

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
TIP FAKÜLTESİ

**CPE MODELİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI
BELİRLEME ÖLÇEĞİ'NİN TÜRKÇE'YE
UYARLANMASI**



DR. ÖZDEN ÖZİLİCE

UZMANLIK TEZİ

İZMİR-2018

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
TIP FAKÜLTESİ
HALK SAĞLIĞI ANABİLİM DALI

**CPE MODELİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI
BELİRLEME ÖLÇEĞİ'NİN TÜRKÇE'YE
UYARLANMASI**

UZMANLIK TEZİ

DR. ÖZDEN ÖZİLİCE

**DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ:
PROF.DR. BÜLENT KILIÇ**

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLO DİZİNİ.....	vi
ŞEKİL DİZİNİ.....	İx
KISALTMALAR.....	x
TEŞEKKÜR.....	xi
ÖZET.....	1
ABSTRACT.....	3
1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	5
2. GENEL BİLGİLER.....	7
2.1.Liderlik tanımları.....	7
2.2.Liderlik ve Yönetim.....	9
2.3.Liderlik teorileri.....	10
2.3.1. Özellik teorisi (Traits theory).....	11
2.3.2. Yetenek teorisi (Skill theory).....	12
2.3.3. Davranışsal liderlik teorileri (Behavioral theories of leadership).....	13
2.3.3.1.IOWA Üniversitesi çalışmaları.....	13
2.3.3.2.Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları.....	13
2.3.3.3.Michigan Üniversitesi çalışmaları.....	14
2.3.3.4.Blake-Mouton Yönetimsel Izgara Modeli.....	15
2.3.4. Durumsal/Olasılıklar liderlik teorileri.....	17
2.3.5. Modern Liderlik yaklaşımları.....	19
2.3.5.1.Transaksiyonel liderlik.....	19
2.3.5.2.Transformasyonel liderlik.....	19
2.4. Sağlık sektörü ve Liderlik.....	21

2.5. CPE Modeli Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeğinin Gelişimi ve Ölçeğin Kullanıldığı Çalışmalar.....	22
2.6. Türkiye’de CPE Modeli Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeğinin Kullanıldığı Çalışmalar..	25
2.7. Ölçek Uyarlama Çalışmaları.....	26
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	29
3.1.Araştırmanın tipi.....	29
3.2.Araştırmanın yeri ve zamanı.....	29
3.3.Araştırmanın evreni ve örneklemi.....	29
3.4.Araştırmanın değişkenleri.....	31
3.5. Veri toplama aracı.....	33
3.5.1. Sosyodemografik özellikler bilgi formu.....	33
3.5.2. CPE Model Liderlik Davranışı Belirleme Ölçeği.....	33
3.5.3. Yeterlilik ve popülerite soruları.....	33
3.6.Araştırma planı.....	33
3.7.Verilerin değerlendirilmesi.....	35
3.7.1. CPE Modeli Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği’nin Türkçe’ye Uyarlanması.....	35
3.7.2. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği’nin Puanlama Yöntemi.....	37
3.7.3. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği Maddelerinin Tanımlayıcı bulguları ve Ölçeğin Tutarlık Analizleri.....	39
3.7.4. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği’nin Geçerlilik Analizleri.....	41
3.7.5. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği’nin Liderlik Profillerinin Belirlenmesi ve Sosyodemografik Özelliklere Göre CPE Model Liderlik Ölçeği Boyut Puanlarının Karşılaştırılması.....	43
3.8.Verinin çözümlemesi.....	45
3.9.Araştırmanın sınırlılıkları.....	45
3.10. Etik kurul onayı.....	46

4. BULGULAR.....	47
4.1.Tanımlayıcı bulgular.....	47
4.2.Ölçekteki maddeler için tanımlayıcı bulgular ve ölçeğin güvenirlik bulguları.....	53
4.3.Verinin faktör analizine uygun hale getirilmesi, Örnek büyüklüğü ve uygunluğu ile ilgili bulgular.....	57
4.4.Geçerlilik ile ilgili bulgular.....	58
4.5.CPE Modeli Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeğinin Liderlik profilleri.....	67
4.6.Sosyodemografik özelliklere göre CPE Modeli Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği Boyut puanlarının karşılaştırılması.....	69
5. TARTIŞMA.....	73
5.1.Ölçeğin genel değerlendirmesi.....	73
5.1.1. Güvenirlik bulgularının değerlendirilmesi.....	73
5.1.2. Açıklayıcı faktör analizinin değerlendirilmesi.....	74
5.1.3. Doğrulayıcı faktör analizinin değerlendirilmesi.....	74
5.1.4. Duyarlılık analizinin değerlendirilmesi.....	75
5.2.Boyutların ayrıntılı değerlendirilmesi.....	76
5.2.1. Dördüncü boyut.....	76
5.2.2. Değişim yönelimli liderlik boyutu.....	76
5.2.3. İş yönelimli liderlik boyutu.....	81
5.2.4. Personel yönelimli liderlik boyutu.....	84
5.3.Liderlik profillerinin değerlendirilmesi.....	86
5.4.Kısıtlılıklar	89
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
7. KAYNAKLAR.....	91
8. EKLER.....	95

TABLO DİZİNİ

Tablo 1. Liderlik tanımları.....	7
Tablo 2. Liderlik ve yönetimin fonksiyonları.....	10
Tablo 3. Çalışmaya katılım teklif edilen birimler.....	30
Tablo 4. DEUTF Uygulama Araştırma Hastanesi Çalışmaya Alınan Birimlerdeki Meslek Grupları	30
Tablo 5. Özel Park Tıp Merkezi Çalışanları (n=76).....	31
Tablo 6. Bağımsız değişkenler	32
Tablo 7. Araştırma zaman çizelgesi.....	34
Tablo 8. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği Boyutlarda yer alan maddeler ve puanlama yöntemi.....	38
Tablo 9. Çalışanın gözünden yöneticinin yeterliliğini popülaritesini sorgulayan ek sorular.....	39
Tablo 10. Doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği indexlerinin kriterleri ve kabul için kesme noktaları.....	42
Tablo 11. Liderlik profillerinin kodlanması.....	44
Tablo 12. DEU Hastanesi katılımcıların sosyodemografik, eğitim ve çalışma yaşamına ait özellikleri.....	48
Tablo 13. DEUTF Hastanesi katılımcılarının çalışmakta olduğu birimde görevleri	49
Tablo 14. Özel Park Tıp merkezi katılımcılarının sosyodemografik, eğitim ve çalışma yaşamına ait özellikleri.....	51
Tablo 15. Özel Park Tıp Merkezi katılımcılarının çalışmakta olduğu birimde görevleri.....	52
Tablo 16. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeğine ait maddelerim ortalama, standart sapma, kayıp veri frekans ve dağılımlar.....	54
Tablo 17. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeğinin Boyutlara Göre Ortalama, Standart Sapma, Taban ve Tavan Etkisi.....	55

Tablo 18. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin Cronbach Alfa, Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları ve Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alfa Değerleri.....	56
Tablo 19. Test teskrar test birinci ve ikinci denemede boyutlara göre ICC değerleri.....	57
Tablo 20. KMO and Bartlett Testi Sonuçları.....	58
Tablo 21. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin açıklanan varyans dağılımı.....	59
Tablo 22. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (boyutlara göre sıralanmış).....	61
Tablo 23. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiiliği Sonuçları.....	62
Tablo 24. Doğrulayıcı faktör analizine göre maddelerin hata varyansları ve standartlaştırılmış beta değerleri.....	64
Tablo 25. Katılımcıların gözünden yöneticilerinin yeterlilik ve popülerite durumlarına göre boyut puan ortalamalarının karşılaştırılması ve boyutlara göre etki büyüklükleri.....	66
Tablo 26. Çalışan sayısına göre değerlendiren amir sayısı ve dağılımı.....	67
Tablo 27. Katılımcıların amirlerine verdiği değişim, iş ve personel yönelimi ortalama ve standart sapma değerleri (379 çalışan, 80 amir).....	68
Tablo 28. Küme analizi sonunda elde edilen dört profilin boyutlara ait ortalama değerleri.....	68
Tablo 29. Çalışanların gözünden amirlerinin liderlik profilleri (n=80).....	69
Tablo 30. Meslek gruplarına göre yöneticiye verilen ölçek boyut puanlarının karşılaştırılması.....	70
Tablo 31. Meslek gruplarına göre yöneticiye verilen ölçek boyut puanlarının ikili karşılaştırılması (post-hoc).....	70
Tablo 32. Sosyodemografik, eğitim ve çalışma yaşamı özelliklerine göre çalışanların yöneticilerine verdiği ölçek boyut puanlarının karşılaştırılması.....	72
Tablo 33. Değişim yönelimli liderlik boyutundaki 29 numaralı maddenin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması.....	77

Tablo 34. Değişim yönelimli liderlik boyutundaki C11 ve C15 numaralı maddelerin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması.....	78
Tablo 35. Değişim yönelimli liderlik boyutundaki kendi boyutunda en yüksek yükü aldığı halde başka boyutta/boyutlarda da 0.30 dan yüksek yük alan maddelerin faktör yük değerleri.....	80
Tablo 36. İş yönelimli liderlik boyutundaki 9 numaralı maddenin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması.....	82
Tablo 37. İş yönelimli liderlik boyutundaki 36 ve 16 numaralı maddelerin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması.....	83
Tablo 38. İş yönelimli liderlik boyutundaki 30 ve 27 numaralı maddelerin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması.....	84
Tablo 39. Personel yönelimli liderlik boyutundaki 28, 16, 13 numaralı maddelerin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması.....	86
Tablo 40. CPE Ölçeği kullanılmış çalışmalarda raporlanan Liderlik profilleri ve çalışma grubu.....	88

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1. Blake ve Mouton yönetimsel ızgara modeli.....	15
Şekil 2. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli.....	18
Şekil 3. CPE/DIP Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği Boyutları.....	23
Şekil 4. DEUTF Hastanesi Çalışmaya Katılım.....	47
Şekil 5. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin açıklanan varyans dağılımı.....	58
Şekil 6. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	65



KISALTMALAR

CPE: Change, Production, Employee Oriented Leadership

DİP: Değişimi İş, Personel Yönelimli Liderlik

ICC: Sınıf içi korelasyon katsayısı (Intraclass correlations coefficient)

KMO: Kaiser Mayer Olkin katsayısı

GFI: İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit)

RMSEA: Yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)

RMR: Artık ortalamaların karekökü (Root Mean Square Residual)

SRMR: Standardize edilmiş artık ortalamaların karekökü (Standardized Root Mean Square Residual)

CFI: Karşılaştırmalı uyum indexi (Comparative Fit Index)

NFI: Normlaştırılmış uyum indexi (Normed Fit Index)

NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index)

DEUTF: Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi

SPSS: Statistical Package for The Social Sciences

LISREL: Lineer Structural Relations

MAP: Multitrait Analysis Program

TEŞEKKÜR

Halk sağlığı eğitim boyunca bilgi biriminden faydalandığım ve çalışma disiplinini örnek aldığım değerli danışman hocam Anabilim Dalı Başkanımız Prof. Dr. Bülent Kılıç'a asistanlık eğitimimin ve tez çalışmamın her aşamasında verimli bir çalışma ortamı yarattığı için teşekkür ederim.

Tez çalışmam boyunca geri bildirimleri ile ölçek uyarlama konusunda bilgi dağarcığımın genişlemesinde ve dolayısıyla tezimin metodolojik kısmının güçlenmesinde desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Yücel Demiral, Prof. Dr. Erhan Eser, Doç. Dr. Hakan Baydur ve Uzm. Dr. Ceyda şahan'a teşekkür ederim.

Uzman geri bildirimleri ile ölçeğin Türkçe versiyonun geliştirilmesinde katkıları olan değerli hocalarım Prof. Dr. Belgin nal, Prof. Dr. Gül Ergr ve Prof. Dr. Alp Ergr'e teşekkür ederim.

Halk Sağlığı ailesine dahil olduğumda geleneksel Tıp Fakültesi hocası algımı değiştiren, bilgi ve birikimlerinden yararlandığım değerli Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı ğretim yeleri ve görevlilerine teşekkür ederim.

Asistanlık sürecimin her anında birlikte çalışmaktan keyif aldığım yetkin araştırma görevlisi arkadaşlarıma, sorularımı içtenlikle cevaplayan epidemiyoloji yan dal uzmanlık ğrencisi arkadaşlarıma ve bölümümüz sekreteryasına teşekkür ederim.

Veri toplanmasına izin vererek bilimsel literatüre yaptıkları katkılardan dolayı zel Park Tıp Merkezi ve Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Başhekimliği'ne teşekkür ederim.

Hayatımın tüm aşamalarımda yanımda olan, beni ben yapan aileme teşekkür ederim.

Son olarak kariyer gelişimimde beni destekleyen ve cesaretlendiren, anlayış ve sabrıyla tez çalışmamın her aşamasında desteğini esirgemeyen sevgili eşim Dr. Utku zilice'ye teşekkür ederim.

Özden ÖZİLİCE

CPE MODELİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI BELİRLEME ÖLÇEĞİ'NİN TÜRKÇE'YE UYARLANMASI

ÖZET

Amaç: CPE Model Liderlik davranışları belirleme ölçeği, astların yöneticilerini üç boyutta (Değişim, İş, Personel yönelimli liderlik) liderlik davranışlarını değerlendirmek için geliştirilmiştir. Bu çalışmanın amacı Liderlik Davranış Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanmasıdır.

Yöntem: Yöntemsel bir çalışmadır. İki ayrı dil çeviri uzmanı tarafından önce İngilizceden Türkçeye çevrilmiş ve iki çeviri birbiriyle karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmadan sonra çıkan bölümler değerlendirilmiş ve tek bir Türkçe form haline getirilmiştir. Daha sonra üçüncü bir dil çeviri uzmanı tarafından Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmiş ve asıl İngilizce form ile karşılaştırılmıştır. Değerlendirmelerin sonunda ölçeğe son şekli verilmiştir. Veri toplama Dokuz Eylül Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesinde ve Özel Park Tıp Merkezinde 01.07.2017 ve 31.08.2017 tarihleri arasında yürütülmüştür. Faktör analizi için örnek büyüklüğü yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve uygunluğu Barlett's testi ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için açıklayıcı faktör analizi ve belirlenen boyutların geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Güvenilirlik, Cronbach alfa, madde çıkarıldığında Cronbach alfa, düzeltilmiş madde toplam korelasyonu, boyut başarısı, sınıf içi korelasyon katsayısı ile test edilmiştir. Çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu onayı alınarak gerçekleştirilmiştir.

Bulgular: Biri özel biri kamu olmak üzere iki sağlık kurulumunda 443 katılımcıya ölçek uygulanmıştır. Ölçekteki madde sayısının yarısından fazlasını eksik bırakan katılımcı olmamakla birlikte, toplamda yediden fazla maddeyi boş bırakan dört katılımcı faktör analizine dahil edilmemiştir. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin her üç boyuta ait Cronbach's alfa değerleri 0.90 üzerinde ve ICC değerleri 0.70 üzerinde saptanmıştır. Faktör analizi için örnek büyüklüğü yeterli bulunmuştur (KMO=0.97). Açıklayıcı faktör analizinde CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin Türkçe versiyonu özdeğeri birden büyük olan ve toplam varyansın %64.7 açıklayan 4 faktörle tanımlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde üç faktörlü yapının model uyumu sınanmış ve uyum iyilik index değerleri RMSEA: 0.88, RMR:0.070, SRMR:0.056, CFI: 0.98, NFI:0.97, NNFI: 0.98 olarak bulunmuştur.

Sonuç: Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin Türkçe sürümü güvenilir ve geçerlidir.

Anahtar kelimeler: Yönetim, Liderlik, Geçerlik, Güvenilirlik, Ölçek



TURKISH VALIDATION OF CPE MODEL LEADERSHIP BEHAVIOUR DETERMINATION SCALE

ABSTRACT

Objective: The CPE Model Leadership behavior determination scale has been developed to have the subordinates evaluate their managers' leadership behavior in three dimensions; (Change, Production, Employee oriented leadership). The aim of this study is the validate of this Leadership Behavior Scale to Turkish.

Method: This is a methodical study. First it has been translated from English to Turkish by two separate foreign language experts and the two translations have been compared to each other. Following the comparison, the conflicting sections have been evaluated and a single Turkish form has been created. Later on, it has been translated from Turkish to English by a third language expert and it has been compared to the original English form. The scale has been finalized at the end of evaluations. Data collection has been conducted at Dokuz Eylül University Application and Research Hospital and "Ozel Park Tıp Merkezi" between 01.07.2017 and 31.08.2017. The sufficiency of sample size for factor analysis has been evaluated by the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test and its suitability by the Barlett test. Explanatory factor analysis has been conducted to determine the scale's structural validity and verifying factor analysis has been done to test the validity of the determined dimensions. Reliability, Cronbach alfa, Cronbach alfa if item deleted, corrected item total correlation, success in differentiating item have been tested with intraclass correlation coefficient. The study has been realized upon approval by Dokuz Eylül University Research Ethics Committee.

Findings: The scale has been applied to 443 participants in two health organizations, a private and a public one. While, there was no participant who did not complete more than half of the items, four participants who did not fill out more than seven items in total were not included in the factor analysis. The CPE Model Leadership Behavior Determination Scale's Cronbach's alpha value has been found higher than 0.90 and ICC values has been found higher than 0.70 in all three dimensions. Sample size has been found sufficient for factor analysis (KMO=0.97). The Turkish version of the CPE Model Leadership Behavior Determination Scale in the explanatory factor analysis has been defined with four factors whose eigen-value is larger than one and with total variance of % 64.7. In the confirmatory factor analysis the goodness of fit index values have been found to be; RMSEA: 0.88, RMR:0.070, SRMR:0.056, CFI: 0.98, NFI:0.97, NNFI: 0.98.

Conclusion: According to the findings of this study, The Turkish version of the CPE Model Leadership Behavior Determination Scale is reliable and valid.

Keywords: Management, Leadership, Validity, Reliability, Scale



1. GİRİŞ VE AMAÇ

Liderlik, antik çağdan bu yana ilgi çeken ve üzerinde çokça çalışılan bir konudur. İnsanlık tarihi kadar eski olan bu konu üzerinde sayısız araştırma yapılmış ve teori geliştirilmiş olmasına rağmen hala gizemini korumaktadır. Liderlik popüler anlamda “yol gösterici” olarak tanımlanmakla birlikte örgüt içerisinde liderliğin rolü bundan daha fazlasıdır. Yol gösterici olmanın yanında liderlik, örgüt içerisindeki bireylerin motivasyonu ve eğitimi, gerekli ekipmanları ve donanımını sağlayarak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmalıdır. Liderlik stili ise bunları gerçekleştirmenin bir yoludur (1).

Liderlikle ilgili ilk yaklaşımlar belirli güçlü ve politik figürlerin doğuştan gelen özellikleri üzerinden tartışılmaya başlanmış, 1930’lardaki ilk sistematik liderlik çalışmalarında liderliğin eğitim ve deneyimle geliştirilebileceği ortaya konmuştur. Evrensel liderlik yaklaşımının ilk örnekleri olarak kabul edilen ve liderlerin davranışlarına odaklanan *Davranışsal Liderlik Teorileri* 1940’lardan 1970’lere kadar popülerliğini yitirmemiş ve geniş iş çevreleri tarafından kabul görmüştür. Liderlik davranışlarının durumlara göre farklı gereksinimler doğurması ve lider kadar astlarında önemli olduğu düşüncesiyle birlikte 1970’lerden sonra *Durumsallık yaklaşımı* ön plana çıkmıştır. Hızlı gelişen ve değişen örgüt ihtiyaçlarıyla birlikte astların ihtiyaçlarını gözeten ve başarıya ulaşmak için motivasyon kaynağı olan *Transformasyonel liderlik* günümüzde popüler bir çalışma alanıdır.

Hizmet sektörü içerisinde önemli bir konuma ve paya sahip olan sağlık hizmetleri, emek yoğun bir alan olmasının yanı sıra bir bütün olarak insan sağlığını iyileştirme amacı taşıması sebebiyle de devasa bir sektör olarak ekonomik sistem içerisinde yer almakta ve çıktıları bakımından insan sağlığını direkt etkilemektedir (2). Bu sebeple sağlık kurumlarında liderlik uygulamaları hayati derecede öneme sahiptir. Sağlık yönetimi; tıbbi bakım ve sağlıklı bir çevre taleplerinin bireylere, organizasyonlara ve toplumlara belirli hizmetleri sağlayarak karşılanmasını olanaklı kılan kaynak ve süreçlerin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, kontrol ve koordinasyonu olarak tanımlanmıştır (3). Sağlık sektöründe; teknolojik gelişmeler, verilen hizmetlerinin sayısal ve çeşitliliğin artması, örgütlerdeki yapılanmanın politikalar nezdinde sık sık değişmesiyle her kademedeki çalışan sağlık yöneticisinden beklentiler artmıştır. Bu sebeple sağlık yönetimi ve dolayısıyla sağlık yöneticisinin eğitimi daha da önem kazanmıştır.

Etkin bir sağlık yönetimi için sağlık yöneticilerinin liderlik özelliklerinin bilinmesi ve geliştirilmesi gereklidir. Türkiye’de liderlik üzerine sağlık sektöründe yapılan çalışmalarda çeşitli liderlik ölçekler kullanılmıştır. Bu alışmalar yol gösterici olmakla birlikte kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenirliliği ya çok eskiye (30-35 yıl) dayanmakta, ya da yakın zamanda geçerliliği ve güvenirliliği yapılan ölçeklerde eviri hataları ve/veya geçerlilik güvenirlilik testlerinde eksikler bulunmakta, ya da soru sayısının fazla olması sebebiyle uygulama güçlüğü bulunmaktadır.

Liderlik davranışlarını iş ve personel yönelimi yanında üçüncü bir boyut değişim yönelimi üzerinde de incelemesi, astların yöneticilerini değerlendirmesine olanak sağlaması, geçerliliğinin birçok farklı ülkede ve sektörde sınanması ancak Türkiye’de yapılan çalışmaların incelenmesinde ölçek uyarlamasının yetersiz görülmesi sebebiyle CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme leğinin uyarlanmasına karar verilmiştir.

Bu çalışmanın amacı CPE Model Liderlik davranışları Belirleme leği’nin Türkçe’ye uyarlanmasıdır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik tanımları

Liderlik alanında 1940'lı yıllardan itibaren fazlaca çalışma yapılmış ve buna bağlı birçok tanım ortaya konmuştur. Stodgill (1974) liderlik tanımını yapmaya çalışan araştırmacı sayısı kadar liderlik tanımı olabileceğini öne sürmüştür (4). Bu kadar çok ve farklı tanımlamanın yapılması doğal karşılanmaktadır çünkü liderlik; aynı sevgi, barış ve demokrasi kelimeleri gibi sezgisel olarak ne olduğu bilinse de tanımlanması zordur ve kişiden kişiye farklı anlamlara gelebilir (5).

Liderlik evrensel bir fenomen olmasının yanında konunun doğası gereği farklı çalışmacıların farklı yaklaşımları sergilediğinden, tanımların yapıldığı döneme ait dünya meseleleri ve siyasi durumlardan etkilendiğinden liderlik tanımları ayrıışmaktadır (4,5). Liderlik alanında çalışan başlıca araştırmacıların liderlik tanımları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Liderlik tanımları (6)	
Araştırmacı	Tanımlama
Hemphill (1949)	Bir kişinin grup etkinliklerini yönlendirirken davranışdır.
Stodgill (1950)	Liderlik, organize bir grubun hedef belirleme ve başarıya ulaşma çabalarındaki etkinliklerini etkileme süreci (eylemi) olarak görülebilir.
Bennis (1959)	Liderlik, amirin astına istenen şekilde davranmasına neden olduğu süreçtir.
Katz and Kahn (1978)	Liderlik organizasyonun mekanik uyumunu rutin direktifler ile arttıran süreçtir.
Richards and Engle (1986)	'Liderlik, vizyonları dile getirmek, değerleri somutlaştırmak ve işlerin başarılabileceği ortamı yaratmaktır.
Garnder (1990)	Liderlik; bir liderin ya da lider takımının, bir grubu belirli bir hedefi takip etmesi için ikna etme işlemidir.
Jacobs and Jaques (1990)	Liderlik; kolektif bir çabayla bir hedef belirlemek ve bu hedefi takip etmek için gerekli isteğe sahip olmalarını sağlamaktır.

Tablo 1. Liderlik tanımları (devamı)

Kotter (1990)	Liderlik, insanları ve / veya fikirleri doğrudan ve harekete geçiren bir süreç anlamına gelir.
Drath and Palus (1994)	Liderlik insanlara birlikte ne yaptıklarını anlamalarını sağlamak ve bu şekilde davaya bağlılıklarının artmasına neden olmaktır.
Clark and Clark (1996)	Liderlik, bir grupta, organizasyonda veya kurumda meydana gelen ve ortak amaçlara istekli olarak katılan ve onlara ulaşmak için birlikte çalışan liderin ve takipçilerin yer aldığı, başkaları tarafından gözlemlenebilir bir faaliyettir.
Bernard (1997)	Liderlik başkalarına rehberlik eden bireylerin davranışlarının niteliği ya da örgütlü çabalardaki faaliyetleri ile ilgilidir.
Stogdill (1997)	Liderlik, örgütlü bir grubun hedef belirleme ve başarıya ulaşma çabalarını etkileme sürecidir.
Robbins (1998)	Liderlik; bir grubu belirli hedeflere ulaşmak için etkilemektir.
Barker (2001)	Liderlik, bireyin etnik değerlerinin bir topluluğun örflerine entegre edilip devinmesi sürecidir ve toplumun sosyal evriminin parçasıdır.
Lussier and Achua (2001)	Liderlik, değişim ve gelişim yoluyla örgütsel hedeflere ulaşmak için liderlerin takipçilerini etkileme sürecidir '
Northouse (2010)	Liderlik bir bireyin, bir topluluğu ortak hedeflere ulaşması için etkilenmesi sürecidir.
Yukl (2010)	Liderlik; bireyin grup faaliyetlerinin istenilen hedef doğrultusunda gerçekleştirilmesi hususunda grup faaliyetlerini koordine etmesi ve yönlendirmesi konusunda grup üzerindeki davranışsal etkidir.
<i>Kaynak: Harrison, C. (2018) Leadership Theory and Research. A Critical Approach to New and Existing Paradigms</i>	

Farklı tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderliği tanımlamanın birden çok yolu olmasına rağmen, belirli bileşenlerin genel liderlik yaklaşımını tanımladığı söylenebilir (5).

- Liderlik bir **süreçtir**. Liderliği bir süreç olarak tanımlamak; liderin içinde bulunan bir özellik olmadığı, daha çok lider ve takipçiler arasındaki etkileşim olduğu anlamına gelir. Süreç bir liderin takipçilerini etkilediği, takipçilerinden etkilendiği ifade eder.

- Liderlik **etkilemeyi** içerir. Liderlerin takipçilerini nasıl etkilediği ile ilgilenir. Etki liderliğin asıl niteliği olmasa da etki olmadan liderlik olamaz.
- Liderlik bir **grup** içerisinde gerçekleşir. Küçük spesifik bir hedef üzerinde çalışan bir grup olabileceği gibi, tüm organizasyonu kapsayan geniş bir grup da olabilir. Liderlik, ortak hedefleri gerçekleştirmek için bir grup insanı etkileyen bir bireyle ilgilidir. Liderlik için diğerleri yani bir grup gereklidir.
- Liderlik **ortak hedefleri** içerir. Liderler enerjilerini birlikte hedeflere ulaşmaya çalışan kişilere doğru yönlendirir. Yani liderlerin ve takipçilerinin ortak bir amaçları bulunmaktadır. Ortak hedefleri belirlemek, liderlere etik bir yaklaşım verir; çünkü ortak hedef ulaşmak için takipçilerle çalışması gerekmektedir. Stresin liderler ve çalışanlar arasında paylaşılması, liderlerin zorla veya etik olmayan şekilde takipçilere karşı hareket edebilmelerini azaltır. Aynı zamanda, liderlerin ve takipçilerinin ortak bir hedefe doğru birlikte çalışmaları başarı olasılığını da artırır.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak sonuç olarak liderlik, belirli bir grubun belirli hedeflere ulaşması için yönlendirilmesi sürecidir.

2.2. Liderlik ve Yönetim

Liderlik kavramının bahsedilmesi ile yönetim kavramı da ortaya çıkar. Liderlik ve yönetimin belirli açılardan benzer yönleri vardır. Her ikisi de astlarla olan ilişkinin düzenlenmesine dayanır ve ikisinde de belirlenen hedeflere ulaşmaya çalışılır. Liderlik çalışmaları *Platon'a* dayanırken yönetim çalışmaları endüstriyel toplumun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu iki kavram birbirinin yerine sıklıkla kullanılmakla birlikte bazı noktalarda belirgin çizgilerle ayrılmıştır. Yine de bu iki kavramda da belirli bir insan grubuyla belirli hedeflere ulaşmaya çalışıldığından birçok yönden de benzerlik göstermektedir (5). Yönetim ya da yöneticilik; örgüt hedeflerine ulaşılması için, kaynakların etkin bir biçimde planlanması, organize edilmesi ve yönetilmesidir (7). Robbins'e (2005) göre, yöneticilik kavramının içinde resmi bir statü olması gerekmektedir ve bu rütbeyi organizasyonun diğer üyeleri tanımalıdır (8).

Yöneticilik tanımların odak noktası, örgütsel hedefe ulaşmada verimli olmaktır, bu da yönetimin ana amacıdır. Buna karşın lider sadece organizasyonun hedefi ile ilgilenmez bunun yanında çalışanların motivasyonu, eğitimi, işin değişim ve gelişmesi gibi daha karmaşık değişkenleri de göz önünde bulundurur.

Lider ve yöneticinin güç kaynakları da farklılık göstermektedir. Yönetici gücünü yasal kaynaktan yani otoriteden alırken, lider otoritenin yanında etkilediği gruptan da güç almaktadır (9).

Fayol (1916)'a göre yönetimin öncelikli fonksiyonları; organizasyon, personel yönetimi ve kontroldür (10). Yönetimin görevi düzen ve stabilite iken, liderliğin görevi değişim ve hareket olarak yorumlanabilir. Genel olarak değerlendirildiğinde lider yönetici kavramından daha geniş perspektifde değerlendirilebileceğimiz bir yaklaşımdır. Liderlik ve yönetimin fonksiyonları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Liderlik ve yönetimin fonksiyonları (11)	
Yönetim	Liderlik
Planlama ve bütçeleme Programı belirleme Kaynakları düzenleme	Yön belirleme Vizyon yaratma Büyük resmi görme Statejileri belirleme
Organizasyon ve personel Hiyerarşiyi oluşturma İşleri dağıtma Kuralları ve prosedürleri belirleme	Grupları etkiler Hedefleri belirtme Adanmışlığı gözleme Takımları oluşturma
Kontrol ve problem çözme İnisiyatif alma Hataları düzeltme	Motive etme ve ilham verme İlham verime ve harekete geçirme Takipçileri güçlendirme Çalışanların ihtiyaçlarını karşılama
<i>Kaynak: Kotter, J. P. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press, 1990.</i>	

2.3. Liderlik teorileri

Literatürde liderlik teorileri ile ilgili çok çeşitli akımlar bulunmaktadır ve liderlik alanın tanımsal ve metodolojik karmaşa içerisinde olduğu görülmektedir. Tanımlar gibi etkin liderlik davranışı ile ilgili teorileri de belirsizdir.

2.3.1. Özellik teorisi (Traits theory)

Özellik yaklaşımı diğer adıyla *büyük adam teorisi* liderlerin özelliklerini inceleyerek liderlik konusuna ilk sistematik yaklaşımı gerçekleştiren teoridir. Bu yaklaşım bilinen politik liderlerin kişisel özelliklerine odaklanır (4,12). Bu teoriye göre belirli özellikler ile doğan insanlar liderlik yapmaya daha uygun kabul edilirler ve lider olmayanlardan ayrılırlar. Bu bakış açısı ile yapılan araştırmalar liderlerde bulunan birçok özelliği ortaya çıkarmıştır.

Özellik yaklaşımı diğer yaklaşımlardan lidere odaklanarak, takipçileri ve durumsal koşulları göz ardı ederek ayrılmaktadır. Bu da teorinin daha anlaşılabilir ve yalın olmasını sağlamaktadır. Bu yaklaşım belirli duruma göre liderin nasıl davranması gerektiğini öne süren hipotezler veya prensipler ortaya koymaz, belirli özelliklere sahip bir liderin daha önemli olduğunu ortaya koyar. Bu yaklaşıma göre liderlik sürecinin merkezinde lider bulunmaktadır.

Özellik yaklaşımı ile ilgili en büyük araştırmalardan biri Stodgill'in 1948 yılında o zamana kadar yapılmış çalışmaları konu alan çalışmasıdır (5,6). Bu çalışmaya kadar özellik yaklaşımı sadece belirli liderlik özelliklerinin olup olmasına odaklanırken bu çalışmayla birlikte bu özelliklerin liderlerin içinde bulunduğu duruma uygunluğunun da dikkate alınması gerektiği gündeme gelmiştir. Stodgill'in 1948 derlemelerinde sekiz ana kişilik özelliğinin liderleri lider olmayanlardan ayırdığını gözlenmiştir, bunlar; zeka, diğerlerin ihtiyaçlarına olan duyarlılık, iç görü, inisiyatif alma, sorumluluk, sorunlarla mücadele etme başarısı, kendine güven ve sosyal ilişkidir (13).

Daha sonra yapılan çalışmalarda da Stodgill'i destekleyici nitelikte, özelliklerin duruma göre değerlendirilmesi ve özellik yaklaşımının geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır (14). Bu yaklaşımın en güçlü yanı çok sayıda araştırma olmasıdır. Özellikle 90'ların başında sosyal zeka kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte özellik yaklaşımı tekrar popülerliğini kazanmaya başlamıştır (15).

Ancak liderler için belirlenen ortak özelliklere baktığımızda; lider olarak tanımlanan herkes de bu özellikler olmadığı gibi, bu özellikleri bulunduğu herkes de lider olamamaktadır. Bu yaklaşımın diğer adı olan "*büyük adam teorisi*" isminden de anlaşılacağı üzere cinsiyetçi bir yan tutuma içerisindedir ve liderliğin erkeklere özgü olduğu algısı yaratmaktadır (16). Şaşırtıcı şekilde bu teorinin ortaya çıktığı dönemde bilinen Kraliçe Elizabeth, Joan d' Arc gibi etkin kadın liderler olmasına rağmen araştırmacılar cinsiyeti göz ardı etmişlerdir (17). Bütün bilimsel eksikliklerine rağmen kişisel özellikler teorisi etkin liderleri tespit etmede güçlü verilerle

desteklenmiş araştırmalardan kaynak aldığı için özellikle iş dünyasında sıklıkla kullanılmaktadır.

2.3.2. Yetenek teorisi (Skill theory)

Özellik teorisi gibi yetenek teorisi de lider merkezli bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda yetenekler, kişisel özelliklerden daha sonra öğrenilebilir ve geliştirilebilir olmasıyla ayrılırlar. Kişisel özellikler liderlikte hiç şüphesiz önemli role sahip olsa da yetenek yaklaşımı bilginin etkin liderlik için gerekli olduğunu öngörür.

Bu yaklaşımın temelini 1955 yılında Robert Katz'ın belirlediği “ üç yetenek yaklaşımı” oluşturmaktadır. Katz'ın öngördüğü üç temel yönetsel yetenek; teknik yetenek, insan yeteneği ve konsept yeteneğidir (18). Bu yetenekler kişisel özelliklerden daha farklıdır; yetenekler liderin başarabilecekleri ile kişisel özellikler ise liderin kendisi ile ilgilidir.

- **Teknik yetenek**, özel bir alanda veya aktivitede kişinin bilgisidir. Örnek olarak bir bilgisayar programcılığı firmasında teknik yetenek, bilgisayar programlamayı bilmektir.
- **İnsan yeteneği** insanlarla çalışabilme becerisidir. Liderin organizasyon hedeflerinin başarılması için ast ve üstleriyle olan iletişim yeteneğidir.
- **Konsept yeteneği** ise yeni fikirler ile çalışabilme özelliğidir. Konsept yeteneği bir vizyon yaratmayı ve stratejik plan yapmayı içerir (18).

Kirkpatrick ve Locke (1991) liderleri diğerlerinde ayıran; dürtü, motivasyon, kendine güven, bilişsel kabiliyet ve görev bilinci gibi özellikler ve yetenekler üzerinde durmuşlardır. Bu yaklaşıma göre lider bu özellikler ile doğabilir veya sonradan öğrenebilir (19). Katz'ın çalışmalarını temel alarak 2000'li yıllarda Mumford ve ark. tarafından yetenek yaklaşımı tekrar araştırılmış ve popüler hale gelmiştir. Üçlü yetenek yaklaşımına (teknik, insan, konsept yeteneği) ait liderlik becerileri detaylandırılarak, deneyimlerinden yeni şeyler öğrenmeyi başaran bireylerin lider yetenekleri kazandıkları öngörülmüştür (20). Jung ve Sosik (2006) karizmatik liderlerin tutarlı şekilde bazı özellikler gösterdiklerini tespit etmişlerdir bunlar: kendini izleme (self monitoring), sosyal güç etme motivasyonu, kendi hedeflerini gerçekleştirme motivasyonudur (21).

Yetenek yaklaşımı daha çok tanımlayıcı bir yaklaşımdır. Liderleri yetenekler perspektifinde tanımlar. Bu yaklaşım etkin bir liderlik için kalıplar sunmak yerine etkin liderliği anlamak için doğal bir yapı ortaya koymaktadır.

2.3.3. Davranışsal Liderlik Teorileri (Behavioral Theories of Leadership)

Kişisel özellik teorisindeki eksiklikler araştırmacıları liderlerin nasıl görüldüğü yerine aslında ne yaptıklarına odaklanmaya itmiştir. Bu teorinin odağında liderlerin astlarına nasıl davrandıklarının incelenmesi yer almaktadır (6).

Davranışsal teori üzerine dört ana çalışma bulunmaktadır. Bunlar; İowa Üniversitesi Çalışmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları ve Blake ve Mouton yönetsel ızgara modelidir (6). İowa Üniversitesi çalışmaları liderlik davranışlarını üç liderlik stili üzerinden incelerken diğer üç çalışma iki liderlik stili üzerinden incelemiştir. Davranışsal liderlik teorisi temelli birçok başka çalışma yapılmış olmasına rağmen bu dört çalışma davranışsal yaklaşımın çerçevesini çizmekte en önemli olanlardır (5,6).

2.3.3.1. İOWA Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorileri çalışmalarından ilki 1930’larda yapılan İOWA üniversitesinde Kurt Lewin ve ark. tarafından yapılan araştırmadır (6).

Çalışmalarında üç tip liderlik stili tespit edilmiştir (22);

- Otokratik liderlik (çalışanlara ne yapması gerektiğini söyleyen),
- Demokratik liderlik (karar alma mekanizmasında sorumluluk almayı teşvik eden),
- Laissez-faire liderlik (karışmama siyasetini benimseyen) tipi liderlik.

2.3.3.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları

Özellik çalışmalarındaki eksiklikler nedeniyle Ohio üniversiteleri araştırmacıları bireylerin organizasyonları yönetirken nasıl davrandıklarını analiz etmeye odaklanmışlardır. Ohio Üniversitesinde yapılan araştırmada kullanılan anket formu liderlik davranışının değişik yönlerini tanımlayan daha önceki çalışmalarda kullanılmış 1800 maddeden seçilmiştir. Bu uzun listeden 150 soruluk bir anket üretilmiş ve Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (LBDQ- Leadership Behaviour Description Qestionnaire) olarak isimlendirilmiştir, daha sonra kısaltılmış versiyonları türetilmiştir (5).

Bu çalışmaların sonucunda iki tip liderlik davranışını kümesi olduğu gözlenmiştir bunlar; yapıyı oluşturma (initial structure) ve dikkate alma (consideration)’dır.

- Yapı oluşturma (initial structure), lider organizasyonun hedeflerine ulaşmak için kendine ve astlarına ait görevlerini belirler. Yapı oluşturuıcı davranışlar görev odaklı davranışlardır. İşi organize etme, işin içeriğini yapılandırma, sorumlulukları tanımlama ve çalışma zamanlamasının düzenlenmesi olarak tanımlanır.
- Dikkate alma (consideration), lider ve takipçi arasındaki saygı ve karşılıklı güven gibi unsurları içerir (6).

Tanımlanan bu iki tip davranış davranışsal yaklaşımın temelini oluşturmakta ve liderlerin nasıl davranması gerektiği hakkında bir yol çizmektedir. Ohio araştırmacıları bu iki davranış tipini birbirinden farklı ve bağımsız olarak tanımlanmıştır. Bunlar birbirine bağılı noktalar değil tamamen farklı boyutlar olarak düşünülmektedir. Örnek olarak bir lider yapı oluşturmada çok iyi olabilir, ancak astlarına yönelik farkındalık davranışlarını gösteremeyebilir. Bu çalışma kurgusunda liderin bir boyuttaki davranışı diğer boyuttan bağımsızdır.

2.3.3.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan üniversitesi çalışmalarında liderlik davranışlarının küçük grupların performansına etkileri araştırılmıştır (5).

Michigan üniversitesi çalışmalarında çalışan merkezli (employee centered) ve üretim merkezli (production centered) liderlik olarak iki tip liderlik davranışı tespit edilmiştir.

- Çalışan merkezli (employee centered) liderlik davranışında; liderler astlarıyla güçlü insani ilişkiler kurar ve ihtiyaçlarına ilgi gösterirler (23). Çalışan odaklı davranış liderlik boyutu Ohio çalışmalarında tespit edilen dikkate alma boyutuna çok benzemektedir.
- Üretim merkezli (production centered) liderlik davranışları ise işin teknik ve üretim aşamalarına odaklanır. Bu bakış açısı ile çalışanlar işin yapılmasında bir aşama olarak görülür (23). Üretim odaklı liderlik davranışı Ohio üniversitesinde yapı oluşturuıcı liderlik davranışı ile paralellik göstermektedir.

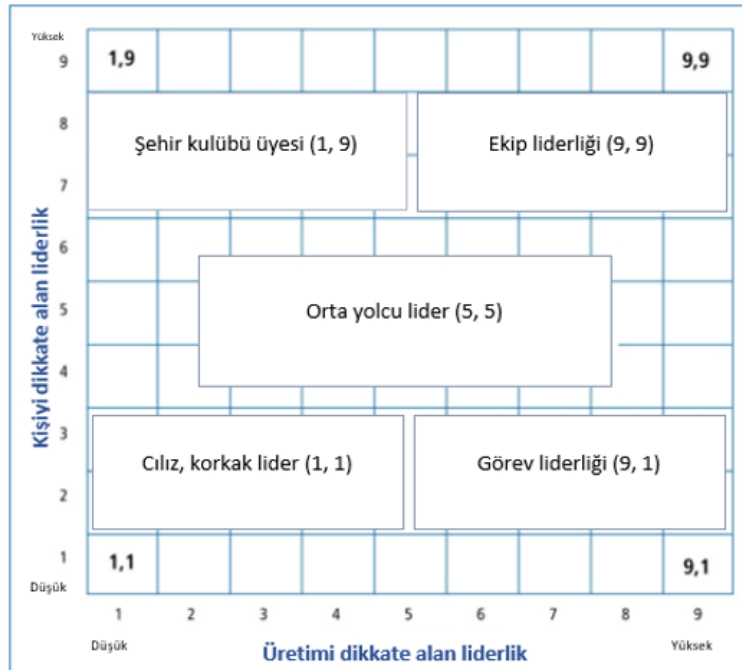
Ohio üniversitesinin sonuçlarından farklı olarak Michigan araştırmacıları çalışan ve üretim merkezli liderlik davranışlarını birbirine bağılı olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre üretim oryantasyonu yüksek olan liderler çalışan oryantasyonu düşük, üretim yönelimi düşük liderler çalışan yönelimi yüksek olarak değerlendirilir. Bu çalışma kurgusunda liderin bir boyuttaki davranışı diğer boyut ile bağımlıdır. Çalışmalar ilerledikçe araştırmacılar bu yapıları birbirinden bağımsız kabul etmeye başlamışlardır (5).

2.3.3.4. Blake-Mouton Yönetimsel Izgara modeli

İlk olarak 1960’larda ortaya çıkan ve birçok defa revize edilen yönetimsel liderlik ızgarası (managerial grid) liderlerin organizasyonel amaçlara ulaşması için iki ana faktör üzerinden kurgulanmaktadır. Bu faktörler üretimi dikkate alan (concern for production) ve kişiyi dikkate alan (concern for people) liderlik davranışlarıdır.

- Üretimi dikkate alan (concern for production); liderin öncelikle organizasyonel görevlere yoğunlaştığı liderlik yönelimidir. Bir organizasyonun ürettiği ürün veya hizmet ile sınırlı değildir, organizasyonun başarmak istediği her şeyi tanımlayabilir.
- Kişiyi dikkate alan (concern for people); öncelikle liderin astları ile ilişkisi üzerine odaklanılan liderlik yönelimidir. Bu öncelik organizasyondaki bireylerin bağlılığını ve güvenini kazanmayı, iyi çalışma şartları sağlamayı, adil maaş dağılımını ve iyi sosyal ilişkiler kurmayı içermektedir (5).

Liderlik ızgarası modeli bu iki yönelim üzerinden kurgulanmıştır. Dikey üretimi dikkate alan önceliği, yatay eksen ise kişiyi dikkate alan önceliği göstermektedir. Her eksen birden dokuz kadar puanlandırılmıştır. Bir en düşük, dokuz ise en yükseği ifade etmektedir. Bu eksenler üzerinde puanlamalara göre birçok liderlik stili gösterilebilir. Liderlik ızgarası 5 ana liderlik stilini tespit etmektedir (Şekil 1.).



Şekil 1. Blake ve Mouton yönetimsel ızgara modeli (5)

Görev liderliği (9,1): Bu tip liderlik daha çok görev ve işin gerekliliklerine odaklanır. Kişileri göz ardı etme eğilimindedir. İnsanları işin yapılması için birer araç olarak görür. İşle ilgili talimatlar verilmeyecekse astlarla iletişim kurmaz. Görev liderliği çoğu zaman kontrol edici, talep edici ve güç uygulayıcı olarak görülür.

Şehir kulübü üyesi (1,9): Bu stil liderlik görevlerin yapılmasına düşük öncelik verirken insan ilişkilerine öncelikli önem verir. Bu tip liderlik insanlara karşı tavırları ve insanların düşüncelerini, üretim endişesinin önüne koyar ve takipçilerinin kişisel ve sosyal ihtiyaçlarına odaklanır. Bu çeşit liderler uzlaşmacı ve tartışmasız bir çalışma ortamını yaratmayı hedeflerler.

Cılız korkak lider (1,1): Hem insan ilişkilerini hem de görev bilincini göz ardı eden lider tipidir. Bu tip liderler liderlik özellikleri göstermeleri gereken durumlarda kendilerini geri çekerek pasif liderlik davranışı gösterirler. Bu özellikleri gösteren liderler takipçileri ile çok az iletişim kurar.

Orta yolcu lider (5,5): Bu tip liderler ödün verebilen liderlerdir. Ortalama bir görev bilinci ve insan ilişkilerine sahiptirler. İşin gerekliliklerini dikkate alırken insan faktörünü göz ardı etmezler. Ödün verici stillerinden dolayı üretim arttırmaya çalışırken, çalışan ihtiyaçlarına da özen gösterirler. Bu tip liderler, çatışmadan kaçınır ve üretime ve insan ilişkilerine orta seviyeli ilgi gösterirler. Anlaşmazlıkların çözümünde ilerlemenin durmaması için orta yolu bulmaya çalışırlar.

Ekip liderliği (9,9): Hem insan ilişkilerine hem de organizasyonel görevin tamamlanmasına yüksek öncelik veren liderlerdir. Organizasyon içinde takım çalışmasına önem verirler. Çalışanların işlerine kendilerini adamalarını sağlamak için ihtiyaçlarının giderildiğine emin olurlar. Bu tip liderler ekip çalışmasını sever, açık fikirli davranırlar, öncelikleri açıkça tanımlarlar, astların karar alma mekanizmasına katılmasını teşvik ederler (5).

Diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak; davranışsal yaklaşım lideri ayrıntılı tanımlamaya çalışmaz, bunun yerine liderliğe boyutlar üzerinden geniş bir çerçevede bakmaya çalışmaktadır. Duruma göre liderlerin bazen görev odaklı bazen insan ilişkisi odaklı olabileceğini göstermektedir. Bu yaklaşımdan önce araştırmacılar liderliği bir kişisel özellik olarak görmekteyken, bu yaklaşım ile birlikte liderliğin açıklanmasında liderin davranışlarının daha önemli olduğu anlaşılmıştır.

Davranışsal yaklaşımın liderlik sürecinin ürettiği performans sonucunu değerlendirememesi bir kısıtlılık olarak değerlendirilmiştir (6,24). Bir diğer eleştiri ise durumsal koşulların (çalışma ortamının niteliği, astların niteliği, yöneticinin hangi kademede olduğu gibi) ele alınmamasıdır. Böylece Durumsal/Olasılıklar teorisi karşımıza çıkmaktadır.

2.3.4. Durumsal/Olasılıklar Liderlik Teorileri (Situational/Contingency Theories of Leadership):

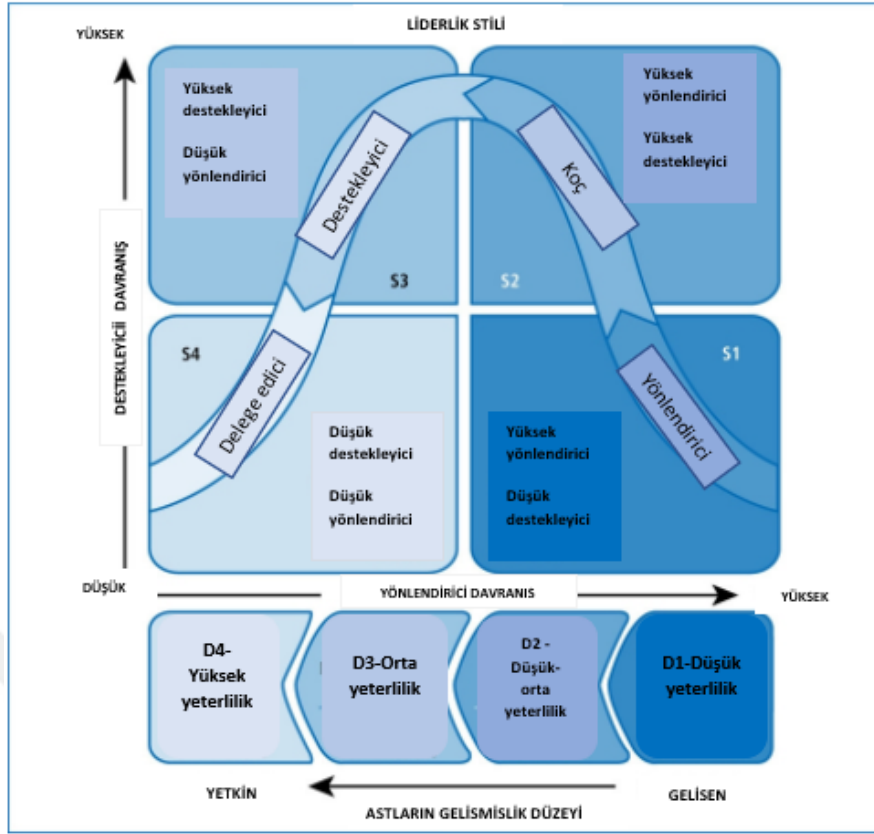
Durumsal yaklaşım birçok defa revize edilip geliştirilmiş olup liderlik eğitiminde ve gelişiminde kullanılmaktadır (25). İsminden de anlaşılacağı üzere bu yaklaşım liderliğin durumlara göre yaklaşımına odaklanır. Bu teorinin özünde değişik durumlarda değişik liderlik çeşitleri kullanılması gerektiği yatmaktadır. Bu bakış açısına göre etkin lider duruma göre davranışlarını adapte edebilen liderdir.

Durumsallık yaklaşımının temeli 1969'da Hersey ve Blanchard tarafından yapılan çalışmaya dayanmaktadır, daha sonrasında 1985'de Blanchard ve ark. tarafından modellenmiş ve durumsal liderlik adı verilmiştir (5).

Bu modele göre liderlik yönlendirici davranış (directive behaviour) ve destekleyici davranış (supportive behaviour) olarak iki boyut üzerinden değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımın temelinde liderin uygun davranışı tespit etmek için karşılaştığı duruma göre astlarını analiz etmesi ve ona göre davranışlarını düzenlemesi yer almaktadır (5).

- **Yönlendirici davranışlar** görevlerin kim tarafından nasıl yapılacağını ve sorumluluğun kimde olduğunu tespit eden davranışlar olarak tanımlanır.
- **Destekleyici davranışlar** ise takipçilerin kendilerini daha iyi hissetmeleri ve verilen görevde daha etkili çalışması için neler yapılması gerektiğini takipçileri ile karar veren liderlik davranışlarıdır.

Yatay boyutta yönlendirici davranış düzeyi ve dikey boyutta destekleyici davranış düzeyi kullanılarak, dört tip liderlik stili elde edilir (Şekil 2).



Şekil 2. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli (26)

S1- Yönlendirici lider (Yüksek yönlendirici davranış, Düşük destekleyici davranış): Lider belirli hedeflerin ne olduğunu ve nasıl ulaşılacağını takipçilerine belirtir ve onları yakından izler. Zamanının çok az bir kısmını destekleyici davranışlara ayırır.

S2- Koç lider (Yüksek yönlendirici davranış, Yüksek destekleyici davranış): Lider hem hedeflere ulaşmayı hem de takipçilerinin sosyal ve duygusal isteklerini karşılamayı amaçlar. Lider takipçilerin en yüksek verimlilikte çalışmasını sağlamak için onları cesaretlendirir.

S3- Destekleyici lider (Yüksek destekleyici davranış, Düşük yönlendirici davranış): Lider hedeflere odaklanmak yerine destekleyici davranışlar kullanarak takipçilerinin yeteneklerini ortaya çıkarır ve hedeflere bu şekilde ulaşmayı amaçlar. Destekleyici stilde dinleme, tartışma ve geri bildirimler alınarak liderlik davranışını şekillendirilir.

S4- Yetki devri yapan/delege eden lider (Düşük destekleyici davranış, Düşük yönlendirici davranış): Lider takipçilerine olabildiğince az hedef gösterir ve az sosyal destek sunar. Takipçilerin kendi kendine güven ve motivasyonunu arttırarak hedeflere ulaşmayı amaçlar. Lider planlamada detay kontrolünde veya hedef belirlenmesinde çok az rol alır. Grup hedefleri belirlendikten sonra sorumluluğu alır ve kendilerine uygun şekilde hedeflere ulaşır (27).

Durumsal liderlik teorilerinde astların olgunluk düzeyi de değerlendirilmiştir. Astların olgunluk/gelişmişlik düzeyi Şekil 2.'de sağdan sola az yeterlilikten yetkinliğe doğru; D1'den D4'de kadar gösterilmiştir. Lider takipçilerinin gelişmişlik düzeyini belirlemeli ve ona göre liderlik stilini adapte etmelidir. Örneğin, işe yeni girmiş olan bir çalışanın olgunluk düzeyi zayıf olacağından lider öncelikli olarak ona işin gerekleri hakkında bilgi verecek ve böylece lider ile takipçi arasındaki yönlendirici liderlik ön plana çıkaracaktır. Ast işe tamamen hâkim olduğunda ast ile lider arasındaki görev boyutlu ilişkilerden öteye geçip, sosyal anlamda ilişkiler geliştirecek ve delege edici liderlik ön plana çıkacaktır (27).

2.3.5. Modern liderlik yaklaşımları

Liderlik alanında yapılan araştırmaların sonucunda, klasik liderlik davranış modellerinin geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla liderlik alanındaki geniş teori bilgisinin üzerine modern liderlik yaklaşımları öne sürülmüştür. Literatürde çok fazla modern liderlik yaklaşımı bulunmakla birlikte Transaksiyonel (Etkileşimci) ve Transformasyonel (Dönüşümcü) liderlik yaklaşımları modern liderlik teorilerini genel yaklaşımı değerlendirmek amacıyla sunulmuştur. Burns (1978) çalışmalarında transaksiyonel ve transformasyonel liderliği birbirinden ayırmıştır (28).

Transaksiyonel Liderlik (Etkileşimci liderlik)

Transaksiyonel liderlik, lider ve takipçi arasındaki alışverişi inceleyen liderlik yaklaşımıdır. Transaksiyonel liderler öncelikle örgütsel amaçlara ulaşmak adına astların verimliliğini arttırmayı hedeflemektedir. Bu yaklaşımı tercih eden liderler takipçilerinin daha fazla çaba sarf etmesi için onları ödüllendirme yolunu tercih etmektedir (29). Örneğin vergi affı vaat eden politikacı, sınıfta ödevlerini yapan öğrenciye fazla not vereceğini söyleyen öğretmen transaksiyonel liderlik davranışı göstermektedir. Aksi durumda disiplin ve ceza uygulamalarını kullanmaktan çekinmeyen liderlik tipidir.

Transformasyonel Liderlik

Transformasyonel liderlik “Yeni Liderlik” tanımlarından birisidir, bu liderlik tanımı liderin karizmatik ve etkileyici unsurlarına odaklanır. İsminden de anlaşılacağı üzere, bu tip liderlik süreçlerin ve insanların değişimi odaklıdır. İnsanların duygularına, değerlerine, uzun dönem hedeflere duyarlıdır. Takipçilerin durumlarının değerlendirilmesini, ihtiyaçlarının giderilmesini ve onlara bir birey olarak davranılmasını içerir. Transformasyonel liderler, takipçileri kendilerinden beklenenden fazlasını başarması için motive eder (5).

Burns (1978) transformasyonel lideri, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve motivasyon kaynaklarını tespit eden ve bu motivasyonları hedefine ulaşmak için kullanan birey olarak tanımlamıştır (5). Burns'un çalışmalarını referans alarak Bass 1985'te transformasyonel lidere ait dört tip davranış biçimi ortaya koymuştur.

- İdealleştirilmiş Etki (Idealised Influence): Liderler takipçiler tarafından rol model olarak görülürler. Takipçiler onlara saygı duyar ve onların davranışlarını örnek olarak alırlar
- İlham verici Motivasyon (Inspirational motivation): Liderler takipçilere ilham verecek ve onları harekete geçirecek davranışlar sergilerler.
- Entelektüel Uyarma (Intellectual stimulation) Liderler takipçilerinin yaratıcı yönlerini açığa çıkarırlar. Liderler, takipçilerinden mevcut durumu geliştirmek için neler yapılabileceği ile ilgili çözüm önerileri beklerler. Yeni fikirler ödüllendirilir. Bu fikirlerden kaynaklı başarısızlık cezalandırılmaz.
- Bireysel Farkındalık (Individualised consideration): Liderler takipçilerine aynı davranmaz, herkese kişiliğine göre davranırlar. Her takipçinin gelişimine özen gösterilir. Lider akıl hocası rolünü üstlenir ve her takipçinin kişisel özelliklerine göre ihtiyaçlarını belirler (6).

Dönüşümcü liderlik anlayışı kapsamında; çalışanlara vizyon kazandırmak, yeniliğin ve değişimin gerekliliğini benimsetebilmek çok önemlidir. Çalışanlar bu şekilde hedeflere kilitlenir ve ortaya çıkan yeni fikirler değişimi destekler (29).

Son yüzyılda yapılan araştırmalar liderliğin yalın ve kolay anlaşılabilir bir kavram olmadığını göstermiş, liderlik konusunda genel bütünleşik teoriye henüz ulaşamamıştır (30). Bunun en önemli sebepleri farklı beklentilere göre şekillenen ihtiyaçlar, öngörülemez ve engellenemez değişimdir.

2.4. Sağlık sektörü ve Liderlik

Etkin bir sağlık yönetimi için sağlık yöneticilerinin yöneticilik özelliklerinin bilinmesi ve geliştirilmesi gereklidir. Sağlık sektöründe; teknolojik gelişmeler, verilen hizmetlerinin sayısal ve çeşitliliğin artması, örgütlerdeki yapılanmanın politikalar nezdinde sık sık değişmesiyle her kademedeki çalışan sağlık yöneticisinden beklentiler artmıştır. Bu sebeple sağlık yönetimi ve dolayısıyla sağlık yöneticisinin eğitimi daha da önem kazanmıştır. Sağlık hizmeti sunumunun, sağlık örgütlenmesinin her basamağında organize etmek ve yönetmek iyi planlanması gereken önemli bir sorumluluktur. Hizmet sektörü içerisinde önemli bir konuma ve paya sahip olan sağlık sektörü, emek yoğun bir alan olmasının yanı sıra bir bütün olarak insan sağlığını iyileştirme amacı taşıması sebebiyle de devasa bir sektör olarak ekonomik sistem içerisinde yer almaktadır (2). Bu sebeplerle liderlik sağlık kurumlarında liderlik uygulamaları hayati derecede öneme sahiptir.

Sağlık sektörü, çevresel ve örgütsel etmenler açısından karmaşık bir yapıya sahiptir ve bu karmaşıklık liderlik uygulamaları için bu etmenlerin farklılığından kaynaklanan özel zorluklar yaratmaktadır (31). Sağlık kurum ve kuruluşlarının, kendi kontrolleri dışında düzenleyici çevresel faktörlerle karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Örneğin sağlık hizmet sunumunun yapıldığı bölgenin sosyodemografik ve sosyokültürel özellikleri, sağlık politikaları ve teknolojik gelişmeler çevresel faktörler olarak sayılabilir. Sağlık organizasyonlarının düzensiz bir iç koordinasyona sahip olması örgütsel açıdan kötü bir üne kavuşturmuştur (31). Sağlık kurumlarında çalışan çoğu personel gibi sağlık yöneticilerinin organizasyon içerisinde sık sık değişmesi kurum bilincinin oluşmasının öne geçmekte ve liderlik uygulamalarına zarar vermektedir. Sağlık kurumlarındaki bu zorlukların giderilebilmesi için sağlık sisteminin her kademesinde etkili liderlik, hayati öneme sahiptir.

İdari görevi bulunan hekimlerin sağlık yönetimine bakış açılarının değerlendirildiği bir çalışmada sağlık yönetimi eğitim ihtiyacının, profesyonel sağlık yöneticilerinin sektörde biran önce hak ettiği yeri bulmasının, sağlık hizmeti endüstrisi ve en önemlisi yaşam kalitesi açısından gerekliliği vurgulanmıştır (32). Kamu sağlık yöneticilerinin liderlik davranışlarının incelendiği bir araştırmada %64'ü gibi büyük çoğunluğunun zayıf yönetici olduğu tespit edilmiş ve yöneticilerin yönetim unsuru doğrultusunda eksikliklerinin belirlenmesi ve eğitimlerinin bu eksiklere göre düzenlenmesi gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Ayrıca bu çalışmada kullanılan ölçeğin soru sayısının fazlalığı ve uygulama zorluğuna vurgu yapılarak sağlık yönetimi konusundaki ölçek ihtiyacı belirtilmiştir (33).

2.5. CPE Modeli Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeğinin Gelişimi ve Ölçeğin Kullanıldığı Çalışmalar

CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği, liderlik davranışlarını bilinen iki boyutun yanında üçüncü bir boyut olarak değişim yönelimi üzerinden inceleyen, çalışanların gözünden yöneticilerinin davranışları değerlendiren bir ölçektir.

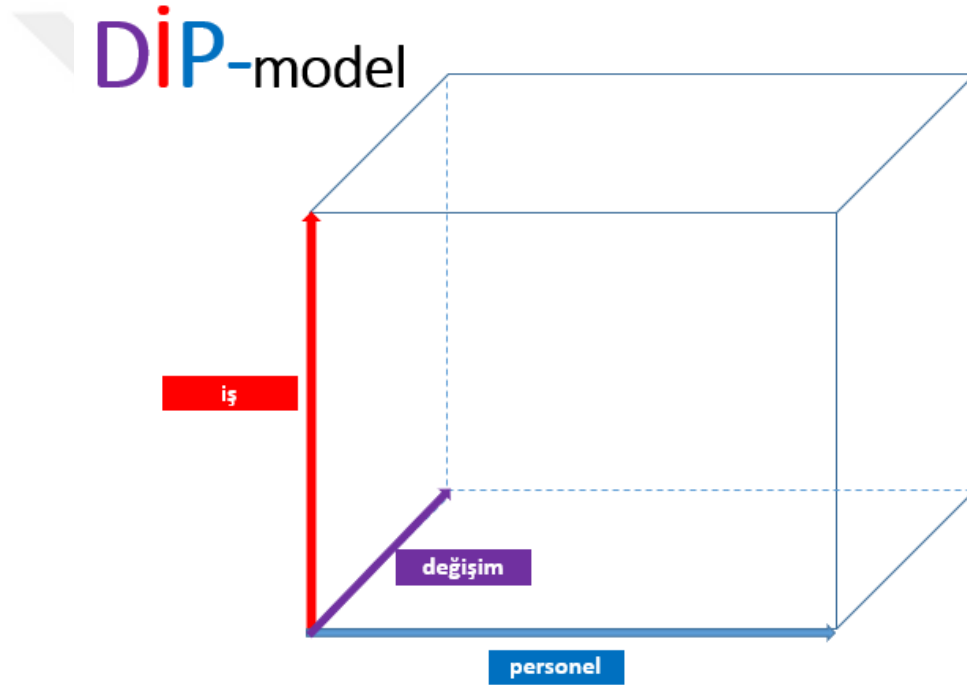
Liderlik davranışları stillerinin iki boyutlu yapısı birçok araştırma ve yönetici geliştirme programlarında genel kabul görmüştür. İki boyutlu yapının belirgin olarak popüler olmaya başladığı 1940 ve 1950’lerde iki önemli Amerikan kurumu; Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü (University of Michigan Institute for Social Research) ve Ohio State Üniversitesi (Ohio State University)’nin farklı yöntemlerle çeşitli gruplarda yapılan çalışmalarında iki faktörlü yapının stabil kaldığı gözlenmiştir (34). Ohio çalışmalarında belirlenen “dikkate alma (consideration)” ile Michigan çalışmalarında belirlenen “çalışan merkezli (employee-centered)” ve Ohio’da belirlenen “yapıyı harekete geçirme (initial structure)” ile Michigan’da belirlenen “üretim merkezli (production-centered)” liderlik boyutları tanımladıkları kavram açısından oldukça benzer saptanmıştır (34). Bu iki büyük çalışmadan sonra gelen araştırmacılarda ikili yapıya benzer konseptler tanımlamışlardır.

Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından 90’ların başında iyi bilinen iki boyutun yanında “değişim yönelimli liderlik” olarak üçüncü bir etkin liderlik boyutu tanımlanmıştır. Değişim odaklı liderlik davranışına aslında ilk olarak Burns ve Stalker (1961) tarafından yazılan “İnovasyonun Yönetimi (The management of Innovation)” makalesinde değinilmiştir (35). Değişim merkezli liderlik, 1980’lerde klasik liderlik teorileri içerisinde transformasyonel liderlik gibi tanımlamalar içerisinde bahsediyor olsa da 1990’lara kadar üçüncü bir boyut olarak öne sürülmemiştir (36).

Ekvall ve ark. tarafından üçüncü boyut ile ilgili ilk bulgular 1980’lerin başında yürütülen araştırma programları sonucunda elde edilmiştir. Üç farklı ülkede (İsveç, Finlandiya ve Amerika) 698 katılımcı ile yapılan çalışmada üçüncü boyutun (değişim yönelimli liderlik) varlığı ortaya konmuştur. CPE (Change/Development, Production/Task/Structure, Employee/Relations) Model Liderlik Ölçeği ilk olarak bu çalışmada geliştirilmiş ve kullanılmıştır (34).

Daha sonrasında 1994’te 13 farklı ülkede 3858 katılımcı ile farklı iş kollarında, farklı hiyerarşik yapılarda ölçek tekrar sınanmış ve üç faktörlü yapının stabil olduğu gözlenmiştir (1). Çalışanların gözünden yöneticilerinin değerlendirildiği ölçek daha sonrasında üç çalışmada

maddeler aynı kalarak öz değerlendirmede de yani yöneticilerinin kendi kendini değerlendirmesinde de kullanılmıştır (37–39). Ölçeğin ilk çıkış noktasında 36 madde ve üç boyutlu yapı, daha sonra yapılan çalışmalarda boyut yapısı aynı kalmakla birlikte bazı maddeler çıkarılarak tekrar kullanılmıştır. Arvonen (2002) ölçeğin 15 soruluk kısa versiyonunu kullanıma sunmuştur (40). Ölçek ilk geliştirildiğinde (Ekvall ve Arvonen 1991) değişim yönelimli liderlik boyutunda yer edilen 16 numaralı madde, üç yıl sonra geniş katılımcı ile yapılan çalışmada personel yönelimli liderlik boyutunda yer edinmiştir (1,34). Türkçe 'de geçerlilik ve güvenirlik çalışması ilk kez yapıldığından çalışmamızda 36 maddelik uzun formunun uyarlamasına karar verilmiştir. CPE ölçeğinin kullanıldığı çalışmalar Ek Tablo 1.'de, ölçeğe ait boyutların şematik gösterimi Şekil 3.'de sunulmuştur.



Şekil 3. CPE/DIP Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği Boyutları

CPE ölçeği liderlik davranışları üç boyutta belirlemesinin yanında bu üç boyutun kombine edilmesi ile Liderlik Profillerini belirlemeye olanak tanımaktadır. Ekvall ve Arvonen (1994) tarafın geniş veri seti ile yapılan çalışmada üç boyutun kombine edilmesi ile 10 farklı liderlik profilinin oluştuğu gözlenmiştir (1). Liderlik davranışlarına ait üç boyutun farklı derecelerde aynı kimyasal bir karışım gibi kombinasyonlarıyla farklı kültürlerde farklı sektörlerde birbirinden farklı liderlik profillerinin çıkabileceği çalışmanın yazarları tarafından belirtilmiştir.

- Profil 1 (Transactional leader, Transaksiyonel/ Etkileşimci lider), görev odaklı ve çalışan yöneliminde ortalama bir lideri tasvir etmektedir. Ancak değişim ve dönüşüm konusunda zayıftır. Bu tip liderler mevcut işleyişi değiştirmeden olduğu gibi idare etmeye odaklıdır ve bunu yaparken görevleri yapılandırır. Astlarına ne yapmaları gerektiğini belirtir ve ödülleriyle motive eder.
- Profil 2 (İdea skirt, Fikir fıskırtıcı lider), fikir insanını tasvir eder. Bu lider sürekli fikirleri olan ama hiçbir şekilde bu fikirleri düzenlemeyi veya gerçekleştirmeyi beceremeyen diğer insanların fikir ve görüşlerini dinlemeyen liderlerdir.
- Profil 3 (İnvisible leader, Zayıf lider)'te tanımlanan lider belirsiz, mecazen görünmez liderdir. Bu liderlik türü, 1930'lu yıllarda Lewin, Lippitt ve White'ın öncü liderlik çalışmalarında Laissez-faire(bırakınız yapsınlar) liderliği olarak adlandırılmıştır (22).
- Profil 4 (Dominering enterpreur leader, Dominant girişimci lider)'de egemenlik tarzı ön plandadır. Bu liderle değişim projelerini coşkuyla, belirli amaçlarla ve değerlendiren ancak insan ilişkilerine önem veremeyen girişimci liderlerdir. Değişim ve geliştirme süreçlerini harekete geçiren lider türüdür, ancak aynı zamanda kargaşaya ve çatışmaya sebep olmaktadır.
- Profil 5 (Middle of the road leader, Orta yolcu lider) Her üç davranış türünü de bir dereceye kadar uygulayan, ancak olumlu veya olumsuz hiçbir belirgin nitelikte olmayan liderlerdir.
- Profil 6 (Manegement by objectives, Hedef yönelimli lider)'da tanımlanan liderler öncelikle görev yönelimli olup, hedef belirleme süreçlerinde astlarıyla iş birliği yaparak geliştirir. Bu hedefler yalnızca günlük işlere değil, aynı zamanda belirli ölçüde geleceğe yöneliktir.
- Profil 7 (Super leader, Güçlü lider), üç tür davranışını da önemli derecede uygulayabilen eksiksiz liderleri tanımlamaktadır. Güçlü lider, süreçleri dikkatli yöntemlerle planlar ve yapılandırırken, güçlü değişim ve gelişim yönelik rolü üstlenirler.
- Profil 8 (The garderner, Bahçavan lider), Bahçivan lider olarak tanımlanmasının sebebi, liderin astların yaratıcılığının artabileceği bir iklim yaratmasıdır. Hem çalışan hem de değişim odaklı bir liderliktir. Üretim yöneliminin düşük seviyesi bu tür gayretler için elverişli olmakla birlikte, bürokratik değerlerle ve kısa vadeli perspektif kâr stratejileri ile çatışmaktadır.
- Profil 9 (Autocratic leader, Otokratik lider)'da yönlendiren, denetleyen, tutucu olan ve astlarını pek düşünmeyen otokratik lideri tasvir edilmektedir.

- Profil 10 (Nice guy, İyi çocuk)'da tanımlanan liderler herkes tarafından sevilme isterler ve bu durum onları öyle hoşgörölü bir hale getirir ki hiçbir önderlik etme veya planlama faaliyetlerini gerçekleştiremezler. Bu profile sahip olan yöneticiler ve denetleyiciler "görünmez" (profil 3) liderlerde de olduğu gibi gerçekte hiçbir liderlik özelliği taşımamaktadır.

Birçok farklı ülkede (İsveç, Finlandiya, Amerika, İngiltere, Danimarka, Hollanda, Fransa, Norveç, Macaristan, Almanya, İspanya, Belçika, İtalya) farklı çalışma alanlarında geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan CPE Model Liderlik davranışları Belirleme Ölçeğinin Türkçede sağlık alanında geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yaparak kullanıma kazandırmanın gerekli olduğu düşünülmüştür. Çünkü Halk sağlığı uzmanlarının görev tanımları içinde ‘‘sağlık yöneticiliği’’ çok önemli bir yer tutmaktadır. Türkiye’de önemli sayıda halk sağlığı uzmanı açığı vardır ve her yıl bu alana ayrılan kontenjanlar hızla artmaktadır. Halk sağlığı uzmanlığı giderek istenen ve popüler bir uzmanlık dalı haline gelmektedir. Ancak halk sağlığı uzmanlık eğitimi içinde ‘‘liderlik’’ veya ‘‘yöneticilik’’ kavramları üzerine yeterince zaman ayrılamamaktadır. Bu çalışma halk sağlığı uzmanlık öğrencilerinin ve uzmanlarının çalışma alanlarında ve eğitimlerinde kullanabileceği yeni bilgiler ve bu alanda kullanılabilecek önemli bir ölçek kazandıracaktır.

2.6. Türkiye’de CPE Modeli Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeğinin Kullanıldığı Çalışmalar

Türkiye’de CPE Modeli Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeğinin kullanıldığı altı çalışmaya ulaşılmıştır. Bu altı çalışmanın hiçbirisi ölçek uyarlama çalışması olmayıp ikisi liderlik davranışları ve iş doyumunu (41,42), biri liderlik davranışı ve motivasyon (43), biri kamu ve özel sağlık kurumlarındaki liderlik davranışları (44), biri de liderlik tarzı ve personel güçlendirme arasındaki ilişkiyi (45) incelemiştir. Çalışmaların üçünde CPE Model Liderlik Davranışı belirleme Ölçeğinin Türkçe’ye geçerlilik güvenilirliğinin 2005 yılından yapılan bir çalışmaya dayandırıldığı gözlenmiştir (42,43,45). Geçerlilik ve güvenilirliğin dayandırıldığı çalışma incelendiğinde ölçek uyarlama basamaklarına yer verilmediği ölçeğe ait tutarlılık sonuçları verilirken, geçerlilik bulgularının verilmediği gözlenmiştir (44). Bu sebeplerle ve çalışma grupları farklılıklarının ölçek geçerlilik güvenilirliğinde önemli bir faktör olması nedeniyle hastane çalışanlarında CPE Model Liderlik Davranışı Belirleme Ölçeğinin Türkçe’ye uyarlanması gerekliliğine karar verilmiştir.

2.7. Ölçek Uyarlama Çalışmaları

Ölçek uyarlama yabancı dilde geliştirilerek güvenilirliği ve geçerliliği sınanmış ve ispatlanmış olan bir ölçeğin başka bir dilde ve kültürde güvenilirlik ve geçerlilik çalışmasının yapılarak kullanıma hazır hale getirilmesidir (46). Ölçek uyarlama çalışmaları aynı ölçek geliştirme çalışmaları gibi uyulması gereken kriterleri olan zaman alan bir süreçtir.

Ölçek uyarlama çalışmalarının en önemli avantajı teorik yapısı oturmuş ve kavramsal olarak belirli bir konuyu ölçtüğü bilinen ölçeğin, madde hazırlama zahmetine katlanmadan gerekli basamaklara uyularak uyarlanacak dilde kullanıma uygun hale getirilmesidir. Ancak tüm gerekli basamaklara uyulsa dahi başka kültürde geliştirilmiş bir ölçeğin her zaman uyarlanan dile ve kültüre uyumlu olamayabileceği de unutulmamalıdır. Bir ölçeğin orijinal dilinden uyarlanacak dile birebir çevirisin yapılması dilsel eşdeğerliliğin sağlandığı anlamına gelmemektedir. Örneğin “İki kat merdiven çıktıktan sonra enerjiniz kalır mı?” sorusu İngiltere toplumunda veya Türkiye’de genç bir kitlede karşılık bulurken belirli bir yaş üstü grupta anlaşılmayabilir. Soruyu “İki kat merdiven çıktıktan sonra halin mecalin kalır mı?” şeklinde sormak belirli bir yaş üstü katılımcıların maddenin ölçmek istediği kavramı daha iyi anlamasına yardımcı olabilir. Bu sebeple ölçek uyarlama çalışmalarında çevirisi yapılan ölçeğin uygulanacak grubun özelliklerinin göz önünde bulundurulması çok önemlidir. Uyarlama başmaklarına uyulmadan birebir çevirisi yapılan ölçeğin kullanımındaki en önemli sorun geçerlilik ve güvenilirliğin etkilenmesi ve standardizasyonun bozulmasıdır.

Ölçek uyarlama çalışmalarında ölçeğin orijinal formunda yer alan kesme noktaları ve faktör yapısı, uyarlanan dil ve kültürde farklı çıkabilir. Madde sayısı ve faktör yapısı değişebilir. Bu durum orijinal dil yapısının ve kültürel yapının uyarlanan dil ve kültür ile birebir örtüşmediğini göstermektedir (47).

Farklı bir dil ve kültürde geliştirilmiş ölçeğin uyarlanması için uyulması gereken basmaklar aşağıda açıklanmıştır;

1- İhtiyacın belirlenmesi

Ölçme aracının uyarlanması için ihtiyaç bulunmalıdır. Bu ihtiyaç da şu şekilde belirlenmektedir; ihtiyacı karşılayacak ölçme aracının bulunmaması, bulunan ölçme aracının uygulanmasında problemler olması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının eksik olması veya çok eskiye dayanmasıdır.

2- Uygun ölçme aracının belirlenmesi

Ölçülmek istenen kavramı tam olarak ölçebilecek ve uyarlanacak kültürde karşılığı olan, geçerlilik ve güvenirliği psikometrik testlerle orijinal dilinde sınanmış ölçme aracının seçilmesi gerekmektedir.

3- İzin

Uyarlama çalışması yapılması için ölçeğin ne amaçla kullanılacağını açıklayarak ölçeği geliştiren kişilerden izin alınması gerekmektedir.

4- Çevirileri inceleyecek olan dil ve alan uzmanlarının belirlenmesi

Her iki kültüre ve dile de hâkim olan birbiri ile ilişkisiz iki ayrı dil çeviri uzmanı tarafından ölçek İngilizceden Türkçeye çevrilmeli sonrasında dil ve alan uzmanlarının görüşüne sunulmalıdır. Bu aşamada araştırmacıya ek olarak en az iki alan uzmanı ve dil çeviri uzmanı ile birlikte ölçeğin çevirilerini değerlendirmeye sunulmalıdır.

Bu aşamada iki çeviri metni arasında farklılıklar söz konusu ise bunlar dil uzmanlarının görüşüne sunulmalı, çevirilerin anlam ve kuramsal olarak uygun olup olmadığı gözden geçirilmeli, ölçeğin cevap seçeneklerinin bulunduğu kısımlar anlam ve kültürel uygunluk açısından incelenmelidir (46).

5- Ölçeğin Türkçeden orijinal formuna çevirisinin yaptırılması

Orijinal testin geliştirildiği dile hâkim en az iki dil çeviri uzmanı tarafından Türkçeden İngilizceye çevrilmeli ve sonrasında orijinal form ile çevrilen form karşılaştırılmalıdır. Bu karşılaştırmada bu iki form arasında önemli farklılıklar bulunmaması gerekmektedir. Uygun olmayan maddeler tespit edilirse Türkçe çeviriye geri dönülmeli ve kontrol edilmelidir. Eğer önemli farklılıklar saptanmadıysa bir sonraki aşamaya geçilebilir.

6- Dil geçerliliğini sınama ve soru anlaşılabilirliği

Çevrilen ölçeğin dil geçerliliğinin sağlanması için deneme uygulaması yapılmalı ve iç tutarlılık değerleri ve madde toplam korelasyon değerleri incelenmelidir.

7- Ölçeğin model uyumunun incelenmesi için faktör analizi, ölçüt bağıntılı geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması

Tüm bu aşamalar sonucunda düzenlenen ölçek uygun örnek büyüklüğü belirlenerek uygulanmalı geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilerek model uyumu sınanmalıdır.

Türkiye’de Eğitim alanında yayımlanan bilimsel dergilerde ölçek geliştirme ve uyarlama konulu makalelerin incelendiği bir çalışmada; çok sayıda çalışma yapıldığı ancak ölçek uyarlama ve geliştirme basamaklarında standardizasyonun olmadığı gözlenmiştir (48).

Türkiye’de psikoloji ve eğitim bilimleri dergilerinde yayımlanan ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarının incelendiği bir araştırmada;

- Ölçek geliştirme çalışmalarının üçte birinde madde ve ölçek analizlerine ilişkin bilgilerin çoğunlukla rapor edilmediği, neredeyse tamamına yakınında faktör analizi yapıldığı ancak faktör analizi sürecinde uyulması gereken ilkelere çoğunlukla uyulmadığı,
- Ölçek uyarlama çalışmalarının yarısından fazlasında, uyarlama çalışması için izin alınıp alınmadığına dair herhangi bir bilginin rapor edilmediği, uyarladıkları ölçeğin faktör yapısını değiştirdikleri, çok sayıda madde atarak ölçeği özgün formundan bambaşka bir ölçek haline getirdikleri belirlenmiştir (49).

Bir araştırmacı tarafından ölçek uyarlama ve geliştirme basamaklarında yapılan bir hata diğer çalışmalara örnek oluşturmakta ve yapılan hatalar katlanarak artabilmektedir. Bu sebepten ölçek uyarlama ve geliştirme basamaklarına uyulması oldukça önemlidir.

Bu çalışmada ölçek uyarlama basamaklarının hepsi dikkate alınarak çalışma kurgulanmıştır.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın tipi

Araştırmanın tipi yöntemsel bir ölçek uyarlama çalışmasıdır.

3.2. Araştırmanın yeri ve zamanı

Araştırmaya literatür tarama ile 2016 şubat ayında başlanmıştır. Dokuz Eylül Üniversitesi Uygulama Araştırma Hastanesi'nde 1 Temmuz-31 Ağustos 2017 ve Özel Park Tıp Merkezi'nde 1-31 Ağustos 2017 veri toplanmıştır.

3.3. Araştırmanın evreni ve örneklemi

Dokuz Eylül Üniversitesi Uygulama Araştırma Hastanesi'nde 1663 kadrolu 1015 taşeron toplamda 2678 çalışan bulunmaktadır. Uyarlama çalışmalarında temsiliyet kaygısı bulunmadığından örnek seçim yöntemi kullanılmamıştır. DEUTF Hastanesi'nde yönetim kavramının oturduğu, yöneticisinin net olduğu birimlerde ve Çalışan Sağlığı Birimi'nden alınan danışmanlık ile katılımın daha yüksek olacağı beklenen çalışan gruplarında çalışma yürütülmüştür.

Uyarlanması planlanan CPE Model Liderlik Davranışları Ölçeği'nin 36 maddesi vardır. Ölçek uyarlama çalışmalarında en az 300 katılımcıya ulaşılması veya madde sayısının en az 5-10 katı katılımcıya ulaşılması gereklidir (47). Bu sebeple DEUTF Hastanesi'nde madde sayısının 10 katı katılımcıya ulaşılması hedeflenerek 360 kişiye ulaşılması planlanmıştır. Çalışmaya katılım teklif edilen birimler Tablo 3.'de ve bu birimlerdeki meslek grupları ve çalışan sayıları Tablo 4.'de sunulmuştur.

DEUTF Hastanesinde belirlenen örnek büyüklüğüne ulaşmak için örnek seçimi yapılmamış olup Tablo 3.'de belirtilen tüm birimler en az iki kez ziyaret edilerek veri toplama esnasında birimde bulunan tüm hekim dışı personele çalışmaya katılım teklif edilmiştir. Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde yönetici/amir kavramındaki belirsizlik sebebiyle sağlık profesyonellerinden hekimler çalışma dışı bırakılmıştır.

Tablo 3. DEUTF Hastanesinde çalışmaya katılım teklif edilen birimler

Sağlık hizmeti sunan birimler	Çalışan Sağlığı Birimi, Dahiliye klinik, Dermatoloji Klinik, Endoskopi, Fizik tedavi klinik, Göğüs-Kalp Damar Cerrahisi klinik, Göğüs cerrahisi klinik, Göğüs hastalıkları klinik, Göz Klinik, Gündüz hastanesi, Hemodiyaliz, Enfeksiyon kliniği, KBB klinik, Tüp bebek birimi, Kan alma birimi, Kardiyoloji klinik ve angio, Merkez laboratuvarı, Nöroloji klinik, Nöroşirurji klinik, Nükleer tıp, Onkoloji klinik, Ortopedi klinik, Patoloji, Psikiyatri klinik, Üroloji klinik
Teknik hizmet sunan birimler	Bilgi işlem, Merkezi sterilizasyon, Teknik hizmetler müdürlüğü
Orta kademede idari hizmet sunan birimler	Başhekimlik (Adli sekreterlik, Hemşirelik hizmetleri genel müdürlüğü, Maaş muhasebe, Yazı işleri), Rapor bürosu,
Destek Hizmeti sunan Birimler	Güvenlik birimi, Hasta kabul noktaları, Mutfak, Terzihane

Tablo 4. DEUTF Uygulama Araştırma Hastanesi Çalışmaya Alınan Birimlerdeki Meslek Grupları

Sağlık çalışanları	Hemşire	273	412 (%49.52)
	Sağlık teknisyeni, teknikeri	57	
	Laborant	29	
	Biyolog	25	
	Kimyager	3	
Teknik destek çalışanı	Tekniker, teknisyen ve yardımcısı	60	118 (%14.18)
	Bilgisayar İşleri	44	
	Mühendis	12	
	Programcı	2	
Ofis çalışanı	Memur, Sekreter	94	112 (%13.48)
	Veri hazırlama kontrol memuru	18	
Destek hizmet çalışanları	Koruma güvenlik memuru	42	190 (%22.84)
	Personel, Aşçı ve yardımcısı, Kasap	127	
	Hastabakıcı	15	
	Terzi	6	
Toplam			832(%100.0)

Varyasyonu arttırmak amacıyla bir özel kurumdan daha verilerin toplanmasına karar verilmiştir. Özel Park Tıp Merkezi'nde toplam 76 çalışan bulunmaktadır (Tablo 5). Tüm çalışanlara ulaşılması hedeflenmiştir;

Tablo 5. Özel Park Tıp Merkezi Çalışanları (n=76)	
	n (%)
Hekim	21 (27.6)
Hemşire	16 (21.1)
Destek personeli	11 (14.5)
Temizlik personeli	11 (14.5)
Laboratuvar çalışanları	5 (6.6)
Radyoloji çalışanları	4 (5.3)
Muhasebe çalışanları	3 (3.9)
Ameliyathane çalışanları	2 (2.6)
Kafeterya çalışanları	2 (2.6)
Teknik personel	1 (1.3)

3.4. Araştırmanın değişkenleri

Metadolojik bir araştırma olduğu için nedensellik araştırılmamaktadır. Bu sebeple bağımlı değişken yoktur. Bağımsız değişkenler Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 5. Bağımsız değişkenler			
Değişken adı	İşlevsel tanım	Kaynak	Veri türü
Yaş	Katılımcının beyan ettiği yaş	Anket	Sürekli
Cinsiyet	Katılımcının cinsiyeti	Anket	Dikotom
Medeni durum	Katılımcının evli olma durumu	Anket	Dikotom
Kadro durumu	Katılımcının kadrolu veya firma çalışanı (taşeron) olma durumu	Anket	Dikotom
Çalışılan birim	Katılımcının veri toplandığı dönemde çalışmakta olduğu birim	Anket	Açık uçlu
Çalışılan birimde görev	Katılımcının veri toplandığı dönemde çalışmakta olduğu birimde görevi	Anket	Açık uçlu
Çalışma süresi	An itibarıyla çalışılmakta olan birimde işe başladığı tarihten itibaren geçen süre	Anket	Sürekli
Çalışma saati	Katılımcının bir haftada çalıştığı saat	Anket	Sürekli
Mesai düzeni	Mesai usulü (8:00-17:00) Vardiyalı çalışma Nöbet usulü	Anket	Ordinal
Yönetici pozisyonunda çalışma durumu	Katılımcının çalışma hayatının herhangi bir döneminde yönetici pozisyonunda çalışma durumu	Anket	Dikotom
Yönetimle ilgili eğitime katılma durumu	Katılımcının yönetimle ilgili kurs, seminer, kongre vb. eğitimlere katılma durumu	Anket	Dikotom
Eğitim durumu	Katılımcının üniversite mezunu olup olmama durumu	Anket	Dikotom
Üniversite mezuniyeti sonrası eğitim alma durumu	Üniversite mezunu olan katılımcılarda üniversite mezuniyeti sonrası eğitim alma durumu (yüksek lisans, doktora)	Anket	Dikotom
Yöneticisinin cinsiyeti	Katılımcının yöneticisinin cinsiyeti	Anket	Dikotom

3.5. Veri toplama aracı

Veri toplama aracı üç bölüm ve toplamda 52 sorudan oluşmaktadır. Çalışmada uygulanan anket Ek-1’de sunulmuştur.

3.5.1. Sosyodemografik özellikler bilgi formu

Bu bölüm katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durum, kadro durumu, çalıştığı birimi, çalıştığı birimde görevi, çalışma süresi, haftalık çalışma saati, mesai düzeni, yönetici pozisyonunda çalışma durumu, yönetimle ilgili bir eğitime katılma durumu, eğitim durumu, üniversite mezuniyeti sonrası eğitim alma durumu ve yöneticisinin cinsiyetinin sorgulandığı 14 sorudan oluşmaktadır.

3.5.2. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği

Ölçek katılımcıların gözünden yöneticinin liderlik davranışlarını belirlemek için kullanılmaktadır. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği liderlik davranışlarını 3 boyutta belirlemeye yöneliktir ve 36 maddeden oluşmaktadır.

-Değişim yönelimli liderlik (Change oriented leadership); vizyon oluşturan, yeni fikirlere açık olan, karar almakta gecikmeyen, kooperasyonu teşvik eden, aşırı tedbirli olmayan ve mevcut plana uyulmada aşırı stresli davranmayan yönetici olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutu 11 madde değerlendirmektedir.

-İş yönelimli liderlik (Production oriented leadership, direktifi, kontrolcü ve öncelikle yapıyı/hiyerarşi dikkate alan lider olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutu 11 madde değerlendirmektedir.

-Personel yönelimli liderlik (Employee oriented leadership), liderlik boyutları içinde insan ilişkilerinin ön planda tutulduğu liderlik tipidir. Bu boyutu 14 madde değerlendirmektedir.

3.5.3. Yeterlilik ve popülerite soruları

Anketin sonunda 2 tane ek soru bulunmaktadır. Bu sorular yanıtlayan asta göre yöneticinin bir yönetici olarak yeterliliğini ve popüleritesini sorgulamaktadır.

3.6. Araştırmanın planı

Araştırma planının zaman çizelgesi Tablo 6.’da sunulmuştur.

Tablo 6. Araştırma zaman çizelgesi

	Mart Nisan 2016	Mayıs Haziran 2016	Temmuz Ağustos 2016	Eylül Ekim Kasım 2016	Aralık 2016	Ocak-Şubat-Mart 2017	Nisan Mayıs Haziran 2017	Temmuz Ağustos 2017	Eylül Ekim 2017	Kasım 2017	Aralık 2017	Ocak 2018	Şubat 2018	Mart 2018
Literatür tarama														
Araştırma planı ve ölçek uyarlama bilgi														
Tez öneri sunumu														
Başhekimlikten izin alınması														
Etik kurul başvuru ve onayı														
Uzman görüşü alınması														
Çevirilerin tamamlanması														
Deneme uygulaması ve Test-retest uygulaması														
Veri toplama														
Analiz ve yorumlama														
Tez yazımı														
Tez savunma														

3.7. Verilerin değerlendirilmesi

3.7.1. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması

İhtiyacın belirlenmesi

CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği çalışanlarının gözünden yöneticilerinin değerlendirmesine olanak veren bir ölçektir. Liderlik davranışlarını bilinen iki boyutun yanında üçüncü bir boyut olarak değişim yönelimi üzerinden de incelenmektedir.

Teknolojik gelişmeler, verilen hizmetlerinin sayısal ve çeşitliliğin artması, örgütlerdeki yapılanmanın politikalar nezdinde sık sık değişmesiyle her kademede çalışan sağlık yöneticisinden beklentiler artmıştır. Türkiye'de liderlik üzerine yapılan çalışmalarda çeşitli liderlik ölçekler kullanılmıştır. Yol gösterici olmakla birlikte kullanılan ölçeklerin; geçerliliği ve güvenilirliği ya çok eskiye (30-35 yıl) dayanmakta, ya da yakın zamanda geçerliliği ve güvenilirliği yapılan ölçeklerde çeviri hataları ve/veya geçerlilik güvenilirlik testlerinde eksikler bulunmakta, ya da soru sayısının fazla olması sebebiyle uygulama güçlüğü bulunmaktadır. Bu sebeple liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik ölçek gereksinimi bulunduğu kararlaştırılmıştır.

İzin

Bu amaçla uyarlama çalışması yapılması için ölçeği geliştiren kişilerden izin alınması için mail üzerinden iletişim kurulmaya çalışılmıştır. Ancak ölçek geliştiren kişilerin vefatı sebebiyle ulaşılamamıştır. Bu basamak çalışmamızda eksik kalmıştır.

İngilizce'den Türkçe'ye çevirme

Her iki kültüre ve dile de hâkim olan birbiri ile ilişkisiz iki ayrı dil çeviri uzmanı tarafından ölçek İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Çevirmenlerden birinin İngiliz Dili ve Edebiyatı mezunudur, diğerinin ise İngiliz Dili ve Edebiyatı yüksek lisansı bulunmaktadır.

Çevirisi yapılan ölçek formlarının karşılaştırılması

Birbiri ile ilişkisiz iki ayrı dil çeviri uzmanı tarafından çevrilen ölçekler sorumlu araştırmacı, araştırmacı (alan uzmanı) ve üçüncü bir dil çeviri uzmanı tarafından karşılaştırılıp tek bir form haline getirilmiştir.

Ölçeğin Türkçeden asıl şekline çevirisinin yapılması

İngilizceden Türkçe'ye çevirisi yapılan ölçek ayrı dördüncü ve beşinci dil çeviri uzmanı tarafından Türkçeden İngilizceye çevirisi yapılmıştır

Asıl diline çevrilen ölçek formu ile aslının karşılaştırılması

Asıl İngilizce ölçek ile çeviri İngilizce ölçek karşılaştırılarak çakışan ve çatışan noktalar araştırmacılar tarafından değerlendirilmiş ve çeviri tamamlanmıştır.

Türkçeye çevirisi yapılmış ölçeğin ilk şeklinin verilmesi

İlk Türkçe versiyon formunda iki çeviri uzmanının birebir aynı çevirdiği 10 madde (1, 2, 7, 11, 21, 28, 29, 30, 31, 34), birinci çevirmenin çevirisinden 8 madde (4, 13, 14, 17, 18, 19, 22, 32), ikinci çevirmenin çevirisinden 9 madde (5, 6, 9, 10, 16, 20, 27, 33, 35), araştırmacılar tarafından revize edilen 8 madde (3, 8, 12, 15, 23, 24, 25, 26, 36) bulunmaktadır.

Pilot uygulama

Çevirinin soru anlaşılabilirliği hakkında ayrıntılı geri bildirim almak için 15 kişilik küçük bir deneme grubuna ölçek uygulanmıştır. Ölçek alınan geri bildirimler sonunda yeniden düzenlenmiştir.

Ölçeğe son şeklini verme

Pilot uygulama Dokuz Eylül Üniversitesi Dekanlık binası çalışanlarından tıpta uzmanlık öğrenci işleri, insan kaynakları birimi, maaş işleri birimi, anabilim dalı sekreterlerinden oluşan 15 kişilik küçük bir grupta yapılmıştır. Toplam 15 katılımcıdan altısından geri bildirim alınmıştır. Bu geri bildirimlerin çoğu anketin şekilsel içeriği ile ilgilidir. İki katılımcı Likert ölçeğin değerlendirme kısmındaki “asla/ nadiren/ bazen/ çoğu zaman/ her zaman” ifadelerini “hiçbir zaman/ nadiren/ bazen/ sıklıkla/ her zaman” olarak değiştirilmesini önermişlerdir. Bu öneri araştırmacılar tarafından uygun görülüp ölçek revize edilmiştir. Deneme uygulaması sonuçlarına göre ölçeğe son şekli verilmiştir.

Test tekrar test

Veri topladığımız gruptan ayrı 36 kişilik grupta en az iki hafta arayla CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeğinin uygulanmıştır.

Uzman geri bildirimi

Test-retest sonrası daha önceden pilot uygulamada katılımcılar tarafından belirtilmemiş olan sözel olarak geri bildirimler gelmiştir. Bu geri bildirimler DEUTF Halk Sağlığı Anabilim Dalı’nda öğretim üyesi olarak çalışan ve çok iyi derecede İngilizce bilen iki akademisyene danışılmıştır. Uzman geri bildirimlerinden beş madde ile ilgili değişiklikler (12, 25, 27, 25, 36) uygun görülerek ölçeğe son şekli verilmiştir. Ölçek büyük grupta uygulanmadan önce son kez yapılandırılmıştır.

Ölçek çeviri süreçleri Ek Tablo 10.’da özetlenmiştir.

Veri toplama

Ölçeğin çeviri işlemleri tamamlandıktan sonra Temmuz-Ağustos 2017’de Dokuz Eylül Üniversite’sinde, Ağustos 2017’de Özel Park Tıp Merkezi’nde veri toplanmıştır. Anket ağzı açık bir zarfta çalışmayı kabul eden çalışanlara verilmiş ve doldurduktan sonra zarfı kapamaları istenmiştir. Çalışmayı katılımı arttırmak için kalem hediye edilmiştir. Sakin bir ortamda doldurmaları için katılımcılara istediği kadar süre verilmiş ve bir hafta içerisinde zarf alınmaya gidilmiştir.

3.7.2. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği’nin Puanlama Yöntemi

CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Her boyutta yer alan sorular ve puanlaması Tablo 8’de sunulmuştur.

Ölçek sorularının bazılarının yanıtlanmadığı durumlarda eksik soru için, katılımcının ilgili boyuttaki diğer sorulara verdiği puanların ortalaması esas alınmıştır.

Çalışanlar, kendilerine en yakın düzeydeki bir üst yöneticisinin davranışlarının sıklıklarını belirlemeye yönelik olarak 36 maddeyi 4’lü puanlama skalasıyla değerlendirmişlerdir.

Tablo 8. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği Boyutlarda yer alan maddeler ve puanlama yöntemi

Boyut	Madde	Puanlama
Değişim yönelimli liderlik (11 madde) (Change oriented leadership)	İşlerin yeni ve farklı yöntemlerle yapılması konusunda fikir sunar	Hiçbir zaman
	Büyümeyi/gelişmeyi teşvik eder.	0 puan
	Yeni projelere ön ayak olur	
	İşlerin yapılmasında yeni yöntemler dener	Nadiren
	Yeni bakış açılarıyla düşünmeyi teşvik eder	1 puan
	İşyerinin geleceği hakkında düşünceleri ve planları vardır	
	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır	Bazen
	Kararlarında risk almaya hazırdır	2 puan
	Gerektiğinde hızlı kararlar alır	
	Sorunlardan çok olanakları/fırsatları görür	Sıklıkla
	Yapılan işin sonuçlarıyla ilgili çalışanlarına bilgi verir	3 puan
İş yönelimliliderlik (11 madde) (Production oriented leadership)	Dikkatli planlama yapar	
	Takip edilen işler hakkında çok titizdir	Her zaman
	Açık talimatlar verir	4 puan
	İşin yapılması için gerekenleri açıklar	
	Sorumluluğundaki işleri denetler	
	Düzeni sağlar	
	İşyerinde kurallara uyulmasına önem verir.	
	Net hedefler belirler	
	Yapılan işlerde kimin sorumlu olduğunu net bir şekilde açıklar.	
	Tutarlıdır	
	Karar vermeden önce sonuçları etraflıca düşünür ve değerlendirir.	
Personel yönelimli liderlik (14 madde) (Employee oriented leadership)	Çalışanlarına bir birey olarak saygı gösterir	
	Çalışanlarına adil davranır	
	Anlayışlıdır	
	Çalışanlarının önerisine göre bakış açısını değerlendirir.	
	Çatışmasız / huzurlu bir ortam yaratır	
	Fikir ve önerileri dinler	
	Çalışanlarının arkasında durur	
	Çalışanlarının karar vermelerine izin verir	
	İşyerindeki diğer insanlarda güven oluşturur	
	Çalışanlarına güvenir	
	Arkadaş canlısıdır	
	Açık ve dürüst bir tarzı vardır	
	İyi çalışmayı takdir eder	
	Yapıcı bir şekilde eleştirir	

Anketin son bölümünde yer alan 2 tane ek soru bulunmaktadır. Bu sorular yanıtlayan asta göre yöneticinin bir yönetici olarak yeterliliğini ve popülaritesini sorgulamaktadır. Yeterlilik sorusuna “çok iyi, oldukça iyi” yanıtı verenler yeterli, “ne iyi ne kötü, oldukça kötü, çok kötü” yanıtı verenler yeterli değil olarak değerlendirilmiştir. Popülarite sorusuna “çok seviyorum, oldukça seviyorum” yanıtı verenler popüler, “ne seviyorum ne sevmiyorum, pek sevmem, nefret ederim” yanıtı verenler popüler değil olarak değerlendirilmiştir (Tablo 9).

Tablo 9. Çalışanın gözünden yöneticinin yeterliliğini popülaritesini sorgulayan ek sorular			
Ek soru 1. (Yeterlilik)		Ek soru 2. (Popülarite)	
Kurumsal bakış açısıyla yöneticiniz ne kadar iyi/kötüdür?		Yöneticinizi ne kadar seviyorsunuz?	
Puan	Yanıt	Puan	Yanıt
Yeterli	Çok iyi	Popüler	Çok seviyorum
	Oldukça iyi		Oldukça seviyorum
Yeterli değil	Ne iyi ne kötü	Popüler değil	Ne seviyorum, ne sevmiyorum
	Oldukça kötü		Pek sevmem
	Çok kötü		Nefret ederim

3.7.3. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği Maddelerinin Tanımlayıcı bulguları ve Ölçeğin Güvenilirlik Analizleri

3.7.3.1. Ölçek madde ve boyutlarına ilişkin tanımlayıcı bulgular

Ölçeğe ait maddelerin tanımlayıcı bulguları her madde için ortalama, standart sapma, kayıp veri, taban ve tavan etkisi sunulmuş; boyutlara ait ortalama, standart sapma değerleri, taban ve tavan etkisi verilmiştir.

Tavan ve taban etkisi

Katılımcıların her maddede ve her üç boyutta alabileceği maximum ve minimum puanı alanların yüzdesi hesaplanmıştır. Tavan ve taban etkisinin %10’u geçmemesi verinin homojen dağılımı açısından istenir.

3.7.3.2. İç tutarlılık

Ölçeğin gerek geçerlilik gerekse güvenilirlik analizlerinde “Doğrulamalı Yaklaşım” kullanılmıştır. Ölçeğe ait güvenilirlik her üç boyut için boyut başarıları, Cronbach’s alfa katsayıları ve her madde için hesaplanan düzeltilmiş madde toplam korelasyonu, madde çıkarıldığında Cronbach’s alfa ile değerlendirilmiştir.

Cronbach’s alfa katsayısı

Alfa katsayısı, toplam puanlar üzerine kurulu Likert türü bir ölçeğin güvenilirliğini hesaplanmasında sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığın (homojenliğinin) bir ölçüsüdür. Alfa katsayısı ne kadar yüksekse bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu yorumu yapılır (50). Çalışmamızda Cronbach’s alfa katsayısının 0.80 ve üzerinde olması yüksek güvenilir, 0.60-0.79 arasında olması oldukça güvenilir, 0.40-0.50 arasında olması düşük güvenilir, 0.39 ve daha düşük olması güvenilir değil olarak yorumlanmıştır (50).

Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu

Her bir madde ile ait olduğu boyutta bu madde dışındaki maddelerin toplanması ile elde edilen yeni değişken arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu maddenin ayırt ediciliği hakkında, madde puanının etkisi çıkartıldığından dolayı nitelikli bilgi vermektedir. Bu değerlerin eksi olmaması ve +0.25’den büyük olması maddenin kendi boyutuna katkısı olduğu yorumunu yapabilmek için sınır değer olarak kabul edilmiştir (47,50).

Madde çıkarıldığında Cronbach’s alfa değeri

Madde çıkarıldığında ait olduğu boyuta ait ilk başta hesaplanan Cronbach’s alfa değerinde düşüş olması durumunda o maddenin iç tutarlılığa katkı sağladığı şeklinde değerlendirilmiştir.

Boyut başarıları

Her üç boyut için; boyut puanı ile pozitif yönde anlamlı korelasyonu bulunan madde sayısı toplam madde sayısına bölünüp 100 ile çarpılmıştır. Bu değer olabildiğinde yüksek olması maddelerin o boyutu ölçmedeki başarıları şeklinde yorumlanmıştır.

3.7.3.3. Test tekrar test tutarlılığı (Gözlemiçi tutarlılık)

Gözlemiçi, test tekrar test tutarlılığı ICC ile değerlendirilmiştir. ICC (Intraclass correlations coefficient) değeri tekrarlı ölçümlerde hem ortalamalara hem de korelasyonlara ait bilgi sağladığından korelasyon katsayısına tercih edilmiştir. Test tekrar test uygulaması için 36 kişilik veri setinden ayrı bir gruba en az 2 hafta arayla ölçeğin birinci ve ikinci denemeden elde edilen ICC değeri karşılaştırılmıştır. Çalışmamızda sınıf içi korelasyon katsayısının 0.95-1.00

arasında olması mükemmel, 0.85-0.94 arasında olması yüksek, 0.70-0.84 arasında olması orta, 0.69 ve altında olması kabul edilemez sınıf içi korelasyon olarak değerlendirilmiştir (50).

3.7.4. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin Geçerlilik Analizleri

Verinin faktör analizine uygunluğu Barlett testi ile, örnek büyüklüğünün yeterliliği ise Keiser-Meyer-Olkin katsayısı ile değerlendirilmiştir. Barlett testinin anlamlı olması verinin çok değişkenli normallığe sahip olduğu, KMO katsayısının 0.70 üzerinde olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu şeklinde değerlendirilmiştir (46,47,51).

Yapı geçerliliğini belirlemek için faktör analizi ve kriter geçerliliğini belirlemek için duyarlılık analizi yapılmıştır.

3.7.4.1. Faktör analizi

Açıklayıcı faktör analizinde ana bileşenler yöntemi ve bunu izleyen varimax rotasyonu uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer ölçütünün 1'den büyük olması, toplam varyansın en az %52'sini açıklayacak kadar özdeğer sayısı ve yamaç birikinti grafinde (scree plot) düşmenin değişmemeye başladığı yer dikkate alınarak belirlenmiştir. Boyutları açıklamak için 0.30 faktör yükü için sınır değer olarak kabul edilmiştir (47,51).

Açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonrası doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ve orijinal yapı ile Türkçe sürümünün yapı uyumu sınanmıştır. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin model uyumu birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile değerlendirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde uyum indexleri; χ^2/df (Ki-kare/serbestlik derecesi), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), RMR (Root Mean Square Residual), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), CFI (Comparative Fit Index), NFI (Normed Fit Index), NNFI (Non-Normed Fit Index) ile değerlendirilmiştir. Uyum indexlerinin değerlendirilme kriterleri ve kabul edilebilir uyum ölçütleri Tablo 10.'da sunulmuştur.

DFA'de her madde için hata varyansı ve standartlaştırılmış beta değeri sunulmuştur. Maddenin hata varyansının yüksekliği öngörülen boyutu ölçemediğinin ifadesidir. Standartlaştırılmış beta değerinin düşüklüğü ise maddenin boyutu ölçekteki katkısının az olduğunun göstergesidir. Modelde her bir madde için hata varyanslarının olabildiğince düşük bununla beraber standartlaştırılmış beta değerinin yüksek olması beklenir. Ölçülen hata varyansının 0.2 ile 0.9 aralığında, standartlaştırılmış beta değerinin ise ılımlı derecede yüksek olması o maddenin boyutuna katkı sağladığı şeklinde değerlendirilmiştir.

Tablo 10. Doğrulamalı faktör analizi uyum iyiliği indexlerinin kriterleri ve kabul için kesme noktaları (51)

İndex	Kriterler	Kabul için kesme noktaları	Kaynak
x²/df	-	≤2.5 mükemmel uyum ≤5 orta düzeyde uyum	Kline, 2005 Sümer, 2000
GFI (Goodness of Fit, GFI) /AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	0 uyum yok	≥0.90 iyi uyum	Schumacker ve Lomax,1996; Hooper, coughlan ve Mullen,2088
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0 mükemmel uyum 1 uyum yok	≤0.05 mükemmel uyum ≤0.08 iyi uyum ≤0.10 zayıf uyum	Brown, 2006 Hooper, Coughlan ve Mullen,2008 Kelloway, 1989; Tabachnick ve Fidell, 2001
RMR (Root Mean Square Residual)	0 mükemmel uyum 1 uyum yok	≤0.05 mükemmel uyum	Brown, 2006; Bynre, 1994
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)		≤0.08 iyi uyum	Brown, 2006; Hu ve Bentler, 1999
CFI (Comparative Fit Index)	0 uyum yok 1 mükemmel uyum	≥0.95 mükemmel uyum ≥0.90 iyi uyum	Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000
NFI (Normed Fit Index)	0 uyum yok 1 mükemmel uyum	≥0.95 mükemmel uyum	Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000
NNFI (Non-Normed Fit Index)		≥0.90 iyi uyum	Kelloway, 1989; Schumaker ve Lomax, 1996; Sümer, 2000

Kaynak: Çokluk Ö, Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, 4.baskı, PEGEM akademi, Sayfa: 271-272.

3.7.4.2. Duyarlılık analizi

Ölçeğin sonunda ek olarak sorulan yeterlilik ve popülerite sorularına göre belirlediğimiz iki grubun arasında ölçek boyut ortalamaları açısından farkın olup olmadığı *Bağımsız gruplarda t testi* ile incelenmiştir. Popülerite ve yeterliliğe göre belirlenen iki gruba ait personel, iş ve değişim yönelimli liderlik sonuçları arası farkın önemli olup olmadığını gösteren bir başka ölçüt ise etki büyüklüğü de hesaplanmıştır. Etki büyüklüğü, anlamlı farklılığın ortaya konması için ilgilenilen sonuç değişkenine göre iki ortalama ya da iki oran arasındaki beklenen farklılık olarak ifade edilebilir (52).

Etki büyüklüğü (*d*) gruplara ait ortalamalar arası farkın grupların standart sapmalardan elde edilecek harmanlanmış (pooled) standart sapmaya bölümü ile hesaplanmıştır. Kullanılan harmanlanmış standart sapma ve etki büyüklüğü formülü aşağıda sunulmuştur. Etki büyüklüğü değerinin 0,2’den küçük olması durumunda zayıf, 0.5 olması durumunda orta ve 0,8’den büyük olması durumunda ise kuvvetli olarak yorumlanmıştır (53).

$$\text{Harmanlanmış (pooled) standart sapma} = \sqrt{(\text{Grup1 standart sapması}^2 + \text{Grup2 standart sapma}^2) / 2}$$

$$\text{Etki büyüklüğü} = (\text{Grup1 ortalaması} - \text{Grup2 ortalaması}) / \text{Harmanlanmış standart sapma}$$

3.7.5. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği’nin Liderlik Profillerinin belirlenmesi ve sosyodemografik özelliklere göre CPE Model Liderlik Ölçeği boyut puanlarının karşılaştırılması

Liderlik stillerinin belirlenmesinde tüm yöneticilere ait her üç boyutta boyut ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiştir. Amirlerin her üç boyuta ait ortalamaları *Hiyerarşik kümeleme (Hierarchical Cluster Analysis)* yöntemiyle değerlendirilip küme sayısı hakkında ön fikir elde edilmiş daha sonrasında *K ortalamalar tekniğiyle (K means cluster analysis)* kümelerin her üç boyuta ait ortalama değerleri tespit edilmiştir (54). Dört kümenin değişim, personel ve iş boyutuna ait ortalama değerlerinin, genel ortalamadan sapmasına göre yönelimlerin derecesi belirlenmiş ve liderlik profilleri adlandırılmıştır.

Her bir kümeye ait boyut puan ortalaması boyutun genel ortalamasından;

- -1 sd'dan daha küçükse ‘- -’ (çok düşük yönelim)
- -1/2 sd ile -1 sd arasında ise ‘- -’ (düşük yönelim)
- -1/2 sd ile +1sd arasında ise ‘- +’ (orta dereceli yönelim)
- +1/2 sd ile +1 sd arasında ise ‘+ +’ (yüksek yönelim)
- +1 sd'dan büyükse ‘+ +’ (çok yüksek yönelim) olarak kodlanmıştır.

Ölçeğin geliştiricileri tarafından 13 farklı ülkede 3857 kişide yapılan çalışmada bu yöntem kullanılarak 10 farklı liderlik belirlenmiştir (Ek Tablo 2). Çalışmamız tek sektörde ve sınırlı bir katılımcı sayısında gerçekleştirildiğinden 10 liderlik profilinden dördü gözlenmiştir. Dört liderlik profiline ait kodlamalar Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Liderlik profillerinin kodlanması (1)					
	İngilizce isimlendirme	Türkçe isimlendirme	Değişim yönelimi (Change oriented)	İş yönelimi (Production Oriented)	Personel yönelimi (Employee Oriented)
1	Invisible leader	Zayıf lider	- -	- -	- -
2	Middle of the road leader	Orta yolcu lider	+ -	+ -	+ -
3	Management by Objectives	Hedef Yönelimli Lider	+ -	+	+ -
4	Super leader	Güçlü lider	+ +	+ +	+
Kaynak: Ekvall and Arvonen, Leadership Profiles, Situation and Effectiveness, Basil Blackwell Ltd. 1994. 108 Cowley Rd, Oxford OX4 1JF and 238 Main St, Cambridge, MA 02142, USA., Volume 3 Number 3 September 1994).					

Tanımlayıcı analizler sayısal değişkenler için ortalama ve standart sapma ile, kategorik değişkenler için frekans ve yüzde ile sunulmuştur. Meslek gruplarına göre yöneticilere verilen üç boyuta ait puan ortalamalarının karşılaştırılmasında *Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)* kullanılmış, farkın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için varyanslar homojen dağılmadığından post hoc testlerden *Dunnett T3* testi kullanılmıştır. Sosyo-demografik, eğitim ve çalışma yaşamı özelliklerine göre çalışanların yöneticilerine verdiği ölçek boyut puanlarının karşılaştırılmasında *Bağımsız gruplarda t testi* kullanılmıştır.

3. 8. Veri çözümlemesi

Açıklayıcı faktör analizi *SPSS 20.0*, doğrulayıcı faktör analizi *LISREL 8.51* yazılımları kullanılarak yapılmıştır. Tutarlılık analizlerinden madde toplam korelasyonu, madde ayırt edicilik başarısını değerlendirmek için *Multitrait Analysis Program Versiyon 2.0* kullanılmıştır. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin tanımlayıcı, sosyodemografik ve Liderlik profilleri belirleme analizleri *SPSS 20.0*'de yapılmıştır.

3.9. Araştırmanın sınırlılıkları

DEUTF Hastanesi'nde veri toplamanın ilk haftasında ziyaret edilen birimlerde çalışan listeleri üzerinden katılım, ret ve ulaşma oranlarını saptamak üzere işaretlemeler yapılmıştır. Ancak bir haftalık süreç içerisinde hem katılım sayısının düşüklüğü (n=6), hem de isim ve birim bilgilerinin listelerde görünmesinin çalışanlar açısından rahatsızlık verdiği gözlemlendiğinden bu uygulamaya devam edilmemiştir. Ziyaret esnasında birimde bulunan hekim dışı tüm personele çalışmaya katılım teklif edilmiştir. Bu değişikliğe olumlu bir geri dönüş olduğu ve katılımın arttığı görülmüştür. Ancak tüm çalışanlar üzerinden ulaşma oranı sunulamamıştır.

Konunun doğası gereği çalışanlar yöneticileri hakkındaki anketi doldurmakta direnç göstermişlerdir. Kapalı zarflar kullanılarak bu endişe giderilmeye çalışılmıştır. Çalışanların yöneticileri ile birlikte aynı çalışma ortamında olması nedeniyle zarflar verilmiş müsait oldukları sakın bir ortamda tercihen evlerinde doldurmaları istenmiş ve zarflar katılımcının uygun gördüğü tarihte tercihen bir hafta içerisinde toplanmaya gidilmiştir. Bu önleme rağmen katılımcıların yöneticileri/amirleri hakkında yüksek puan verme eğiliminde olduğu görülmüştür. Araştırmacının gözü önünde hepsini en yüksek puan işaretleyen 53 (48'i DEUTF Hastanesi, 5'i Özel park tıp merkezi) katılımcının anketi değerlendirilmeye alınmamıştır.

Çalışmamızda bir amiri değerlendiren çalışan sayısı standardize edilmediğinden birim bazında yöneticilerin değerlendirmesinde standardizasyon sağlanamamıştır. Ancak yine de araştırmanın temel amacı ölçek uyarlaması olduğundan ve genellenebilirlik kaygısı taşımadığından bu kısıtlılık göz ardı edilebilir olarak yorumlanmıştır.

3.10. Etik Kurul Onayı

21.07.2016 tarih ve 2822-GOA protokol numaralı 2016/20-04 karar numarası ile Dokuz Eylül Üniversitesi Girişimsel Olmayan Etik kurul onayı alınmıştır.

15.06.2017 tarih ve 2822-GOA protokol numaralı 2017/16-41 karar numarası ile Dokuz Eylül Üniversitesi Girişimsel Olmayan Etik kurul düzeltme onayı alınmıştır. Etik kurul onay formları Ek-2’de, kurumlara ait izin formları Ek-3’de sunulmuştur.



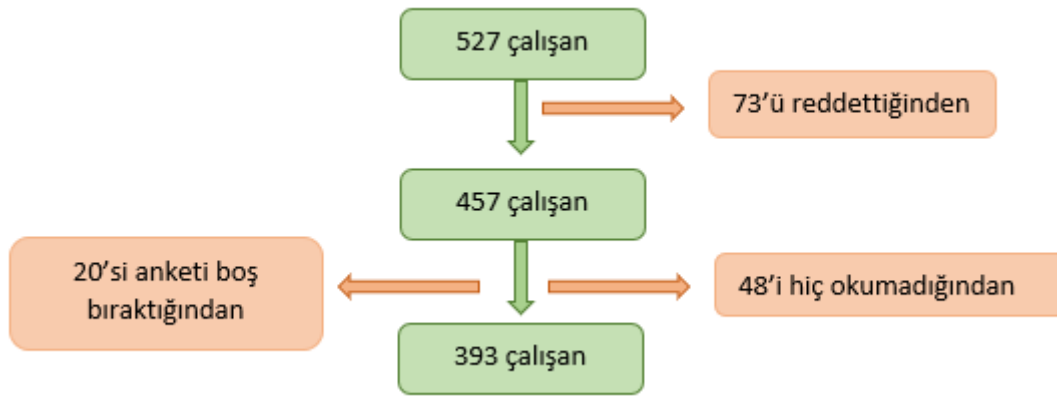
4. BULGULAR

4. 1. Tanımlayıcı Bulgular

4. 1. 1. DEUTF Hastanesine ait tanımlayıcı bulgular

DEUTF Hastanesi'nde Temmuz-Ağustos-Eylül 2017, Özel Park Tıp Merkezi'nde Eylül-Ekim 2017'de veri toplanmıştır.

DEUTF Hastanesinde 527 çalışana çalışmaya katılım teklif edilmiş 73 kişi reddetmiştir. Toplamda 457 kişi çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Katılımcılardan 48'i hiç okumadan araştırmacı önünde ölçeğe ait tüm maddeleri en yüksek puan olarak işaretlediğinden, 20'si 3 kez farklı zamanlarda gidilmesine rağmen anketi doldurmadığından, çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır (Şekil 4). Sonuçta 393 katılımcının tanımlayıcı bulguları sunulmuştur.



Şekil 4. DEUTF Hastanesi Çalışmaya Katılım

DEUTF Hastanesi katılımcılarının mesai düzenlerine bakıldığında sıklık sırasına göre yalnızca gündüz (%53.1), sadece vardiyalı (%16.5) ve nöbet usulü (%19.6) olarak saptanmıştır. Katılımcıların %20.7'si çalışma yaşamının herhangi bir zamanında yönetici olarak deneyimi bulunmakta, %30.6'sı yönetimle ilgili bir eğitime katılmıştır. Üniversite mezunu olan 291 kişiden 51 (%13.2)'inin yüksek lisans veya doktorası bulunmaktadır. Toplam 385 katılımcının %40.9'unun yöneticisi erkek, %58.8'inin yöneticisi kadın olarak saptanmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması 38.2, mevcut işine başladığı andan itibaren geçen süre 141.4 ay, haftalık çalışma saati ortalaması ise 46.4 saat olarak saptanmıştır (Tablo 12).

Tablo 12. DEUTF Hastanesi katılımcıların sosyodemografik, eğitim ve çalışma yaşamına ait özellikleri

		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet (n=392)	Erkek	148	37.8
	Kadın	244	62.2
Medeni durum (n=392)	Evli	287	73.2
	Evli değil	105	26.8
Kadro durumu (n=325)	Kadrolu	187	57.5
	Firma çalışanı	138	42.5
Mesai düzeni (n=391)	Sadece gündüz	225	57.54
	Sadece vardiyalı	64	16.37
	Sadece nöbet usulü	48	12.28
	Vardiyalı + nöbet	21	5.37
	Gündüz + nöbet	13	3.32
	Gündüz + icap	8	2.05
	Sadece icap	6	1.53
	Gündüz+ vardiyalı+nöbet	6	1.54
Herhangi bir zamanda yönetici pozisyonunda çalışma (n=393)	Evet	83	21.1
	Hayır	310	78.9
Yönetimle ilgili eğitime katılma (n=393)	Evet	119	30.3
	Hayır	274	69.7
Mezuniyet sonrası eğitim (n=294)	Evet	51	17.3
	Hayır	243	82.7
Yöneticisinin cinsiyeti (n=390)	Erkek	163	41.7
	Kadın	227	58.1
Yaş (n=386)	Ortalama ± standart sapma: 38.38 ±8.24 (Min 20, Max 68)		
İşe başladığı andan itibaren geçen süre (ay) (n=387)	Ortalama ± standart sapma: 141.67 ± 97.92 (Min 1, Max 420)		
Haftalık çalışma süresi (saat) (n=390)	Ortalama ± standart sapma: 46.44 ± 25.18 (Min 33, Max 455)		

DEUTF Hastanesi'nde toplam 391 katılımcının çalışmakta olduğu birimde görevleri Tablo 5'de sıklık sırasına göre sunulmuştur. Katılımcıların %42.45'i sağlık profesyonelleri, %29.9'u destek hizmet çalışanları, %14.57'si ofis çalışanları, %9.20'si teknik destek çalışanlarıdır (Tablo 13).

Tablo 13. DEUTF Hastanesi katılımcılarının çalışmakta olduğu birimde görevleri			
	Görev	Sayı	N (*%)
Sağlık profesyonelleri	Hemşire	102	166 (42.24)
	Sağlık teknikeri ve teknisyeni	36	
	Biyolog	12	
	Laborant	8	
	Sağlık memuru	5	
	Kimyager	3	
Teknik destek çalışanı	Teknisyen ve tekniker (Bilgi işlem, Elektronik, Makina)	22	36 (9.16)
	Mühendis (Bilgisayar, Elektronik, Jeofizik)	9	
	Bilgisayar işletmeni/ programcısı/ yazılım uzmanı	3	
	İş güvenliği uzmanı	1	
	Kontrolör	1	
Ofis çalışanı(idari)	Sekreter ve Tıbbi sekreter	36	57 (14.50)
	Memur	15	
	Müdür yardımcısı	3	
	Veri hazırlama kontrol memuru	3	
Destek Hizmetleri	Personel (temizlik ve transport)	48	117 (29.77)
	Mutfak ve yemekhane çalışanları (aşçı, aşçı yard., kasap, personel)	25	
	Servis garsonu/elemanı	21	
	Koruma güvenlik memuru	7	
	Danışma/Sanral görevlisi	6	
	Terzi	5	
	Boyacı, Kaynakçı ve Marangoz	5	
Belirtmemiş		17 (4.33)	
Toplam		393 (100.0)	
*Yüzde toplam sayı (393) üzerinden hesaplanmıştır.			

4. 1. 2. Özel Park Tıp Merkezine ait tanımlayıcı bulgular

Özel Park Tıp merkezi'nde toplam 76 çalışana ulaşılmaya çalışılmıştır, 20'si katılımı reddettiğinden, 1'i doğum izninde olduğundan, 5'i araştırmacı önünde anketi okumadan hepsini en yüksek puan işaretlediğinden çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. Sonuçta 50 (%65.7) katılımcı araştırmaya dahil edilmiştir. Anketler ağzı açık zarflar içerisinde çalışanlara dağıtılmış, doldurduktan sonra zarfın ağzının kapatmaları istenmiş ve en geç bir hafta içerisinde geri toplanmıştır. Katılımcıların %70'si ile çoğunluğunu kadın, %52'sinin medeni durumu evlidir. Mesai düzenlerine bakıldığında sıklık sırasına göre yalnızca gündüz (%52), vardialı (%30), gündüz+icap (%10) ve nöbet (%8.0) gelmektedir. Katılımcıların %44'ünün çalışma yaşamının herhangi bir zamanında yönetici olarak deneyimi bulunmakta, %42'si yönetimle ilgili bir eğitime katılmıştır. Üniversite mezunu olan 39 kişiden 6 (%12.0)'sının yüksek lisans veya doktora bulunmaktadır. Toplam 50 katılımcının hepsinin yöneticisinin cinsiyeti kadın olarak saptanmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması 34.7, mevcut işine başladığı andan itibaren geçen süre 45.4 ay, haftalık çalışma saati ortalaması ise 48.9 olarak saptanmıştır (Tablo 14).

Tablo 14. Özel Park Tıp merkezi katılımcılarının sosyodemografik, eğitim ve çalışma yaşamına ait özellikleri

		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	15	30.0
	Kadın	35	70.0
Medeni durum	Evli	26	52.0
	Evli değil	24	48.0
Mesai düzeni	Yalnızca gündüz	28	56.0
	Vardiyalı	14	28.0
	Nöbet usulü	4	8.0
	Gündüz + icap nöbeti	4	8.0
Herhangi bir zamanda yönetici pozisyonunda çalışma	Evet	22	44.0
	Hayır	28	56.0
Yönetimle ilgili herhangi bir eğitime katılma	Evet	21	42.0
	Hayır	29	58.0
Mezuniyet sonrası eğitim (n=39)	Evet	6	12.0
	Hayır	33	66.0
Yöneticisinin cinsiyeti	Erkek	-	-
	Kadın	50	100.0
Yaş	Ortalama $\pm$ standart sapma: 34.7 $\pm$ 12.3 (Min 20, Max 60)		
Mevcut işine başladığı andan itibaren geçen süre (ay)	Ortalama $\pm$ standart sapma: 45.4 $\pm$ 72.9 (Min 1, Max 360)		
Haftalık çalışma süresi (saat)	Ortalama $\pm$ standart sapma: 48.9 $\pm$ 6.7 (Min 35, Max 61)		

Özel Park Tıp Merkezi'nde toplam 50 katılımcının çalışmakta olduğu birimde görevleri Tablo 15'de sıklık sırasına göre sunulmuştur. Katılımcıların %52'si sağlık profesyonelleri, %24'ü destek hizmet çalışanları, %20'si ofis çalışanlarıdır.

Tablo 15. Özel Park Tıp Merkezi katılımcılarının çalışmakta olduğu birimde görevleri			
		Sayı	Toplam sayı (%)
Sağlık profesyonelleri	Hemşire	13	26 (52.0)
	Sağlık teknikeri	5	
	Hekim	4	
	Laborant	2	
	Ebe	1	
	Odyometrist	1	
Destek hizmet çalışanları	Personel	7	12 (24.0)
	Aşçı	1	
	Depo personeli	1	
	Kantin personeli	1	
	Kasa görevlisi	1	
	Koruma güvenlik memuru	1	
Ofis çalışanları (idari)	Memur	4	10 (20.0)
	Tıbbi sekreter	3	
	Santral görevlisi	1	
	Muhasebe elemanı	1	
	Hastane müdür yardımcısı	1	
Belirtilmemiş		2 (4.0)	
Toplam		50 (100.0)	

4.2. Ölçekteki maddeler için tanımlayıcı bulgular ve ölçeğin güvenilirlik bulguları

Ölçekteki madde ortalamaları, standart sapmaları, eksik bırakan kişi sayısı Tablo. 16’da sunulmuştur. Ölçekte en fazla eksik bırakılan madde personel yönelimli liderlik boyutuna ait 13 numaralı maddedir ve sekiz katılımcı tarafından boş bırakılmıştır.

Personele yönelik liderlik boyunda yer alan ‘‘E13-İşyerindeki diğer insanlarda güven oluşturur’’ maddesinin yanıtlanmamasına sebebiyet verecek olumsuz bir ifade olmadığı görülmüştür, eksik bırakılma sayısının fazla olmasının tesadüfe bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların yedisi tarafından eksik bırakılan personele yönelik liderlik boyutunda yer alan 19 numaralı madde (E19-Anlayışlıdır) ve değişime yönelik liderlik boyutunda yer alan 5 (C5-Kararlarında risk almaya hazırdır) ve 8 (C8-Yeni bakış açılarıyla düşünmeyi teşvik eder) numaralı maddeler içinde yanıtlanmamalarına sebebiyet verecek olumsuz ifadeler olmadığı görülmüştür. Genel olarak değerlendirildiğinde değişime yönelik boyutuna ait maddelerde boş bırakılma sayılarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır (Tablo 16). Ölçeğe ait maddelerin yanıt frekans ve dağılımları genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların ‘‘bazen, sıklıkla ve her zaman’’ seçenekleri işaretleme eğilimde olduğu görülmüştür (Ek-Tablo 3).

Tablo 16. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeğine ait maddelerin ortalama, standart sapma, kayıp veri frekans ve dağılımlar (N=443)

Boyut	Madde kodu	Ortalama	Standart sapma	Kayıp veri		Taban etkisi (%)	Tavan etkisi (%)
				n	*%		
Personel yönelimli liderlik (Employee oriented leadership)	1 (E1)	2.48	1.18	4	0.91	7.5	21.8
	2 (E2)	2.61	1.12	1	0.23	4.5	25.3
	3 (E4)	2.60	1.18	2	0.46	5.9	25.4
	4 (E7)	2.86	1.10	4	0.91	3.6	34.6
	5 (E10)	2.41	1.14	1	0.23	7.3	19.3
	6 (E13)	2.66	1.12	8	1.82	4.6	26.6
	7 (E16)	2.35	1.26	2	0.46	11.2	21.2
	8 (E19)	2.69	1.14	7	1.59	5.0	29.1
	9 (E22)	2.42	1.26	1	0.23	10.5	23.4
	10 (E25)	2.44	1.13	2	0.46	6.8	18.7
	11 (E28)	2.43	1.27	3	0.68	9.5	25.5
	12 (E31)	2.13	1.24	0	0.00	13.6	14.3
	13 (E32)	2.24	1.20	1	0.23	9.5	16.4
	14 (E34)	2.80	1.16	2	0.46	4.8	34.1
İş yönelimli liderlik (Production oriented leadership)	1 (P3)	2.80	0.99	2	0.46	2.3	26.8
	2 (P6)	2.77	1.14	5	1.14	4.3	31.4
	3 (P9)	2.53	1.15	3	0.68	6.5	22.0
	4 (P12)	3.11	0.94	2	0.46	1.1	40.8
	5 (P18)	2.40	1.16	4	0.91	7.8	18.1
	6 (P21)	2.89	1.04	1	0.23	2.3	33.1
	7 (P24)	3.02	0.97	2	0.46	1.8	36.7
	8 (P27)	2.83	1.06	3	0.68	3.6	30.5
	9 (P30)	2.65	1.07	1	0.23	3.4	23.3
	10 (P33)	2.92	0.99	0	0.00	1.8	32.8
	11 (P36)	2.55	1.16	2	0.46	6.6	23.1
Değişim yönelimli liderlik (Change oriented leadership)	1 (C5)	2.11	1.24	7	1.59	12.7	15.0
	2 (C8)	2.34	1.16	7	1.59	7.1	18.6
	3 (C11)	2.36	1.21	2	0.46	9.3	20.4
	4 (C14)	2.51	1.17	6	1.37	8.0	21.8
	5 (C15)	2.53	1.20	3	0.68	6.4	24.8
	6 (C17)	2.33	1.21	2	0.46	10.2	17.8
	7 (C20)	2.30	1.11	3	0.68	7.1	13.3
	8 (C23)	2.35	1.15	6	1.37	6.9	18.2
	9 (C26)	2.33	1.09	4	0.91	5.9	14.4
	10 (C29)	2.70	1.05	3	0.68	3.9	24.6
	11 (C35)	2.44	1.15	2	0.46	7.1	18.9

*Yüzde toplam anket uygulanan katılımcı sayısı (n=439) üzerinden hesaplanmıştır.

CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeğinin boyutlara göre ortalama ve standart sapma değerleri, taban ve tavan etkisi Tablo 17.'de sunulmuştur. En yüksek boyut ortalaması iş yönelimli liderlik daha sonrasında sırasıyla personel ve değişim yönelimli liderlik boyutuna aittir. Katılımcıların %2.1'i değişim yönelimli, %4.1'i iş yönelimli, %3.0'ı personel yönelimli liderlik boyutunda en yüksek puanı almıştır. Personel yönelimli liderlik boyutunda katılımcıların %0.5'i en düşük puanı almıştır, diğer iki boyu için en düşük puanı alan katılımcı bulunmamaktadır. Ölçeğe ait taban ve tavan etkisinin istenen düzeyde olduğu söylenebilir. Boyut başarısı personel yönelimli liderlik boyutunda %92.9, iş yönelimli liderlik boyutunda %72.7, değişim yönelimli liderlik boyutunda %81.8 olarak saptanmıştır (Tablo 17). Her bir maddenin boyut puanlarıyla korelasyon değerleri ve boyut başarısı geçerlilik testinin ayrıntılı sonuçları Ek-Tablo 4.'de sunulmuştur.

Tablo 17. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeğinin Boyutlara Göre Ortalama, Standart Sapma, Taban ve Tavan Etkisi (N=443)					
	Ortalama	Standart sapma	Taban etkisi (%)	Tavan etkisi (%)	*Boyut başarısı (%)
Personel yönelimli liderlik (Employee oriented leadership)	2.51	1.18	0.5	3.0	92.9
İş yönelimli liderlik (Production oriented leadership)	2.77	1.06	0.0	4.1	72.7
Değişim yönelimli liderlik (Change oriented leadership)	2.39	1.16	0.0	2.1	81.8
*Boyut başarısı Multitrait analysis program versiyon 2.0'da $(a/b) \times 100$ formülüne göre hesaplanmıştır. a: Kendi boyut puanı ile pozitif yönde yüksek korelasyonu gösteren madde sayısı, b: Boyuta ait toplam madde sayısını ifade etmektedir.					

Ölçeğe ait iç tutarlılık her üç boyut için elde edilen Cronbach's alfa katsayıları ile incelenmiştir. CPE/DIP Ölçeği her üç boyutuna ait Cronbach's alfa katsayısı, düzeltilmiş madde toplam korelasyonu, madde çıkarıldığında Cronbach's alfa katsayısı Tablo 18.'de sunulmuştur. Her bir boyutta kendi maddeleriyle örtüşmesine göre düzeltilmiş korelasyon katsayıları tüm maddeler için 0.5'in üzerinde saptanmıştır. Her üç boyut için de madde çıkarıldığında Cronbach's alfa değerinde düşme gözlenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde maddelerin kendi boyutlarıyla iyi bir birliktelik gösterdiği görülmüştür.

Tablo 18. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin Cronbach Alfa, Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları ve Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alfa Değerleri

	Madde no	Cronbach's alfa	Madde çıkarıldığında Cronbach's alfa	Düzeltilmiş madde toplam korelasyonu
Personel yönelimli liderlik (Employee oriented leadership)	1 (E1)	0.956	0.952	0.775
	2 (E2)		0.953	0.746
	3 (E4)		0.953	0.748
	4 (E7)		0.954	0.676
	5 (E10)		0.955	0.638
	6 (E13)		0.953	0.730
	7 (E16)		0.954	0.710
	8 (E19)		0.951	0.823
	9 (E22)		0.952	0.790
	10 (E25)		0.951	0.812
	11 (E28)		0.952	0.780
	12 (E31)		0.952	0.803
	13 (E32)		0.951	0.810
	14 (E34)		0.951	0.817
İşe yönelimli liderlik (Production oriented leadership)	1 (P3)	0.917	0.910	0.664
	2 (P6)		0.911	0.636
	3 (P9)		0.912	0.631
	4 (P12)		0.913	0.594
	5 (P18)		0.907	0.719
	6 (P21)		0.907	0.715
	7 (P24)		0.909	0.672
	8 (P27)		0.907	0.722
	9 (P30)		0.905	0.756
	10 (P33)		0.912	0.605
	11 (P36)		0.907	0.717
Değişim yönelimli liderlik (Change oriented leadership)	1 (C5)	0.926	0.924	0.582
	2 (C8)		0.916	0.748
	3 (C11)		0.920	0.659
	4 (C14)		0.919	0.676
	5 (C15)		0.919	0.684
	6 (C17)		0.915	0.774
	7 (C20)		0.914	0.799
	8 (C23)		0.916	0.738
	9 (C26)		0.919	0.686
	10 (C29)		0.923	0.584
	11 (C35)		0.916	0.755

Test tekrar test uygulanmasında geniş veri setinden ayrı bir 36 kişilik gruba en az 2 hafta arayla yapılan birinci ve ikinci denemeye ait ICC değerleri ve boyut bazında yorumları Tablo 19.'da sunulmuştur. Her üç boyuta ait ICC değerleri 0.70 üzerinde olduğundan ölçeğin yanıt tutarlılığının iyi bir düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 19. Test tekrar test birinci ve ikinci denemede boyutlara göre ICC değerleri (n=36)		
Boyut	ICC	Yorum
Personel yönelimli liderlik (<i>Employee oriented Leadership</i>)	0.945	Mükemmel sınıf içi korelasyon
İş yönelimli liderlik (<i>Production oriented Leadership</i>)	0.790	Orta sınıf içi korelasyon
Değişim yönelimli liderlik (<i>Change oriented Leadership</i>)	0.929	Yüksek sınıf içi korelasyon

4. 3. Verinin faktör analizine uygun hale getirilmesi, Örnek büyüklüğü ve uygunluğu ile ilgili bulgular

DEUTF'den 393, Özel Park Tıp Merkezi'nde 50 olmak üzere toplamda 443 katılımcının verisi faktör analizi için değerlendirilmiştir. Katılımcıların 379'u ölçeğe ait tüm maddeleri eksiksiz yanıtlarken 64'ünde kayıp veri bulunmaktadır. Katılımcıların eksik madde sayılarının tüm ölçek ve boyutlara göre dağılımı Ek-Tablo 5.'de ve faktör analizinde değerlendirmeye alınmayan katılımcıların toplam ve boyutlara ait eksik bırakılan madde sayıları Ek-Tablo 6.'da sunulmuştur. Tüm ölçek madde sayısına göre değerlendirildiğinde toplamda 7, 9, 12 ve 13 tane maddeyi eksik bırakan 4 katılımcı değerlendirme dışında bırakılmıştır ve kayıp verisi olan 60 katılımcının boş bırakılan maddelerine, maddenin ait olduğu boyutun ortalama değeri alınıp atanmıştır. Sonuçta faktör analizi 439 katılımcı üzerinden yapılmıştır.

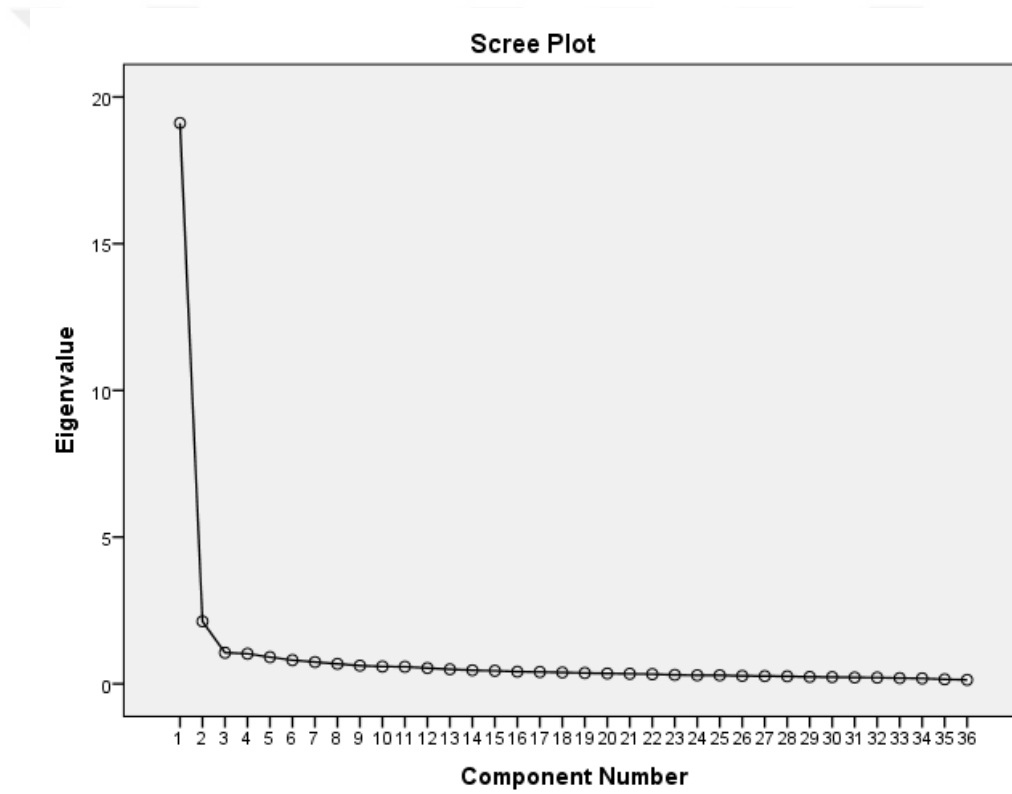
Verinin örnek büyüklüğü uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı ile, faktör analize uygunluğu (çok değişkenli normalliğe sahip olduğu) Barlett testi ile değerlendirilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı 0.973, Barlett testi p değeri <0.0001 olarak saptanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin katsayısının 0.60'dan büyük, Barlett testinin de anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. (Tablo 20) (46).

Tablo 20. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları		
Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı.		0.973
Bartlett Test	Ki-kare	12573.058
	df	630
	p.	<0.0001

4.4. Geçerlilik ile ilgili bulgular

4.4.1. Yapı geçerliliği

4.4.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi



Şekil 5. CPE Modeli Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin açıklanan varyans dağılımı

Açıklayıcı faktör analizi ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit için yapılmıştır, ana bileşenler metodu yöntemi ve sonrasında varimax rotasyonu uygulanmıştır. Rotasyon sonrasında ölçeğin toplam varyansını %64,786'ini açıklayan dört faktör elde edilmiştir. Şekil 5.'de ve Tablo 21.'de açıklanan varyans dağılımı sunulmuştur.

Tablo 21. CPE Modeli Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin açıklanan varyans dağılımı			
Faktörler	Özdeğer	Varyans %	Yığılımlı varyans (%)
1	19.110	53.084	53.084
2	2.128	5.911	58.995
3	1.061	2.946	61.941
4	1.024	2.846	64.786

Açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 22.'de boyutlara göre gruplandırılarak sunulmuştur. Faktör yükü 0.3 ve üzerinde olan değerler Tablo 22.'de pembeden kırmızıya kadar değişen renk skalasında görülmektedir. Tablo 22.'nin en sağında bulunan iki sütunda maddelere ait yorumlar bulunmaktadır, gri olarak işaretlenenler kendi boyutunda ve yeterli faktör yükünde olan maddelerdir. Farklı boyutlarda kendi boyutuna göre daha yüksek faktör yükü değeri alan maddelerin, kendi boyutlarında aldığı faktör yükü değeri en sağdaki sütunda yorumlanmıştır.

Faktör yüklerine göre faktör yapısı incelendiğinde değişim yönelimli (change oriented), iş yönelimli (production oriented) ve personel yönelimli (employee oriented) liderlik boyutları faktör yüklerine kısmen uyumlu olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte iş yönelimli liderlik boyutuna ait üç (*P3-Düzeni sağlar*), dokuz (*P9-Tutarlıdır*), on iki numaralı (*P12-İşyerinde kurallara uyulmasına önem verir*) madde ve personel yönelimli liderlik boyutuna ait yedi numaralı (*E7-Açık ve dürüst bir tarzı vardır*) madde ayrı bir dördüncü boyut altında toplanmışlardır. Bu boyut ölçeğin orijinalinde bulunmamaktadır.

İş yönelimli liderlik boyutuna ait 36 (*P36-Karar vermeden önce sonuçları etraflıca düşünür ve değerlendirir*) numaralı madde çalışan yönelimli liderlik boyutunda, 18 numaralı (*P18-Net hedefler belirler*) maddesi değişim yönelimli liderlik boyutunda daha yüksek faktör yük değeri almıştır.

Değişim yönelimli liderlik boyutuna ait 11 (*C11-Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır*) ve 15 numaralı (*C15-Yapılan işin sonuçlarıyla ilgili çalışanlarına bilgi verir*) madde personel yönelimli liderlik boyutunda, 29 (*C29-Gerektiğinde hızlı kararlar alır*) numaralı madde iş yönelimli liderlik boyutunda daha yüksek faktör yük değeri almıştır.

Personel yönelimli liderlik boyutunda 0.50'den fazla faktör yükü değeri alan 14 maddeden 12'si, iş yönelimli liderlik boyutunda 0.50'den fazla faktör yükü değeri alan 7 maddeden 6'sı, değişim yönelimli liderlik boyutunda 0.50'den fazla faktör yükü değeri alan 9 maddeden 8'i kendi boyutuna ait maddelerdir. Genel olarak değerlendirildiğinde dokuz madde dışında (E7,

E13, P3, P9, P18, P36, C11, C15, C29) diğer maddelerin ait oldukları boyutlarla uyum içerisinde olduğu söylenebilir (Tablo 22).

Dördüncü boyutta toplanan dört maddeyi değerlendirmek amacıyla; faktör sayısının kısıtlanıp üçlü yapı zorlanarak faktör yükleri değerlendirildiğinde personel yönelimli liderlik boyutuna ait yedinci (*E7-Açık ve dürüst bir tarzı vardır*), iş yönelimli liderlik boyutuna ait dokuzuncu (*P9-Tutarlıdır*) ve 12. (*P12-İşyerinde kurallara uyulmasına önem verir*) maddelerin ait oldukları boyutta en yüksek faktör yük değerini aldığı, iş yönelimli liderlik boyutuna ait üçüncü maddenin (*P3-Düzeni sağlar*) ise kendi boyutu ile personel yönelimli liderlik boyutu arasında paylaşıldığı görülmektedir (Ek-Tablo 7).



Tablo 22. CPE Modeli Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (boyutlara göre sıralanmış)

Rotated Component Matrix ^a	Component				Yorum	
	1 (E)	2 (P)	3 (C)	4	En yüksek faktör yükü	Kendi boyutundaki yükü
E19	,776	,238	,226	,173		
E34	,762	,321	,223	,107		
E31	,761	,197	,315	,109		
E32	,755	,277	,335	,044		
E1	,750	,149	,198	,253		
E4	,735	,100	,137	,329		
E2	,733	,123	,210	,255		
E25	,690	,323	,296	,177		
E22	,663	,321	,316	,167		
E28	,605	,447	,273	,210		
E16	,600	,185	,414	,161		
E10	,502	,179	,220	,444		
E13	,491	,324	,313	,457		
E7	,415	,321	,291	,536	Farklı boyutta	0.30'dan fazla
P24	,177	,728	,161	,212		
P33	,231	,723	,116	,039		
P21	,142	,653	,281	,378		
P30	,350	,600	,413	,145		
P27	,453	,596	,302	,080		
P12	,079	,556	,061	,570	Farklı boyutta	0.30'dan fazla
P6	,181	,514	,305	,308		
P18	,321	,453	,553	,188	Farklı boyutta	0.30'dan fazla
P36	,559	,449	,408	,079	Farklı boyutta	0.30'dan fazla
P3	,424	,346	,222	,503	Farklı boyutta	0.30'dan fazla
P9	,340	,221	,409	,561	Farklı boyutta	0.30'den düşük
C23	,263	,383	,681	,119		
C20	,420	,267	,661	,179		
C35	,426	,368	,599	,063		
C17	,475	,228	,578	,272		
C14	,208	,311	,572	,364		
C5	,230	,197	,558	,251		
C8	,492	,120	,544	,360		
C26	,467	,361	,500	,027		
C11	,537	,046	,473	,269	Farklı boyutta	0.30'dan fazla
C15	,479	,321	,334	,414	Farklı boyutta	0.30'dan fazla
C29	,173	,640	,316	,214	Farklı boyutta	0.30'dan fazla

E: Employee oriented leadership (Personel yönelimli liderlik)

P: Production oriented leadership (İş yönelimli liderlik)

C: Change oriented leadership (Değişim yönelimli liderlik)

4.4.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

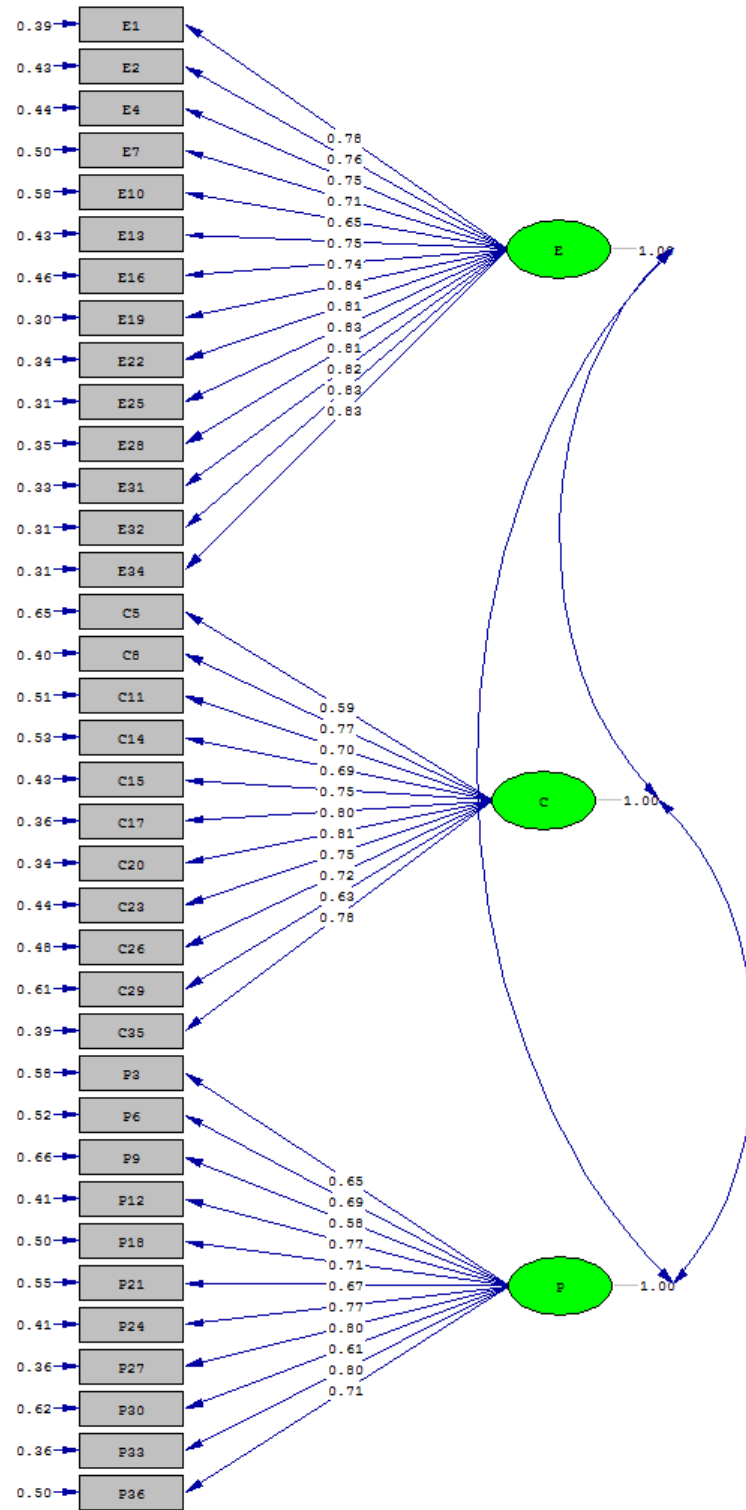
CPE/DIP Ölçeği'nin model uyumunu değerlendirmek için yapılan doğrulayıcı faktör analizine ait uyum iyiliği sonuçları Tablo 16.'da sunulmuştur. Toplamda üç boyut ve 36 maddeden oluşan faktör yapısının ki-kare uyum değeri ($\chi^2=2207.02$, $sd=591$, $p<0.001$) anlamlı ve χ^2/df değeri 3.73 olarak saptanmıştır. Büyük örnek büyüklüğü nedeniyle ki-kare uyum değerinin anlamlı çıkması tolere edilebilir, χ^2/df değeri de orta düzeyde kabul edilebilir uyum olarak değerlendirilmiştir. Uyum index değerleri RMSEA: 0.088, RMR:0.070, SRMR:0.056, CFI: 0.98, NFI:0.97, NNFI:0.98 olarak bulunmuştur. Uyum indexleri değerlendirildiğinde χ^2/df için kabul edilebilir orta düzey uyum; RMSEA için kabul edilebilir zayıf uyum; RMR ve SRMR için iyi uyum; CFI, NFI ve NNFI için mükemmel uyum olarak yorumlanmıştır (Tablo 23).

Tablo 23. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları				
İndex	Kriterler	Kabul için kesme noktaları	Araştırma bulgusu	Yorum
Ki-kare (χ^2) iyilik uyumu (Chi-Square Goodness of Fit)	-	$p>0.005$	2207.02 ($p<0.001$)	--
χ^2/df (Ki-kare/serbestlik derecesi)	-	≤ 2.5 mükemmel uyum ≤ 5 orta düzeyde uyum	3.73	Kabul edilebilir orta düzeyde uyum
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0 mükemmel uyum 1 uyum yok	≤ 0.05 mükemmel uyum ≤ 0.08 iyi uyum ≤ 0.10 zayıf uyum	0.088	Kabul edilebilir zayıf uyum
RMR (Root Mean Square Residual)	0 mükemmel uyum 1 uyum yok	≤ 0.05 mükemmel uyum ≤ 0.08 iyi uyum	0.070	İyi uyum
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)			0.056	İyi uyum
CFI (Comparative Fit Index)	0 uyum yok 1 mükemmel uyum	≥ 0.95 mükemmel uyum ≥ 0.90 iyi uyum	0.98	Mükemmel uyum
NFI (Normed Fit Index)	0 uyum yok 1 mükemmel uyum	≥ 0.95 mükemmel uyum ≥ 0.90 iyi uyum	0.97	Mükemmel uyum
NNFI (Non-Normed Fit Index)			0.98	Mükemmel uyum

CPE Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 6. ve Tablo 24.'de sunulmuştur. Ölçekteki tüm maddelerin hata varyansı 0.2 ila 0.9 aralığında, standartlaştırılmış beta değerleri 0.5 üzerinde saptanmıştır. En yüksek hata varyansı (0.60 ve üzerinde) değişime yönelik liderlik boyutundaki 5 ve 26 numaralı maddede, iş yönelik liderlik boyutundaki 9 numaralı maddede bulunmaktadır. Nispeten yüksek saptanan hata varyansına bağlı olarak bu maddelere ait standartlaştırılmış beta değeri 0.7'nin altında saptanmıştır. Bu maddelere ait elde edilen bu bulguların yanında açıklayıcı faktör analizinde elde edilen sonuçlar göz önüne alındığında faktör yapısının birkaç madde dışında boyutlarında iyi bir dağılım gösterdiği şeklinde yorumlanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde kendi boyutuna göre farklı boyutta 0.10'dan daha fazla faktör yük değeri alan (C15, C29, P9, E7) ve doğrulayıcı faktör analizinde nispeten yüksek hata varyansı ve düşük standartlaştırılmış beta değeri gösteren (C5, C29, P9) maddelerin ayrıntılı değerlendirilmesi için korelasyon katsayısı dağılımları Ek Tablo 10. da gösterilmiştir. Maddelerin kendi faktörleri içinde orta-yüksek düzeyde korelasyon gösterdikleri görülmektedir. Ancak dikkat çeken bir diğer bulgu maddelerin diğer boyutlarla beklenen düzeyden daha yüksek korelasyon gösterdikleri görülmektedir (Ek-Tablo 10)

Tablo 24. Doğrulayıcı faktör analizine göre maddelerin hata varyansları ve standartlaştırılmış beta değerleri

		Hata varyansı	Standartlaştırılmış beta değeri
Personel yönelimli liderlik (Employee oriented leadership)	1 (E1)	0.39	0.78
	2 (E2)	0.43	0.76
	3 (E4)	0.44	0.75
	4 (E7)	0.50	0.71
	5 (E10)	0.58	0.65
	6 (E13)	0.43	0.75
	7 (E16)	0.46	0.74
	8 (E19)	0.30	0.84
	9 (E22)	0.34	0.81
	10 (E25)	0.31	0.83
	11 (E28)	0.35	0.81
	12 (E31)	0.33	0.82
	13 (E32)	0.31	0.83
	14 (E34)	0.31	0.83
İş yönelimli liderlik (Production oriented leadership)	1 (P3)	0.58	0.65
	2 (P6)	0.52	0.69
	3 (P9)	0.66	0.58
	4(P12)	0.41	0.77
	5 (P18)	0.50	0.71
	6 (P21)	0.55	0.67
	7 (P24)	0.41	0.77
	8 (P27)	0.36	0.80
	9 (P30)	0.62	0.61
	10 (P33)	0.36	0.80
	11 (P36)	0.50	0.71
Değişim yönelimli liderlik (Change oriented leadership)	1 (C5)	0.65	0.59
	2 (C8)	0.40	0.77
	3 (C11)	0.51	0.70
	4 (C14)	0.53	0.69
	5 (C15)	0.43	0.75
	6 (C17)	0.36	0.80
	7 (C20)	0.34	0.81
	8 (C23)	0.44	0.75
	9 (C26)	0.48	0.72
	10 (C29)	0.61	0.63
	11 (C35)	0.39	0.78



Chi-Square=2587.21, df=591, P-value=0.00000, RMSEA=0.088

Şekil 6. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

4.4.2. Duyarlılık analizi

Katılımcıların gözünden yöneticilerinin yeterlilik ve popülerite durumlarına göre boyut puan ortalamalarının karşılaştırılması ve boyutlara göre etki büyüklüğü Tablo 31.'de sunulmuştur. Çalışanların gözünden yeterli olarak değerlendirilen yöneticilerin, yeterli değil olarak değerlendirilenlere göre personel, iş ve değişim yönelimli liderlik puanı istatistiksel olarak anlamlı derecede fazladır (sırasıyla; $p<0.001$, $p<0.001$, $p<0.001$). Çalışanların gözünden popüler olarak değerlendirilen yöneticilerin, popüler değil olarak değerlendirilenlere göre personel, iş, değişim yönelimli liderlik puanı istatistiksel olarak anlamlı derecede fazladır (sırasıyla; $p<0.001$, $p<0.001$, $p<0.001$) (Tablo 25). Etki büyüklükleri açısından hem popülerite hem de yeterlilik değerlendirmesinde en duyarlı boyut personel daha sonra değişim ve iş yönelimli liderlik boyutu olarak saptanmıştır.

Etki büyüklükleri ise hem yeterlilik hem de popülerite değerlendirilmesi her üç boyut ortalamaları açısından 0,2 üzerinde olduğundan, ‘‘orta etki büyüklüğü’’ olarak yorumlanmıştır.

Tablo 25. Katılımcıların gözünden yöneticilerinin yeterlilik ve popülerite durumlarına göre boyut puan ortalamalarının karşılaştırılması ve boyutlara göre etki büyüklüğü							
			N	Ortalama	Standart sapma	*p	**Etki büyüklüğü
Yeterlilik	Personel yönelimli liderlik	Yeterli	288	2.9342	0.70995	<0.001	0.54
		Yeterli değil	139	1.6346	0.73805		
	Değişim yönelimli liderlik	Yeterli	288	2.7093	0.74702	<0.001	0.43
		Yeterli değil	139	1.7251	0.74311		
	İşe yönelimli liderlik	Yeterli	288	3.0279	0.67025	<0.001	0.30
		Yeterli değil	139	2.2225	0.74112		
Popülerite	Personel yönelimli liderlik	Popüler	279	2.9622	0.67674	<0.001	0.53
		Popüler değil	150	1.6696	0.76666		
	Değişim yönelimli liderlik	Popüler	279	2.7547	0.70449	<0.001	0.45
		Popüler değil	150	1.7130	0.74897		
	İşe yönelimli liderlik	Popüler	279	3.0622	0.61361	<0.001	0.31
		Popüler değil	150	2.2211	0.78743		
*Bağımsız gruplarda t testi							
**İki grup ortalamaları arası farkın, iki grup için hesaplanan harmanlanmış standart sapmaya bölümünden elde edilmiştir.							

4.5. CPE Modeli Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin Liderlik Profilleri

Çalışanların gözünden yöneticilerinin Liderlik profillerinin belirlenmesi

Faktör analizine alınan 439 katılımcının 395'inin çalıştığı birim belirtildiğinden liderlik profilleri 395 kişi üzerinden belirlenmiştir. Toplamda 395 çalışan 80 amiri (73 kamu, 7 özel) değerlendirmiştir. Araştırma metodolojik bir araştırma olduğundan çalışmaya katılım için birimlerde kişi sayısı sınırlı tutulmamıştır. Bu sebeple bir çalışanın bir amiri değerlendirdiği birimler olurken en fazla 38 çalışanın bir amiri değerlendirdiği birim de olmuştur. Çalışan sayısına göre değerlendiren amir sayısı ve dağılımı Tablo 26.'da sunulmuştur.

Tablo 26. Çalışan sayısına göre değerlendirilen amir sayısı ve dağılımı			
		Amir sayısı	Yüzde (%)
Bir amiri değerlendiren çalışan sayısı	1	22	27.5
	2	20	25.0
	3	9	11.3
	4	5	6.3
	5	4	5.0
	6	3	3.8
	7	4	5.0
	8	2	2.5
	9	3	3.8
	11	2	2.5
	15	1	1.3
	18	1	1.3
	21	1	1.3
	28	1	1.3
	35	1	1.3
	38	1	1.3
	Toplam	80	100.0

Toplamda 80 amiri değerlendiren 395 çalışanın her üç boyuta verdiği ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 27.'de sunulmuştur. Amirlerin her üç boyuta ait ortalamaları küme analizi yöntemiyle değerlendirildiğinde, dört kümenin oluştuğu gözlenmiştir. Dört profil kümesinin boyutlara ait ortalama değerleri Tablo 28.'de sunulmuştur.

Tablo 27. Katılımcıların amirlerine verdiği değişim, iş ve personel yönelimi ortalama ve standart sapma değerleri (379 çalışan, 80 amir)			
	Değişim yönelimi (Change orientation)	İş yönelimi (Production orientation)	Personel yönelimi (Employee orientation)
Ortalama	2.39	2.76	2.5
Standart sapma	0.87	0.78	0.93

Tablo 28. Küme analizi sonunda elde edilen dört profilin boyutlara ait ortalama değerleri			
	Değişim yönelimi (Change orientation)	İş yönelimi (Production orientation)	Personel yönelimi (Employee orientation)
Profil 1	2.16	2.55	2.40
Profil 2	2.66	2.95	2.71
Profil 3	1.58	1.92	1.91
Profil 4	3.22	3.51	3.51

Dört kümeye ait değişim, personel ve iş boyutuna ait ortalama değerlerin, genel ortalamadan sapma değerlerine göre belirlenen liderlik profilleri Tablo 30.'da sunulmuştur. En sık saptanan liderlik profili hedef yönelimli liderlik (*the management by objectives leader*) tipidir ve 26 (%32.5) amirin bu grupta olduğu görülmektedir. Daha sonrasında orta yolcu lider (*the middle of the road leader*), güçlü lider (süper lider) ve zayıf lider (*the invisible leader*) gelmektedir (Tablo 29).

Tablo 29. Çalışanların gözünden amirlerinin liderlik profilleri (n=80)					
		n (%)	Değişim yönelimi (Change orientation)	İş yönelimi (Production orientation)	Personel yönelimi (Employee orientation)
Profil 1	Orta yolcu lider	22 (27.5)	+ - (Orta yönelim)	+ - (Orta yönelim)	+ - (Orta yönelim)
Profil 2	Hedef yönelimli lider	26 (32.5)	+ - (Orta yönelim)	++ (Yüksek yönelim)	+ - (Orta yönelim)
Profil 3	Zayıf lider	13 (16.25)	- (Düşük yönelim)	- (Çok düşük yönelim)	- (Çok düşük yönelim)
Profil 4	Güçlü lider	19 (23.75)	++ (Yüksek yönelim)	+++ (Çok yüksek yönelim)	+++ (Çok yüksek yönelim)
Kaynak: Ekvall and Arvonen, Leadership Profiles, Situation and Effectiveness, Basil Blackwell Ltd. 1994. 108 Cowley Rd, Oxford OX4 1JF and 238 Main St, Cambridge, MA 02142, USA., Volume 3 Number 3 September 1994).					

4.6. Sosyodemografik özelliklere göre CPE Model Liderlik Ölçeği boyut puanlarının karşılaştırılması

Meslek gruplarına göre yöneticiye verilen liderlik boyut ortalamalarının karşılaştırılması Tablo 30'da sunulmuştur. Meslek gruplarına göre yöneticiye verilen ölçek boyut puanları değişime ve çalışana yönelik liderlik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır, iş yönelik liderlik boyutunda ise anlamlılık görülmemektedir. Değişime ve personele yönelik liderlik boyutunda en yüksek puanı teknik destek çalışanları vermiştir. Sonrasında sırasıyla sağlık profesyonelleri, ofis çalışanları ve destek hizmet çalışanları gelmektedir. Gruplar arasındaki farkın hangi gruptan kaynaklandığı tespit etmek için *Dunnnett T3* post hoc analizi yapılmıştır. Sağlık profesyonelleri ve destek hizmet çalışanları arasında değişime ve personele yönelik liderlik boyutları arasında (sırasıyla; $p<0.001$, $p=0.001$), teknik destek çalışanları ve destek hizmet çalışanları arasında personele yönelik boyutu arasında ($p=0.003$) istatistiksel olarak anlamlı fark gözlenmiştir (Tablo 31). Sonuçta fark destek hizmet çalışanlarının yöneticilerine verdiği düşük değişim ve personel puanlarından kaynaklanmaktadır.

Tablo 30. Meslek gruplarına göre yöneticiye verilen ölçek boyut puanlarının karşılaştırılması

	Değişim yönelimli liderlik (Change oriented leadership)			İş yönelimli liderlik (Production oriented ledadership)			Personel yönelimli liderlik (Employee oriented leadership)		
	Ortalama ± SD	F	p	Ortalama ± SD	F	p	Ortalama ± SD	F	p
Sağlık profesyonelleri (n=192)	2.55±0.80	5.695	0.001	2.83±0.72	0.850	0.462	2.68±0.86	8.539	<0.001
Teknik destek çalışanları (n=36)	2.58±0.77			2.77±0.77			2.81±0.74		
Ofis çalışanları (n=66)	2.25±0.89			2.66±0.75			2.47±0.91		
Destek hizmetleri çalışanları (n=128)	2.18±0.96			2.74±0.90			2.20±1.04		
Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)									

Tablo 31. Meslek gruplarına göre yöneticiye verilen ölçek boyut puanlarının ikili karşılaştırılması (post-hoc)

	Değişim yönelimli liderlik (Change oriented leadership)	Personel yönelimli liderlik (Employee oriented leadership)
a ve b	1.000	0.932
a ve c	0.104	0.492
a ve d	0.003	<0.001
b ve c	0.290	0.260
b ve d	0.073	0.001
c ve d	0.997	0.292
<i>Dunnett T3 testi</i> a: Sağlık profesyonelleri, b: Teknik destek çalışanları, c: Ofis çalışanları, d: Destek hizmetleri çalışanları		

Sosyodemografik, eğitim ve çalışma yaşamı özelliklerine göre çalışanların yöneticilerine verdiği ölçek boyut ortalamalarının karşılaştırılması Tablo 32.'de sunulmuştur. Yöneticisinin cinsiyeti kadın olanlar erkek olanlara göre, yöneticilerine anlamlı olarak daha yüksek değişim ve personel yönelimli liderlik puanı vermişlerdir (sırasıyla $p=0.006$, $p<0.001$). Kadrolu olanlar olmayanlara göre, yöneticilerine anlamlı olarak daha yüksek değişim ve personel yönelimli liderlik puanı vermişlerdir (sırasıyla $p<0.001$, $p<0.001$). Haftalık çalışma saati 45 saat ve altı olanlar daha fazla çalışanlara göre, yöneticilerine daha yüksek değişim ve personel yönelimli liderlik puanı vermişlerdir (sırasıyla $p<0.001$, $p<0.001$). Özel kurumda çalışanlar kamu kurumunda çalışanlara, yöneticilerine göre daha yüksek personel yönelimli liderlik puanı vermişlerdir ($p=0.039$). İş yönelimli liderlik puanında sosyodemografik değişkenler açısından anlamlı fark görülmemiştir. Katılımcının cinsiyeti, yönetimle ilgili eğitime katılma, mezuniyet sonrası eğitim, yaş, medeni durum, çalışma süresi açısından yöneticilere verilen değişim, iş ve personel yönelimli liderlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur (Tablo 32).

Tablo 32. Sosyodemografik, eğitim ve çalışma yaşamı özelliklerine göre çalışanların yöneticilerine verdiği ölçek boyut puanlarının karşılaştırılması

		Değişime yönelik liderlik (Change oriented leadership)		İşe yönelik liderlik (Production oriented ledadership)		Personele yönelik liderlik (Employee oriented leadership)	
		Ort.± Sd	p	Ort.± Sd	p	Ort.± Sd	p
Yöneticisin cinsiyeti	Kadın (n=163)	2.47±0.86	0.006	2.81±0.76	0.147	2.64±0.89	<0.001
	Erkek (n=275)	2.24±0.88		2.69±0.82		2.27±0.96	
Katılımcının cinsiyeti	Kadın (n=163)	2.40±0.84	0.671	2.78±0.75	0.723	2.54±0.91	0.268
	Erkek (n=275)	2.37±0.91		2.75±0.81		2.44±0.97	
Yönetimle eğitime katılma	Evet (n=140)	2.49±0.89	0.085	2.81±0.77	0.454	2.57±0.93	0.300
	Hayır (n=299)	2.34±0.86		2.75±0.79		2.47±0.93	
Mezuniyet sonrası eğitim	Evet (n=29)	2.37±0.85	0.506	2.74±0.66	0.786	2.52±0.87	0.422
	Hayır (n=167)	2.48±0.80		2.78±0.74		2.66±0.84	
Yaş	37 yaş ve altı (n=217)	2.35±0.91	0.214	2.72±0.84	0.125	2.46±0.98	0.181
	37 yas üzeri (n=215)	2.45±0.82		2.84±0.71		2.58±0.88	
Medeni durum	Evli (n=310)	2.38±0.87	0.849	2.76±0.78	0.859	2.47±0.93	0.334
	Evli değil (n=128)	2.40±0.89		2.78±0.79		2.57±0.96	
Kadro durumu	Kadrolu (n=186)	2.42±0.78	<0.001	2.74±0.71	0.367	2.55±0.83	<0.001
	Firma çalışanı (n=136)	2.08±0.91		2.66±0.83		2.11±1.00	
Haftalık çalışma saati*	45 saat ve altı (n=283)	2.67±0.87	0.001	2.81±0.73	0.97	2.63±0.84	<0.001
	45 saat üzeri (n=153)	2.50±0.80		2.67±0.97		2.27±1.05	
Çalışmaya başladığı andan itibaren geçen süre**	114 ay ve altı	2.36±0.91	0.504	2.76±0.83	0.932	2.48±0.97	0.584
	114 ay üzeri	2.41±0.84		2.77±0.73		2.53±0.90	
Kurumun tipi	Özel (n=48)	2.51±0.89	0.306	2.89±0.81	0.364	2.77±0.92	0.039
	Kamu (n=391)	2.37±0.87		2.75±0.78		2.47±0.93	
Bağımsız gruplarda t testi							
*Haftalık çalışma saati median değerine göre iki grup oluşturulmuştur.							
**Çalışmaya başladığı andan itibaren geçen süre median değerine göre iki grup oluşturulmuştur.							

5. TARTIŞMA

5.1. Ölçeğin genel değerdendirmesi

CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği tanımlanan üç boyut ile liderlik davranışlarını belirlemek için geliştirilmiş bir ölçektir. Ölçeğin üç boyutlu faktör yapısı, geliştiricileri tarafından 13 farklı ülkede (İsveç, Finlandiya, Birleşik Krallık, Danimarka, Fransa, Norveç, Macaristan, Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, İspanya, Belçika, İtalya) farklı iş kollarında (sanayi, ticaret, hizmet sektörü, ulaşım, medya, eğitim) geçerliliği ve güvenilirliği sınanmıştır (1,34). Ölçek liderlik davranışlarını bilinen iki boyutun yanında üçüncü bir boyut (değişim yönelimli liderlik) üzerinden değerdendirilip, üç boyutun kimyasal bir karışımı gibi farklı liderlik profillerini belirlemeye olanak vermesi ve astlar tarafından yöneticilerin değerdendirilmesi gibi avantajlar sağlamaktadır.

CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği biri kamu biri özel olmak üzere iki sağlık kurumunda uygulanarak sınanmıştır. Varyasyonun sağlanması amacıyla çeşitli meslek grupları çalışmaya alınmıştır. KMO katsayısı 0.60'ın üzerinde ve Barlett testi'nin anlamlı bulunması verinin faktör analizi için uygun olduğunu şeklinde yorumlanmıştır (46,47,51).

5.1.1. Güvenilirlik bulgularının değerdendirilmesi

Çalışma grubunda her üç boyuta (değişim yönelimli liderlik, iş yönelimli liderlik, personel yönelimli liderlik) ait Cronbach's alfa değerdeleri 0.90'un üzerinde saptanmıştır. Ekvall ve Arvonen (1994) tarafından 13 farklı ülkede 3857 katılımcı üzerinden yapılan çalışmada; Cronbach's alfa değerdeleri personel yönelimli liderlik boyutunda 0.75, değişim yönelimli liderlik boyutunda 0.85, iş yönelimli liderlik boyutunda 0.76 olarak bulunmuştur (1).

CPE ölçeğinin kullanıldığı çalışmaların sekizinde Cronbach's alfa değerdinin sunulduğu ancak hiçbirinde madde analizleriyle ilgili sonuç bulunmadığı gözlenmiştir. Bazı çalışmalarda ölçeğe ait maddelerin çıkartılarak (55), bazılarında ise CPE ölçeğinin 15 soruluk kısa versiyonu kullanılarak (40,56,57), bazılarında boyut bazında sunulmadan tüm ölçek üzerinden (58) Cronbach's alfa değerdinin sunulduğu görülmüştür. Bu sebeple orijinal çalışmadan başka iki çalışmada 36 maddelik çözümleme yapıldığından bu çalışmalarla karşılaştırma yapılmıştır. CPE Ölçeğinin kullanıldığı çalışmalarda ölçeğe ait Cronbach's alfa değerdeleri Ek-Tablo 8'de sunulmuştur.

Lourens JF (2001) tarafından çalışmada Cronbach's alfa değeri değişim boyutunda 0.901, iş boyutunda 0.859 ve personel boyutunda 0.919 olarak, Zampireon ve ark (2013) tarafından

yapılan çalışmada üç boyut için 0.94 ile 0.95 arasında çalışmamızın sonuçlarıyla uyumlu olarak yorumlanmıştır (59,60).

Her üç boyut içinde madde çıkarıldığında Cronbach's alfa değerinde düşme gözlemlendiğinden, düzeltilmiş madde toplam korelasyonları ılımlı orta yüksek olarak tespit edildiğinden, sınıf içi korelasyon katsayısı istenen düzeyde olduğundan, boyut edicilik başarısı %90'ların üzerinde yüksek saptandığından CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeğinin güvenilirliğinin sağlandığı yorumu yapılmıştır.

5.1.2. Açıklayıcı faktör analizinin genel değerlendirilmesi

Genel olarak boyutlar değerlendirildiğinde maddelerin kendi boyutlarında yeterli yük aldığı gözlemlenmektedir. Dikkat çekici bir diğer bulgu kendi boyutlarında yeterli faktör yük değeri almakla birlikte diğer boyutlarda da 0.30 üzerinde yük alan maddelerin olduğudur. Her boyut başlığı altında maddelere ait faktör yükleri ayrıntılı incelenmiştir.

Yapı geçerliliğini sınamak için yapılan Açıklayıcı faktör analizinde üç boyut oluşması gerekirken dört boyut oluştuğu ve toplam varyansı %64.78 açıkladığı görülmüştür. Ölçeğin orijinalinden farklı olarak oluşan bu dördüncü boyutun iş yönelimli ve personel yönelimli liderlik boyutlarına ait maddelerin kendi faktörlerinde yer almamalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Dördüncü boyutta toplanan maddeleri değerlendirmek amacıyla faktör sayısı kısıtlanıp faktör yükleri değerlendirildiğinde dördüncü boyutta toplanan maddelerin ait oldukları boyutta yeterli yük aldıkları görülmüştür. Dördüncü boyut başlığı altında ayrıntılı incelenmiştir.

Çalışmamız sonuçlarıyla uyumlu olarak; Stogkad ve Einarsen (1999) çalışmalarında 3 boyutlu faktör yapısının %63.4, Lourens JF (2001) çalışmasında 3 boyutlu faktör yapısının %50.4 olarak belirtmişlerdir (59). Çalışmamızda olduğu gibi iki çalışmanın bulguları da bu açıdan Ekvall ve Arvonen (1991,1994)'tarafından raporlanan 3 faktörlü boyut yapısının %92 ve %94 açıklanan varyans sonuçlarıyla çelişmektedir(1,34) CPE Ölçeğinin kullanıldığı çalışmalarda ölçeğe ait faktör yapısı ve açıklanan varyans dağılımı Ek-Tablo 9'da sunulmuştur.

5.1.3. Doğrulayıcı faktör analizinin genel değerlendirilmesi

CPE Model Ölçeği'nin model uyumunu belirlemek için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde üç boyut ve 36 maddeden oluşan faktör yapısı için; $\chi^2/df = 3.73$ için kabul edilebilir orta düzey uyum, RMSEA=0.088 için kabul edilebilir zayıf uyum, RMR=0.07 ve SRMR=0.056 için iyi uyum, CFI=0.98, NFI=0.97 ve NNFI=0.98 için mükemmel uyum olarak yorumlanmıştır (51).

Alanda çalışan kuramcılar tarafından faktör analizinin örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğunun, 200'den az örneklem büyüklüğünde χ^2 değerinin küçüldüğünü ve model uyumunun arttığını savunmaktadırlar (51). Başka bir ifadeyle doğrulayıcı faktör analizinde örneklem büyüklüğü 200'e duyarlıdır. Bu sebeple her ne kadar χ^2 değeri anlamlı çıksa da büyük örneklem büyüklüğü nedeniyle bu sonuç tolere edilebilir olarak değerlendirilmiştir. Örneklem büyüklüğünde farkların uyum ilişkisini etkilemesi nedeniyle serbestlik derecesinin işin işine katılarak hesaplanan χ^2/df değeri için kabaca 3 veya daha düşük oranlar iyi, 3 ve 5 arası ise yeterli olduğu kabul edilebilir (51). Bu değerlendirmeye göre $\chi^2/df=3.73$ değeri kabul edilebilir orta düzeyde yeterli uyum olarak yorumlanmıştır. Yaklaşık hataların kare kökü (RMSEA) değeri ile ilgili farklı sınır değerleri bulunmaktadır kabaca 0.05'in altında olması mükemmel, 0.08'e kadar iyi uyum ve 0.10'un altı kabul edilebilir zayıf uyum olarak kabul edilebilir (51). Çalışmamızda RMSEA=0.088 olarak bulunmuştur bu bağlamda kabul edilebilir zayıf uyum olarak değerlendirilmiştir. RMSEA değeri zayıf uyum olarak yorumlansa da CFI (iyilik uyum indexi) 0.95 üzerinde, NFI (normlaştırılmış uyum indexi) ve NNFI (normlaştırılmamış uyum indexi) 0.95 üzerinde olduğundan mükemmel uyum olarak değerlendirilmiştir. Sonuçta orijinal yapı ile Türkçe sürümü arasında iyi bir uyum olduğu söylenebilir. Hata varyansları ve standartlaştırılmış beta değeri boyutlara ait tartışma başlıkları altında incelenmiştir.

CPE ölçeğinin kullanıldığı duygusal zekanın incelendiği bir araştırmada, iki faktörlü model uyumunun incelenmesinde GFI:0.93, RMSEA: 0.109 olarak tespit edilmiştir. Ancak bu çalışmada iki faktörlü model uyumu sınırdışı için çalışmamızla karşılaştırılamamıştır (61). CPE ölçeğinin kullanıldığı diğer çalışmalarda Doğrulayıcı faktör analizine dair bulgu sunulmadığından karşılaştırma yapılamamıştır.

5.1.4. Duyarlılık analizinin değerlendirilmesi

Personel, iş ve değişim yönelimli liderlik puanı; çalışanlar tarafından yeterli ve popüler olarak değerlendirilen amirlerde, yeterli değil ve popüler değil olarak değerlendirilenlere göre anlamlı derecede yüksek çıkmış ve orta etki büyüklüğü olarak yorumlanmıştır. Ölçeğin her üç boyuta ait puanlarının yeterli-yeterli olmayan, popüler-popüler olmayan liderleri ayırması bakımında kriter geçerliliğinin sağlandığı şeklinde yorumlanmıştır.

5.2. Boyutların ayrıntılı değerlendirmesi

5.2.1. Dördüncü boyut:

- 3 (*P3-Düzeni sağlar*), 7 (*E7-Açık ve dürüst bir tarzı vardır*), 9 (*P9-Tutarlıdır*) ve 12 (*P12-İşyerinde kurallara uyulmasına önem verir*) numaralı maddeler

Personel yönelimli liderlik boyutuna ait olan yedi numaralı madde; iş yönelimli boyutunda ait olan üç ve 12 numaralı maddeler dördüncü boyutu oluşturmasının yanında kendi boyutlarında da yüksek faktör yük değerleri almıştır. İşe yönelimli boyutuna ait dokuz numaralı madde ise kendi boyutunda en düşük faktör yükünü almıştır. İş yönelimli liderlik boyutunun 3 maddesinin ortak özellikleri liderlik kavram çerçevesinde mevcut iş döngüsünün devamını sağlamak için gerekli olan liderlik özellikleri ile ilgilidir. Bu bağlamda ilk olarak bu katılımcı grubunda bu dört madde iş yönelimli boyutunun bir alt boyutu olarak yorumlanabileceği akla gelmiştir.

Ancak faktör sayısı üçe kısıtlanıp faktör yükleri yeniden değerlendirildiğinde personel yönelimli liderlik boyutuna ait yedinci, iş yönelimli liderlik boyutuna ait dokuzuncu ve 12. maddeler ait oldukları boyutta en yüksek faktör yük değerini almakta, iş yönelimli liderlik boyutuna ait üçüncü madde ise kendi boyutu ile personel liderlik boyutu arasında paylaşılmaktadır. Açıklanan varyans yapısı ve öz değerler dikkate alındığında, %61.94 açıklanan varyans ve üç faktörlü boyut yapısının bu çalışma grubunda yapı geçerliliğinin sağlandığı şeklinde yorumlanmıştır.

5.2.2. Değişim yönelimli liderlik (Change oriented leadership) boyutu

Değişim yönelimli liderlik, vizyon oluşturan, yeni fikirlere açık olan, karar almakta gecikmeyen, kooperasyonu teşvik eden, aşırı tedbirli olmayan ve mevcut plana uyulmada aşırı stresli davranmayan yönetici olarak tanımlanmakta ve 11 madde ile değerlendirilmektedir.

5.2.2.1. Başka boyutta daha yüksek faktör yükü değeri alan maddeler; 29, 11 ve 15 numaralı madde

- 29 numaralı madde (*C29-Gerektiğinde hızlı kararlar alır*)

Değişim yönelimli liderlik boyutunda 29 numaralı madde (*C29-Gerektiğinde hızlı kararlar alır*) iş yönelimli liderlik boyutu altında oldukça yüksek faktör yükü (0.64) alarak kendine yer edinmiştir. Bu maddenin ifade ettiği kavram değerlendirildiğinde hem iş hem değişim yönelimli liderlik boyutunda yer alabilir. Özellikle hastane çalışanlarının çalışma düzeni düşünüldüğünde sürekli krizlerin gün içerisinde yaşandığı (Örn: Bir hemşirenin aynı gün içerisinde başka bir

birime destek amacıyla çekilmesi gibi) düşünüldüğünde gerektiğinde hızlı karar almanın çalışma grubumuzda iş yönelimli liderlik boyutunda değerlendirilmesi olağan olabilir. Stodgad ve Einarsen (1999)’in çalışmalarında 29 numaralı maddenin ait olduğu boyutta en yüksek faktör yükü değeri almakla birlikte çalışmamıza paralel olarak iş yönelimli liderlik boyutunda da 0.30 üzerinde faktör yükü değeri görülmüştür (58).

Düzeltilmiş madde korelasyonu 0.584 ve madde çıkarıldığında Cronbach’s alfa değerinde düşüş, DFA’de hata varyansı 0.61, standartlaştırılmış beta değeri 0.63 saptandığından bu değerler ılımlı birbirini destekleyen sonuçlar olarak değerlendirilmiş ve 29 numaralı maddenin değişim yönelimli liderlik boyutuna katkısının olduğu kabul edilmiştir.

Değişim yönelimli liderlik boyutundaki 29 numaralı maddenin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması Tablo 33.’de sunulmuştur.

Tablo 33. Değişim yönelimli liderlik boyutundaki 29 numaralı maddenin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması			
	C29		
	Değişim	İş	Personel
Ekvall ve Arvonen 1991	0.60	0.15	0.25
Ekvall ve Arvonen 1994	0.52	0.18	0.27
Skogstad ve Eirnarsen 1999	0.36	0.53	0.43
Kornor ve Nordvik 2004	0.18	0.04	0.06
Mevcut çalışma	0.31	0.64	0.17
*Maddenin boyutlar arasında en yüksek aldığı faktör yük değeri koyu olarak belirtilmiştir			
**0.30’dan fazla yük aldığı boyuttaki kutucuklar reklendirilmiştir .			

- **11 (C11-Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır) ve 15 (C15-Yapılan işin sonuçlarıyla ilgili çalışanlarına bilgi verir) numaralı maddeler**

Değişim yönelimli liderlik boyutunda yer alan 15 (C15-Yapılan işin sonuçlarıyla ilgili çalışanlarına bilgi verir) ve 11 (C11-Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır) numaralı maddeler personel yönelimli liderlik boyutunda daha yüksek faktör yük değeri almışlardır. Ayrıca 15 numaralı madde her üç boyut tarafından paylaşılmaktadır. Kavramsal olarak değişim yönelimli liderlerin değişimi başarabilmesi için personel yöneliminin de iyi düzeyde olması beklenir. Geri bildirimi irdeleyen 15 numaralı ve yenilikçi düşünmeyi irdeleyen 11 numaralı maddelerin personel yönelimli liderlik boyutunda algılanması kavramsal açıdan kabul edilebilir.

Ekvall ve Arvonen (1991,1994) ve Stodgad ve Eirnarsen (1999) tarafından yapılan çalışmalarda; çalışmamızın sonuçlarıyla uyumlu olarak 11 numaralı maddenin değişim ve personel yönelimli liderlik boyutları arasında;15 numaralı maddenin değişim ve iş yönelimli liderlik boyutları arasında paylaşıldığı görülmüştür (1,34,58). Kornor ve Nordvik (2004)’in yaptığı çalışmada 15 numaralı madde kendi boyutu olan değişim boyutunda en düşük faktör yük değeri alıp iş yönelimli liderlik boyutunda yer edinmiştir (37). Görüldüğü gibi 15 numaralı maddenin farklı çalışma gruplarında farklı boyutlarda yer edindiği gözlemlenmiştir (1,34,37).

Düzeltilmiş madde korelasyonu 0.50’nin üzerinde ve madde çıkarıldığında Cronbach’s alfa değerlerinde düşüş, DFA’de hata varyansları ve standartlaştırılmış beta değerleri istenen düzeyde saptandığından bu değerler ılımlı birbirini destekleyen sonuçlar olarak değerlendirilmiş ve 11 ve 15 numaralı maddelerin değişim yönelimli liderlik boyutuna katkısının olduğu kabul edilmiştir.

Değişim yönelimli liderlik boyutundaki C11 ve C15 numaralı maddelerin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması Tablo 34.’de sunulmuştur.

Tablo 34. Değişim yönelimli liderlik boyutundaki C11 ve C15 numaralı maddelerin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması						
	C11			C15		
	Değişim	İş	Personel	Değişim	İş	Personel
Ekvall ve Arvonen 1991	0.58	0.07	0.38	0.41	0.33	0.15
Ekvall ve Arvonen 1994	0.54	0.07	0.44	0.39	0.32	0.24
Skogstad ve Eirnarsen 1999	0.53	0.30	0.58	0.50	0.45	0.36
Kornor ve Nordvik 2004	0.64	-0.19	0.18	0.01	0.32	0.26
Mevcut çalışma	0.47	0.04	0.53	0.33	0.32	0.47
*Maddenin boyutlar arasında en yüksek aldığı faktör yük değeri koyu olarak belirtilmiştir						
**0.30’dan fazla yük aldığı boyuttaki kutucuklar renklendirilmiştir (C11, C15).						

5.2.2.2. Kendi boyutunda en yüksek yükü aldığı halde başka boyutta/boyutlarda da 0.30 dan yüksek yük alan maddeler; 8, 17, 20, 26, 35 numaralı maddeler

Kendi boyutunda en yüksek faktör yük değeri almakla birlikte değişim yönelimli boyutuna ait sekiz, 17, ve 20 numaralı madde personel yönelimli boyutunda da 0.30 üzeri faktör yük değeri, 26 ve 35 numaralı maddeler diğer iki boyutta da 0.30 üzerinde faktör yük değeri almışlardır.

○ 8 numaralı madde (C8-Yeni bakış açılarıyla düşünmeyi teşvik eder)

Çalışmamız sonuçlarıyla uyumlu olarak sekiz numaralı madde, Ekvall ve Arvonen (1991, 1994) ve Stogstad ve Eirnarsen (1999) tarafından yapılan çalışmalarda kendi boyutunun yanında personel yönelimli liderlik boyutunda 0.30 üzeri faktör yük değeri almıştır (1,34,58).

○ 26 (C26-Sorunlardan çok olanakları/fırsatları görür) ve 35 (C35-İşlerin yeni ve farklı yöntemlerle yapılması konusunda fikir sunar) numaralı madde

Her üç boyutta da 0.30 üzeri faktör yük değeri alan 26 ve 35 numaralı maddeler, çalışmamız sonuçlarıyla paralel olarak Stogstad ve Eirnarsen (1999) çalışmasında da her üç faktörde de 0.30 üzeri değeri almıştır (58).

○ 17 (C17-Büyümeyi, gelişmeyi teşvik eder) ve 20 (C20-Yeni projelere ön ayak olur) numaralı madde

Değişim yönelimli liderlik boyutuna ait 17 numaralı maddenin Stogstad ve Eirnarsen (1999) tarafından yapılan çalışmada diğer iki boyutta da 0.30 üzerinde faktör yükü aldığı, diğer üç çalışmada ise kendi boyutu dışındaki iki boyutta 0.30'dan az yük aldığı görülmüştür (1,34,37). Çalışmamızın sonuçlarıyla uyumsuz olarak 20 numaralı maddenin diğer dört çalışmada kendi boyutu dışındaki iki boyutta 0.30'dan az yük aldığı görülmüştür (1,34,37,58).

Çalışma grubumuzdaki meslek gruplarının çeşitliliği düşünüldüğünde 20 numaralı “Yeni projelere ön ayak olur” ve 17 “Büyümeyi, gelişmeyi teşvik eder” numaralı maddelerin mevcut iş döngüsünde karşılığı olmayabileceği düşünülmüştür. Örneğin teknik destek çalışanları ve destek hizmet çalışanlarında yeni projelerin çalışma yaşamında karşılığı hiç olmayabilir, sağlık çalışanları ve ofis çalışanları için karşılığı olsa da yoğun iş temposunda hiç uygulanmayabilir. Bu açıdan 20 numaralı “Yeni projelere ön ayak olur” ve 17 “Büyümeyi, gelişmeyi teşvik eder” numaralı maddelerin kavramsal çerçevesinin yeniden değerlendirilmesi, ölçeğin uygulanacağı grupta rutin işleyle yer verilip verilmediğinin belirlenmesi daha sonraki çalışmalar için önerilebilir.

CPE Ölçeğinin geliştiricileri tarafından tanımlanan üçüncü boyuta ait yedi madde, birçok liderlik çalışmasında kullanılan Ohio Eyalet Üniversitesi SBDQ (Supervisory behavior Description Questionnaire) anketinde ‘‘dikkate alma (consideration)’’ boyutunda bulunan beş madde ve ‘‘yapı oluşturma (initial structure)’’ boyutunda bulunan iki madde ile birebir aynıdır. (34). Dikkate alma (consideration) boyutunun CPE ölçeğindeki personel yönelimli liderlik boyutunu ile kavramsal açıdan tanımları oldukça benzerdir. Bu sebeple değişim yönelimli liderlik maddelerinin personel yönelimli liderlik boyutunda da yüksek faktör yük değerleri almaları beklenebilir bir sonuç olarak yorumlanmıştır.

Değişim yönelimli liderlik boyutundaki kendi boyutunda en yüksek yükü aldığı halde başka boyutta/boyutlarda da 0.30 dan yüksek yük alan maddelerin faktör yük değerlerinin özeti Tablo 35.’de sunulmuştur.

Tablo 35. Değişim yönelimli liderlik boyutundaki kendi boyutunda en yüksek yükü aldığı halde başka boyutta/boyutlarda da 0.30 dan yüksek yük alan maddelerin faktör yük değerleri															
	C8			C17			C20			C26			C35		
	C	P	E	C	P	E	C	P	E	C	P	E	C	P	E
Ekvall ve Arvonen	0.59	0.09	0.39	0.74	0.22	0.22	0.73	0.19	0.11	0.57	0.09	0.37	0.74	0.15	0.18
Ekvall ve Arvonen	0.56	0.12	0.45	0.69	0.26	0.28	0.67	0.17	0.08	0.52	0.15	0.39	0.71	0.17	0.24
Skogstad ve Eimarsen	0.60	0.27	0.49	0.68	0.43	0.32	0.74	0.28	0.24	0.44	0.42	0.55	0.67	0.37	0.33
Kornor ve Nordvik	0.72	-0.02	0.28	0.37	0.34	-0.05	0.69	0.13	-0.09	0.47	0.16	0.27	0.67	0.15	0.15
Mevcut çalışma	0.54	0.12	0.49	0.57	0.22	0.47	0.66	0.26	0.42	0.50	0.36	0.46	0.59	0.36	0.42

C: Değişim yönelimli liderlik(Change oriented leadership), P: İş yönelimli liderlik (Production oriented leadership), E: Personel yönelimli liderlik(Employee oriented leadership)

*Maddenin boyutlar arasında en yüksek aldığı faktör yük değeri **koyu** olarak belirtilmiştir

**0.30’dan fazla yük aldığı boyuttaki kutucuklar renklendirilmiştir (C8, C17, C20, C26, C35).

5.2.2.3. Değişim yönelimli liderlik boyutunun genel değerlendirmesi

Değişim yönelimli liderlik boyutuna ait 11 maddenin 9'u kendi boyutu altında en yüksek faktör yük değeri aldığından, kendi maddeleriyle örtüşmesine göre düzeltilmiş korelasyon katsayısı yeterli bulunduğundan, her bir maddenin çıkarılmasıyla Cronbach's alfa değerinde düşme saptandığından, doğrulayıcı faktör analizinde ölçülen hata varyansları ve standartlaştırılmış beta değerleri ideal saptandığından; çalışmamızın bulgularına göre uygun şekilde uyarlandığı ve kavramı ölçtüğü söylenebilir.

5.2.3. İş yönelimli liderlik (Production oriented leadership) boyutunun değerlendirilmesi

İş yönelimli liderlik; direktifi, kontrolcü ve öncelikle yapıyı/hiyerarşi dikkate alan lider olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutu 11 madde değerlendirmektedir.

5.2.3.1. Başka boyutta daha yüksek faktör yükü değeri alan maddeler; 9, 36, 18 numaralı maddeler

○ 9 numaralı madde (P9-Tutarlıdır)

İş yönelimli liderlik boyutu altında yer alan maddelerden en dikkat çeken ve sorunlu olduğu düşünülen dokuz numaralı madde, ait olduğu boyutta en düşük faktör yük değerini almıştır. Her ne kadar ayrı bir dördüncü boyut altında yer alıp ait olduğu boyutta düşük faktör yük değeri alsa da madde çıkarıldığında Cronbach's alfa değerinde düşme olduğundan, düzeltilmiş madde toplam korelasyon değeri istenen düzeyde (0.631) ve DFA'da hata varyansı düşük olduğundan (0.66) ve standartlaştırılmış beta değeri (0.58) iyi düzeyde olduğundan iş yönelimli liderlik boyutunda yer almasında sakınca yoktur. CPE ölçeğinin kullanıldığı ve faktör yüklerinin değerlendirildiği dört çalışmada çalışmamızın bulgularına uyumsuz dokuz numaralı madde ait olduğu boyutta en yüksek faktör yük değerini almıştır (1,34,37,58).

Maddenin ifade ettiği kavramın anlaşılabilirliği değerlendirildiğinde; pilot ve test yeniden test uygulamalarında bu madde ile geri bildirim gelmemiş ve katılımcıların sadece üçünde eksik bırakılmıştır. Her ne kadar bu madde ile geri bildirim alınmasa da Açıklayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde araştırmacılar tarafından "*Tutarlıdır*" ifadesinin çalışma grubunda anlaşılabilirliği açısından endişeye düşülmüştür. *Tutarlı* kelimesi akademik anlamda sağlık çalışanları arasında anlaşılır olsa da halk dilinde çokça kullanılmayan bir kelimedir. Bu açıdan bakıldığında bu sorunun Türkçe çevirisinin yeniden değerlendirilmesi önerilir.

İş yönelimli liderlik boyutundaki 9 numaralı maddenin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması Tablo 36.'da sunulmuştur.

Tablo 36. İş yönelimli liderlik boyutundaki 9 numaralı maddenin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması			
	P9		
	Değişim	İş	Personel
Ekvall ve Arvonen 1991	0.22	<u>0.47</u>	0.46
Ekvall ve Arvonen1994	0.31	<u>0.51</u>	0.40
Skogstad ve Eirnarsen 1999	0.31	<u>0.60</u>	0.41
Kornor ve Nordvik 2004	0.20	<u>0.38</u>	0.15
Mevcut çalışma	<u>0.40</u>	0.22	0.34
*Maddenin boyutlar arasında en yüksek aldığı faktör yük değeri koyu olarak belirtilmiştir			
**0.30'dan fazla yük aldığı boyuttaki kutucuklar renklendirilmiştir.			

- **36 (P36-Karar vermeden önce sonuçları etraflıca düşünür ve değerlendirir) ve 18 (P18-Net hedefler belirler) numaralı madde**

İşe yönelimli liderlik boyutuna ait 36 numaralı madde personel yönelimli liderlik boyutunda, 18 numaralı madde değişim yönelimli liderlik boyutunda daha yüksek faktör yük değeri almış, bunun yanında iki maddenin her üç boyutta da 0.30 üzerinde faktör yük değeri vardır. Ekvall ve Arvonen (1991, 1994) tarafından yapılan çalışmalarda bu maddeler kendi boyutları altında en yüksek faktör yük değerini almakla birlikte, çalışmamızın sonuçlarına paralel olarak belirtilen iki boyutta da 0.30 üzerinde faktör yük değeri aldığı, Skogstad ve Eirnarsen (1999) tarafından yapılan çalışmada çalışmamamızın sonuçlarına benzer olarak her üç boyutta da 0.30 üzerinde faktör yük değeri aldığı gözlenmiştir (34,56,58).

Bu maddelere ait düzeltilmiş madde toplam korelasyon değeri ($P36:0.719$, $P18:0.717$) iyi düzeyde, madde çıkarıldığında Cronbach's alfa değerinde düşüş, DFA'de hata varyansı düşük ($P36:0.50$, $P18:0.50$), standartlaştırılmış beta değeri yüksek ($P36:0.71$, $P18:0.71$) saptandığından boyutlarına katkıları bulunduğu karar verilmiştir.

İş yönelimli liderlik boyutundaki 36 ve 18 numaralı maddelerin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması Tablo 37.'de sunulmuştur.

Tablo 37. İş yönelimli liderlik boyutundaki 36 ve 16 numaralı maddelerin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması

	P36			P18		
	Değişim	İş	Personel	Değişim	İş	Personel
Ekvall ve Arvonen 1991	0.06	<u>0.53</u>	0.34	0.49	<u>0.52</u>	0.21
Ekvall ve Arvonen 1994	0.11	<u>0.49</u>	0.32	0.46	<u>0.54</u>	0.20
Skogstad ve Eirnarsen 1999	0.40	<u>0.56</u>	0.44	0.53	<u>0.60</u>	0.33
Kornor ve Nordvik 2004	0.20	<u>0.30</u>	0.32	0.44	<u>0.57</u>	0.05
Mevcut çalışma	0.40	0.44	<u>0.55</u>	<u>0.55</u>	0.45	0.32
*Maddenin boyutlar arasında en yüksek aldığı faktör yük değeri koyu olarak belirtilmiştir						
**0.30'dan fazla yük aldığı boyuttaki kutucuklar renklendirilmiştir (P36, P18).						

5.2.3.2. Kendi boyutunda en yüksek yükü aldığı halde başka boyutlarda da 0.30 dan yüksek yük alanlar

- 30(P30-Dikkatli planlama yapar) ve 27 (P27-İşin yapılması için gerekenleri açıklar) numaralı madde

Çalışma grubumuzda ait olduğu boyutta en yüksek faktör yük değerini almakla beraber 30 ve 27 numaralı maddeler üç boyutta da belirgin faktör yük değeri almıştır. Ekvall ve Arvonen (1991,1994), Kornor ve Nordvik (2004) tarafından yapılan çalışmalarda ise bu iki maddenin iş yönelimli liderlik boyutunda yüksek diğer boyutlarda ise düşük faktör yük değerleri aldığı gözlenmiştir (1,34,37). Skogstad ve Eirnarsen (1999) tarafından yapılan çalışmada çalışmamamızın sonuçlarına benzer olarak her üç boyutta da 0.30 üzerinde faktör yük değeri aldığı gözlenmiştir (58).

İş yönelimli liderlik boyutundaki 30 ve 27 numaralı maddelerin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması Tablo 38.'de sunulmuştur.

Tablo 38. İş yönelimli liderlik boyutundaki 30 ve 27 numaralı maddelerin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması

	P30			P27		
	Değişim	İş	Personel	Değişim	İş	Personel
Ekvall ve Arvonen 1991	0.17	<u>0.69</u>	0.21	0.29	<u>0.60</u>	0.25
Ekvall ve Arvonen 1994	0.21	<u>0.69</u>	0.17	0.33	<u>0.60</u>	0.21
Skogstad ve Eirnarsen 1999	0.30	<u>0.70</u>	0.30	0.31	<u>0.69</u>	0.31
Kornor ve Nordvik 2004	-0.04	<u>0.70</u>	0.09	0.15	<u>0.67</u>	0.12
Mevcut çalışma	0.41	<u>0.60</u>	0.35	0.30	<u>0.59</u>	0.45

*Maddenin boyutlar arasında en yüksek aldığı faktör yük değeri **koyu** olarak belirtilmiştir

**0.30'dan fazla yük aldığı boyuttaki kutucuklar renklendirilmiştir (P30 P27).

5.2.3.3. İş yönelimli liderlik boyutunun genel değerlendirmesi

İşe yönelimli liderlik boyutuna ait 11 maddenin 7'si kendi boyutu altında en yüksek faktör yük değeri aldığından, kendi maddeleriyle örtüşmesine göre düzeltilmiş korelasyon katsayısı yeterli bulunduğundan, her bir maddenin çıkarılmasıyla Cronbach's alfa değerinde düşme saptandığından, doğrulayıcı faktör analizinde ölçülen hata varyansları ve standartlaştırılmış beta değerleri ideal saptandığından; çalışmamızın bulgularına göre uygun şekilde uyarlandığı ve kavramı ölçtüğü söylenebilir.

5.2.4. Personel yönelimli liderlik (Employee oriented leadership) boyutu

Personel yönelimli liderlik (Employee oriented leadership), liderlik boyutları içinde insan ilişkilerinin ön planda tutulduğu liderlik tipidir. Bu boyutu 14 madde değerlendirmektedir.

5.2.4.1. Başka boyutta daha yüksek faktör yükü değeri alanlar

- 7 numaralı madde (E7- Açık ve dürüst bir tarzı vardır)

Personel yönelimli liderlik boyutuna ait yedi numaralı madde dördüncü boyut altında en yüksek faktör yük değerini almakla beraber ait olduğu boyutta da yeterli faktör yükü değerini aldığından, düzeltilmiş madde korelasyon değeri istenen düzeyde, madde çıkarıldığında Cronbach's alfa değeri düştüğünden ve DFA'de hata varyansı düşük olduğundan kendi boyutuna olan katkısı olduğu ve personel yönelimli liderlik boyutunda yer almasında sakınca olmadığı şeklinde yorumlanmıştır.

5.2.4.2. Kendi boyutunda en yüksek yükü aldığı halde başka boyutlarda da 0.30 dan yüksek yük alanlar; 28, 16 ve 13 numaralı maddeler

- **28 (E28-Çalışanlarına adil davranır) ve 16 (E16-İyi çalışmayı takdir eder) numaralı maddeler**

Çalışma grubumuzda ait olduğu boyutta en yüksek faktör yük değerini almakla beraber 28 numaralı madde ikinci olarak iş yönelimli liderlik boyutunda ve 16 numaralı madde ikinci olarak değişim yönelimli liderlik boyutunda belirgin faktör yük değeri almıştır. Ekvall ve Arvonen (1991, 1994), Skogstad ve Eirnarsen (1999) ve Kornor ve Nordvik (2004) tarafından yapılan çalışmalarda 28 numaralı madde, çalışmamız sonuçlarına paralel olarak kendi boyutu dışında iş yönelimli liderlik boyutunda belirgin faktör yük değeri almıştır (1,34,37,58). Ölçeğin geliştiricileri 1991’de ilk çalışmayı yaptıklarında 16 numaralı maddeyi değişim boyutunda tanımlamışlar, sonrasında 1994’te geniş veri seti ile yeniden sınadıklarında personel yönelimli liderlik boyutunda olduğunu karar vermişlerdir (1,34). Bu sebeple çalışmamızda 16 numaralı maddenin değişim yönelimli liderlik boyutunda da belirgin faktör yükü alması kabul edilebilir bir sonuçtur.

- **13 (E19-İşyerinde diğer insanlarda güven oluşturur) numaralı madde**

Her üç boyutta da belirgin faktör yük değeri alan 13 numaralı madde Ekvall ve Arvonen (1991, 1994) ve Kornor ve Nordvik (2004) tarafından yapılan çalışmalarda iki boyutta kendini göstermiş; kendi boyutuna ek olarak iş yönelimli liderlik boyutunda da belirgin faktör yük değeri almıştır (1,34,37). Skogstad ve Eirnarsen (1999) tarafından yapılan çalışmada sonuçlarımızla uyumlu olarak her üç boyutta da 0.30 üzerinde faktör yük değeri almıştır (58). Maddenin sorguladığı kavram değerlendirildiğinde iş yerinde diğerlerinde de güven oluşturma her üç liderlik boyutu açısından beklenen bir özellik olarak değerlendirilebilir bu sebeple çalışma grubumuzda her üç liderlik boyutu içinde belirli faktör yük değeri alması kabul edilebilir bir sonuçtur.

Personel yönelimli liderlik boyutundaki 28, 16, 13 numaralı maddelerin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması Tablo 39.’da sunulmuştur.

Tablo 39. Personel yönelimli liderlik boyutundaki 28, 16, 13 numaralı maddelerin diğer çalışma sonuçlarıyla karşılaştırılması

	E28			E16			E13		
	C	P	E	C	P	E	C	P	E
Ekvall ve Arvonen 1991	0.26	0.31	0.63	0.45	0.17	0.37	0.29	0.35	0.60
Ekvall ve Arvonen 1994	0.17	0.34	0.64	0.37	0.22	0.44	0.29	0.38	0.55
Skogstad ve Eirnarsen 1999	0.22	0.44	0.69	0.45	0.38	0.48	0.33	0.46	0.63
Kornor ve Nordvik 2004	0.08	0.32	0.45	0.09	0.09	0.55	0.16	0.34	0.35
Mevcut çalışma	0.27	0.44	0.60	0.41	0.18	0.60	0.31	0.32	0.49
C: Değişim yönelimli liderlik(Change oriented leadership), P: İş yönelimli liderlik (Production oriented leadership), E: Personel yönelimli liderlik(Employee oriented leadership) *Maddenin boyutlar arasında en yüksek aldığı faktör yük değeri koyu olarak belirtilmiştir **0.30'dan fazla yük aldığı boyuttaki kutucuklar renklendirilmiştir (E28, E16, E13).									

5.2.4.3. Personel yönelimli liderlik boyutunun genel değerlendirmesi

İş yönelimli liderlik boyutuna ait 14 maddenin 13'ü kendi boyutu altında en yüksek faktör yük değeri aldığından, kendi maddeleriyle örtüşmesine göre düzeltilmiş madde korelasyon katsayısı yeterli bulunduğundan, her bir maddenin çıkarılmasıyla Cronbach's alfa değerinde düşme saptandığından, doğrulayıcı faktör analizinde ölçülen hata varyansları ve standartlaştırılmış beta değerleri ideal saptandığından; çalışmamızın bulgularına göre uygun şekilde uyarlandığı ve kavramı ölçtüğü söylenebilir.

5.3. Liderlik profillerinin değerlendirilmesi

Toplamda 395 çalışan tarafından 80 amir değerlendirilmiştir. Küme analizi sonucunda amirlere ait boyut ortalamalarının dört kümede toplandığı gözlenmiştir. Kümelere ait her üç boyuttaki ortalama değerlerinin genel ortalamadan sapmasına göre liderlik profilleri belirlenmiştir. En sık amir profili *Hedefyönelimli lider (Management by objectives)* Daha sonrasında *Orta yolcu lider (the middle of the road leader)*, *Güçlü lider (super leader)* ve *Zayıf lider (the invisible leader)* olarak saptanmıştır.

Çalışmamız tek sektörde yapıldığından ve sınırlı sayıda amir değerlendirildiğinden, çeşitli endüstrilerde ve geniş örneklem grubunda yapılan Ekvall ve Arvonen (1994) tarafından yapılan çalışmada belirlenen 10 liderlik profili tespit edilememiştir. Ancak yine de bu çalışmada en sık tespit edilen *Orta yolcu*, *Güçlü*, *Hedef yönelimli* ve *Zayıf yönelimli lider* bizim çalışmamızda da saptanmıştır (1).

Güney Afrika’da çeşitli endüstrilerde çok sayıda amirin değerlendirildiği çalışmada 10 farklı liderlik profili tespit edilmiştir. Ancak bunların beşi Ekvall ve Arvonen (1994) tarafından belirtilen liderlik profillerine uymamakla birlikte araştırmacılar tarafından literatür referans alınarak yeni tanımlanan liderlik boyutlarıdır. Hem farklı sektörlerde yapıldığından hem de farklı liderlik profilleri tanımlandığından bu çalışma ile liderlik profilleri arasında karşılaştırma yapılamamaktadır (59).

Çalışmamızla benzer olarak hastanede yapılan sadece hemşire amirlerinin değerlendirildiği, CPE ölçeği kullanılarak profillerin belirlendiği iki çalışma bulunmaktadır. Sellgren, Ekvall, Tomson (2006, 2008) çalışmalarında saptanan en sık liderlik profilleri *Orta Yolcu*, *Zayıf* ve *Güçlü liderlik* profilleridir (55,62). Bu çalışmalarla benzer olarak üç liderlik profili sıklıkları benzer olarak çalışmamızda da saptanmış, ancak farklı olarak bu çalışmalarda saptanmayan hedef yönelimli lider en sık liderlik profili olarak saptanmıştır.

Hedef yönelimli liderler öncelikle iş yönelimli, orta derecede personel ve değişim yönelimli liderlerdir. Güvenli, belirli ve akıcı girişimleri içeren ve adım adım öngörülebilir küçük değişim ve gelişime yönelimli gerçekçi bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında hedefler hem mevcut iş düzeninin yürümesi hem de risk içermeyen ölçülü gelişmelerin sağlanması açısından astlara açıklanır (1). Bu tanımlama düşünüldüğünde çalışmamızda saptanan en sık liderlik profilinin Hedef yönelimli liderlik olması şaşırtıcı bir bulgu değildir. Hastane gibi yoğun çalışma temposunun olduğu bir ortamda iş yöneliminin yüksek çıkması, bunun yanında akademik anlamda belirli yetkinliğe sahip sağlık çalışanları içeren grubunda olması sebebiyle orta miktarda değişim yönelimli liderlik profili çalışma bulgularımız açısından uyumludur.

Çalışmamızda ikinci sıklıkla saptanan liderlik profili üç boyutta da ortalama düzeyde benzer puan alan *orta yolcu liderlik* profilidir. Bu liderlik profilini değişen duruma göre adapte olan gerektiği zaman farklı liderlik boyutlarındaki özellikleri öne çıkarabilen liderler olarak değerlendirebiliriz. Mevcut duruma göre değişkenlik gösterebilen bu liderlik stili daha önce yapılmış iki çalışmada sağlık alanında etkili bulunmuştur (55,62).

Üçüncü sıklıkta *güçlü liderlik* profili saptanmıştır. Bu liderler her üç boyutta da yüksek derecede liderlik davranışı gösterebilen liderler olarak tanımlanmaktadır. Sağlık alanında CPE Ölçeği kullanılarak yapılan iki çalışmanın sonuçlarıyla benzer sıklıkta *güçlü liderlik profili* saptanmış ve sağlık alanında etkili olduğu tespit edilmiştir (55,62).

En az saptanan liderlik profili *zayıf liderlik* profilidir. Belirsiz ve sembolik lider olarak her üç boyutta da kendini gösteremeyen gerçek anlamda lider olmayan yönetici olarak tanımlanmıştır.

CPE Ölçeği kullanılmış çalışmalarda raporlanan Liderlik profilleri ve çalışma grubu Tablo 40.'da sunulmuştur.

Bir amiri değerlendiren çalışan sayısındaki tutarsızlıktan dolayı hastane çalışanlarında saptanan liderlik profillerinin genellenemeyeceği unutulmamalıdır. Çalışmamızın amacı öncelikle CPE Ölçeğinin uyarlanması olduğundan bu endişe arka plana atılmıştır. Ancak daha sonra liderlik profillerinin belirlenmesi amacıyla yapılacak çalışmalarda amir değerlendirme standartlarının çalışma kurgusunda belirlenmesi önerilir.

Tablo 40. CPE Ölçeği kullanılmış çalışmalarda raporlanan Liderlik profilleri ve çalışma grubu			
	Amir sayısı	Liderlik profilleri	Çalışma grubu
Ekvall ve Arvonen (1994)	3858	Orta yolcu lider (%21.9), Güçlü lider (%15.8), Hedef yönelimli lider (%14.3), Zayıf lider (%12.7), İyi çocuk (%11.3), Bahçıvan lider (%7.3), Transaksyonel lider (%6.5), Otokrat lider (%4.2), Fikir fıskırtıcı lider (%3.7), Dominant girişimci lider (%2.3)	Sanayi, Ticaret, Ulaşım, Hizmet Sektörü, Bakım Hizmetleri, Eğitim, Medya
Lourens JF (2001)	879	Hümanist lider (%20.93), Karizmatik lider (%20.48), Güçlü lider (%17.86), Transformasyonel (%9.44), Orta yolcu lider (%8.99), Hedef yönelimli lider (%8.76), Yaratıcı lider (%5.57), Zayıf lider (%3.30), Bürokrat lider (%2.62), İyi çocuk (%2.05)	Madencilik, Mühendislik, Araştırma ve geliştirme, Pazarlama, Kimya sanayi
Sellgren, Ekvall, Tomson (2006)	52	Orta yolcu lider (%50), Güçlü lider (%23.1), Zayıf lider (%17.3), Dominant girişimci lider (%3.8), Hedef yönelimli (%1.9), Otokrat lider (%1.9), İyi çocuk (%1.9)	Sağlık kurumu (Hemşireler)
Sellgren, Ekvall, Tomson (2008)	108	Orta yolcu lider (%49.07), Zayıf lider (%29.62), Güçlü lider (%21.29),	Sağlık kurumu (Hemşireler)
Mevcut çalışma	80	Hedef yönelimli lider (%32.5), Orta yolcu lider (%27.5), Güçlü lider (%23.75), Zayıf lider (%16.25)	Sağlık kurumu (Hekim dışı tüm hastane çalışanları)

5.4. Kısıtlılıklar

DEUTF Hastanesi'nde veri toplamanın ilk haftasında ziyaret edilen birimlerde çalışan listeleri üzerinden katılım, ret ve ulaşma oranlarını saptamak üzere işaretlemeler yapılmıştır. Ancak bir haftalık süreç içerisinde hem katılım sayısının düşüklüğü (n=6), hem de isim ve birim bilgilerinin listelerde görünmesinin çalışanlar açısından rahatsızlık verdiği gözlemlendiğinden bu uygulamaya devam edilmemiştir. Ziyaret esnasında birimde bulunan hekim dışı tüm personele çalışmaya katılım teklif edilmiştir. Bu değişikliğe olumlu bir geri dönüş olduğu ve katılımın arttığı görülmüştür. Ancak tüm çalışanlar üzerinden ulaşma oranı sunulamamıştır.

Konunun doğası gereği çalışanlar yöneticileri hakkındaki anketi doldurmakta direnç göstermişlerdir. Kapalı zarflar kullanılarak bu endişe giderilmeye çalışılmıştır. Çalışanların yöneticileri ile birlikte aynı çalışma ortamında olması nedeniyle zarflar verilmiş müsait oldukları sakın bir ortamda tercihen evlerinde doldurmaları istenmiş ve zarflar katılımcının uygun gördüğü tarihte tercihen bir hafta içerisinde toplanmaya gidilmiştir. Bu önleme rağmen katılımcıların yöneticileri/amirleri hakkında yüksek puan verme eğiliminde olduğu görülmüştür. Araştırmacının gözü önünde hepsini en yüksek puan işaretleyen 53 (48'i DEUTF Hastanesi, 5'i Özel park tıp merkezi) katılımcının anketi değerlendirilmeye alınmamıştır.

Çalışmamızda bir amiri değerlendiren çalışan sayısı standardize edilmediğinden birim bazında yöneticilerin değerlendirmesinde standardizasyon sağlanamamıştır. Ancak yine de araştırmanın temel amacı ölçek uyarlaması olduğundan ve genellenebilirlik kaygısı taşımadığından bu kısıtlılık göz ardı edilebilir olarak yorumlanmıştır.

Varyasyonu arttırmak için iki farklı kurumda (kamu ve özel) veri toplansada her ikisi de sağlık sektörü olduğundan yönetici profilleri açısından varyasyon kısıtlı kalmıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeğinin geçerliği ve güvenirliği sınanmıştır. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği değişime yönelik (change oriented), işe yönelik (production oriented), personele yönelik (employee oriented) liderlik olarak belirtilen üç boyutta liderlik davranışlarını çalışan gözünden değerlendirmeye imkân veren davranışsal ve durumsal liderlik teorileri üzerine Ekvall ve Arvonen (1991,1994) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. İsveç başta olmak üzere birçok farklı ülkede ve iş kollarında kullanılmıştır.

Çalışmamızda genel olarak her üç boyut yeterli düzeyde geçerli ve güvenilir bulunmuş ve ölçeğin üç boyutu üzerinden belirlenen liderlik profillerinin oluştuğu gözlenmiştir. Böylece Türkçe 'de liderlik davranışlarının belirlenmesi için önerilmektedir.

İşe yönelik liderlik boyutunda yer alan 9 numaralı madde değerlendirildiğinde; “*Tutarlıdır*” ifadesinin akademik anlamda anlaşılır olsa da halk dilinde çokça kullanılmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında bu sorunun Türkçe çevirisinin yeniden değerlendirilmesi önerilir.

Çalışmamızın amacı öncelikle CPE Ölçeğinin uyarlanması olduğundan amir değerlendirmelerinde çalışan sayısı standardize edilmemiştir. Ancak daha sonra yapılacak liderlik profillerinin belirlenmesi amacıyla yapılacak çalışmalarda amir değerlendirme standartlarının çalışma kurgusunda belirlenmesi önerilir.

Pilot uygulamasında geri bildirim gelmese araştırmacılar tarafından ölçeğin Türkçe çevirisi yeniden incelendiğinde çok sert bir ifade olması sebebiyle; popülerite sorusunun cevaplarından biri olan “*nefret ederim*” çevirisinin “*hiç sevmem*” olarak kullanılması önerilir.

7. KAYNAKLAR

1. Ekvall G, Arvonen J. Leadership Profiles, Situation and Effectiveness. *Creativity Innovation Manag.* 1994;3(3):139–61.
2. Keklik B. Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim Fakültesi Derg.* 08 Eylül 2015;14(1):73–93.
3. Çimen M. Sağlık Yönetimi ve Sağlık Yönetim Eğitimi. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Derg.* 2010; 3(1).
4. Stogdill RM. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research.* New York: Free Press; 1974.
5. Northouse PG. *Leadership: theory and practice.* 7th ed. SAGE; 2016.
6. Harrison C. *Leadership Theory and Research* [Internet]. Cham: Springer International Publishing; 2018 [kaynak 28 Şubat 2018]. Available at: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-68672-1>
7. Daft R. *Management. Chapter 1 Innovative Management for Turbulent Times.* 9th ed. 2010.
8. Robbins SP, Coulter MK. *Management.* 11th ed. Boston: Prentice Hall; 2012. 643 s.
9. Kılınç T. Liderlikte Durumsallığın Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşlet Fakültesi Derg.* 1996;25(2):67–108.
10. Cole GA. *Management theory and practice.* 6th ed., repr. London: Thomson Learning; 2006.
11. Kotter JP. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management.* 1990; Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=142>
12. Wright PL. *Managerial leadership / Peter L. Wright.* London ; New York: Routledge; 1996.
13. Stogdill RM. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *J Psychol.* 01 Ocak 1948;25(1):35–71.
14. Robert J. House, Ram N. Aditya. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *J Manag.* 01 Haziran 1997;23(3):409–73.
15. Zaccaro SJ. Organizational leadership and social intelligence. *Mult Intell Leadersh.* 2002;29–54.
16. Wart MV. Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Adm Rev.* 2003;63(2):214–28.
17. Florence L. Denmark. Women, Leadership, and Empowerment. *Psychol Women Q.* 1993;17(3):343–56.

18. Katz RL. Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review. 1974; 33(1) p:34.
19. Kirkpatrick SA, Locke EA. Leadership: Do Traits Matter? The Executive. 1991;5(2):48–60.
20. Mumford MD, Zaccaro SJ, Harding FD, Jacobs TO, Fleishman EA. Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. Leadersh Q. 2000;11(1):11–35.
21. Jung D (Don), Sosik JJ. Who Are the Spellbinders? Identifying Personal Attributes of Charismatic Leaders. J Leadersh Organ Stud. 2006;12(4):12–26.
22. Lewin K, Lippitt R, White RK. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. J Soc Psychol. 1939;10(2):269–99.
23. Bowers DG, Seashore SE. Predicting Organizational Effectiveness With a Four-Factor Theory of Leadership. Adm Sci Q. 1966;11(2):238–63.
24. Gill R. Theory and practice of leadership. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; 2011.
25. H. Blanchard K, Zigarmi D, B. Nelson R. Situational Leadership After 25 Years: A Retrospective. C. 1. 1993. 21 s.
26. Situational Leadership® II Training - Theory, Style and Model | The Ken Blanchard Companies [Internet]. [kaynak 28 Şubat 2018]. Available at: <https://www.kenblanchard.com/Products-Services/Situational-Leadership-II>
27. Blanchard KH, Blanchard KH. SL II, a situational approach to managing people. Escondido, Calif.: Blanchard Training and Development; 1985.
28. Den Hartog DN, VAN Muijen JJ, Koopman PL. Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. J Occup Organ Psychol. 01 Mart 1997;70(1):19–34.
29. Ziya Gümüş. Sağlık Sektöründe Liderlik, Sağlık Yöneticisinin El kitabı. Hayat Yayıncılık. 2017
30. Barutçugil İS. Liderlik. Kariyer yayınları. 2014.
31. Budak F. Sağlık Yönetiminde Klinik Liderlik. 1. Baskı. Ankara: Siyasal Kitapevi; 2018.
32. Akdaş A, Sur H, Şişman N, Gemlik N. İdari görevi bulunan hekimlerin sağlık yönetimine bakış açıları. SD Sağlık Düşüncesi Ve Tıp Kültürü Derg. 2008;(5).
33. Yeşilkayalı F. İzmir ili kamu sağlık yöneticilerinin liderlik davranışları [Internet] [Thesis]. DEÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 2012. Available at: <http://acikerisim.deu.edu.tr:8080/xmlui/handle/12345/9904>
34. Ekvall G, Arvonen J. Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. Scand J Manag. 01 Ocak 1991;7(1):17–26.

35. Burns T, Stalker GM. The management of innovation. Rev. ed. Oxford ; New York: Oxford University Press; 1994. 269 s.
36. Larsson J. Leadership for quality, effectiveness and health in organisations. Östersund: Mittuniversitet; 2010. Available at: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:miun:diva-11218> urn:nbn:se:miun:diva-11218
37. Kornør H, Nordvik H. Personality traits in leadership behavior. Scand J Psychol. Şubat 2004;45(1):49–54.
38. Hansson PH, Andersen JA. The Swedish Principal: Leadership Style, Decision-Making Style, and Motivation Profile. Int Electron J Leadersh Learn. 2007;11. Available at: <https://eric.ed.gov/?id=EJ987306>
39. Bergman D, Lornudd C, Sjöberg L, Von Thiele Schwarz U. Leader personality and 360-degree assessments of leader behavior. Scand J Psychol. Ağustos 2014;55(4):389–97.
40. Arvonen J, Pettersson P. Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness. Scand J Manag. 01 Mart 2002;18(1):101–12.
41. Tengilimoğlu D. Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Ticaret Ve Tur Eğitim Fakültesi Derg. 2005;1(24):23–45.
42. Tepret NY, Tuna K. Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector. Procedia - Soc Behav Sci. 03 Temmuz 2015;195:673–9.
43. Yılmaz Ş. Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Liderlik davranışları ile Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki [İşletme Anabilim Dalı]. [İstanbul]: İstanbul Aydın Üniversitesi; 2015.
44. Tengilimoğlu D. Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Elektron Sosyal Bilim Dergisi. 2005;14(14). Available at: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000067990>
45. Çavuş M, Demir Y. Liderlik Tarzının Personel Güçlendirme Üzerine Etkileri. C. 45. 2010. 45 s.
46. Seçer İ. Psikolojik Test Geliştirme ve Uyarlama Süreci: Spss Ve Lisrel İle Faktör Analizi Uygulamaları. 2015.
47. Seçer İ. Spss ve Lisrel İle Pratik Veri Analizi: Analiz Ve Raporlaştırma. 2015.
48. Güvendir MA, Özkan YÖ. Türkiye’deki Eğitim Alanında Yayımlanan Bilimsel Dergilerde Ölçek Geliştirme ve Uyarlama Konulu Makalelerin İncelenmesi. Elektron Sosyal Bilimler Dergisi;14(52). Available at: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000086077>
49. Çüm S, Koç N. Türkiye’de Psikoloji ve Eğitim Bilimleri Dergilerinde Yayımlanan Ölçek Geliştirme Ve Uyarlama Çalışmalarının İncelenmesi. Eğitim Bilim ve Uygul. 2013;12:115–35.

50. Alpar R. Uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik: spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle. Ankara: Detay Yayıncılık; 2016.
51. Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş. Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi; 2010.
52. Dawson B, Trapp RG. Chapter 13. Reading the Medical Literature: Basic & Clinical Biostatistics. 4. ed. New York, NY: The McGraw-Hill Companies; 2004. Available at: accessmedicine.mhmedical.com/content.aspx?aid=2049133
53. Kilic S. Etki büyüklüğü. J Mood Disord. 2014;4(1):44–6.
54. Yaz HF. Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlerden - Kümeleme Analizi (SPSS ile bir uygulama) 2014.
55. Sellgren S, Ekvall G, Tomson G. Leadership styles in nursing management: preferred and perceived. J Nurs Manag. Temmuz 2006;14(5):348–55.
56. Arvonen J, Ekvall G. Effective Leadership Style: Both Universal and Contingent? Creat Innov Manag. 01 Aralık 1999;8(4):242–50.
57. Fjell Y, Osterberg M, Alexanderson K, Karlqvist L, Bildt C. Appraised leadership styles, psychosocial work factors, and musculoskeletal pain among public employees. Int Arch Occup Environ Health. Ekim 2007;81(1):19–30.
58. Skogstad A, Einarsen S. The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures. Scand J Manag. 01 Eylül 1999;15(3):289–306.
59. Lourens JF. Change centered leadership and various correlates [Thesis]. University of Pretoria; 2002. Available at: <https://repository.up.ac.za/handle/2263/24931>
60. Zampieron A, Spanio D, Bernardi P, Milan R, Buja A. Nurse managers' preferred and perceived leadership styles: a study at an Italian hospital. J Nurs Manag. Nisan 2013;21(3):521–8.
61. La B. Correlates and outcomes of emotional intelligence in organisations.2016; Available at: <http://nrfnexus.nrf.ac.za/handle/20.500.11892/156273>
62. Sellgren SF, Ekvall G, Tomson G. Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. J Nurs Manag. Temmuz 2008;16(5):578–87.

8. EKLER

8.1. EK-1 Veri toplama formu

Sayın katılımcı,

Bu araştırma CPE (Change: değişim, Production: üretim, Employee: çalışana odaklı) Model Liderlik Davranışları belirleme ölçeğinin **Türkçe 'ye uyarlanıp dilimize kazandırılması amacıyla** Dokuz Eylül Üniversitesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı tarafından yapılmaktadır. **Çalışmaya katılım için kimlik bilgileri alınmamaktadır** ve araştırmanın sonuçları bilimsel alanlarda kullanılacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Araş. Gör. Dr. Özden Özilice, E-mail: ozden@ozilice.com

Dokuz Eylül Üniversitesi Halk Sağlığı AD, Tel: (232) 412 4001, Cep tel: (506) 435 89 44

1) Yaşınız kaçtır?

2) Cinsiyetiniz nedir?

(1) Erkek

(2) Kadın

3) Medeni durumunuz nedir?

(1) Evli

(2) Evli değil

4) Kadro durumunuz nedir?

(1) Kadrolu

(2) Firma çalışanı (Taşeron)

5) Çalıştığınız birimde göreviniz nedir?
(Lütfen belirtiniz)

6) Çalıştığınız birimi belirtiniz

7) Şu an çalışmakta olduğunuz işe başladığınız tarihten itibaren ne kadar zaman geçmiştir?

.....yıl.....ay

8) Haftalık çalışma saatiniz ne kadardır?
.....saat

9) Mesai düzeniniz nasıldır (birden fazla şık işaretleyebilirsiniz) ?

(1) Mesai usulü (8.00-17.00)

(2) Vardiyalı çalışıyorum

(3) Nöbet usulü çalışıyorum

(4) İcap nöbeti tutuyorum

10) Şu an veya geçmişte hiç yönetici pozisyonunda çalıştınız mı?

(1) Evet

(2) Hayır

11) Yönetimle ilgili bir eğitime katıldınız mı (kongre, sempozyum, seminer, kurs vb. gibi)?

(1) Evet

(2) Hayır

12) Eğitim durumunuz nedir?

(1) Lise ve altı (olarak cevaplayanlar 14. Soruya geçiniz)

(2) Üniversite

13) Üniversite mezuniyeti sonrası eğitim aldınız mı (yüksek lisans, doktora)?

(1) Evet

(2) Hayır

(14.soruda yönetici ile çalışma yaşamınızda **size emir veren ve yaptığınız işleri denetleyen size en yakın yönetici kişi** ima edilmektedir. Örneğin; hemşireler için sorumlu klinik/poliklinik hemşiresi, teknik personel için sorumlu şef vb.....)

14) Yöneticinizin / Amirinizin cinsiyeti nedir?

(1) Erkek

(2) Kadın

Sayfayı çeviriniz

1

Aşağıda yazılan sorular yöneticinizin/amirinizin liderlik davranışlarını belirlemeye yöneliktir. Her soru için aşağıda yazılan ifadelerden yöneticinizin durumunu en iyi yansıtan seçeneği " V " şeklinde işaretleyiniz.

Benim yöneticim / amirim (Burada yönetici ile çalışma yaşamınızda size emir veren ve yaptığınız işleri denetleyen Size en yakın yönetici kişi ima edilmektedir. Örneğin; hemşireler için sorumlu klinik/poliklinik hemşiresi, teknik personel için sorumlu şef vb.....)		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
e1	Arkadaş canlısıdır					
e2	Fikir ve önerileri dinler					
p3	Düzeni sağlar					
e4	Çalışanlarına güvenir					
c5	Kararlarında risk almaya hazırdır					
p6	Yapılan işlerde kimin sorumlu olduğunu net bir şekilde açıklar.					
p7	Açık ve dürüst bir tarzı vardır					
c8	Yeni bakış açılarıyla düşünmeyi teşvik eder					
p9	Tutarlıdır					
p10	Yapıcı bir şekilde eleştirir					
c11	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır					
p12	İşyerinde kurallara uyulmasına önem verir.					
e13	İşyerindeki diğer insanlarda güven oluşturur					
c14	İşyerinin geleceği hakkında düşünceleri ve planları vardır					
c15	Yapılan işin sonuçlarıyla ilgili çalışanlarına bilgi verir					
p16	İyi çalışmayı takdir eder					
c17	Büyümeyi/gelişmeyi teşvik eder.					
p18	Net hedefler belirler					
e19	Anlayışlıdır					
c20	Yeni projelere ön ayak olur					
p21	Takip edilen işler hakkında çok titizdir					
e22	Çalışanlarının arkasında durur					
c23	İşlerin yapılmasında yeni yöntemler dener					
p24	Sorumluluğundaki işleri denetler					
e25	Çatışmasız / huzurlu bir ortam yaratır					
c26	Sorunlardan çok olanakları/fırsatları görür					
p27	İşin yapılması için gerekenleri açıklar					
e28	Çalışanlarına adil davranır					
c29	Gerektiğinde hızlı kararlar alır					
p30	Dikkatli planlama yapar					
e31	Çalışanlarının karar vermelerine izin verir					
e32	Çalışanlarının önerisine göre bakış açısını değerlendirir.					
p33	Açık talimatlar verir					
e34	Çalışanlarına bir birey olarak saygı gösterir					
c35	İşlerin yeni ve farklı yöntemlerle yapılması konusunda fikir sunar					
p36	Karar vermeden önce sonuçları etrafıca düşünür ve değerlendirir.					

Ek Soru 1. Kurumsal bakış açısıyla yöneticiniz ne kadar iyi/kötüdür?

- ☐ Çok iyi
- ☐ İyi
- ☐ Ne iyi ne kötü
- ☐ Kötü
- ☐ Çok kötü

Ek Soru 2. Yöneticinizi ne kadar seviyorsunuz?

- ☐ Çok seviyorum
- ☐ Oldukça seviyorum
- ☐ Ne seviyorum, ne sevmiyorum
- ☐ Pek sevmem
- ☐ Nefret ederim

Anketiniz bitmiştir, katılımınız için teşekkür ederiz.

DEUTF Halk Sağlığı AD olarak verdiğiniz kişisel bilgilerinizin saklı kalacağını temin ederiz.

Bu çalışmaya katılarak bilimsel literatüre yaptığınız katkı için sizi tebrik ederiz.

8.2. Ek-2 Etik kurul onay formu

KARAR BİLGİLERİ	Karar No:2016/20-04	Tarih:21.07.2016			
Prof.Dr.Bülent KILIÇ'ın sorumlusu olduğu "CPE (Change, Production, Employee) Modeli Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması" isimli klinik araştırmaya ait başvuru dosyası ve ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş, etik açıdan çalışmanın gerçekleştirilmesinin uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.					
ETİK KURUL BİLGİLERİ					
ÇALIŞMA ESASI	Dokuz Eylül Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu İşleyiş Yönergesi İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu				
ETİK KURUL ÜYELERİ					
Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsi yet	Araştırma ile ilişkili mi?	İmza
Prof.Dr.Banu ÖNVURAL (Başkan)	Tıbbi Biyokimya	DEU Tıp Fakültesi Tıbbi Biyokimya Anabilim Dalı	Kadın	E ☐ H ☒	
Prof.Dr.Ş.Reyhan UÇKU (Başkan Yardımcısı)	Halk Sağlığı	DEU Tıp Fakültesi Halk Sağlığı A.D.	Kadın	E ☐ H ☒	
Prof.Dr.Nejat SARIOSMANOĞLU	Kalp Damar Cerrahisi	DEU Tıp Fakültesi Kalp Damar Cerrahisi Anabilim Dalı	Erkek	E ☐ H ☒	Katılmadı
Prof.Dr.Ece BÖBER	Pediyatrik Endokrinoloji	DEU Tıp Fakültesi Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı	Kadın	E ☐ H ☒	
Prof.Dr.Vesile ÖZTÜRK	Nöroloji	DEU Tıp Fakültesi Nöroloji Anabilim Dalı	Kadın	E ☐ H ☒	
Prof.Dr.Sevinç ERASLAN	Endokrinoloji	DEU Tıp Fakültesi İç Hastalıkları Anabilim Dalı	Kadın	E ☐ H ☒	Katılmadı
Prof.Dr.Mukaddes GÜMÜŞTEKİN	Tıbbi Farmakoloji	DEU Tıp Fakültesi Tıbbi Farmakoloji Anabilim Dalı	Kadın	E ☐ H ☒	
Prof.Dr.Ayşe Aydan ÖZKÜTÜK	Tıbbi Mikrobiyoloji	DEU Tıp Fakültesi Tıbbi Mikrobiyoloji Anabilim Dalı	Kadın	E ☐ H ☒	
Prof.Dr.Nihal GELECEK	Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon	DEU Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Yüksek Okulu	Kadın	E ☐ H ☒	
Prof.Dr.Müge KIRAY	Fizyoloji	DEU Tıp Fakültesi Fizyoloji Anabilim Dalı	Kadın	E ☐ H ☒	Katılmadı
Doç.Dr.Şeyda SEREN INTEPELER	Hemşirelik Yönetimi	DEU Hemşirelik Fakültesi Hemşirelik Yönetimi A.D	Kadın	E ☐ H ☒	
Doç.Dr.Sefa KIZILDAĞ	Tıbbi Biyoloji ve Genetik	DEU Tıp Fakültesi Tıbbi Biyoloji ve Genetik A.D	Erkek	E ☐ H ☒	
Prof.Dr.Sevda ÖZKARDEŞLER	Anesteziyoloji	DEU Tıp Fakültesi Anesteziyoloji ve Reanimasyon A.D.	Kadın	E ☐ H ☒	Katılmadı
Uzm.Dr.Ahmet Can BİLGİN	Hukuk	DEU Tıp Tarihi ve Etik A.D	Erkek	E ☐ H ☒	
Mehmet Erhan ÖZKUL	Sağlık mensubu olmayan üye	D.E.U Tıp Fakültesi İdari Mali İşler	Erkek	E ☐ H ☒	

KARAR BİLGİLERİ	Karar No:2017/16-41	Tarih:15.06.2017
	Prof.Dr.Bülent KILIÇ'ın sorumlusu olduğu "CPE (Change, Production, Employee) Modeli Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması" isimli klinik araştırmaya ait.12.06.2017 tarihli araştırıcı dilekçesine ilişkin olarak; -Özel Park Tıp Merkezinin çalışmaya eklenmesi ve izin belgesi, -Özel Park Tıp Merkezinde kullanılacak olan Veri Toplama Formu, -DEÜTF Hastanesinde kullanılacak olan Veri Toplama Formu, -1 Temmuz-31 Ağustos 2017 DEÜTF Hastanesinde veri toplamaya başlanması, -1-31 Ağustos 2017 de Özel Park Tıp Merkezinde veri toplamaya başlanması, -Çalışmanın Aralık 2017 de tamamlanması, ile ilgili belgeler incelenerek bilgi edinilmiş ve uygun bulunmuştur.	
	ETİK KURUL BİLGİLERİ	
ÇALIŞMA ESASI	Dokuz Eylül Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu İşleyiş Yönergesi İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu	
ETİK KURUL ÜYELERİ		

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsi yet	Araştırma ile ilişkili mi?		İmza
Prof.Dr.Banu ÖNVURAL (Başkan)	Tıbbi Biyokimya	DEU Tıp Fakültesi Tıbbi Biyokimya Anabilim Dalı	Kadın	E ☐	H ☒	Katılıncı
Prof.Dr.Ş.Reyhan UÇKU (Başkan Yardımcısı)	Halk Sağlığı	DEU Tıp Fakültesi Halk Sağlığı A.D.	Kadın	E ☐	H ☒	
Prof.Dr.Nejat SARIOSMANOĞLU	Kalp Damar Cerrahisi	DEU Tıp Fakültesi Kalp Damar Cerrahisi Anabilim Dalı	Erkek	E ☐	H ☒	
Prof.Dr.Sevinç ERASLAN	Endokrinoloji	DEU Tıp Fakültesi İç Hastalıkları Anabilim Dalı	Kadın	E ☐	H ☒	
Prof.Dr.Ayşe Aydan ÖZKÜTÜK	Tıbbi Mikrobiyoloji	DEU Tıp Fakültesi Tıbbi Mikrobiyoloji Anabilim Dalı	Kadın	E ☐	H ☒	
Prof.Dr.Müge KIRAY	Fizyoloji	DEU Tıp Fakültesi Fizyoloji Anabilim Dalı	Kadın	E ☐	H ☒	
Prof.Dr.Sevda ÖZKARDEŞLER	Anesteziyoloji	DEU Tıp Fakültesi Anesteziyoloji ve Reanimasyon A.D.	Kadın	E ☐	H ☒	
Prof.Dr.Sülen SARIOĞLU	Patoloji	DEU Tıp Fakültesi Tıbbi Patoloji A.D.	Kadın	E ☐	H ☒	
Prof.Dr.Bilge KARA	Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon	DEU Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Yüksek Okulu	Kadın	E ☐	H ☒	
Prof.Dr.Sefa KIZILDAĞ	Tıbbi Biyoloji ve Genetik	DEU Tıp Fakültesi Tıbbi Biyoloji ve Genetik A.D.	Erkek	E ☐	H ☒	Katılıncı
Doç.Dr.M.Aylin ARICI	Tıbbi Farmakoloji	DEU Tıp Fakültesi Tıbbi Farmakoloji Anabilim Dalı	Kadın	E ☐	H ☒	
Prof.Dr.Ayhan ABACI	Pediyatrik Endokrinoloji ve Metabolizma Hastalıkları	DEU Tıp Fakültesi Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı	Erkek	E ☐	H ☒	Katılıncı
Doç.Dr.Murat BEKTAŞ	Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Hemşireliği	DEU Hemşirelik Fakültesi Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Hemşireliği	Erkek	E ☐	H ☒	
Uzm.Dr.Ahmet Can BİLGİN	Hukuk	DEU Tıp Tarihi ve Etik A.D.	Erkek	E ☐	H ☒	
Mehmet Erhan ÖZKUL	Sağlık mensubu olmayan üye	D.E.U Tıp Fakültesi İdari Mali İşler	Erkek	E ☐	H ☒	

Dokuz Eylül Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Karar Formu

Başhekim

8.3. Ek-3 Kurum izinleri

	T.C. DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ	
Sayı : 82010743-622	 7653	2016
Konu : Tez Çalışması		21 Haziran 2016

HALK SAĞLIĞI VE HASTALIKLARI ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi : 20.06.2016 tarih ve 211 sayılı yazınız.

Tıpta uzmanlık öğrencisi Dr.Özden Özilice'nin uzmanlık tezi olan ve danışmanlığını anabilim dalımız öğretim üyelerinden Prof.Dr.Bülent Kılıç'ın yürüttüğü "CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması" isimli araştırmanın verilerinin hastanemizden toplanması Başhekimliğimiz tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Bülent Kılıç
Dr. Özden Özilice
22.6.16
G.Öl

Karaca
Prof. Dr. Can KARACA
Başhekim

Mithatpaşa Cad. No:1606 İnciraltı Yerleşkesi 35340 Balçova/İZMİR
Telefon: +90(232)4123541 Faks: +90(232)4129797
E-Posta: aylin.celep@deu.edu.tr Elektronik Ap: www.deu.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat:
Aylin CELEP
Birim Sorumlusu



T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
UYGULAMA VE ARAŞTIRMA HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ



Sayı : 14585038-000  9900
Konu : Tez Çalışması Hk.

14 Temmuz 2017
...../...../2017

HALK SAĞLIĞI ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi : 11.07.2017 tarih ve 11945668/193 sayılı yazınız.

İlgi yazınızda bahsi geçen bölümünüzde öğretim görevlisi olarak çalışan Prof. Dr. Bülent KILIÇ'ın danışmanlık yaptığı, araştırma görevlisi olarak çalışan Özden ÖZİLİCE'nin "CPE-model Liderlik Davranışları Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması" adlı tez çalışmasının veri toplama sürecine devam edilmesi Başhekimliğimiz tarafından uygun görülmüştür.
Bilgilerinize sunarım.


Prof. Dr. Erkan DEREBEK
Başhekim

31./05/2017

ÖZEL PARK TIP MERKEZİ
HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ
HALK SAĞLIĞI ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tıpta uzmanlık öğrencisi Dr. Özden Özilice'nin uzmanlık tezi olan ve danışmanlığını anabilim dalınız öğretim üyelerinden Prof. Dr.Bülent Kılıç'ın yürüttüğü "CPE Model Liderlik davranışları Belirleme Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması" isimli araştırmanın verilerinin hastanemiz çalışanlarından toplanması Başhekimliğimiz tarafından uygun görülmüştür.

Bilgilerini ve gereğini arz ederim.

ÖZEL PARK TIP MERKEZİ
Dr. Demet SÖTER
Başhekim
Dip. No. 5229-5200



8.4. Ek Tablo 1. CPE Ölçeğinin kullanıldığı çalışmalar

Çalışmanın künyesi	Madde sayısı	Ülke
Ekvall and Arvonen, Change-Centered Leadership: an Extension of The Two-Dimensional Model, Stand. / J. Mgmt. Vol. 7. No. 1. pp. 17-26.1991 Printed in Great Britain.	36	İsveç, Finlandiya, Amerika
Ekvall and Arvonen, Leadership Profiles, Situation and Effectiveness, Basil Blackwell Ltd. 1994. 108 Cowley Rd, Oxford OX4 1JF and 238 Main St, Cambridge, MA 02142, USA., Volume 3 Number 3 September 1994	36	İsveç, Finlandiya, İngiltere, Danimarka, Hollanda, Fransa, Norveç, Macaristan, ABD, Almanya, İspanya, Belçika, İtalya
Ekvall and Ryhammar, Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomes: a study of Swedish university college, Creativity and Innovation Management, vol:7, number: 3, september 1998.	30	İsveç
Arvonen and Ekvall, Effective Leadership Style: Both Universal and Contingent?, Creativity and Innovation, Vol:8, Number:4, December 1999.	30	İsveç ve ABD
Skogstad and Eimarsen, The importance of change-centered leadership style in four organizational cultures, Scand J. Mgmt. 15 (1999) 289-306	36	İsveç
Lourens LF, Change centered leadership and various correlates, University of Pretoria, The Department of Human Resource Management Sciences Doctoral Thesis, September 2001 Pretoria.	36	Güney Afrika, Pretoria
Arvonen and Petterson, Leadership Behaviours as predictors of cost and change effectiveness, Scand. J. Mgmt, 18 (2002) 101-112.	15	İsveç
Boshoff AB, Correlates And Outcomes Of Emotional Intelligence In Organisations, In The Faculty of Economic and Building Sciences at The University of Port Elizabeth, December 2003	36	Güney Afrika, Port Elizabeth
Kornor and Nordvik, Personality Traits in Leadership behaviour, Scandinavian Journal of psychology, 2004, 45, 49-54.	36	Norveç
Hansson and Andersen, The Swedish Principal: Leadership Style, Decision-Making Style, and Motivation Profile, 2005	30	İsveç
Sellgren, Ekvall and Tomson, Leadership styles in nursing management: preferred and perceived, Journal of Nursing Management, 2006, 14, 348-355	30	İsveç
Fjell et al (2007), Appraised leadership styles, psychosocial work factors, and musculoskeletal pain among public employees, Int Arch Occup Health 82(007) 81:19-30 DOI: 10.1007/S00420-007-0189-9	15	İsveç
Sellgren, Ekvall and Tomson, Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate, Journal of Nursing Management, 2008, 16, 578-587.	30	İsveç
Larsson J, Leadership for Quality, Effectiveness and Health in Organizations, Mittuniversitetet, Doctoral thesis, Östersund 2010	36	İsveç
Zampieron et al, Nurse manager' preferred and perceived leadership styles: a study at an Italian hospital, Journal of Nursing Management, 2013, 21, 521-528.	30	İtalya
Bergman et al, Leader personality and 360-degree assessments of leader behavior, Scandinavian Journal of Psychology, 2014, 55, 389-397	24	İsveç
Alwi et al, Change-centered, Employee-centered and Product-centered Leadership behaviours and Organizational Commitment, International Journal of Social Science and Humanity, Vol:6, No:7, July 2016	30	Malezya

8.5. Ek Tablo 2. Liderlik profillerinin kodlanması

	İngilizce isimlendirme	Türkçe isimlendirme	Change	Production	Employee
1	Transactional leader	Transaksyonel lider	- -	+	+ -
2	İdea skirt	Fikir fıskırtıcı lider	+	- -	- -
3	İnvisible leader	Zayıf lider	- -	- -	- -
4	Dominering enterpreur leader	Baskın ve girişimci lider	+ +	+ +	- -
5	Middle of the road leader	Orta yolcu lider	+ -	+ -	+ -
6	Management by Objectives	Hedef Yönelimli Lider	+ -	+	+
7	Super leader	Güçlü lider	+ +	+ +	+
8	The garderner	Bahçıvan lider	+ +	-	+ +
9	Autocratic leader	Otokratik lider	- -	+	- -
10	Nice guy	İyi çocuk	-	- -	+
Kaynak: Ekvall and Arvonon, Leadership Profiles, Situation and Effectiveness, Basil Blackwell Ltd. 1994. 108 Cowley Rd, Oxford OX4 1JF and 238 Main St, Cambridge, MA 02142, USA., Volume 3 Number 3 September 1994					

8.6. Ek Tablo 3. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği ne ait maddelerin yanıt frekans ve dağılımları

Boyut	Madde kodu	Yanıt seçenekleri									
		Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Sıklıkla		Her zaman	
		n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
Personel yönelimli liderlik (Employee oriented leadership) (14 madde)	E1	33	7,5	56	12,8	114	26,0	140	31,9	96	21,9
	E2	20	4,6	58	13,2	111	25,3	140	31,9	110	25,1
	E4	26	5,9	60	13,7	89	20,3	153	34,9	111	25,3
	E7	15	3,4	42	9,6	88	20,0	143	32,6	151	34,4
	E10	31	7,1	55	12,5	142	32,3	127	28,9	84	19,1
	E13	21	4,8	51	11,6	102	23,2	151	34,4	114	26,0
	E16	48	10,9	64	14,6	104	23,7	131	29,8	92	21,0
	E19	23	5,2	45	10,3	103	23,5	144	32,8	124	28,2
	E22	45	10,3	57	13,0	110	25,1	124	28,2	103	23,5
	E25	30	6,8	53	12,1	130	29,6	145	33,0	81	18,5
	E28	43	9,8	63	14,4	108	24,6	115	26,2	110	25,1
	E31	58	13,2	76	17,3	117	26,7	126	28,7	62	14,1
	E32	42	9,6	80	18,2	118	26,9	128	29,2	71	16,2
	E34	21	4,8	51	11,6	71	16,2	148	33,7	148	33,7
İş yönelimli liderlik (Production oriented leadership) (11 madde)	P3	10	2,3	35	8,0	105	23,9	172	39,2	117	26,7
	P6	20	4,6	50	11,4	81	18,5	152	34,6	136	31,0
	P9	29	6,6	52	11,8	114	26,0	149	33,9	95	21,6
	P12	5	1,1	29	6,6	55	12,5	173	39,4	177	40,3
	P18	34	7,7	63	14,4	116	26,4	146	33,3	80	18,2
	P21	10	2,3	42	9,6	79	18,0	164	37,4	144	32,8
	P24	7	1,6	29	6,6	72	16,4	172	39,2	159	36,2
	P27	15	3,4	38	8,7	89	20,3	165	37,6	132	30,1
	P30	15	3,4	54	12,3	102	23,2	167	38,0	101	23,0
	P33	8	1,8	30	6,8	96	21,9	161	36,7	144	32,8
	P36	29	6,6	53	12,1	106	24,1	150	34,2	101	23,0
Değişim yönelimli liderlik (Change oriented leadership) (11 madde)	C5	54	12,3	88	20,0	121	27,6	111	25,3	65	14,8
	C8	32	7,3	71	16,2	134	30,5	123	28,0	79	18,0
	C11	41	9,3	59	13,4	131	29,8	120	27,3	88	20,0
	C14	35	8,0	50	11,4	106	24,1	154	35,1	94	21,4
	C15	29	6,6	69	15,7	90	20,5	143	32,6	108	24,6
	C17	45	10,3	57	13,0	124	28,2	134	30,5	79	18,0
	C20	31	7,1	73	16,6	128	29,2	150	34,2	57	13,0
	C23	30	6,8	75	17,1	130	29,6	125	28,5	79	18,0
	C26	26	5,9	72	16,4	131	29,8	149	33,9	61	13,9
	C29	17	3,9	39	8,9	109	24,8	168	38,3	106	24,1
	C35	30	6,8	65	14,8	109	24,8	153	34,9	82	18,7
E: Employee oriented leadership (Personele yönelik liderlik) P: Production oriented leadership (İşe yönelik liderlik) C: Change oriented leadership (Değişime yönelik liderlik)											

8.7. Ek Tablo 4. Her bir maddenin boyut puanlarıyla korelasyon değerleri ve boyut başarısı geçerlilik testinin ayrıntılı sonuçları

STATISTICAL SIGNIFICANCE TESTS OF PEARSON ITEM-SCALE CORRELATIONS

Kod	E	P	C
E1	**	2	2
E2	**	2	2
E4	**	2	2
E7	**	-1	-1
E10	**	1	1
E13	**	1	1
E16	**	1	1
E19	**	2	2
E22	**	2	1
E25	**	2	1
E28	**	1	1
E31	**	2	1
E32	**	2	1
E34	**	2	2
P3	-1	**	1
P6	2	**	1
P9	-1	**	-1
P12	2	**	2
P18	1	**	-1
P21	2	**	1
P24	2	**	2
P27	1	**	1
P30	1	**	1
P33	2	**	2
P36	-1	**	-1
C5	1	1	**
C8	1	2	**
C11	-1	2	**
C14	1	1	**
C15	-1	-1	**
C17	1	1	**
C20	1	2	**
C23	2	1	**
C26	1	1	**
C29	1	-2	**
C35	1	1	**

STANDARD ERROR CUTPOINT IS 2.00 .

MULTITRAIT SUMMARY TABLE

2 IS ITEM IS SIGNIFICANTLY HIGHER

1 IS ITEM IS HIGHER

-1 IS ITEM IS LOWER

-2 IS ITEM IS SIGNIFICANTLY LOWER

SUCCESS SUMMARY FOR ITEM DISCRIMINANT VALIDITY TESTS

SCALE	-2		-1		1		2		1 + 2	
E	0	.0%	2	7.1%	12	42.9%	14	50.0%	26	92.9%
P	0	.0%	6	27.3%	8	36.4%	8	36.4%	16	72.7%
C	1	4.5%	3	13.6%	14	63.6%	4	18.2%	18	81.8%
TOTAL	1	1.4%	11	15.3%	34	47.2%	26	36.1%	60	83.3%

2 IS ITEM IS SIGNIFICANTLY HIGHER

1 IS ITEM IS HIGHER

-1 IS ITEM IS LOWER

-2 IS ITEM IS SIGNIFICANTLY LOWER

8.8. Ek Tablo 5. Katılımcıların eksik madde sayılarının tüm ölçek ve boyutlara göre dağılımı

	Tüm ölçek (36 madde)		Çalışana yönelik (Employee oriented) (14 madde)		İşe yönelik (Production oriented) (11 madde)		Değişime yönelik (Change oriented) (11 madde)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Tüm maddeleri cevaplayanlar	379	85,6	408	92,1	416	93,9	405	91,4
1 eksik madde	34	7,7	25	5,6	22	5,0	26	5,9
2 eksik madde	13	2,9	7	1,6	4	0,9	6	1,4
3 eksik madde	7	1,6	2	0,5	1	0,2	2	0,5
4 eksik madde	4	0,9	-	-	-	-	2	0,5
5 eksik madde	2	0,5	1	0,2	-	-	1	0,2
7 eksik madde	1	0,2	-	-	-	-	-	-
8 eksik madde	-	-	-	-	-	-	1	0,2
9 eksik madde	1	0,2	-	-	-	-	-	-
12 eksik madde	1	0,2	-	-	-	-	-	-
13 eksik madde	1	0,2	-	-	-	-	-	-
	443	100,0	443	100,0	443	100,0	443	100,0

8.9. Ek Tablo 6. Faktör analizinde değerlendirmeye alınmayan katılımcıların toplam ve boyutlara ait eksik bırakılan madde sayıları

	Toplam eksik madde	Boyutlardaki eksik madde sayısı		
		Değişim (Change)	İş (Production)	Personel (Employee)
Katılımcı 1	13	8	2	3
Katılımcı 2	12	5	2	5
Katılımcı 3	9	4	3	2
Katılımcı 4	7	3	1	3

8.10. Ek Tablo 7. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği Faktör Sayısı Üç Olarak Kısıtlandığında Faktör Yüklerinin Değerlendirilmesi

Rotated Component Matrix ^a	Component			YORUM	
	1 (E)	2 (P)	3 (C)	Bulunduğu boyut	Kendi boyutundaki faktör yükü
E19	0,781	0,242	0,252		
E4	0,778	0,182	0,157		
E1	0,775	0,194	0,22		
E2	0,759	0,172	0,231		
E31	0,755	0,176	0,338		
E34	0,753	0,293	0,252		
E32	0,733	0,224	0,361		
E25	0,694	0,323	0,323		
E22	0,665	0,318	0,342		
E28	0,613	0,454	0,303		
E16	0,605	0,19	0,434		
E10	0,567	0,308	0,239		
E13	0,552	0,443	0,338		
E7	0,493	0,476	0,315		
P24	0,187	0,737	0,194		
P21	0,184	0,731	0,312		
P12	0,167	0,728	0,088		
P33	0,207	0,664	0,149		
P30	0,342	0,576	0,444		
P6	0,213	0,573	0,331		
P27	0,433	0,545	0,335		
P3	0,496	0,487	0,247	Farklı boyutta	0.30'dan fazla
P18	0,325	0,454	0,578	Farklı boyutta	0.30'dan fazla
P36	0,54	0,402	0,437	Farklı boyutta	0.30'dan fazla
P9	0,426	0,392	0,428	Farklı boyutta	0.30'dan fazla
C23	0,254	0,36	0,701		
C20	0,424	0,271	0,681		
C35	0,406	0,32	0,622		
C17	0,499	0,272	0,597		
C14	0,253	0,398	0,59		
C5	0,256	0,248	0,571		
C8	0,537	0,209	0,56		
C26	0,441	0,301	0,524		
C11	0,568	0,105	0,486	Farklı boyutta	0.30'dan fazla
C15	0,532	0,423	0,359	Farklı boyutta	0.30'dan fazla
C29	0,183	0,651	0,346	Farklı boyutta	0.30'dan fazla
E: Employee oriented leadership (Personel yönelimli liderlik) P: Production oriented leadership (İş yönelimli liderlik) C: Change oriented leadership (Değişim yönelimli liderlik)					

8.11. Ek Tablo 8. CPE Ölçeğinin kullanıldığı çalışmalarda ölçeğe ait Cronbach's alfa değerleri

	Değişim (Change)	İş (Production)	Personel (Employee)	Ölçek madde sayısı
Ekvall ve Arvonen (1994)	0.85	0.76	0.75	36
Stodgad ve Eirnarsen (1999)	0.87 (tüm ölçek için)			36
Arvonen ve Ekvall (1999)	0.87	0.84	0.82	15
Lourens JF (2001)	0.901	0.859	0.919	36
Arvonen ve Petterson (2002)	0.90	0.88	0.90	15
Fjell ve ark (2007)	0.82	0.93	0.91	15
Sellgren S (2007)	0.93	0.94	0.95	30
Zampireon ve ark (2013)	0.94-0.95 aralığında			36

8.12. Ek Tablo 9. CPE Ölçeğinin kullanıldığı çalışmalarda ölçeğe ait faktör yapısı ve açıklanan varyans dağılımı

	Faktör sayısı	Açıklanan varyans dağılımı (%)	Ölçek madde sayısı
Ekvall ve Arvonen (1991)	3	92	36
Ekvall ve Arvonen (1994)	3	97	36
Stogkad ve Einarsen (1999)	3	63.4	36
Lourens JF (2001)	3	50.4	36
Bosmann (2003)	2	44.72	36
Fjell ve ark (2007)	3	79.53	15

8.13. Ek Tablo 10. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin çeviri aşamalarında değişen maddeler		
İngilizce→Türkçe çeviri sonrasında	İlk Türkçe form	1.ve 2. çevirmen tarafından birebir aynı çevrilen 10 madde (1,2,7,11,21,28,29,30,31,34) 1.çevirmenin çevirisinden 8 madde (4,13,14,17,18,19,22,23) 2.çevirmenin çevirisinden 8 madde (3,8,12,15,24,25,26,36) ile ilk Türkçe form oluşturulmuştur.
Türkçe→İngilizce çeviri sonrasında	İkinci Türkçe form	Formda değişiklik yapılmamıştır.
Pilot uygulama sonrasında	Üçüncü Türkçe form	Maddelerde değişiklik yapılmamıştır. Yanıt seçenekleri olan; "asla/nadiren/bazen/sıklıkla/her zaman" "hiç zaman/nadiren/bazen/çoğu zaman/her zaman" olarak değiştirilmiştir.
Test-retest sonrasında	Dördüncü Türkçe form	10 maddeyle ilgili geri bildirimler gelmiştir; 12,13,15,21,24,25,27,32,36 numaralı maddeler
Uzman geri bildirimi sonrasında	Beşinci Türkçe form (son hali)	Geri bildirimler iyi derecede İngilizce bilen üç akademisyene danışılarak dört maddede (12,25,27,36) değişiklik yapılmıştır.
		İşyerinde kurallara uyulmasına önem gösterir ↓ İşyerinde kurallara uyulmasına önem verir.
		Çatışmasız bir ortam yaratır ↓ Çatışmasız/huzurlu bir ortam yaratır
		Yapılması gerekenleri tanımlar ve açıklar ↓ İşin yapılması için gerekenleri açıklar
		Karar vermeden önce etraflıca değerlendirir ve düşünür. ↓ Karar vermeden önce sonuçları etraflıca düşünür ve değerlendirir.

8.14. Ek Tablo 11. CPE Model Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği'nin Orijinal Sürümü

My manager		Never	Seldom	Sometimes	Often	Most of time
1	is friendly					
2	listens to ideas and suggestions					
3	creates order					
4	relies on his/her subordinates					
5	is willing to take risk in decisions					
6	is very clear about who responsible that					
7	has an open and honest style					
8	encourages thinking along new lines					
9	is consistent					
10	criticizes in a constructive way					
11	likes to discuss new ideas					
12	makes a point of following rules and principles					
13	creates trust in other people					
14	gives thoughts and plans about the future					
15	gives information about the results of the unit					
16	shows appreciation for good work					
17	pushes for growth					
18	sets clear goals					
19	is considerate					
20	initiates new projects					
21	is very exacting about plans being followed					
22	stands up for his/her subordinates					
23	experiments with new ways doing this					
24	is controlling in his/her supervision of the work					
25	creates an atmosphere free of conflict					
26	see possibilities rather than problems					
27	defines and explains the work requirements clearly					
28	is just in treating subordinates					
29	makes quick decision when necessary					
30	plans carefully					
31	allows his/her subordinates to decide					
32	is flexible and ready to rethink his/her point of view					
33	gives clear instructions					
34	shows regard for the subordinate as individuals					
35	offers ideas about new and different ways of doing this					
36	analyses and thinks through before deciding					

Question 1. (Proficiency)

'How good or bad is your supervisor/manager from the point of view of the organization?'

- ☐ Very good
- ☐ Fairly good
- ☐ Neither good nor bad
- ☐ Rather bad
- ☐ Very bad

Question 2. (Popularity)

'How do you like your supervisor/manager?'

- ☐ I like him/her strongly.
- ☐ I rather like him/her
- ☐ I am neutral
- ☐ I am not very fond of him/her
- ☐ I really dislike him/her