

Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Muazzez Deniz Giray
İzmir Üniversitesi

Duygu Güngör
İzmir Üniversitesi

Özet

Etkili liderlik kavramı örgütlerdeki yeri ve öneminden dolayı araştırmacılar tarafından en çok vurgulanan konulardan biridir. Görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışları ise etkili liderlik kavramının üzerinde durulan özellikleri olarak kabul edilebilir. Bu araştırma, görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması ve uyarlanan ölçeğin geçerlik ve güvenirlik bulgularını kapsamaktadır. Çalışmaya 112 kadın, 158 erkek toplam 270 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları iki faktöre işaret etmektedir. Her iki faktör için, madde faktör yükleri .34 ile .91 arasında, madde-toplam puan korelasyonları .50 ile .82 arasında değişmektedir. Dokuz maddeli görev yönelimli liderlik faktörünün Cronbach alfa iç tutarlık güvenirlik katsayısı .90 iken, 11 maddeli ilişki yönelimli liderlik faktörü için bu değer .92 olarak bulunmuştur. Bu bulgulara bağlı olarak ölçeğin psikometrik özelliklerinin yeterli düzeyde olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Görev yönelimli liderlik, ilişki yönelimli liderlik, duygusal bağlılık

Abstract

Effective leadership is one of the notions emphasized by researchers due to its importance in organizations. Task-oriented and relationship-oriented leadership behaviors are accepted as notable features of effective leadership. The aim of this study is to adapt Task-oriented and Relationship-oriented Leadership Scale to Turkish culture and examine the factor structure and the psychometric properties of the scale. Participants of this study are 270 white-collar employees. Of 270, 112 are women and 158 are men. Both exploratory and confirmatory factor analysis revealed two-factor structure. For both factors, factor loadings ranged between .34 and .91, and item-total correlations ranged between .50 and .82. Cronbach's alpha internal consistency coefficient of 9 item task-oriented leadership factor was .90 meanwhile this value for 11 item relationship-oriented leadership factor was .92. According to these findings psychometric properties of the scale was found adequate.

Key words: Task-oriented leadership, relationship-oriented leadership, affective commitment

Etkili liderlik kavramı örgütlerdeki yeri ve öneminden dolayı araştırmacılar tarafından en çok vurgulanan konulardan biridir. Çünkü yöneticinin etkili bir lider olması kurumun amaçlarına ulaşmasında olduğu kadar çalışanın işinden doyum sağlamasında da önemli bir rol oynamaktadır (Weissenberg ve Kavanagh, 1972). Ohio Devlet ve Michigan Üniversitelerinde 1940lardan sonra yapılan farklı araştırma projeleriyle (Fleishman ve Peters, 1962) etkili liderlik kavramıyla ilgili kurumun başarısı, verimliliği buna bağlı olarak da çalışanların görevlerinin önemi vurgulandığı gibi çalışanların ilgi, güven, saygı gibi sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanması gerektiği belirtilmiştir. Görevlerin öneminin ve sosyo-psikolojik ihtiyaçların dikkate alınmasının vurgulandığı bu tür liderlik, görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik adı altında ele alınmış ve araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmanın amacı yukarıda da vurgulandığı gibi etkili liderlik açısından da önemli olan, Northouse (2004) tarafından önerilen görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik ölçeğini Türkçe'ye uyarlamak, geçerlik ve güvenilirliklerini incelemektir.

Görev yönelimli liderlik davranışları liderin çalışanların rollerini ve görevlerini ayrı ayrı şekillendirmesi ve yapılandırması biçiminde görülür (Stogdill, 1974). Buna göre görev yönelimli lider planlama, bilgi aktarımı, görev dağıtımı, yeni fikirler ortaya koyma gibi çalışanların işlerini yöneten ve düzenleyen kişidir. İlişki yönelimli liderlik davranışları ise karşılıklı güven, çalışanların düşüncelerine saygı gösterme ve duygularıyla ilgilenme gibi durumları yansıtmaktadır (Stogdill, 1974). O halde ilişki yönelimli lider çalışan ile arasındaki karşılıklı ilişkiye önem veren ve bunun ahenkli bir şekilde sürdürülmesine çabalayan kişidir. Fleishman ve Harris (1962), ilişki yönelimli liderliğin, daha önce de vurgulandığı gibi lider ile çalışanları arasındaki karşılıklı güven ve saygı çerçevesindeki sıcak bir ilişkiyi içerdiğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca ilişki yönelimli liderlerin çalışanları kararlara katılma konusunda destekledikleri ve onlarla çift yönlü iletişimi tercih ettikleri belirtilmiştir. Aynı araştırmacılar, görev yönelimli liderliği kurumun amaçlarına yönelik davranışlar olarak ele alırken, görev yönelimli liderleri ise çalışandan neler beklediğini söyleyen, görevleri dağıtan, plan yapan, işlerin yolunda gitmesine yönelik çalışmalar yapan ve kurumun verimliliği için çalışan kişiler olarak tanımlamışlardır.

Görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik kavramıyla ilgili üzerinde çokça durulan konu, boyutların birbirlerinden ne kadar bağımsız olduklarıdır. Fleishman (1953a; 1953b) tarafından hem lidere hem de çalışana sorularak oluşturulan iki farklı ölçeğin faktör analizi sonuçları görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik kavramlarının birbirine dikey (ortogonal) boyutlar olduğunu göstermiştir. Bu dikeylik bu iki boyutun birbirinden bağımsız ve ilişkisiz olduğunu göstermesine

rağmen bu dikeyliğin kullanılan ölçeğe göre değişiklik gösterebileceği vurgusu yapılmaktadır (Weissenberg ve Kavanagh, 1972). Weissenberg ve Kavanagh (1972) tarafından yapılan tarama çalışmasında, bu iki liderlik boyutunun ilişki göstermediğini belirten araştırmaların olmasının yanı sıra olumlu ve olumsuz yönde ilişkili olduğunu gösteren çalışmaların da olduğu vurgulanmıştır. Son yıllarda Judge, Piccolo ve Ilies (2004) tarafından yapılan kapsamlı bir meta-analiz çalışmasında ise görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik ilişkisinin olumlu yönde ama görece olarak düşük olduğu belirtilmiştir. Bu bilgiler ışığında görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderliğin iki farklı boyut olarak kendini göstermesi ve olumlu yönde ilişkili olması beklenmektedir.

Görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarının işle ilgili değişkenlerle ilişkisini inceleyen ilk çalışmalar özellikle ilişki yönelimli liderlik ile performans ve çalışan doyumunu gibi değişkenlerin olumlu yönde ilişkili olduğunu, ancak görev yönelimli liderlik ile vurgulanan değişkenlerin ilişkisinin çok keskin ve tutarlı sonuçlara sahip olmadığını ortaya koymuşlardır (Korman, 1966; Lowin, Hrapchack ve Kavanagh, 1969). Daha önce de bahsedilen Judge, Piccolo ve Ilies (2004) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında hem görev yönelimli hem ilişki yönelimli liderliğin çalışanın iş doyumunu, yöneticisine yönelik doyumunu, işe güdülenmesi, liderin ve çalışanın iş performansı ve liderin etkililiği değişkenleriyle ilişkili olduğu bulunmuştur. Görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıyla ilgili Türkiye'de yapılan bir çalışmada ise ilişkiye yönelik liderlik boyutuyla ilgili algı farklılıkları (çalışanın ideal ve mevcut yöneticisine yönelik algı farklılıkları ve çalışan-yönetici arasındaki algı farklılıkları) arttıkça, iş doyumunun azaldığı belirtilmiştir (Özmen ve Sümer, 2006).

Görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmalara bakıldığında ise Dale ve Fox (2008) tarafından Amerikalı çalışanlarla yapılan çalışmada hem görev yönelimli hem ilişki yönelimli liderliğin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak yordadığı bulunmuştur. Aynı araştırmacılar ilişki yönelimli liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinin görev yönelimli liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisine göre daha güçlü olduğunu da vurgulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Üç yüz altmış bir çalışanla gerçekleştirilmiş bir çalışmada ise hem görev yönelimli hem de ilişki yönelimli liderliğin duygusal bağlılığı yordadığı ve ilişki yönelimli liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinin gücünün görev yönelimliye göre daha fazla olduğu belirtilmiştir (Brown, 2003). Bu bağlamda bu çalışma kapsamında hem görev yönelimli hem de ilişki yönelimli liderlik boyutlarının duygusal bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olması beklenmektedir.

Daha önce vurgulandığı gibi amacı Northouse (2004) tarafından önerilen görev yönelimli ve ilişki yö-

nelimli liderlik ölçeğini Türkçe'ye uyarlamak, geçerlik ve güvenilirliklerini incelemek olan bu çalışmada ayrıca görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderliğin iki farklı boyut ve birbirleriyle olumlu yönde ilişkili olması ve her birinin duygusal bağlılık örgütsel değişkeniyle olumlu yönde ilişkili olmaları beklenmektedir.

Yöntem

Katılımcılar

Çalışmanın katılımcılarını, bankacılık ve üretim sektörlerindeki beyaz yakalı 270 çalışan oluşturmaktadır. Katılımcılardan 112'si (% 41.5) kadın ve 158'i (% 58.5) erkektir. Yaş ortalamaları 35.04 ($S = 7.6$) olan katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise 35 lise (%13), 29 yüksekokul (%10.7), 162 lisans (%60) ve 44 lisansüstü (%16.3) mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların aynı kurumda çalışma süreleri 1 ile 30 yıl arasında değişirken, yöneticileriyle çalışma süreleri ise 1 ile 27 yıl arasında değişmektedir.

Veri Toplama Araçları

Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği. Çalışanlara yöneticilerinin görev yönelimli ve ilişki yönelimli olup olmadığına yönelik algılarını ölçmek amacıyla Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik ölçeği uygulanmıştır. Orijinali Northouse (2004) tarafından oluşturulan ölçek "Stil Anketi" adı altında görev ve ilişki boyutlarından oluşmaktadır. On görev 10 ilişki toplam 20 maddeden oluşan ölçek 5'li Likert tipi (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) cevap bölümüne sahiptir. Ölçeğin görev boyutuna örnek olarak "Yöneticim çalışanlara yapmaları gerekenleri söyler", ilişki boyutuna örnek olarak ise "Yöneticim çalışanlarıyla birebir iletişim kurar." maddeleri gösterilebilir. Oluşturulan ifadelere ait güvenilirlik ve geçerlik bulguları araştırmacı tarafından belirtilmemiştir. Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik ölçeği Türkçe'ye uyarlanma aşamasında ilk olarak maddeler araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra iki dilbilimci tarafından ölçeklere geri çeviri işlemleri yapılmıştır. En son aşamada ise konusunda uzman iki yargıcı tarafından çevrilen maddeler tekrar değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirme sonrasında yargıcıların uyarıları doğrultusunda maddeler üzerinde gerekli değişiklikler yapılmıştır.

Duygusal Bağlılık Ölçeği. Araştırmada kullanılan Duygusal Bağlılık Ölçeği Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve Wasti (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanması yapılan ve niteliksel yeni bir çalışmayla yeni maddeler eklenen Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden alınmıştır. Kullanılan Duygusal Bağlılık boyutu 8 maddeden oluşmaktadır ve "Çalıştığım kurumun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum" maddesi bu boyuta örnek gösterilebilir. Bağlılık

ölçeğinde 5'li Likert tip (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) yanıt bölümü kullanılmıştır. Wasti (2003) tarafından bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı duygusal boyut için .84 olarak rapor edilmiştir.

İşlem

Araştırmada, çeşitli firmalarda çalışan 270 beyaz yakalı çalışandan, firmalarındaki başka kişiler aracılığıyla ya da doğrudan ulaşılarak veri toplanmıştır. Katılımcılardan algılanan görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik, örgütsel bağlılığın duygusal boyutu ölçekleri ve demografik bilgi formunu doldurmaları istenmiştir. Araştırmacı, uygulanan soru formunda sıra etkisini ortadan kaldırmak için kullanılan ölçekleri karışık sırada zımbalamış ve katılımcılara da bu biçimde dağıtmıştır.

Bulgular

Geçerlik Bulguları

Yapı geçerliği incelemeleri kapsamında, 20 maddeye oblik döndürme işlemi kullanılarak temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü, verilerin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir, KMO = .94. Barlett küresellik (sphericity) testi sonuçlarına göre $\chi^2_{190} = 3200.23, p < .001$, bütün maddeler arasındaki korelasyonlar analiz için yeterince yüksektir.

Analiz sonucunda özdeğeri 1'den yüksek 3 faktör bulunmasına rağmen, faktör yapısının bulunmasına yönelik eğim eğrisi ve paralel analiz gibi diğer kriterler ve ölçekteki maddelerin iki faktörde bir araya getirilmesiyle oluşan anlam bütünlüğü dikkate alınca iki faktörlü bir yapının daha iyi olduğu görülmüştür. Daha sonra ölçeğe uygulanan direkt oblimin rotasyon sonucunda açıklanan toplam varyans birinci faktör için %48.71, ikinci faktör için %8.1 olmak üzere toplam %56.8 olarak bulunmuştur. Faktör özdeğerleri sırasıyla, 9.74 ve 1.61'dir. Maddelere ait faktör yükü ve madde-toplam puan korelasyon değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1'den de izlenebileceği gibi anlamsal olarak birinci faktöre yük veren maddeler ilişki yönelimi ile ilişkili, ikinci faktöre yük veren maddeler ise görev yönelimiyle ilişkili maddeler olarak tespit edilmiştir. Orijinal ölçekte görev yönelimi maddesi olarak tasarlanmış olan "Yöneticim çalışanlarını kaliteli işler çıkarmaları için teşvik eder." maddesi ise her iki faktöre yük vermekle birlikte ilişki yönelimi faktörüne ait faktör yükü .54, görev yönelimi faktörü için ise bu değer .34'tür.

Yapı geçerliği incelemesi kapsamında yapılan doğrulayıcı faktör analizlerinde ise üç farklı model LISREL 8.80 programı kullanılarak test edilmiştir. Bu üç model şu şekildedir; (i) Model-1: "Yöneticim çalışanlarını kaliteli işler çıkarmaları için teşvik eder." maddesini orijinal ölçekteki gibi görev yönelimi faktörüne bağlandığı iki faktörlü model; (ii) Model-2: Bu maddenin anlamsal ola-

Tablo 1. Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeğine Uygulanan Temel Bileşenler ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları

Maddeler	Faktörler		Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında α
	İlişki ($\alpha = .93$)	Görev ($\alpha = .90$)		
İ2 Yöneticim çalışanlarına grup içinde kendilerini rahat hissetmelerinde yardımcı olur.	.91		.81	.91
İ7 Yöneticim çalışanlarının iyilik, mutluluk gibi kişisel durumlarıyla ilgilenir.	.83		.80	.91
İ9 Yöneticim çalışanlarıyla duygu ve düşüncelerini paylaşır.	.82		.69	.91
İ10 Yöneticim çalışanların bir arada uyum içinde çalışmalarını sağlar.	.79		.82	.91
İ5 Yöneticimin çalışanlarına nasıl davranacağı tahmin edilebilir (önceden kestirilebilir).	.78		.72	.92
İ8 Yöneticim çalışanlarına yönelik karar verirken esnek davranır.	.76		.69	.92
İ1 Yöneticim çalışanlarına arkadaşça davranır.	.75		.67	.92
İ6 Yöneticim çalışanlarıyla birebir iletişim kurar.	.69		.68	.92
İ4 Yöneticim çalışanlarına adil davranır.	.60		.60	.92
G10 Yöneticim çalışanlarını kaliteli işler çıkarmaları için teşvik eder.	.54	.34	.70	.92
İ3 Yöneticim çalışanlardan gelen önerilere olumlu yaklaşır.	.52		.53	.93
G2 Yöneticim çalışanları için performans kriterleri (standartlar) koyar.		.77	.51	.89
G6 Yöneticim her çalışanın grup içindeki rol ve sorumluluklarının ne olduğunu açıkça anlatır.		.72	.73	.87
G1 Yöneticim çalışanlarına yapmaları gerekenleri söyler.		.71	.51	.89
G5 Yöneticim çalışanları için hareket planı (işlerin nasıl yapılacağına dair plan) geliştirir.		.60	.76	.87
G8 Yöneticim çalışanlarına işlerin nasıl yapılacağına dair bir plan hazırlar.		.60	.72	.87
G7 Yöneticim kendisinin grup içindeki rolünün ne olduğunu çalışanlara açıklar.		.59	.74	.87
G3 Yöneticim çalışanlara problemlerin nasıl çözüleceğine dair önerilerde bulunur.		.59	.70	.88
G9 Yöneticim çalışanlardan beklenenleri (ne beklediğine dair kriterleri) açıkça ortaya koyar.		.56	.69	.88
G4 Yöneticim çalışanlarına yapmaları gerekenleri söyler.		.55	.48	.89

rak daha uygun bulunan ilişki yönelimi faktörüne bağlandığı iki faktörlü model; (iii) Model-3: Tüm maddelerin tek faktöre bağlandığı model. Test edilen modellere ait uyum indeksleri Tablo 2’de sunulmuştur.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin maddelerinin görev ve ilişki olmak üzere iki faktöre yüklendiği modellerin, tek faktörlü modele göre daha iyi uyum göstergelerine sahip olduğu görülmüştür. İki faktörlü modellerin her ikisinin de uyum göstergeleri oldukça iyi olmakla birlikte orijinal ölçekte görev yönelimli liderlik faktörünün maddesi olan maddenin, ilişki yönelimli liderlik faktörüne yüklendiği model açılımcı faktör analizi sonuçlarına da paralel olarak daha iyi uyum gösteren model olarak tespit edilmiştir.

Görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik faktör-

lerinin ilişki düzeyi ise .37 olarak tespit edilmiştir.

Güvenirlik Bulguları

Ölçek görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır. İki faktör için güvenilirliği incelemek amacıyla iç-tutarlık güvenilirlik analizleri yapılmıştır. On bir maddeden oluşan ilişki yönelimli liderlik faktörü için iç-tutarlık güvenilirlik katsayısı .92 olarak bulunmuştur. Madde düzeyinde yapılan incelemelerde madde-toplam korelasyonlarının .54 ile .82 arasında değiştiği görülmektedir. Görev yönelimli liderlik faktörünün iç-tutarlık güvenilirlik katsayısı .90’dır. Dokuz maddeden oluşan bu boyuttaki madde-toplam puan korelasyonları .50 ile .78 arasında değişmektedir.

Tablo 2. Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik için Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan uyum Göstergeleri

MODEL	Satorra-Bentler χ^2	sd	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AGFI	IFI
Model-1	316.81	169	.057	.98	.99	.71	.64	.99
Model-2	311.97	169	.056	.98	.99	.71	.64	.99
Model-3	489.42	170	.084	.97	.98	.61	.52	.98

Not. sd = Serbestlik derecesi, RMSEA = RootMeanSquareError of Approximation, NFI = Normed Fit Index, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness of Fit Index, AGFI = AdjustedforDegrees of Freedom, IFI = Incremental Fit Index.

Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeğinin Duygusal Bağlılık Ölçeği ile İlişkisi

Duygusal bağlılık ile görev yönelimli liderlik faktöründen alınan puanlar arasındaki korelasyon $r = .38, p < .01$; ilişki yönelimli liderlik faktöründen alınan puanlar arasındaki korelasyon ise $r = .40, p < .01$ olarak tespit edilmiştir.

Tartışma

Bu araştırmanın amacı görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılmasıdır. Yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarının iki faktör olarak ele alınabileceği ve aralarında da olumlu yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Daha önce de bahsedildiği gibi görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik faktörleri arasındaki ilişkinin yönü hakkında ilgili alanyazında kesin ve net sonuçlara rastlamak mümkün değildir. Weissenberg ve Kavanagh (1972) tarafından yapılan tarama çalışmasında çoğu araştırmada ilişkinin yönünün olumlu yönde olduğu, fakat araştırmalarda olumsuz yönde ilişkiye ya da hiç ilişki olmamasına dair bulgulara da rastlanıldığı belirtilmiştir. Son yıllarda yapılan bir meta-analiz çalışmasında ise çoğu araştırmada ilişkinin yönünün olumlu yönde olduğu vurgusu yapılmıştır (Judge, Piccolo ve Ilies, 2004). Bu araştırmada da ilgili yazındaki çoğunluğa uygun olarak görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik faktörleri arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu iki farklı faktör ve olumlu yönde ilişki liderin hem görevlerle ilgili konulara hem de sosyo-psikolojik ihtiyaçlara verdiği önem bağlamında düşünülebilir. Yani yöneticinin sadece görev yönelimli ya da sadece ilişki yönelimli davranışlarda bulunmak yerine her iki davranışa da sahip olması daha etkili olarak yorumlanabilir. Buna bağlı olarak etkili yönetici bu iki davranış arasında dengeyi sağlayan ve bağlama göre hangisini ya da ikisini de öne çıkaracağına bilen kişi olabilmelidir. Bu bağlamda görev yö-

nelimli ve ilişki yönelimli liderlikle duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin beklenildiği gibi ve ilgili alanyazına (Agarwal, DeCarlo ve Vyas, 1999; Brown, 2003; Dale ve Fox, 2008) paralel biçimde olumlu yönde ve benzer düzeylerde olduğu bulunmuştur. Bu bulgu yine görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderliğin ayrı faktörler, ama ikisinin de örgütsel değişkenler açısından önemli olduğunun göstergesi olarak düşünülebilir. Ayrıca yöneticinin çalışana ve bağlama bağlı olarak kullanacağı davranışı belirlemesi ve etkili olacak olanı öne çıkarması gerekebilir. Çünkü tek başına görev yönelimli ya da tek başına ilişki yönelimli liderliği benimseyen bir yönetici hem çalışan hem kurum açısından pek tercih edilmeyebilir.

İlgili alanyazında görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik boyutları arasındaki ilişkinin gücüyle ilgili olarak kullanılan ölçeğin önemli rol oynadığı belirtilmiştir (Judge, Piccolo ve Ilies, 2004). Yapılan tarama çalışmasına göre liderin kendini değerlendirdiği ölçeklerde ilişkinin .40; çalışanların lideri değerlendirdiği ölçeklerde ise ilişkinin .53 olduğu ifade edilmiştir (Weissenberg ve Kavanagh, 1972). Judge, Piccolo ve Ilies (2004) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında ise ölçek farkı gözetilmeksizin görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik boyutları arasındaki ilişkinin .17 ve çalışanın lideri değerlendirdiği ölçeklerde ise ilişkinin .36 olduğu belirtilmiştir. Bu araştırmada görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik boyutlarının ilişki düzeyi de alanyazındaki bulgulara benzerlik göstermektedir.

Ölçekle ilgili vurgulanması gereken bir diğer önemli konu da orijinal ölçeğinde görev yönelimli liderlik faktöründe olan bir ifadenin yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı analizler sonucunda ilişki yönelimli liderlik faktöründe ele alınmasının uygun görülmesidir. Bu da ilgili maddenin yöneticinin teşvik etmesine yönelik bir ifadeye sahip olmasıyla açıklanabilir. Çünkü yöneticinin işe yönelik bile olsa çalışanı teşvik ediyor olması görevden çok ilişki yönelimli olarak algılanmasına neden olabilir ve analiz sonuçlarına da bu biçimde yansımış

olabilir. Bu yüzden belirtilen bu görev maddesi ölçeği kullanacak başka araştırmalarda ilişki yönelimli liderlik faktörü kapsamında düşünülebilir.

Sonuç olarak ilişki ve görev yönelimli liderlik son yıllarda tekrar kendini göstermeye başlamış ve çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkisi incelenen bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak bu araştırmanın tekrar alanyazında hız kazanmış bir konuyu ele alması ve buna yönelik bir ölçeğin Türkçe'ye uyarlamasının yapılması bakımından önemli olduğu düşünülebilir. Ayrıca bu ölçeğin hem madde sayısının görece olarak az olması hem de her bir boyutun güvenilirlik katsayılarının da yüksek olması bir başka olumlu yanı olarak düşünülebilir. Yine görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik biçiminde iki farklı faktör olduğunu ortaya koyması ve bunların birlikte de kullanılabileceğini göstermesi bakımından değerli olarak ele alınabilir.

Yukarıda güçlü yanları belirtilen bu çalışmanın bazı sınırlılıkları olduğu gibi, daha sonra yapılacak çalışmalarda göz önünde tutulması gerekenler de bulunmaktadır. Üç yüze yakın kişiden veri toplanarak yapılan bu çalışmanın örnekleme göreceli olarak küçük olarak değerlendirilebileceği gibi, veri toplanan sektörün de daha darlaştırılabileceği söylenebilir. Bu yüzden örneklem büyüklüğünün daha fazla olması ve veri toplanan sektörün daha kısıtlı olması verilerin belirli sektörü yansıtmasına fırsat yaratabilirdi. Hem çalışandan hem de liderden veri toplama olanağı sunabilen bir ölçek olduğu halde sadece çalışandan veri elde edilmiş olması bir başka sınırlılık olarak düşünülebilir. Dolayısıyla bu araştırmada, hem çalışanlara hem de yöneticilere yönelik sorular sadece çalışanın algısı açısından sorulmuş ve değerlendirilmiştir. Buna bağlı olarak özellikle yöneticilere yönelik soruların hem çalışanlara hem de yöneticilere ayrı ayrı sorulması ve karşılaştırma yapılarak değerlendirmenin yapılması ya da görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik ölçeklerinin çalışan ya da lider için olan formlarının kullanılması gelecek çalışmalarda göz önünde tutulduğunda, o çalışmaları daha güçlü hale getirebilir.

Kaynaklar

- Agarwal, S., DeCarlo, T. E., Vyas, S. B. (1999). Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons. *Journal of International Business Studies*, 30, 727-743.
- Brown, B. (2003). *Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors*. Yayınlanmamış doktora tezi, State University, Virginia.
- Dale, K. ve Fox, M. L. (2008). Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. *Journal of Managerial Issues*, 20(1), 109-130.
- Fleishman, E. A. (1953a). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37, 1-6.
- Fleishman, E. A. (1953b). The measurement of leadership attitudes in industry. *Journal of Applied Psychology*, 37, 153-158.
- Fleishman, E. A. ve Harris, E. F. (1962) Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Fleishman, E. A. ve Peters, D. A. (1962). Interpersonal values, leadership attitudes, and managerial success. *Personnel Psychology*, 15, 127-143.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. ve Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Korman, A. K. (1966). Consideration," "initiating structure," and organizational criteria - A review. *Personnel Psychology*, 19, 349-361.
- Lowin, A., Hrapchak, W. J. ve Kavanagh, M. J. (1969). Consideration and initiating structure: An experimental investigation of leadership traits. *Administrative Science Quarterly*, 14, 238-253.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice (3. baskı)*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Özmen, N. İ. ve Sümer, H. C. (2006). Yönetici ve çalışanların liderlik algılamalarındaki fark çalışanın iş doyumunu etkiler mi? İ. Dağ, (Ed.), 14. *Ulusal Psikoloji Kongresi bildiri özetleri* içinde (152). Ankara: 14. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Weissenberg, P. ve Kavanagh, M. J. (1972). The independence of initiating structure and consideration: A review of the evidence. *Personnel Psychology*, 25, 119-130.

Summary

Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership Scale: A Study for Validity and Reliability

Muazzez Deniz Giray
İzmir University

Duygu Güngör
İzmir University

The 1940s was a period of emphasis of behaviors to the field of leadership. In those years a group of researchers at Ohio State University and University of Michigan, using different methodologies, studied independently behavioral indicators of effective leadership. As a result of both Ohio State and Michigan leadership studies, these researchers identified task-oriented (initiating structure) and relationship-oriented (consideration) dimensions of leader behavior. Task-oriented leader defines and structures his/her role and roles of subordinates toward goal attainment (Stogdill, 1974). Some examples include planning and scheduling work, communicating, assigning tasks, trying out new ideas. Relationship-oriented leader develops a work climate of psychological support and friendliness and shows concern for the needs and feelings of subordinates (Stogdill, 1974). Some examples include finding time to listen to subordinates' problems, consulting with subordinates on important issues and treating subordinates as equals. Both task-oriented and relationship-oriented leadership behaviors are important for effective leadership because task-oriented behaviors are fulfilling the attainment of goals of organization and relationship-oriented behaviors are satisfying the socio-psychological needs of the subordinates (Weissenberg & Kavanagh, 1972).

The correlation between task-oriented leadership and relationship-oriented leadership is a controversial subject. One opinion, emphasizing orthogonality of dimensions, suggests that task-oriented and relationship-oriented leadership are wholly independent. Weissenberg and Kavanagh (1972) reviewed the literature on the relationship between task-oriented and relationship-oriented leadership and argued not only no relationship, but also positive and negative relationship between two dimensions. Moreover Judge, Piccolo, and Ilies (2004) suggest that there is positive relationship between task-oriented and relationship-oriented leadership.

A recent meta-analytic study shows that not only task-oriented but also relationship-oriented leadership is

positively related to job related (leader and job satisfaction etc.) and organizational variables (organizational commitment and leader effectiveness etc.) (Agarwal, DeCarlo & Vyas, 1999; Brown, 2003; Dale & Fox, 2008; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004).

The aim of this study is to adapt Task-oriented and Relationship-oriented Leadership Scale to Turkish culture and to examine the factor structure along with the psychometric properties of the scale. It was expected that task-oriented and relationship oriented leadership would be two dimensions of leadership and there would positive correlation between them. Both behaviors of leadership would be positively related affective commitment which is one of the important organizational behaviors.

Method

Participants

The sample consists of 270 white-collar employees from banking and production sectors. Of 270, 112 were women and 158 were men. The mean age of participants was 35.04 ($SD = 7.6$). Majority of the participants had at least graduate degree (76.3%).

Measures

Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership Scale. This scale is originally named as "Style Questionnaire" by Northouse (2004) and has two dimensions as task-oriented and relationship. Response options of 20-item (10 task items and 10 relationship items) scale ranged from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

Affective Commitment Scale. Affective commitment scale is an 8-item part of 25-item organizational commitment scale developed by Meyer, Allen, and Smith (1993). This five-point Likert-type scale was adapted to Turkish by Wasti (2003). Response options ranged from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). She reported the internal consistency reliability coefficient of the affective commitment scale as .84.

Procedure

The scale was translated into Turkish by the authors. After two linguists back translated the scale, items were evaluated by two professionals. Data was collected from several companies. Questionnaires were presented in different orders due to eliminate sequence effect.

Results

Construct Validity of Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership Scale

Factor Analysis. The principal component factor analysis with oblique rotation yielded that three factors' eigenvalue over one however when the scree plot and the theory considered two factor solution found more appropriate. So we restricted factor numbers to two and these two factors explained 56.8% of the total variance. The first factor included 11 items accounted for 48.71% of the variance and depicted the relationship-oriented leadership. The second factor consisted of nine items which accounted for 8.1% of the variance and portrayed task-oriented leadership. Factor loadings ranged between .52 and .91 and item total correlations ranged between .43 and .82. Converging with this analysis, confirmatory factor analyses also demonstrated that the 2-factor model had more acceptable goodness-of fit indexes ($\chi^2/df = 1.85$, RMSEA = .056, NFI = .98, CFI = .99, GFI = .71, AGFI = .64, IFI = .99) than one-factor model.

Reliability of Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership Scale

The internal consistency reliability coefficient of the 11-item relationship-oriented leadership factor was .92 and the item-total correlations varied between .54 and .82. As indexed by Cronbach's alpha, internal reliability of the 9-item task-oriented leadership was .90. Item-total correlations for this factor ranged from .50 to .78.

Correlations between Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership and Affective Commitment

The results indicated that affective commitment was significantly and positively related to task-oriented leadership ($r = .38, p < .01$) and relationship-oriented leadership ($r = .40, p < .01$).

Discussion

This study examined the validity and reliability of task-oriented and relationship-oriented leadership scale. The results of exploratory and confirmatory factor analysis both indicated two-factor structure of the scale. These two factors were found to be related positively but this relationship was low. These findings are similar to several studies presented by a meta-analytic study (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). The results of this study revealed that task-oriented and relationship oriented behaviors would be fundamental indicators of effective leadership. Additionally task-oriented and relationship-oriented emphasizes fulfilling attainment of goals in organization and satisfying the socio-psychological needs of the subordinates, respectively (Weissenberg & Kavanaugh, 1972). The expected positive relationship between both task-oriented and relationship oriented leadership and affective commitment was supported. This finding suggests that organizations may pay attention leaders' behaviors because both task-oriented and relationship-oriented leadership behaviors have a role not only job related issues but also organizational concepts. One important methodological limitation of this study was collecting data only from subordinates. Therefore leaders of subordinates might be added as a sample for prospective studies.