği, farklı faktörlere ait boyut ve ölçümlere çok küçük varyant paylaşılarak birbirlerinden ayrışması anlamına gelmektedir (Bagozzi ve Phillips, 1991). Tablo 3'te görüldüğü üzere 23 soru herhangi bir ortak varyant olmadan kendi faktörlerine yüklenmiş ve ortaya ortak varyant paylaşmayan birbirinden ayrı üç faktör çıkmıştır. Bu da 23 sorulu-3 faktörlü Liderlik Davranışı ölçeğinin ayrışma geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

IV.3. Öngörü Geçerliliği

Kriter geçerliliği olarak da bilinen öngörü geçerliliği, ölçülen değişkenlerin diğer değişkenler ile teorik olarak belirtilen ilişkiye sahip olup olmadığını araştırır (Li vd., 2005). Literatürde liderlik davranışı genel olarak örgütsel performans (Liden ve Graen, 1980; Yukl, 2002), yenilik performansı (Kanter, 1983; Howell ve Avolio, 1998; Dess ve Picken, 2000; Aragon-Correa, Garcia-Moreales, Cordon-Pozo, 2007), çalışan bağlılığı commitment (Steyrer, Schiffinger, Lang, 2008; Avolio, Zhu ve Bhatia, 2004; Bono ve Judge, 2003; Walumbwa, Orwa, Wang ve Lawler, 2005; Podsakoff vd., 1990) gibi unsurlarla ilişkilendirilmiştir. Bu doğrultuda literatürde yer alan ve güvenilirlik-geçerliliği defalarca test edilmiş Khandawalla (1977) tarafından geliştirilen 5 sorulu örgütsel performans (ÖP) ölçeği; Miller ve Frisen (1982) ile Prajogo ve Sohal (2006)'dan uyarlanan 8 sorulu yenilik performansı (YP) ölçeği ve Mowday, Porter ve Steers (1982)'dan uyarlanan 6 sorulu çalışan bağlılığı (ÇB) ölçeği kullanılmış (Çalışma liderlik davranışı ölçeğinin geçerlemesine odaklandığı için öngörü geçerliliğinde kullanılan performans ölçeklerinin analiz sonuçlarına yer verilmemiştir) ve bu değişkenlerin liderlik davranışı unsurları görev odaklı liderlik (GOL), ilişki odaklı liderlik (IOL), değişim odaklı liderlik (DOL) ile olan ilişkileri ele alınmıştır. Tablo 4'te yer aldığı üzere liderlik davranışının üç boyutu ile örgütsel performans, yenilik performansı ve çalışan bağlılığı arasında anlamlı ilişkinin olması 23 sorulu-üç faktörlü Liderlik davranışı ölçeğinin öngörü geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Korelasyon Analizi Sonuçları

	GOL	IOL	DOL	ÖP	YP	ÇB
GOL	1					
IOL	0.595**	1				
DOL	0.570**	0.829**	1			
ÖP	0.334**	0.435**	0.502**	1		
YP	0.334**	0.465**	0.520**	0.649**	1	
ÇB	0.457**	0.517**	0.572**	0.476**	0.474**	1

Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

V. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma Yukl'un (2002) liderlik davranışı faktörlerinin yeniden değerlendirilmesine odaklanmıştır. Yukl (2002) liderlik davranışının, birbirinden bağımsız görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik olmak üzere 3 boyuttan meydana geldiğini belirtmektedir. Üç boyutlu liderlik davranışı güçlü bir teorik altyapıya sahip olmasına rağmen ampirik çalışmaların çoğu teoriyi desteklemeyen sonuçlar ortaya koymuştur. Üç boyutlu liderlik davranışı teorisini ortaya koyan Yukl (2002) dahi, yaptığı ampirik çalışmalarda, teori ile çelişen bulgulara ulaşmıştır (Yukl vd., 2002). Mesela Yukl "Leadership in Organizations" isimli kitabında "geliştirme" davranışını ilişki odaklılığın bir unsuru olarak ele alırken (2002); yine aynı yıl arkadaşları ile yürüttüğü ampirik çalışmada görev odaklı liderlik davranışının bir alt boyutu olarak sınıflamaktadır (Yukl vd., 2002). Diğer taraftan orijinalinde 19 sorudan oluşan ölçek, daha fazla sayıda gözlemi sınıflayabilmek adına zamanla genişleyerek 30 (Yukl, 1998), 33 (Yukl 2002), 48 (Yukl vd., 2002) sorulu bir ölçek halini almıştır. Ölçeğin çok sayıda soru içermesi ölçeğin güvenilirlik ve genellenebilirliğini artırmasına rağmen, çok sorulu ölçekler büyük örneklem kültesi gerektirmekte ve doğru bir şekilde tek boyut ölçümünü zorlaştırmaktadır (Hair vd., 2010). Dolayısıyla, teorik altyapı doğrultusunda, mümkün olduğunca az sayıda soruyla mümkün olduğunca çok sayıda değişkeni ölçebilen ölçeklerin geliştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması önem kazanmaktadır.

Bahsedilen çelişkiler ve daha sade bir ölçek ihtiyacı, bizi liderlik davranışı ölçeğinin yeniden değerlemesinin yapıldığı böyle bir çalışmayı gerçekleştirmeye yöneltmiştir. Yukl'un Liderlik davranışı ölçeğinin geçerlemesi için, kişisel ve doğrulayıcı faktör analizleri yürütülmüş ve bu analiz bulguları, liderlik teorisine uygun şekilde 23 sorulu-3 faktörlü liderlik davranışı ölçeğini ortaya koymuştur. Çalışmada liderlik davranışı ölçeğinin yapı geçerliği; içerik, yakınsama, ayrışma ve öngörü geçerliliği analizleri yapılarak sağlanmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları 23 sorulu-3 faktörlü liderlik davranışı modelinin iyi bir model olduğunu göstermektedir (($X^2/df = 3.766$; $GFI = 0.878$; $CFI = 0.930$; $NFI = 0.907$; $IFI = 0.930$; $TLI = 0.922$; $RMR = 0.038$; $RMSEA = 0.071$).

Yukl ve arkadaşları (2002), liderlik davranışı ölçeğini 48 soru ve 12 özel davranışı kapsayacak şekilde genişletmelerine rağmen; bu çalışma sonuçları, teoriye uygun bir şekilde liderlik davranışını tanımlayan üç temel boyuttan -görev odaklı liderlik davranışı, ilişki odaklı liderlik davranışı, değişim odaklı liderlik davranışı- ve bu davranışları en iyi şekilde ölçen 23 sorudan oluşan bir yapı ortaya koymuştur. Genişletilmiş sınıflamalara rağmen, son dönem araştırmaları, özel davranışları daha genel gruplar altında toplamaya yönelik olarak 3 boyutlu sınıflamanın daha kullanışlı ve sade olduğuna dikkat çekmektedir (Örn., Avolio ve Bass, 1991; Ekvall ve Arvonen, 1991; Yukl, 1999; Yukl, 2002). Bu doğrultuda, ölçek sadeliği ilkesini (parsimony) dikkate alan araştırmalarda, liderlik davranışını ölçmek için 48 sorulu-12 boyutlu hiyerarşik liderlik davranışı sınıflama ölçeğinden ziyade, yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine dayanarak bu çalışmada öne sürülen 23 sorulu-3 boyutlu liderlik davranışı ölçeğinin daha çok tercih edileceği kanaatindeyiz.

Bu çalışma, kendine özgü bir yapıya ve kültüre sahip Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede yürütülmüştür. Dolayısıyla 23 sorulu-3 boyutlu liderlik ölçeğinin genellenebilirliğini artırmak için farklı kültür yapılarına sahip ülkelerde, mesela gelişmiş bir ülkede, tekrarlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aragon-Correa, J.A., Garcia-Moreales, V.J. & Cordon-Pozo, E., "Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain", *Industrial Marketing Management*, 2007, 36, pp.349-359.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M., *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*, Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates, 1991.
- Avolio, B.J., Zhu, W. & Bhatia, P., "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25, ss. 951-968.
- Bagozzi, R.P. & Phillips, L.W., "Assessing Construct Validity in Organizational Research", *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36, ss. 421-458.
- Bass, B. M., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press, 1990.
- Bono, J.E. & Judge, T.A., "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders", *Academy of Management Journal*, (2003), 46(5), ss.554-571.
- Bülbül, H ve Demirel, Ö., "Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri Servis Kalitesi ve Servis'in Karşılaştırmalı Analizi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, Sayı:20, ss.181-198.
- Conger, J. A. & Kanungo, R., "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, 1988, 13, ss.471-482.

- Daft, R. L., *The New Era of Management*, Second Edition, Thomson South-Western Corporation, USA, 2008.
- Dess, G.G. & Picken, J.C., "Changing Roles: Leadership in 21st Century", *Organizational Dynamics*, 2000, 28(3), ss.18-34.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C., "Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 1986, 11, ss.618-634.
- Ekvall, G. ve Arvonen, J., "Change-centered Leadership: An Extension of the Two-dimensional Model", *Scandinavian Journal of Management*, 1991, 7, ss.17-26.
- Fleishman, E.A., "The Description of Supervisory Behavior", *Personnel Psychology*, 1953, 36, ss.1-6 (Adı Geçen Kaynak: Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T., "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2002, Vol. 9, No.1, ss. 15-32).
- Ghiselli, E.E., Campell, J. P., & Zedeck, S., "Measurement Theory for the Behavioral Sciences", San Francisco, CA: Freeman, 1981.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson R.E., *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, Seventh Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010.
- Halpin, A.W. ve Winner, B.J., "A Factorial Study of the Leader Behavior Description (Adı Geçen Kaynak: Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T., "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2002, Vol. 9, No.1, ss. 15-32).
- Howell, J.M. & Avolio, B.J., "Transformational Leadership, Locus of Control and Support for Information: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol. 78, ss.891-902.
- Kanter, R.M. *The Change Masters*, Simon & Schuster, New York, NY, 1983.
- Khandwalla, P. N., *The Design of Organizations*, Harcourt, Brace Jovanovich Inc. USA, 1977.
- Kline, R.B., *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York: Guildford Pres, 1998.
- Kotter, J. P., *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: Free Pres, 1990.
- Li, S., Rao, S.S., Ragu-Nathan, T.S. & Ragu-Nathan, B., "Development and Validation of a Measurement Instrument for Studying Supply Chain Management Practices", *Journal of Operations Management*, 2005, 23, ss.618-641.
- Liden, R.C. & Graen, G.B., "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, 1980, 23, ss.451-465.
- Meydan, C.H. & Şeşen, H., *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, (Structural Equation Modeling: AMOS Applications, Detay Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara, 2011.
- Miller, D. & Friesen, P.H., "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, (1982), 3, ss.1-25.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R., *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Pres, 1982.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R., "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", *The Leadership Quarterly*, (1990), 1, ss.107-142.
- Prajogo, Daniel I. & Sohal, Amrik S., "The Integration of TQM and Technology / R&D Management in Determining Quality and Innovation Performance", *Omega*, (2006), 34, ss.296-312.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H., "Evaluating the Fit of Structural Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, 2003, 8(2), ss.23-74.
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G., *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- Schwap, D.P., "Construct Validity in Organizational Research", *Research in Organizational Behavior*, 1980, Vol.2, ss.3-43.
- Steyrer, J., Schiffinger, M. & Lang, R., "Organizational Commitment-A Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance?", *Scandinavian Journal of Management*, 2008, (24), ss.364-374.
- Strang, David K., "Examining Effective Technology Project Leadership Traits and Behaviors", *Computers in Human Behavior*, 2007, Issue 1, Vol.23, pp.424-462.
- Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P. & Lawler, J.J., "Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms", *Human Resource Development Quarterly*, (2005), 16 (2), pp.235-255.
- Yukl, G., "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, 1999, 10, ss.285-305.
- Yukl, G., *Leadership in Organizations* (4th ed.), Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1998.
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T., "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2002, Vol. 9, No.1, ss. 15-32.
- Yukl, G., *Leadership in Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 2002.