



## Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması

Tuncer Bülbül<sup>1</sup> Meltem Acar Güvendir<sup>2</sup> Binali Tunç<sup>3</sup> Güven Özdem<sup>4</sup>

**Öz:** Liderlik, ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik gelişmelerin hızlanması ile yönetim alanında hergeçen gün daha fazla konu edilen bir olgudur. Liderlik konusundaki teorik gelişmelerin pratikte uygulanabilirliğini anlamak üzere çeşitli çalışmalar sürdürülmektedir. Bu çalışmada, Yukl, Gordon ve Taber (2002) tarafından geliştirilmiş olan “Yönetim Uygulamaları Ölçeği’nin (Managerial Practices Survey)” Türkçe formunun oluşturulması amaçlanmıştır. Çalışmada Hambleton ve Patsula (1999) ve Deniz’in (2007) önerdiği ölçek uyarlama adımları izlenmiştir. Çalışma grubu Edirne ve Giresun illeri merkez ilçelerindeki 12’si ilkököl ve 10’u ortaokul olmak üzere toplam 22 okulda görev yapan 208 öğretmenden oluşmuştur. Çalışma kapsamında öğretmenlerden elde edilen puanların orijinal ölçeğin geliştirilmesindeki yaklaşıma uygunluğunu kontrol etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) tekniği kullanılmıştır. DFA sonuçlarını değerlendirmek için model uyum indeksleri kullanılmış ve bir indeks dışında, tüm uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum gösterdiği, modelin özgün formuna ait üç faktörlü yapının Türkçe formunda da uyum gösterdiği sonucuna varılmıştır. Yönetim Uygulamaları Ölçeği’nin (Managerial Practices Survey)” Türkçeye uyarlanma çalışmasının sonuçları, ölçeğin Türkçe formunun, okul yöneticilerinin etkili liderlik davranışlarını belirlemede kullanılacak bir yapıda olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim uygulamaları ölçeği; okul yöneticisi; ölçek uyarlama

<sup>1</sup>Doç. Dr. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, tuncerbulbul@trakya.edu.tr

<sup>2</sup>Yrd. Doç. Dr. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, meltemacar@trakya.edu.tr

<sup>3</sup>Doç. Dr. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, tunc@mersin.edu.tr

<sup>4</sup>Doç. Dr. Giresun Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, guvenozdem@gmail.com

## The Turkish Version of the Management Practices Survey

**Abstract:** Leadership is a phenomenon more issued everyday in the field of management with the increase of technological, political, social and political advances. Many studies have been carried out to comprehend the practicability of the theoretical advances in leadership. This study aims to form Turkish version of “Managerial Practices Survey” prepared by Yukl, Gordon and Taber (2002). Scale adaptation steps suggested by Hambleton and Patsula (1999) and Deniz (2007) are implemented in the study. 208 teachers working in 22 different schools 12 of which are at primary and the rest 10 are at secondary school in the central district of Edirne and Giresun formed the workgroup. In the scope of adaptation to Turkish, Confirmatory Factor Analysis (CFA) technique is used to control the convenience of the data gathered from Turkish teachers to the approach used while the original scale was being developed. Model convenience indexes are used to evaluate the CFA results. The result that three factor structure in the original form of the model adjusted to Turkish form as well since the as result of DFA results, all indexes are acceptable and matches perfectly except one of them has been concluded. The result of the adaptation studies of Managerial Practices Survey into Turkish form has indicated that it can be used to determine the effective leadership behaviours of school principals.

**Keywords:** Managerial Practices Survey; school principal; scale adaptation

### Giriş

Liderlik birçok alanda uzunca bir süredir en fazla tartışılan ve anlaşılmaya çalışılan konulardan biridir. Eğitim, sağlık, toplum hizmetleri, ekonomi, felsefe, tarih alanlarındaki çalışmalar liderlik yaklaşımları ve uygulamalarına önemli katkılar getirmektedir. Liderliğe uygun özelliklerin neler olduğu, hangi durumların liderliği ortaya çıkardığı, liderlerin etkisini arttıran etkenlerin neler olduğu konusunda çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Yukl (2008), birçok araştırmada farklı yönetim alanları ve konularındaki yöneticilik beceri, davranış, rol ve etkinliklerinin belirlenmeye çalışılmasına karşın, farklı pozisyonlardaki yönetici becerileri ve davranışlarının farklılaştığını, yine farklı kültürlerdeki aynı düzey yöneticiler arasında da farklılıklar olduğunu belirtmektedir. Lider davranışlarının nasıl belirlenebileceği veya hangi davranışların liderliğe zemin hazırladığı konusunda tartışma sürmektedir. Son dönemlerde öne çıkan düşünce, bireysel ve örgütsel özelliklerin birlikte değerlendirilmesi yönündedir.

Liderlikle ilgili ilk bilimsel çalışmalar, liderleri lider olmayanlardan ve etkili liderleri diğerlerinden ayıran kişilik özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Liderlikte özellik yaklaşımı olarak kabul gören bu anlayışa göre, lider özelliklerinin belirlenebilmesi ile gereksinim duyulan liderlik pozisyonlarına uygun kişinin bulunmasının olanaklı olacağı varsayılmıştır (Sabancı, 2005). Davranışçı yaklaşımı benimseyen ikinci kuşak çalışmalarda araştırmacılar, liderlerin gözlenebilir davranışlarından hareketle liderliği çözümlenmeye çalışmışlardır (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009; Sabancı, 2005). Bu yaklaşımda, etkili liderlerin kimler olduğuna odaklanmaktan ziyade, etkili liderlerin neler yaptıklarına odaklanılmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bu yaklaşıma göre, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve insan kaynağının bu doğrultuda harekete geçirilebilmesinde liderin davranış biçimi önem taşımaktadır (Eren, 2014). Ancak alanyazında, kişisel özellikler ve davranışların, etkili ve etkili olmayan liderlerin tanımlanmasında önemli olmasına rağmen, başarıyı garanti etmediği ve etkili liderlik için yeterli olmadığı yönünde görüşler yer almaktadır (Robbins ve Judge, 2012).

Sözü edilen liderlik tartışmaları daha sonraları durumsallık yaklaşımlarının doğmasına kaynaklık etmiştir. Durumsallık yaklaşımları, liderleri, durumların yarattığını kabul eder (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009). Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğidir. Liderliği, koşulları da dikkate alarak ele alan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör içinde bulunan koşullardır. Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Koçel, 2001). Eğitim yönetimi alanındaki kuram ve uygulamalara önemli katkılar sağlayan durumsallık yaklaşımları, liderlik özelliklerinin ve davranışlarının etkililiğini artıran farklı değişkenleri gündeme getirmiştir (Sabancı, 2005).

Liderlik alanyazınındaki temel tartışmalardan biri etkili liderlik için hangi davranış ve özelliklerin daha uygun olduğudur (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Bununla birlikte yarım yüzyıldan fazla bir süredir devam eden liderlik araştırmaları, geniş ve soyut davranış yapılarına dayanmanın, konuyu sınırlandırdığını göstermiştir (Yukl, 1998). Yukl'a (2008) göre etkili liderlik, durumsal gereklilikleri anlama becerisini, kriz ve değişen koşullara uyum sağlamada esnek olmayı içerir. Örgütsel yapıların ve bu yapıları düzenleyen zihinsel özelliklerin karmaşıklığı, örgütsel yapıların nasıl oluştuğunu, bunlar arasındaki karmaşık ilişkileri ve etkileşimi anlamayı güçleştirmektedir. Bu karmaşıklık, liderlerin durumları

## Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanma Çalışması

algılayıp, çok boyutlu ilişkileri çözümleyebilecek yüksek düzeyli bir zihinsel tavır geliştirebilmelerini gerektirmektedir.

Etkili liderlik davranışlarını belirlemede bir diğer güçlük, liderlik davranışlarının kategorilere ayrılması ve sınıflandırılmasındaki görüş ayrılıklarıdır (Yukl ve Lepsinger, 2004). Geçtiğimiz yarım yüzyıllık dönemde, çok sayıda liderlik davranışı modeli geliştirilmesine karşın, bu niceliksel artış, çalışmalar arasında karşılaştırmalar ve sonuçlara varmayı da güçleştirmektedir. Kimi çalışmalarda aynı türde davranış farklı kavramlarla ifade edilirken, kimi çalışmalarda ise aynı kavramlar farklı tanımlanmıştır. Öyle ki birçok modelin temel kavramları modelin ortaya konulduğu çalışmalarla sınırlı kalmıştır. Bu nedenlerle liderlik konulu araştırmalarda ortaya konulan çok sayıda farklı model, alana ilişkin temel kavramların ayırt edilmesini güçleştirmektedir. Bu karışıklığı azaltmanın bir yolu belirli davranışları etkili liderliği açıklamaya ilgili biçimde ayırmak ve sınıflandırmak için kullanılabilir geniş tanımlı “üst kategoriler” veya “alt boyutlar” bulmaktır. 1950’lerde bazı araştırmacılar (Fleishman, 1953; Halpin ve Winer, 1957; Akt: Yukl, Gordon ve Taber, 2002) görev odaklı ve ilişki odaklı davranışlar içeren iki üst kategori tanımlanmıştır. Ancak bu iki üst kategori örgütte yenilik ve değişimi teşvik etme ve kolaylaştırmaya doğrudan ilişkili davranışları içermediği için önemli bir öğenin yani değişim odaklı davranışların eksik kalmasına yol açmıştır. 1980’lere gelindiğinde, değişim odaklı davranışlar, bazı karizmatik ve dönüşümsel liderlik kuramlarında dolaylı olarak geçmesine karşın ayrı bir boyut veya üst kategori olarak tanımlanmamıştır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002; Yukl ve Lepsinger, 2004).

Yukl, Gordon ve Taber’e (2002) göre etkili liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik uzunca bir süredir yapılan araştırmaları belli bir kategoriye göre sınıflandırmak ve liderlik tanımına entegre etmek oldukça güçtür. Bu güçlüğü aşmanın yolu, liderlik davranışlarını “görev, ilişki ve değişim” odaklı olmak üzere üç alt meta- kategoriye ayırarak, hiyerarşik bir taksonomi ile sınıflandırmaktır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Üst kategoriler, liderlik ile örgütsel süreçler arasında genel ilişkiler bulmayı kolaylaştırmaktadır. Ancak üst kategorilerin kullanılması, belirli davranışların görmezden gelinabileceği anlamına gelmemektedir (Yukl ve Lepsinger, 2004).

Yukl, Gordon ve Taber (2002) tarafından geliştirilen davranış betimleme ölçeğinin amacı, yukarıda belirtilen üçlü meta-kategorinin liderlik davranışları taksonomisinin

oluşturulması için bir temel oluşturmasıdır. Görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı davranışlar arasındaki farklılaşmanın belirlenmesi, etkili liderliğin anlaşılması açısından önemlidir. Üç alt kategori arasındaki teorik fark, davranışın öncelikli amacıdır. Görev odaklı davranışın temel amacı; personel ve kaynakların kullanımında verimliliği yükseltirken, diğer yandan girişimlerin ve hizmetlerin güvenilirliğini yükseltmektir. İlişki odaklı davranışların öncelikli amacı; birime ve misyonuna yüksek bağlılık, üyeler arasında karşılıklı işbirliği ve güven oluşturmaktır. Değişim odaklı davranışların temel amacı ise; süreç, ürün ve hizmetleri içeren temel yenilikçi gelişmeler ve dışsal değişimlere uyumu içermektedir. Liderlik davranışının üç kategorili hiyerarşik taksonomisi Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Liderlik Davranışlarının Hiyerarşik Taksonomisi

---

**1) Görev Odaklı Davranışlar**

- 1.1. Planlama / Kısa dönemli planlama
- 1.2. Netleştirme / Sorumlulukları belirleme
- 1.3. İzleme / Operasyonları ve performansı izleme

**2) İlişki Odaklı Davranışlar**

- 2.1. Destekleme / Destekleyici ve cesaretlendirici olma
- 2.2. Geliştirme / Çalışanların kendine güvenini ve yeteneklerini arttırma
- 2.3. Tanıma / Çalışanların başarı ve katkılarına farkındalık sağlama
- 2.4. Danışma / Karar mekanizmasına çalışanları dahil etme
- 2.5. Güçlendirme / Problem çözmede üyelerin insiyatif almasını sağlama

**3) Değişim Odaklı Davranışlar**

- 3.1. Gözlemleme / Dış çevreyi gözleme
  - 3.2. Değişim Öngörüsü / Yenilikçi bir strateji ve vizyon belirleme
  - 3.3. Cesaretlendirme / Yenilikçi düşünceyi cesaretlendirme
  - 3.4. Risk alma / Değişim için gerekli riskleri alma
- 

**1) Görev Odaklı Davranışlar**

Görev odaklı davranışlar öncelikle örgütte verimliliği ve süreç güvenilirliğini artırmaya yöneliktir. Bu davranışlar, görevi etkili ve uygun bir şekilde tamamlamak için gerçekleştirilen davranışlardır. Bu davranışlar arasında; işlemleri gerçekleştirmek için personel ve kaynakların nasıl kullanılacağını planlama, örgütün rolünü ve amacını netleştirme, uygulamaların ve performansın yakın takibi, işlemleri engelleyen sorunları belirleme ve çözmeye yönelik kararlı eylemler gerçekleştirme bulunur. Görev odaklı davranışlar; kısa dönemli planlama, sorumlulukları belirleme, operasyonları ve performansı izleme davranışlarını içeren üç alt boyuttan oluşmaktadır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002;

## Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanma Çalışması

Yukl ve Lepsinger, 2004). Araştırmalar hedef odaklı davranışlar ile iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, motivasyon, bireysel performans ve lider etkililiği gibi çeşitli çıktılar arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir (Michel, Lyons ve Cho, 2011).

**1.1. Planlama: Kısa dönemli planlama.** Kısa dönemli planlama, hangi işin yerine getirilmesi gerektiğine, işin nasıl yerine getirileceğine ve ne zaman tamamlanması gerektiğine karar vermeyi ifade eder (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Planlama ayrıca, örgütün rolünü ve amaçlarını netleştirmek için iletişimi, iş tanımını ve iş sorumluluklarını belirlemeyi ve örgütteki işgörenlerin hangi işi yapacağını bilmelerini kapsar. Planlama, işin verimli şekilde organize edilmesini, etkinliklerin uygun şekilde koordine edilmesini ve kaynakların etkili şekilde kullanılmasını sağlamaya yardımcı olur (Michel, Lyons ve Cho, 2011; Yukl, Gordon ve Taber, 2002; Yukl, 2006).

**1.2. Netleştirme: Sorumlulukları belirleme.** Sorumlulukları belirleme davranışı, çalışma etkinliklerine rehberlik ederek koordine etme ve insanların neyi nasıl yapacaklarından emin olmayı amaçlar. Belirleme, belirli görev hedeflerini belirlemeyi içerir ve bu hedefler, çabayı, önemli görevlerin ve sorumlulukların gerçekleştirilmesine yönlendirir. Ayrıca işi yapmanın etkili yollarını bulma konusunda cesaretlendirir, performansın değerlendirilebilmesi için karşılaştırma yapılabilecek bir ölçüt oluşturur (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

**1.3. İzleme: Operasyonları ve performansı izleme.** İzleme, yönetim birimine iş geliştirme, bireysel çalışmalar, hizmet veya ürünün kalitesi, programların veya projelerin başarısı hakkında enformasyon sağlar. İzleme, çalışmaların gözlenmesi, yazılı raporların okunması, performans verilerinin bilgisayarda izlenmesi, iş örneklerinin kalitesinin denetlenmesi ve birey veya grup için ilerlemelerin gözden geçirilmesi gibi çeşitli biçimlerde olabilir. İzleme dolaylı olarak, ölçülen performansa odaklandığı gibi, belirleme veya algılama gibi diğer davranışların etkili kullanımına olanak sağlar (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). İzleme olanaklarının topladığı bilgiler planlama, netleştirme, sorun çözme ve tanıma gibi diğer davranışların etkili kullanımını kolaylaştırır (Michel, Lyons ve Cho, 2011).

## 2) İlişki Odaklı Davranışlar

İlişki Odaklı davranışlar öncelikle insan ilişkilerini ve kaynaklarını geliştirmeye

yöneliktir. Liderler örgütte ilişki odaklı davranışları, ilişki kurma, karşılıklı güveni, işbirliğini ve ekip çalışmasını artırma ve iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılığı iyileştirme amacıyla kullanırlar (Michel, Lyons ve Cho, 2011; Yukl, 2006; Yukl ve Lepsinger, 2004). İlişki odaklı davranışlar, destekleyici ve cesaretlendirici olma (destekleme), çalışanların kendine güvenini ve yeteneklerini artırma (geliştirme), çalışanların başarı ve katkılarına farkındalık sağlama (farkındalık), karar mekanizmasına çalışanları dahil etme (danışma) ve problem çözmede üyelerin inisiyatif almasını sağlama (güçlendirme) davranışlarını içermektedir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

**2.1. Destekleme: Destekleyici ve cesaretlendirici olma.** Destekleme, diğer bireylerin gereksinimleri ve duygularıyla ilgilenme, kabul etme ve ilgi gösterme olarak belirlenmiştir. Destekleme, ilgilenmenin temel bileşenlerinden biridir. Araştırmalar, desteklemenin liderlik davranışlarının ayırt edici ve anlamlı boyutlarından biri olduğuna işaret etmektedir. Destekçi liderlik, etkili insanlararası ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesine katkı sağlar. Yine destekleme davranışının, izleyenlerin liderden memnun olmalarıyla yakından ilgili olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

**2.2. Geliştirme: Çalışanların kendine güvenini ve yeteneklerini artırma.** Geliştirme, astların becerilerini artırmaya ve kariyer ilerleyişlerini kolaylaştırmaya yönelik davranışları ifade eder. Geliştirmenin temel bileşeni, yol göstericiliktir (koçluk) ve astların gelişmesine olanak sağlar (Yukl, 2006; Michel, Lyons ve Cho, 2011). Araştırmalar, çalışanların, işin yapılmasıyla ilgili sorularının işin niteliğini arttırdığını, hatalardan ders çıkartılmasını ve karmaşık bir durumun çözümünün tarif edilmesinde önemli olduğunu göstermektedir. Geliştirme, özgüven ve beceri kazandırıcı bir nitelik taşır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

**2.3. Tanıma: Çalışanların başarı ve katkılarına farkındalık sağlama.** Tanıma, etkili performansları, önemli başarıları ve örgüte sağladıkları destekten dolayı, işgörenlerin ödüllendirmesini ve bunları fark edebilmeyi içerir (Michel, Lyons ve Cho, 2011; Yukl, 2006). Tanıma liderlik araştırmalarında (ödülle birlikte veya ayrı olarak) ayırt edici bir özellik olarak çıkmaktadır. Tanımanın, maddi özendiricilere göre, sunumunun kolaylığı, bireysel olması, örgütün formal ödül sisteminden görece bağımsız olması gibi üstünlükleri bulunmaktadır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

**2.4. Danışma: Karar mekanizmasına çalışanları dahil etme.** Danışma, katılımcı

## Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanma Çalışması

liderlik çerçevesinde, liderin, izleyenleri karar sürecine dahil ederek, kararın etkililiğini ve kabulünü artırmasını içerir. Danışmanın anahtar bileşeni, önemli kararların verilmesinde izleyenlerin katılımının sağlanmasıdır. Danışmanın, doğru kararların verilmesi, karardan etkilenen ve etkileyenlerin kararı kabul etmelerini sağlaması gibi üstünlükleri sözkonusudur (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Danışma, izleyenlerin karara katılımını sağlayarak, etkililiği ve kararın kabulünü artırır (Michel, Lyons ve Cho, 2011).

### *2.5. Güçlendirme: Problem çözümede üyelerin inisiyatif almasını sağlama.*

Güçlendirme, çalışanlara daha fazla temsil ve özerklik sağlanmasıdır. Lider, sorunlarla baş edebilme, göreve bağlılığı artırma, çalışanların becerilerini ve güvenini geliştirme, kararların niteliğini yükseltme amacıyla çalışanlara özerklik (otonomi) ve inisiyatif kullanma olanağı sağlar (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Güçlendirme, katılımcı liderliğin bir formudur. Örgütte çalışanların, kendine güven ve yeteneklerinin artırılması kadar göreve bağlılıklarının güçlenmesini sağlar (Michel, Lyons ve Cho, 2011).

### **3) Değişim Odaklı Davranışlar**

Değişim odaklı davranışlar öncelikle dış ortama uyumla ilgilidir. Değişim odaklı davranışlar temelde ortamı anlama, gerekli değişiklikleri özendirme, kolaylaştırma ve bu değişikliklere uyum sağlamak için yenilikçi yöntemler bulmaya yöneliktir (Michel, Lyons ve Cho, 2011; Yukl, 2006; Yukl ve Lepsinger, 2004). Bu davranışlar arasında tehdit ve fırsatları belirlemek amacıyla dış çevrenin gözlenmesi (gözleme), yenilikçi bir strateji ve vizyon belirleme (değişim öngörüsü), yenilikçi düşüncüyü cesaretlendirme (cesaretlendirme) ve değişim için gerekli riskleri alma (risk alma) davranışlarını içermektedir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

*3.1. Gözleme: Dış çevreyi gözleme.* Gözleme liderin dış çevredeki fırsat ve tehditleri farketme, anlayabilme özelliği olarak açıklanabilir (Michel, Lyons ve Cho, 2011). Gözleme, liderin, ekibi ve organizasyonuna yönelik tehdit ve fırsatları belirlemek amacıyla çevresel koşullara dikkati yöneltmesidir. Liderlerin temel etkinliklerinden biri, dışsal çevreyi izleyerek, örgütsel çevredeki tehdit ve fırsatları belirlemektir. Bu değişim odaklı davranış, aynı zamanda, “çevresel tarama” (environmental scanning) olarak da ifade edilir. Çevresel koşullarla ilgili enformasyon toplandıktan sonra analiz edilmeli ve yorumlanmalıdır. Problemler veya fırsatlar, çözümlerin üretilmesi veya yeni stratejilerin geliştirilmesi



biçiminde ayrı süreçler olarak ele alınır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

**3.2. Değişim öngörüsü: Yenilikçi bir strateji ve vizyon belirleme.** Örgütün ve örgüt üyelerinin daha iyi bir geleceğe sahip olmaları için vizyon sahibi olmalarını amaçlar (Michel, Lyons ve Cho, 2011). Örgütsel vizyonu oluşturmak ve yaymak, dönüşümcü ve karizmatik liderlik teorilerinin temel boyutlarından biridir. Belirli bir değişim veya vizyon, izleyenlerin değerleri ve ideallerine uygun olduğunda bağlılıkları güçlenir, görüşmeler istekle ve güvenle gerçekleştirilebilir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Bu boyutta, liderlerin, değişim gereksinimi konusunda çalışanları ikna etmede, tehditlerle baş edebilme ve fırsatlardan yararlanmak için değişimin uygun olacağını çalışanlarına açıklaması bulunur (Yukl, 2006). Değişim vizyonu oluşturma, organizasyon ve üyeleri için ilham verici, daha iyi bir gelecek vizyonu oluşturma ve dile getirme şeklindeki lider davranışlarını ifade eder (Michel, Lyons ve Cho, 2011).

**3.3. Cesaretlendirme: Yenilikçi düşünceyi destekleme.** Liderin, çalışanlarını tanıma ve çalışanların sahip oldukları özelliklere uyum sağlama kapasitesini içerir (Michel, Lyons ve Cho, 2011). Yenilikçi davranışın başkalarınca özendirilmesi, kendi kendine yeniliği önermekten farklılaşabilir. Lider iki davranışın farklı kombinasyonlarını kullanabilir. Araştırmalar yenilikçi düşünceyi özendirmenin, dönüşümcü liderliğin önemli ve ayırt edici bir özelliği olduğunu göstermektedir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Lider çalışanların, geleneksel varsayımları sorgulamasını, çerçeve dışında düşünmesini ve sorunları yaratıcı fikirler üreterek çözmesini sağlamak suretiyle yenilikçi düşünceye yönlendirebilir (Michel, Lyons ve Cho, 2011; Yukl, 2006).

**3.4. Risk alma: Değişim için gerekli riskleri alma.** Kişisel risk alma, liderin önemli değişikliklerin uygulanmasını sağlamak amacıyla kişisel fedakarlıklarda bulunmasını ifade eder. Örgütlerde değişimi gerçekleştirmek, genellikle riskler barındırdığından ve çalışanlarca tereddütle karşılandığından, liderin fedakarlıkları önemlidir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Büyük değişimlerin riskleri de aynı ölçüde büyük olacaktır. Özellikle değişime duyulan gereksinim açıkça belirli olmadığında, çalışanların önemli bir bölümü, varolan durumun korunmasını isterler. İşin kaybedilmesi, konum kaybı, kariyer gerilemesi ve meslektaşlarca reddedilme durumları değişime direnç doğurduğunda, değişim baskısı olası risklere yolaçar.

Yukl, Gordon ve Taber (2002) tarafından geliştirilen davranış betimleme ölçeği, etkili liderlik davranışlarını üçlü meta-kategoriler biçiminde sınıflandırılmasına dayanak

## Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanma Çalışması

oluşturmaktadır. Bu genel çerçeveden hareketle bu çalışmanın amacı, Yukl, Gordon ve Taber (2002) tarafından geliştirilmiş olan “Yönetim Uygulamaları Ölçeği’nin (Managerial Practices Survey)” Türkçeye uyarlanmasıdır.

### Yöntem

Bu çalışmada Hambleton ve Patsula (1999) ve Deniz (2007) tarafından belirtilen ölçek uyarlama adımları izlenmiştir.

### Çalışma Grubu

Çalışma grubunu Edirne ve Giresun merkez ilçelerindeki 12’si ilköğretim ve 10’u ortaokul olmak üzere toplam 22 okulda görev yapan 208 öğretmen oluşturmuştur. Çalışmanın dış geçerliliğini artırmak için çalışma grubu mümkün olduğunca geniş tutulmuştur. Daha geniş çalışma grubu aynı zamanda test edilen analitik modelin gücünü de artıracaktır (MacCallum, Browne, Sugawara, 1996; Weston ve Gore, 2006). Çalışma grubuna ilişkin bazı demografik değişkenlerin dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Çalışma grubuna ilişkin demografik bilgiler

Değişken	Kategori	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	131	63.0
	Erkek	77	37.0
Yaş	20-30	36	17.3
	31-40	71	34.1
	41-50	69	33.2
	51-üstü	32	15.4
Kıdem yılı	1-10	70	33.7
	11-20	64	30.8
	21-30	50	24.0
	31-üstü	24	11.5
Eğitim durumu	Lisans	174	83.7
	Lisansüstü	20	9.6
	Diğer	14	6.7

Tablo 2’ye göre öğretmenlerin yarısından fazlası kadın ve lisans mezunudur. Ayrıca öğretmenler büyük oranda 31-40 yaş aralığında ve kıdem yılı 1-10 yıl arasındadır.

## **Orijinal Ölçme Aracı**

Bu çalışma kapsamında Yukl, Gordon ve Taber (2002) tarafından geliştirilmiş olan “Yönetim Uygulamaları Ölçeği (Managerial Practices Survey)” Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin özgün formu toplamda 45 maddeden oluşan üç faktörden meydana gelmektedir. Bu üç faktör; görev odaklı davranışlar, ilişki odaklı davranışlar ve değişim odaklı davranışlar olarak açıklanmaktadır. Ayrıca her bir faktör 15 maddeden oluşmaktadır. Her bir faktör için iç tutarlılık güvenilirliği, Cronbach Alfa istatistiği ile belirlenmiştir. Elde edilen değerler, tümü için kabul edilebilir değerin üzerinde bulunmuştur ( $\alpha > .70$ ). En düşük güvenilirlik değeri .77 iken değerlerin tümü .70’den yüksek bulunmuştur (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

Rastgele versiyonu cevaplayan 59 yüksek lisans öğrencisinin ölçek puanlarının ortalaması ile gruplandırılmış versiyonu cevaplayan 48 öğrencinin puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Denklik analizi için yöneticiler yerine öğrencilerin kullanılmasının nedeni, rastgele versiyonu cevaplayan 131 yöneticinin, gruplanmış versiyonu kullanan 37 yönetici ile aynı firmada olmamasıdır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA-confirmatory factor analysis-CFA) yapmak için yeterli büyüklükte bir örneklem alındığını belirlemek amacıyla her iki versiyon ölçek puanları kullanılmıştır. DFA için Lisrel 8.51 paket programından yararlanılmıştır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002).

Ölçeğin yapı geçerliği için yararlanılan diğer ölçekler şu şekilde sıralanmıştır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002): C-K Ölçeği: Conger-Kanungo liderlik ölçeği - Conger ve Kanungo, 1998; LBDQ-12: Lider Davranışları Tanımlama Ölçeği - Stogdill, Goode ve Day, 1962; LOS: Lider Gözleme Ölçeği- Luthans ve Lockwood, 1984; LPI: Liderlik Pratikleri Envanteri - Kouzes ve Posner, 1995; MBS: Yöneticilik Davranışı Araştırması - Yukl ve Nemeroff, 1979; MLI: Çok Faktörlü Liderlik Anketi - Bass ve Avolio, 1990; MLQ: Çok Faktörlü Liderlik Envanteri - Castro ve Schriesheim, 1998; SMP: Yönetim Uygulamaları Araştırması - Wilson, O'Hare ve Shipper, 1990; TLI: Dönüşümcü Liderlik Envanteri - Podsakoff, MacKenzie, Morrman ve Fetter, 1990.

Ölçek görüşüm yok ifadesi ile birlikte 6’lı likert tipinde “0-Görüşüm Yok, 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Az Katılıyorum, 3-Orta Derecede Katılıyorum, 4-Çok Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum” olarak derecelendirilmiştir. Ölçekten en fazla 270 en az 0 puan alınabilir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı

## Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanma Çalışması

davranışları içeren her bir alt ölçekten alınacak yüksek puan, lider davranışının örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki etkililiğini ortaya koymaktadır.

### Ölçeğin Türkçe Formunun Oluşturulması

Ölçeğin uyarlama çalışmalarına başlarken öncelikle böyle bir ölçeği Türkçeye uyarlamannın gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu aşamada eğitim yönetimi ve ölçme ve değerlendirme alanından iki öğretim üyesinin ölçekle ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Alınan cevaplar doğrultusunda böyle bir ölçeğin uyarlanması konusunda hemfikir olunmuştur. Ölçeğin özgün formu ile ilgili gerekli izin için Gary Yukl ile e-posta aracılığıyla iletişim kurulmuş ve kendisinden gerekli izin alınmıştır. Ardından ölçeğin Türkçe taslak formu İngiliz dili eğitimi alanında uzman bir öğretim üyesi tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra ölçeğin Türkçe formu bir dil bilimci ve bir İngiliz dili eğitimi uzmanı tarafından geri çeviri yöntemiyle tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Türkçe ve İngilizceye çevrilen formlar, İngilizce okutmanı olan iki uzman tarafından özgün formla karşılaştırılmıştır. Uzmanlar, çevrilen formların özgün formla aynı görüşleri yansıttığını ifade etmiştir. Ayrıca ölçeğin dilsel eşdeğerliğini sağlayabilmek amacıyla ölçeğin orijinal ve Türkçe formu Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapmakta olan 24 İngilizce öğretmenine uygulanmış ve elde edilen sonuçlar arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpım Korelasyonu ile belirlenmiştir. Öncelikle bu testin yapılabilmesi için verilerin normalliğinin tespitinde çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı .91 olarak elde edilmiştir. Buna göre ölçeğin iki formu arasındaki pozitif ve yüksek ilişki, ölçeğin dilsel eşdeğerliğinin istenen düzeyde olduğunu göstermektedir.

Bu süreçten sonra oluşturulan taslak ölçek ifadelerine derecelendirme seçenekleri ve demografik veriler ile yönerge eklenmiştir. Taslak ölçeğe son hali verildikten sonra ölçek öğrencilere kâğıt-kalem formatında uygulanmıştır. Elde edilen veriler elektronik ortama aktarılmıştır.

### Verilerin Analizi

Türkçe formun, özgün formun geliştirilmesindeki yaklaşıma uygunluğunu kontrol etmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. DFA, faktörler ile göstergeleri arasında tanımlanan ilişkileri açıklayan ölçme modellerini test etmek amacı ile gerçekleştirilen bir

analizdir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). DFA öncül hipotezleri değerlendirmek ve hipotez yapılarının uygulanabilirliğini incelemek için kullanılır (Byrne, 1998; Akt: Hambleton, Merenda ve Spielberger, 1999).

Ölçek uyarlama çalışmalarında, ölçeğin hedef kültürdeki faktör yapısı için doğrudan DFA ile başlanması önerilebilir; çünkü söz konusu ölçeğin orijinal kültürdeki faktör yapısı pek çok nitel ve nicel çalışmayla ortaya konmuş, ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin deneysel kanıtlar belirlenmiştir. Bu durumda söz konusu ölçeğin faktör yapısının da hedef kültürde korunup korunmadığı DFA ile test edilerek sorgulanabilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Bu çalışmada DFA ile model veri uyumuna ilişkin hesaplanan bazı istatistikler şu şekilde sıralanmıştır; Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index NNFI) Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü (Standardized Root Mean Square Residuals, SRMR), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) ve Fazlalık Uyum İndeksidir (Incremental Fit Index-IFI) (Cole, 1987). Çalışmada, öncelikle DFA'ya ilişkin varsayımlar test edilmiştir (kayıp veriler, çok değişkenli normallik ve uç değerler). Verilerde herhangi bir kayıp veri bulunmamaktadır. Çok değişkenli uç değerler ise değişken sayısı için beklenmedik kombinasyonlara sahip olan satırlara işaret eder. Bu değerleri belirlemek için madde puanlarının standart puana dönüştürülmesi gerekir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Standart puanlara dönüştürmede z puanı kullanılabilir. Çalışmada z puanı, bir puanın ortalama puandan çıkarılması ve standart sapmaya bölünmesi ile elde edilir (Cherry, 2013; Johnson, 1980; Ravid, 1994). z puanı, 0 ortalama ile -3 ve +3 değerleri arasında ölçeklenmiştir (Walsh ve Betz, 1990). Bu değerlerin dışında kalan değerler çok değişkenli uç değer olarak tanımlanır ve bu satırların veri setinden çıkarılması önerilir. Çalışmada z değerleri incelenmiştir. Bunun sonucunda +3 ve -3 değerleri dışında bulunan beş veri analiz dışında tutulmuştur. Son olarak verilerin normallik dağılımını test etmek için betimsel istatistik değerleri hesaplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 17.0 ve Lisrel 8.72 kullanılmıştır. Analizlerde manidarlık değerleri için .05 düzeyi esas alınmıştır.

## Bulgular

Araştırma verilerinin dağılımını gösteren betimsel istatistik değerleri Tablo 2’de bulunmaktadır.

**Tablo 3.** Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri

Madde	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık	Basıklık	Madde	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık	Basıklık	Madde	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
m1	4.85	1.10	-.68	-.29	m16	4.25	1.36	-.39	-.72	m31	4.39	1.27	-.54	-.52
m2	4.56	1.17	-.59	.00	m17	4.13	1.41	-.30	-1.00	m32	4.39	1.27	-.55	-.38
m3	4.71	1.11	-.58	-.43	m18	4.29	1.37	-.32	-.86	m33	4.38	1.32	-.56	-.57
m4	4.47	1.19	-.42	-.65	m19	4.06	1.39	-.10	-1.00	m34	4.44	1.23	-.49	-.59
m5	4.32	1.18	-.30	-.48	m20	4.29	1.36	-.50	-.53	m35	4.44	1.24	-.49	-.52
m6	4.46	1.17	-.41	-.65	m21	4.32	1.36	-.41	-.89	m36	4.17	1.29	-.40	-.51
m7	4.76	1.19	-.74	-.21	m22	4.44	1.34	-.54	-.57	m37	4.42	1.18	-.41	-.64
m8	4.53	1.18	-.49	-.45	m23	4.51	1.30	-.49	-.67	m38	4.24	1.26	-.44	-.37
m9	4.75	1.04	-.44	-.46	m24	4.48	1.27	-.45	-.88	m39	4.42	1.23	-.53	-.34
m10	4.61	1.06	-.36	-.53	m25	4.35	1.29	-.41	-.62	m40	4.38	1.31	-.57	-.44
m11	4.73	1.03	-.53	-.31	m26	4.46	1.27	-.56	-.46	m41	4.38	1.29	-.60	-.40
m12	4.49	1.18	-.41	-.63	m27	4.48	1.22	-.54	-.45	m42	4.37	1.22	-.50	-.31
m13	4.44	1.22	-.41	-.74	m28	4.41	1.35	-.65	-.45	m43	4.29	1.24	-.47	-.37
m14	4.46	1.23	-.48	-.37	m29	4.49	1.23	-.60	-.31	m44	4.25	1.29	-.53	-.37
m15	4.73	1.08	-.62	-.14	m30	4.35	1.32	-.49	-.56	m45	4.44	1.25	-.59	-.31

Tablo 3’e göre ölçek maddelerinin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerinin sırasıyla 4.06 ile 4.85; 1.03 ile 1.41; -0.74 ile -0.10; -1.00 ile 0.00 arasında değişmektedir. Özellikle çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1.00 ile 1.00 arasında olmasından dolayı madde puanlarının normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Kline, 2011, 63; Muthén ve Kaplan, 1985).

Orijinal ölçeğin sahip olduğu faktör sayısının Türkçe formundaki uyumu DFA ile incelenmiştir. DFA sonuçlarını değerlendirmek için model uyum indeksleri kullanılmıştır. Ölçeğin üç faktörlü yapısının model uyumunu incelemek için yapılan DFA sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Uyum İndeksleri ve Uyum İndekslerinin Kabul Sınırları

Uyum İndeksleri	Türkçe Ölçek	Kabul Edilebilir Uyum	Kaynak
$\chi^2/sd$	4.92	$\leq 5$	Bollen (1989), Sümer (2000)
RMSEA	0.13	$\leq 0.10$	Anderson ve Gerbing (1984), Cole (1987)

**Tablo 4 Devamı.** Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Uyum İndeksleri ve Uyum İndekslerinin Kabul Sınırları

Uyum İndeksleri	Türkçe Ölçek	Kabul Edilebilir	
		Uyum	Kaynak
SRMR	0.04	$\leq 0.05$	Brown (2006), Hu ve Bentler (1999)
NNFI	0.96	$\geq 0.95$	Hu ve Bentler (1999), Sümer (2000)
NFI	0.95	$\geq 0.95$	
CFI	0.96	$\geq 0.95$	Bollen (1989), Hu ve Bentler (1999), Sümer
IFI	0.96	$\geq 0.95$	(2000), Thompson (2004)

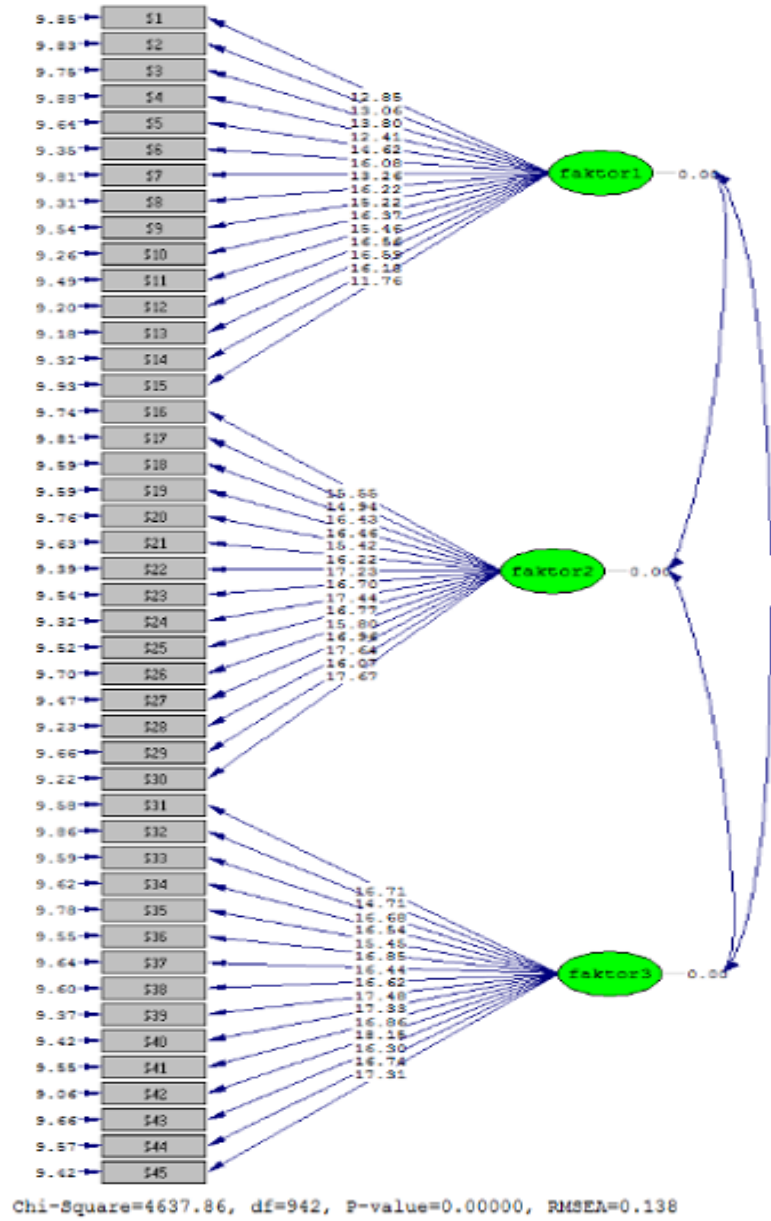
Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre öncelikle p değerinin incelenmesi gerekir. Bu değer beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkın ( $\chi^2$  değerinin) manidarlığı hakkında bilgi vermektedir. Bu yüzden p değerinin manidar olmaması beklenen durumdur; ancak örneklem büyüklüğünün büyük olması nedeniyle p değeri manidar çıkabilir. Bu yüzden genellikle p değerinin manidar olması pek çok çalışmada tolere edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Bu çalışmada da örneklemin büyük olmasından dolayı p değeri manidar bulunmuştur.

Bir diğer uyum indeksi olan  $\chi^2$  ise tek başına değerlendirilen bir değer olmadığından dolayı,  $\chi^2$ 'nin serbestlik derecesine oranı dikkate alınmalıdır. Bu çalışmada  $\chi^2/sd$  oranı 4.92'dir.  $\chi^2/sd$  oranının 5'in altında olmasından dolayı modelin kabul edilebilir bir uyum gösterdiği söylenebilir (Bollen, 1989; Sümer, 2000).

Diğer Uyum indekslerine bakıldığında, IFI (.96), NFI (.95), NNFI (.96) ve CFI (.96) indekslerinin .95'ten büyük olması modelin mükemmel uyum gösterdiğinin bir kanıtıdır ( $\geq .95$ ) (Bollen, 1989; Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000; Thompson, 2004). Ayrıca RMSEA ve SRMR indekslerinin 0.05'e eşit ya da küçük değerlerinin çok iyi model uyumu gösterdiği belirtilmiştir (Browne ve Cudeck, 1993). Elde edilen SRMR indeksi .04 ile modelin çok iyi uyum gösterdiğini belirtmektedir. Ancak RMSEA indeksi .13 ile kabul edilebilir olan değer üzerinde kalmıştır (.10). RMSEA dışındaki tüm uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum göstermesinden dolayı modelin özgün formuna ait üç faktörlü yapının Türkçe formunda da uyum gösterdiği sonucuna varılmıştır.

## Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanma Çalışması

Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Türkçe formuna ait DFA'ya ilişkin path diyagramı ise Şekil 1'de verilmiştir.



\*path diyagramında t değerleri gösterilmiştir.

### Şekil 1: Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin DFA sonuçlarına ilişkin Path Diyagramı

Şekil 1'de, gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama durumlarına ilişkin t değerleri oklar üzerinde yer almaktadır. Parametre tahminleri, eğer t değerleri 1.96'yı aşarsa .05 düzeyinde ve 2.56'yı aşarsa .01 düzeyinde manidardır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Buna göre tüm maddelerin t değerlerinin .01 düzeyinde manidar olduğu görülmektedir.



## Güvenirlilik Analizi

Ölçeğin güvenirliliğini belirlemek üzere elde edilen Cronbach Alfa ve iki yarı güvenirlilik değerleri Tablo 5'te verilmektedir.

**Tablo 5.** Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin İç Tutarlılık Güvenirliliği Değerleri

Faktörler	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )	İki Yarı Güvenirliliği
1.Görev Odaklı Davranışlar	.96	.90
2.İlişki Odaklı Davranışlar	.98	.96
3.Değişim Odaklı Davranışlar	.98	.97
Toplam	.99	.96

Ölçeğin tümüne ve alt faktörlerine ilişkin Cronbach Alfa değerlerinin .96 ile .99; iki yarı güvenirliliğine ilişkin değerlerin ise .90 ile .97 arasında olduğu görülmektedir. Buna göre, elde edilen değerlerin yüksek (>.70) ve ölçekten elde edilen verilerin güvenilir olduğu sonucuna varılabilir.

Ayrıca ölçekte yer alan maddelerin kişileri ne derece ayırt ettiğini belirlemek amacıyla düzeltilmiş madde toplam korelasyonları değerleri hesaplanmış ve üst % 27 ile alt % 27 grupların madde ortalama puanları arasındaki farkların manidarlığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Yönetim Uygulamaları Ölçeği Faktörlerinin Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları ve Üst %27, Alt %27 Puanları Arasındaki T Testi Sonuçları

Faktör	Madde no	Düzeltilmiş madde toplam korelasyon	t (%27 alt-üst)	Faktör adı	Madde no	Düzeltilmiş madde toplam korelasyon	t (%27 alt-üst)	Faktör adı	Madde no	Düzeltilmiş madde toplam korelasyon	t (%27 alt-üst)
Görev odaklı davranışlar	m1	.75	14.25*	İlişki odaklı davranışlar	m16	.85	7.57*	Değişim odaklı davranışlar	m31	.88	17.23*
	m2	.76	13.64*		m17	.83	9.17*		m32	.81	15.71*
	m3	.80	17.46*		m18	.88	7.67*		m33	.89	21.29*
	m4	.73	11.97*		m19	.87	7.83*		m34	.88	19.84*
	m5	.83	16.87*		m20	.84	8.07*		m35	.84	15.91*
	m6	.87	18.41*		m21	.88	8.58*		m36	.89	20.01*
	m7	.76	15.64*		m22	.89	7.36*		m37	.87	17.45*
	m8	.86	20.42*		m23	.88	8.11*		m38	.88	19.62*
	m9	.82	20.49*		m24	.91	8.37*		m39	.91	20.51*
	m10	.85	18.73*		m25	.88	8.76*		m40	.90	21.19*
	m11	.82	17.46*		m26	.85	7.38*		m41	.89	19.10*
	m12	.86	18.24*		m27	.90	8.52*		m42	.92	19.79*
	m13	.86	19.25*		m28	.91	8.45*		m43	.87	16.78*
	m14	.84	19.68*		m29	.86	6.72*		m44	.89	21.54*
	m15	.69	11.49*		m30	.92	8.64*		m45	.90	18.71*

\*p<.001

## Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanma Çalışması

Elde edilen sonuçlara göre, yönetim uygulamaları ölçeğindeki maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyon değerleri .69 ile .92 arasında değişmektedir. Ölçeğin ayırt ediciliğini belirlemek için % 27 üst-alt yöntemi kullanılmıştır. Buna göre üst % 27 ile alt % 27'lik gruba ilişkin t-testi sonuçları, tüm maddeler için manidar bir fark olduğunu göstermektedir.

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada, Yukl, Gordon ve Taber (2002) tarafından geliştirilmiş olan “Yönetim Uygulamaları Ölçeği’nin (Managerial Practices Survey)” Türkçe formunun oluşturulması amaçlanmıştır. Türkçeye uyarlanma çalışması kapsamında öğretmenlerden elde edilen puanların orijinal ölçeğin geliştirilmesindeki yaklaşıma uygunluğunu kontrol etmek için DFA kullanılmıştır. DFA sonuçlarını değerlendirmek için model uyum indeksleri kullanılmıştır. DFA sonucunda bir indeksin dışındaki tüm uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum göstermesinden dolayı modelin orijinal formuna ait üç faktörlü yapının Türkçe formunda da uyum gösterdiği sonucuna varılmıştır. Ölçeğin tümüne ve alt faktörlerine ilişkin hesaplanan iç tutarlılık güvenirlik katsayılarına bakıldığında elde edilen değerlerin yüksek ve ölçekten elde edilen verilerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, yönetim uygulamaları ölçeğindeki maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyon değerleri .69 ile .92 arasında değişmektedir. Ölçeğin ayırt ediciliğini belirlemeye yönelik üst %27 ile alt %27'lik grubun puan ortalamaları arasında yapılan t testi sonuçları, tüm maddeler için manidar bir fark olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin Türkçe formunda özgün formdaki faktör ve madde sayısına sadık kalınmış, ölçeğe madde eklenmemiş, madde atılmamış veya ölçeğin özgün formundaki faktör sayısı değiştirilmemiştir. Ölçek 6’lı likert tipinde “Görüşüm Yok (0)”, “Hiç Katılmıyorum (1)”, “Az Katılıyorum (2)”, “Orta Derecede Katılıyorum (3)”, “Çok Katılıyorum (4)”, “Tamamen Katılıyorum (5)” olarak derecelendirilmiştir. Ölçekten en fazla 270 en az 0 puan alınabilmektedir. Görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı davranışları içeren her bir alt ölçekten alınacak yüksek puan, lider davranışının örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki

etkililiğini ortaya koyacaktır. Ölçek, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirmeye yöneliktir.

Türkçeye uyarlanan ölçeğin dayandığı hiyerarşik taksonominin son dönemlerdeki etkili liderlik araştırmalarıyla örtüştüğü görülmektedir. Ölçekle ölçülen 12 spesifik davranışın, öncelikli amaçları bakımından üç alt boyutta sınıflandırılabilceği belirlenmiştir. Bu hiyerarşik taksonomi; liderlik davranışlarına ilişkin anlamlı ve özlü kavramsal çerçeve sunmaktadır. Ölçek, belirli bir durumun gereklilikleriyle ilişkilendirilebilecek ve belirli bileşen davranışlarının açıklayıcı gücü ile büyük ölçüde belirlenmiş üç alt boyuttan oluşmaktadır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002). Ölçekteki her bir liderlik davranışı; örgütte verimliliği artırma, uyum ve insan ilişkileri doğrultusunda temel hedefine göre sınıflandırılabilirken, bir davranış bu performans belirleyici öğelerden birkaçı üzerinde etki sahibi de olabilir. Örneğin, netleştirme davranışı çalışanların göreve bağlılığı üzerinde ve verimlilik üzerinde olumlu etki yaratabilir. Her bir davranışın belirli bir zamandaki performans alanı ile olan ilgililiği, liderlik durumuna ve performans belirleyicilerin ne oranda geliştirilebileceğine bağlıdır (Yukl ve Lepsinger, 2004). Ancak her ölçme aracında olduğu gibi geliştirilen taksonominin de çeşitli sınırlıkları bulunmaktadır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002); öncelikle geliştirilen taksonomi ekili liderlik için uygun davranışların belirlenmesini sağlamakta ancak taksonominin tüm durumlar için geçerli olacağı veya taksonomideki her davranışın her durum için geçerli olacağı beklenmemelidir. Her bir alt ölçeğin her bir davranış yapısını ölçme derecesi, ancak, her bir lider için çoklu yöntem ve derecelendirme içeren yoğun araştırmalarla değerlendirilebilir.

## **Kaynakça**

- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. (First Edition). NY: Guilford Publication, Inc.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage Focus Editions*, 154, 136-136.

## Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanma Çalışması

- Cherry, K. (2013). What is a Z-Score? Retrieved from <http://learningdisabilities.about.com/od/su/g/standardscore.htm> adresinden 25.04.2015 tarihinde erişilmiştir.
- Cole, D. A. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, 1019-1031.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Deniz, Z. (2007). Psikolojik ölçme aracı uyarlama. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 40(1), 1-16.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Hambleton, R. K. & Patsula, L. (1999). Increasing the validity of adapted tests: Myths to be avoided and guidelines for improving test adaptation practices. *Journal of Applied Testing Technology*, 1(1), 1-30.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Johnson, R. (1980). *Elementary Statistics* (third edition). Belmont: Wadsworth Inc.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8 user's reference guide*. Scientific Software International.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd Edition)*. New York: The Guilford Press.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği (8. baskı)*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Lunenburg, F. C., Ornstein, A. C. (2013). *Educational administration educational management translation* (6th ed.). (Editor: Gökhan Arastaman). Ankara: Nobel Publications.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W. & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure models. *Psychological Methods*, 1, 130-149.
- Michel, L. & Jeewon, C. (2011). Is the full-range model of leadership really a full-range model of effective leader behavior? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 493-507.
- Muthén, B. & Kaplan, D. (1985). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 171-189.
- Ravid, R. (1994). *Practical Statistics for Educators (4th Edition)*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior / Örgütsel davranış (14. Baskı)*. İnci Erdem (Ed.), Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Sabancı, A. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik biçemi". XIV. Ulusal

- Eğitim Bilimleri Kongresi, 28–30 Eylül 2005 Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Denizli. Cilt 1, 42-48,
- Stone, A. J. (2008). Comparison of Leadership Skills Between Air Command and Staff College and Intelligence Officers. An Unpublished Dissertation. University of Phoenix.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*. 3(6), 49-74.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics (5th ed.)* Boston: Allyn and Bacon.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*. (First Edition). Washington: American Psychological Association.
- Walsh, W. B. & Betz, N.E. (1990). Tests and assessment (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Weston, R. & Gore, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*. 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1994). *Leadership organizations*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations (6th ed.)*. UpperSaddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2008, April). The importance, assessment, and development of flexible leadership, In Robert B. Kaiser (Chair), practitioner forum presented at the 23rd annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, San Francisco, CA.
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.