

Örtülü liderlik ölçeği geliştirme çalışması

Akif Tabak

*İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İİBF, 35100 Çiğli-İzmir
e-posta: tabakakif@gmail.com*

Ali Kızıloğlu

*Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 06100 Bakanlıklar-Ankara
e-posta: akiziloglu@kko.edu.tr*

Tolga Türköz

*Osmanгази Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 26480 Meşelik Kampüsü-Eskişehir
e-posta: tolga_turkoz@yahoo.com*

Özet

Bu çalışma, Örtülü Liderlik Ölçeği'nin geliştirilmesi ve psikolojik özelliklerinin araştırılmasına yönelik olarak yapılan çalışmaları sunmaktadır. Ölçek geliştirme çalışmaları Türkiye'nin farklı bölgelerinde değişik demografik gruplara dâhil katılımcılardan oluşan üç farklı örneklemden (n=117, n=384, n=694) elde edilen veriler ile üç aşamada yürütülmüştür. Birinci aşamada, küçük bir pilot çalışma grubu ile maddelerin geçerliği test edilmiştir. İkinci örneklem grubu ile ölçeğin faktör yapısı incelenmiştir. Belirli bir süre sonra üçüncü örneklem grubu ile ölçeğin yapısı test-tekrar test güvenilirlik yöntemi, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ile yeniden test edilmiştir. Sonuç olarak, 27 madde ve 5 boyuttan (kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç ve etkileycilik) oluşan Örtülü Liderlik Ölçeği geliştirilmiştir. 5 faktörlü model istatistiksel olarak anlamlı kanıtlar sunmakta ve ölçeğin yapısal geçerliğini destekler nitelikte görülmektedir. Elde edilen psikometrik sonuçlar Örtülü Liderlik Ölçeği'nin farklı sektörlerden seçilen çalışanlar ile yapılacak çalışmalarda kullanılabilecek nitelikte güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğunu düşündürmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örtülü liderlik, örtük liderlik, ölçek geliştirme, güvenilirlik, geçerlik, faktör analizi.

1. Giriş

Günümüzde liderlik konusunda çok sayıda bilimsel araştırma ile değişik model ve kuramların geliştirildiği görülmektedir. Fakat 1980'li yıllara kadar geliştirilen bu teoriler ve modellerde liderlik olgusuna, lider ve takipçiler arasındaki etkileşimde yaşanan bilişsel süreçlerin yeterince dâhil edilmediği düşünülmektedir. Liderlik alanında bu eksikliği gidermek üzere özellikle son yıllarda yapılan liderlik araştırmalarında takipçilerin zihni

süreçlerine ve liderlik algılarına odaklanan çalışmaların yer aldığı görülmektedir (Lord ve Emrich, 2000; Kenney, Blascovich ve Shaver, 1994; Pfeifer ve Love, 2004). Bu dönemde araştırmacılar lider prototipleri olarak ifade edilen (Bryman, 2001; Foti, Fraser ve Lord, 1982; Foti ve Lord, 1987; Rush, Thomas ve Lord, 1977) modellerle ilgili imgesel süreçleri ele alan incelemeler yapmışlar, farklı teoriler geliştirerek liderlik algılamalarının neler olabileceğini araştırmışlardır.

Liderliğin ortaya çıkışında takipçileri esas alan bu zihinsel yaklaşımlardan birisi de “örtülü liderlik” (implicit leadership) teorisidir. Ulusal yazında aynı teorinin sıklıkla “örtük liderlik” olarak da dilimize çevrildiği görülmektedir. Ancak “örtük” sözcüğünün sıkça gizli, görülmeyen ve belirti göstermeyen anlamındaki “latent” sözcüğünün karşılığı olarak da kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle “implicit” sözcüğünün psikoloji yazınında, “implicit personality theory” “örtülü kişilik teorisi” (Biricik, 2012; Koç ve Dönmez, 1992) örneğinde olduğu ve kabul gördüğü biçimde çalışmada “örtülü” sözcüğünün kullanımının daha uygun olacağı kanaatine varılmıştır. Örtülü liderlik teorisi, her insanın zihninde ideal bir lider prototipi olduğu ve bu modellerin toplumda genel itibarıyla benzerlik göstermekle birlikte, değişik faktörlerin etkisiyle farklılaşabileceği varsayımına dayanmaktadır. Örtülü liderlik; bireyin liderden beklediği nitelik ve davranışları ifade etmektedir (Kenney, Blascovich ve Shaver, 1994). Bireyin içselleştirdiği örtülü liderlik modelleri birçok etkenin girdisiyle şekillenmekte, kişisel özellikler, çevre ve sosyal kültürün yanı sıra birçok farklı değişken tarafından biçimlendirilmektedir (Hunt, Boal ve Sorenson, 1990). Şekillenmeler neticesinde toplumsal yaşamda etkili liderin özelliklerine tutum ve davranışlarına ilişkin, tüm üyelerce genel olarak paylaşılan bir takım düşünce yapıları oluşmaktadır (Foti, Fraser ve Lord, 1982). İdeal bir liderde bulunması gereken özellikleri belirten örtülü liderlik modelleri insanların hayallerindeki liderlik kavramına yönelik beklentilerini içermekte ve farklı kültürlerdeki insanlar karşılaştıkları durumlarda zihinlerindeki bu modellere göre liderlere farklı yüklemeler yapabilmektedirler (Lord, Foti ve De Valder, 1984). Bu çalışmada ülkemizde ve yurtdışında yapılan örtülü liderlik araştırmalarına da yer verilerek Türkiye’de ideal bir liderde bulunması arzulan örtülü liderlik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla örtülü liderlik ölçeğinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Kültür ve liderlik değişkenlerini içine alan çalışmalar arasında bugüne kadar en kapsamlı araştırma olarak Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği (GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Araştırma Projesi dikkat çekmektedir. Robert House ve ekibi tarafından organize edilen GLOBE Projesi, toplumsal kültür, örgütsel kültür ve örgütsel liderlik arasındaki ilişkileri incelemek üzere oluşturulmuştur. GLOBE Projesi kapsamında, 60’dan fazla ülkede, 180 araştırmacı ile eşzamanlı olarak sosyal ve organizasyonel kültürle, liderliğin ilişkisi araştırılmış (Dickson, Den Hartog ve Mitchelson, 2003), çok geniş kapsamlı

ve uzun soluklu çalışmalar sonucunda kültürel çevrenin liderlik kavramını etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Brodbeck ve diğ., 2000). Diğer bir deyişle, ulusal kültürle kişinin örtülü liderlik modeli arasında anlamlı ilişki vardır (Bosco, 2004). Araştırmanın temeli liderlik, liderliğin icra şekli ve kurumsal uygulamaların kültürden kültüre farklılık gösterebileceği ve bazı liderlik davranışlarının evrensel olarak benzer şekilde algılanacağı varsayımına dayandırılmıştır (Den Hartog ve diğ., 1999; Kılıç, 2003).

GLOBE projesi kapsamında incelenen 64 ülke, elde edilen bulguların yorumlanışında kolaylık sağlamak amacıyla, benzerlikleri göz önüne alınarak 10 küme altında (Anglo, İskandinav Avrupa, Doğu Avrupa, Sahra Altı Afrika, Güney Asya, Latin Avrupa, Germen Avrupa, Latin Amerika, Orta Doğu, Konfüçyüs Asya) gruplandırılmıştır (Grove, 2005).

Küresel boyutta liderlik davranışlarının bireyler tarafından nasıl sınıflandırıldığını açıklamak amacıyla yürütülen GLOBE projesi kapsamında; “evrensel olarak benimsenecek ve farklı kültürlerde de etkili olabilecek, lider davranışları, tutumları ve organizasyonel uygulamalar tespit edilebilir mi? Sadece bazı kültürlerde geçerli olacak lider davranışları, tutumları ve organizasyonel uygulamalar var mıdır? Toplumsal ve kurumsal kültüre dair özellikler kabul gören lider davranışlarını ve örgütsel uygulamaları nasıl etkilemektedir? Liderlik ve kurumsal uygulamalarla ilgili kültürel normları ihlal etmek nasıl bir etki yaratır? Kültürler arası sistematik farklılıkları açıklamak üzere oluşturulmuş bir teori ile evrensel kabul gören ve kültürden kültüre değişen lider davranışları, özellikleri ve kurumsal uygulamalar açıklanabilir mi?” sorularına yanıt bulmak ve kanıtlamak hedeflenmiştir (House, Javidan ve Dorfman, 2001). GLOBE çalışması kapsamında yapılan çalışmaların liderlik konusuna küresel olarak yaklaştığı görülmekte, elde edilen liderlik boyutlar incelendiğinde, kültürel olarak geçerliliği olan liderlik boyutları; karizmatiklik, takım çalışmasına odaklılık, kendini koruyuculuk, katılımcılık, insan odaklılık ve otonomluk olarak belirtilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar altı boyut itibarıyla ele alınmakta ve farklı kültürler karşılaştırılabilmektedir. Örneğin İskandinav ülkelerinde takım çalışmasına önem verilirken insan odaklılığa daha az önem verilmekte, Latin Amerika’da bunun tam tersi sonuçlar olduğunu işaret eden sonuçlar elde edilmiştir. Türkiye GLOBE çalışmasında, Orta Doğu içinde Mısır, Fas, Katar ve Kuveyt ile birlikte Türkiye-Arap kümesi içinde yer almaktadır (Bodur ve Kabasakal, 2002). Her ne kadar Türkiye ile birlikte ele alınan ülkeler arasında benzer kültürel ve diğer ilişkili boyutlarda yakınlık varsa da oldukça önemli kültürel, sosyal, ekonomik, dini ve tarihi farklılıkların da olduğu bir gerçektir. Örneğin Türkiye’de daha önce yapılmış araştırmalardan Wasti (2003)’nin Türk örneklemini üzerinde kültürlerarası araştırmalarında liderlik algılamaları ile yakın ilişkili olan örgüte bağlılık kavramının batıda anlaşılan anlamlarına ek olarak farklı anlamlar da içerdiği belirlenmiştir. Wasti (2003) çalışmasında, bireysel değerlere dayalı kültürlerde örgüte bağlılık oluşumunda etki eden faktörler arasında bireyin işinde tatmin olması ve terfi etmesini en önemli faktörler

olarak belirtmiştir. Aynı çalışmada Türkiye gibi kolektivist kültürlerde ise, örgüt bağlılığı oluşturulmasında bunlara ilave ve daha önemli bir etken olarak bireyin yöneticisinden dolayı memnuniyet duyması ve tatmin olmasının da çok önemli yeri olduğu vurgulanmıştır. Sargut (1994), toplumsal yaşamda bireylerin düşünce yapıları, tavır ve davranış şekillerinin kültürel değerlerce yönlendirildiğini bu nedenle de toplumlar arasında anlamsal farklılaşmaların oluşabileceğini belirtmektedir. Bir kültürde geçerli olan örgütsel kuramlar, başka bir kültüre uygulandığında, bazı uyumsuzluklarla karşı karşıya kalınmaktadır (Triandis, 1983'den aktaran Boyacıgiller, 2000). Kültürün yönetim anlayışı, lider davranışları ve toplumun liderden beklediği özellikleri de etkilediği görülmektedir. Bu nedenle liderlik ve yöneticilik konusunda yürütülen çalışmalarda Türkiye'nin kültürel özelliklerinin göz önüne alınması gerekmektedir (Paşa, 2000).

İşte bu çalışmada GLOBE çalışmasından farklı olarak Türkiye-Arap kümesinde yer alan ülkelerin kültürel farklılıkları olacağı noktasından hareketle çevre ve sosyal kültürünün örtülü liderlik modellerinin oluşumunda etkili olacağı (Hunt, Boal ve Sorenson, 1990) düşünülmüştür. Bu nedenle liderlik ve diğer örgütsel teorilerin farklı kültürel yapılara uygunluğunun ve uygulanabilirliğinin daha detaylı araştırılması gerektiğine karar verilmiştir. Çünkü batı kültüründe ortaya çıkan örtülü liderlik kavramının GLOBE çalışmasında yapıldığı gibi beş farklı kültürü içeren ve kültürlerarası sonuçlarından elde edilen genellenmiş bulgulardan yola çıkılarak ülkemizdeki liderlik algısı, liderliğe bakış açısı ve bireylerin liderden beklediği özellikleri içeren lider modellerini ortaya koymanın grup içindeki diğer ülkelerden farklı sonuçları olacağı, yalnızca Türk kültürünü ele alan bir çalışmanın değişik sonuçlar ortaya çıkartabileceği kanaatini doğurmuştur.

Bu bağlamda farklı kültürlerde örtülü liderlik modellerinin içeriğine ve ölçüm araçları geliştirilmesine ilişkin yapılan çalışmalarda çok farklı sonuçlara ulaşılmış olmasına rağmen henüz Türk kültürüne uygun örtülü liderlik ölçeği geliştirilmesine yönelik bir araştırma yapılmadığı görülmektedir. Bu bağlamda mevcut çalışmanın temel amacı, son dönemde liderlik yazınında tartışılan örtülü liderlik ölçeğinin geliştirilmesi, geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin tarafımızdan yapılan çalışmaların aktarılmasıdır.

2. Örtülü liderlik kavramı

Liderliğin tanımı üzerinde araştırmacılar (Bakan, 2008; Bolman ve Deal, 2008) hem fikir olmasalar da, bireysel açıdan, insanların böyle bir problemle karşı karşıya olmadıklarını ifade etmek yanlış olmayacaktır (Offerman, Kennedy ve Wirtz 1994). Çünkü insanlar zihinlerinde lidere ilişkin önceden bir model oluşturmakta ve gördüğü andan itibaren lideri teşhis edebilmekte, sorulduğunda liderin nasıl birisi olduğunu ve ne tür davranışlar sergilemesi gerektiğini kolaylıkla ifade edebilmektedirler (Johnson, 2007). Diğer bir ifadeyle, liderlik etme hakkı kişiye takipçiler

tarafından verilen bir armağan olarak görülmekte (Werner, 1993), lideri ve liderliği, liderden veya araştırmacılardan ziyade takipçiler zihinlerindeki örtülü modelleri kullanarak daha kolay ve çabuk tanımlayabilmektedir (Meindl, 1995).

Örtülü sözcüğü dışı vurulmadan bellekte tutulan, zihinsel bir muhakemeye (Hunt, Boal, ve Sorenson, 1990) işaret etmektedir. Örtülü liderlik kuramına göre, lider ifadesi bireyleri lider veya lider değil şeklinde sınıflandırmak üzere kullanılan kavramsal kategorizasyon sürecini belirtmektedir (Lord, De Valder ve Alliger, 1986; Calder, 1977). Birçok faktörün etkisiyle bireyin zihninde şekillenen örtülü liderlik modellerinin işleyişi; bireyin diğerlerinde gözlemediği özelliklerin veya davranışların lidere ilişkin olup olmadığı şeklindeki çıkarımlarına dair süreci açıkladığından, örtülü liderlik teorilerinin dayandırıldığı temel kuramlar; liderlik yükleme kuramı (Calder, 1977), kategorizasyon kuramı (Rosch, 1978), liderlik kategorizasyon kuramı (Lord, Foti ve Phillips, 1982; Lord, Foti, ve De Valder, 1984) ve bilgi işleme kuramı (Lord ve Maher, 1993) olarak kabul görmektedir. İdeal lider prototipini araştıran örtülü liderlik teorileri, insanların zihinlerindeki liderlik olgusuna ilişkin kavramsal kategorilerin yapı ve içeriğini yansıtmakta ve insanlar gerektiğinde çevresindekileri bu modellere göre lider veya lider değil şeklinde sınıflandırmaktadırlar (Lord, Foti ve De Valder, 1984; Lord, Foti ve Phillips, 1982).

Kişinin yaşam süresince elde ettiği tecrübelerle dayalı olarak zihinlerde şekillenmekte olan örtülü liderlik modelleri, zaman içerisinde değişime uğramakta (Barsalou, 1983; Brown ve Lord, 2001), bireylerin hedef ve ihtiyaçları değiştikçe, yeni bilgiler öğrendikçe veya koşullar değiştikçe bu modeller yeniden yapılandırılmaktadır (Hogg, 2001; Lord ve Emrich, 2000).

Bu bağlamda, takipçilerin örtülü liderlik modelleriyle uyuşan davranışlar ve özellikler sergileyen liderler grup içerisinde daha fazla kabul görecektir ve grubu yönlendirebileceklerdir (Nye ve Forsyth, 1991). Kısacası liderlik, liderin özellikleri, karakteri, davranışları ve ortaya koyduğu çıktılarını kapsayan süreci takipçilerin örtülü yorumlaması neticesinde ortaya çıkmaktadır (Smith ve Foti, 1998).

2.1. Örtülü liderlik çalışmaları

Örtülü liderlik üzerine yürütülen çalışmalara bakıldığında, öncül araştırmaların öncelikle örgütsel etkinliği örtülü liderliğin nasıl artıracığı (Hunt, Boal ve Sorenson, 1990) üzerine odaklandığı görülmektedir. Sonrasında lider takipçi uyumuna önem verildiği, uyumun artmasıyla yöneticilerin etkileme gücünün de artabileceği (Foti ve Luch, 1992) düşünülmektedir. Örtülü modeller ile yöneticinin davranışları ve özellikleri arasındaki uyum sağlanabildiği sürece, çalışan yöneticisini lider olarak kabullenecek ve lider-üye etkileşiminin kalitesinin artacağı ileri sürülmektedir (Engle ve Lord, 1997). Aksine yönetici ile astları arasında

liderlik algısı farklılaştığı oranda liderlerin etkileyiciliği de ortadan kalkacağı belirtilmektedir (Brodbeck ve diğ., 2000). Nye (2002) ise araştırmasında, örtülü liderliğin takipçilerin liderden beklentilerine ışık tutmakta olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, iş hayatına ilişkin yürütülen araştırmada; çalışanların liderleriyle aralarında gelişen sosyal ilişkiler, karşılıklı tecrübeler ve diğer etkenler vasıtasıyla ideal yönetici lideri ayırt eden nitelikleri ve yetenekleri içeren örtülü liderlik modelleri geliştirmekte olduğu anlaşılmaktadır (Epitropaki ve Martin, 2004). Aynı araştırmada, modellerin değişimin ne derece yavaş olduğunu kanıtlayacak şekilde, bireyin zihninde oluşturduğu lider imajının bir yıllık süre zarfında yapısını koruduğu ortaya çıkarılmıştır (Epitropaki ve Martin, 2004).

Araştırmalar, örtülü liderlik modellerinin bireyin sahip olduğu, genel olarak lidere ya da etkili lidere ilişkin imajları olduğunu (Schyns ve Meindl, 2005) rapor etmektedir. Bunların yanında çalışanların örtülü liderlik modelleri ile yöneticinin davranışları arasında sağlanan uyumun çalışanların iş tatmini arttıracığı, böylelikle iş ortamındaki huzurun sağlanacağı (Epitropaki ve Martin, 2005) ve daha fazla başarı gösterme ve terfi etme ihtimallerinin bu uyum oranında yükseleceği bulunmuştur (Schyns, 2006).

ABD ve Batı ülkeleri başta olmak üzere 2000 yılı ve sonrasında yapılan örtülü liderlik modellerinin içeriği ve faktör yapısına ilişkin çalışmalara bakıldığında; Ling, Chia ve Fang (2000) araştırmalarında Çinlilerin örtülü liderlik modellerine ilişkin kişisel ahlak, hedeflerde etkinlik, insanlar arası yetenek ve beceriklilik olmak üzere 4 faktör elde edilmiştir.

Demografik ve kültürel değişkenler temelinde örtülü liderliği esas alan çalışmalarda; Brodbeck ve arkadaşlarının (2000) Avrupa'daki 22 ülkedeki araştırmalarında, Avrupa'da liderlik kavramının kültürel bazda farklılaştığı görülmüştür. Çalışmada Avrupa ülkeleri kültürel değerler açısından 5 gruba ayrılmış, incelemeler sonucunda belirlenen grupların lider prototiplerinin değişim gösterdiği tespit edilmiştir.

Abdalla ve Al-Homoud (2001) Kuveyt ve Katar'da yürütülen araştırmalarında iki ülke insanının örtülü liderlik modelleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edememiş, ancak Arapların karizmatik ve otokratik liderlik tarzlarından ziyade motive edici liderlik tarzını tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

İsveç'te, Holmberg ve Akerblom (2006) GLOBE araştırma programı kapsamında Örtülü Liderlik Modellerini belirlemek üzere orta seviye yöneticiler örnekleme ile yürüttükleri çalışma, takımca çalışabilen paylaşımcı ve karizmatik liderlerin İsveç'te başarı sağlayacağını, buna karşılık otonom ve bağımsız çalışan liderlerin ise arzu edilmeyen lider tipleri olduğunu belirlemişlerdir.

Paris (2004) GLOBE çalışması kapsamında veri toplanan 17 ülkedeki çalışmada, erkek ve kadın katılımcıların liderliğin katılımcılık boyutunda farklılaştığını tespit etmiştir. Bu farklılık kadınların katılımcılığı etkili

liderlik için erkeklere göre daha önemli görmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Erkekler ve kadınlar arasında kültürün diğer boyutları arasında ise anlamlı fark tespit edilmemiştir.

2004 yılında Yeni Zelanda'da, Pfeifer ve Love tarafından yapılan incelemede, ülkede yaşayan iki alt kültür (Maori ve Pakeha) mensubu bireylerin liderlik algısının karşılaştırılması neticesinde, liderlik davranışlarına dair algılarının değişik alt kültürlerde farklılaştığı anlaşılmıştır.

Epitropaki ve Martin (2004) İngiltere'deki çalışmalarında Offerman, Kennedy ve Wirtz, (1994)'in 41 maddelik ölçeğini geliştirmişlerdir. Sonuçta duyarlılık, zeka, adanmışlık, dinamiklik, zorbalık ve erkeksi güç olmak üzere 21 maddelik 6 faktörlü örtülü liderlik modelleri ölçeği geliştirilmiştir. Meslek grupları itibariyle örtülü liderlik modelleri bazı farklılıklar gösterse de, yapılan incelemelerde farklı meslek gruplarında genel olarak benzer faktör yapılarına ulaşılmıştır. 12 aylık süreç içerisinde yapılan çalışmalar neticesinde ise, örtülü liderlik modellerinin zamanla değişime uğramadığı görülmüştür.

Amerika Birleşik Devletlerinde ise, Berson, Dan ve Yammarino (2006) bağlanma tarzı ile liderlik algısı arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Güvenli bağlananlar güvensiz kaçınan tarz bağlananlara göre lideri daha sosyal ve duyarlı görmektedirler. Ayrıca güvenli bağlanan kişilerin, grup içerisinde daha fazla lider olarak ortaya çıkma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Neal, Finlay, Catana ve Catana (2007) dört farklı ülkede (Lübnan, Umman, Romanya ve İngiltere) yürütülen araştırmalarında; Umman ve Lübnanlı kadınların otoritenin bürokrasi boyutuna bakış açılarında büyük benzerlikler tespit etmişlerdir. Umman ve Lübnanlı kadınların İngilizlere göre bürokrasiyi çok daha fazla kabullenebildikleri görülmüştür. Karizmatik otorite tüm ülkelerde kabul görse de, Lübnanlı kadınlar bu noktada diğerlerinden bir miktar farklılaşmaktadır. Geleneksel (dini) otorite bakımından Ummanlı kadınlar diğerlerine göre farklılaşmaktadır. Otoritenin sosyal etkileşim boyutu Romenlere göre Arap kadınlarınca daha fazla kabul görmektedir.

Yancey ve Watanabe (2009) Amerikalı ve Japon işçilerin etkili liderliğe ilişkin düşüncelerini araştırmışlar ve Amerikalı işçilerin etkili lideri tanımlarken daha çok kişisel özelliklere vurgu yaptığını, Japon işçilerin ise; yetenek ve davranışların üzerinde durduklarını gözlemlemişlerdir.

Gils, Quaquebeke ve Knippenberg (2010), Hollanda'da örtülü liderlik modelleri ile yöneticinin davranışları arasındaki uyum ile lider üye etkileşiminin kalitesi arasında olumlu yönde ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yabancı yazında konu ile ilgili yürütülen farklı araştırmalardan öne çıkanları bir arada görmek, hem de genel resmin daha iyi aktarılabilmesi amacıyla özetlenen çalışmalar Tablo-1'de sunulmuştur. Sonuç olarak, tüm

bu çalışmalar bir arada ele alındığında, günümüzde Örtülü Liderlik Kuramının, bireylerin lidere ilişkin düşüncelerine ve zihni modellerine odaklandığı, takipçilerin liderlerinden belirli beklentileri oluştuğu ve çoğu zaman dile getirilmeyen bu beklentilerin, lider-üye ilişkileri ile birey ve örgüt etkinliğinin sağlanmasında çok önemli bir yer tuttuğu sonucuna ulaşılmıştır (Middlebrooks ve Haberkorn, 2009).

3. Ulusal yazında örtülü liderlik ve ölçek geliştirme çalışmaları

Ulusal yazında örtülü liderlik modellerini takipçiler bakış açısıyla inceleyen araştırmalardan, Paşa (2000) tarafından yapılan çalışmada; yöneticilere ve çalışanlara göre liderden beklenen özellikler ele alınmıştır. Paşa (2000) ülkemizde yöneticilere göre ve çalışanlara göre beklenen liderlik özelliklerini ortaya çıkarmak üzere yürüttüğü çalışma sonucunda çalışanlara göre 45, yöneticilere göre ise 41 özellik belirlemiştir. Ayrıca çalışmaya göre, yöneticiler daha çok işe ve performansa (proaktif karar alabilen, adil, bilgili, vizyon sahibi) olgulara yoğunlaşırken, çalışanlar bilgili ve adil olmanın yanında insanlarla iyi ilişkiler kurabilme ve insancıl olma gibi ilişkiyle ilgili kavramları da liderden beklemektedirler. Araştırmada katılımcılardan bir liderde bulunmasını bekledikleri dört özelliği belirtmeleri istenmiştir. Katılımcıların zihinlerindeki örtülü liderlik özelliklerden 13 ayrı özellik kategorisi elde edilmiştir. Bununla birlikte çalışanlar liderde iyi iletişim samimiyet, uyumluluk, şefkat, koruma, hoşgörü ve anlayış gibi özellikler arzuladıkları gibi, otorite adı altında toplanabilecek olan takip-kontrol, disiplin, prensip sahibi olma gibi özellikleri de beklemektedirler. Bu sonuçlar Türk toplumunun yapısında bulunan geniş güç aralığı, yüksek toplulukçuluk ve paternalizm değerleriyle de uyumaktadır.

Tablo 1
Örtülü Liderlik Kuramı ile İlgili Yürütülen Bazı Araştırmalar

Araştırmacılar/ Değişkenler	Elde Edilen Sonuçlar
Hollander ve Julian ABD, 1969/ Örtülü Liderlik Modelleri	Bireylerin zihinlerinde lider ifadesine ilişkin bazı düşünceler barındırdığı ortaya koyulmuştur. Liderin özellikleri hakkında çok az bilgiye sahip olmalarına rağmen, değişik durumlarda ve farklı liderlere ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri genel anlamda tutarlılık göstermektedir.
Foti, Fraser ve Lord ABD, 1982/ Değişik kategori seviyelerinde bulunan lider prototiplerinin karşılaştırılması	Katılımcılar temel seviyede bulunan politik lider ile en üst seviyede lider prototiplerini değerlendirmiş sonuçta iki prototip arasında anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır.
Offerman, Kennedy ve Wirtz ABD, 1994/ Örtülü liderlik modellerinin içeriği	Yapılan çalışma sonucunda, 41 Maddeden oluşan bir örtülü liderlik ölçeği geliştirilmiş ve örtülü liderlik modellerinin içeriğine ilişkin olarak ve geliştirilen ölçeğin yapısını da oluşturacak şekilde hassasiyet, adanmışlık, karizma, zorbalık, çekicilik, zeka, güç ve erkeksilik olmak üzere 8 faktör elde edilmiştir.
Dorfman ve diğ. Japonya, Güney Kore, Tayvan, Meksika, ABD, 1997/ Kültür ve Liderlik	Test edilen lider davranışlarından Destek verme, Şartlı ödüllendirme ve Karizmatikliğin araştırma yapılan ülkelerde genel kabul gören davranışlar olduğu, Yol göstericilik, Katılımcılık ve Şartlı cezalandırmanın ise bazı ülkelerde liderliğe olumlu katkıda bulunurken bazılarında arzu edilmeyen davranışlar olduğu tespit edilmiştir.
Ling, Chia ve Fang Çin, 2000/ Örtülü liderlik modellerinin içeriği	Çinlilerin örtülü liderlik modellerine ilişkin kişisel ahlak, hedeflerde etkinlik, insanlar arası yetenek ve beceriklilik olmak üzere 4 faktör elde edilmiştir.
Brodbeck ve diğ. Avrupa'da 22 ülke, 2000/ Kültür ve Liderlik	Elde edilen sonuçlar Avrupa'da liderlik anlayışının kültürel bazda farklılaştığını göstermektedir. Çalışmada Avrupa ülkeleri kültürel değerler açısından 5 gruba ayrılmış, incelemeler sonucunda belirlenen grupların lider prototiplerinin değişim gösterdiği tespit edilmiştir.
Paris GLOBE çalışması kapsamında veri toplanan 17 ülke, 2004/ Güç mesafesi ve Cinsiyet eşitliği bakımından kültürün, cinsiyet ve GLOBE'un kültürel olarak kabul gören altı liderlik boyutuna aracılık etkisi	Erkek ve kadın katılımcıların liderliğin katılımcılık boyutunda farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu farklılık kadınlar katılımcılığı etkili liderlik için erkeklere göre daha önemli görmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Erkekler ve kadınlar arasında kültürün diğer boyutları arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir.
Pfeifer ve Love Yeni Zelanda, 2004/ Yeni Zelanda'da yaşayan iki alt kültür (Maori ve Pakeha) mensubu bireylerin liderlik algısının karşılaştırılması	Elde edilen sonuçlar Yeni Zelandalıların liderlik davranışlarına dair algılarının farklı alt kültürlerde farklılaştığını göstermektedir.

Araştırmacılar/Değişkenler	Elde Edilen Sonuçlar
Epitropaki ve Martin İngiltere, 2004/ 1. Örtülü liderlik ölçeğinin geçerliliğinin farklı organizasyonlarda test edilmesi, 2. Farklı meslek gruplarında örtülü liderlik modellerinin genelleştirilebilirliğinin araştırılması, 3. Örtülü liderlik modellerinin zamanla gösterdiği değişimin incelenmesi	Yapılan çalışma ile Offerman ve Kennedy ve Wirtz, (1994)'in 41 maddelik ölçeği geliştirilmiş, sonuçta Duyarlılık, Zeka, Adanmışlık, Dinamiklik, Zorbalık ve Erkeksi Güç olmak üzere 21 maddelik 6 faktörlü örtülü liderlik modelleri ölçeği geliştirilmiştir. Meslek grupları itibarıyla örtülü liderlik modelleri bazı farklılıklar gösterse de, yapılan incelemelerde farklı meslek gruplarında genel olarak benzer faktör yapılarına ulaşılmıştır. 12 aylık süreç içerisinde yapılan çalışmalar örtülü liderlik modellerinin zamanla değişime uğramadığını göstermiştir.
Schyns , İngiltere, 2006/ Lider ve Takipçilerinin örtülü liderlik modelleri ve liderin kariyeri	Liderin ve astlarının örtülü liderlik modellerinin uyummadığı durumlarda, liderin performansının düştüğü ve bu oranda liderin terfi şansının azaldığı tespit edilmiştir.
Sorbo , Doktora Tezi Hindistan, 2006/ Hindistan'da yaşayan Müslüman ve Hristiyan öğrencilerin liderlik algısının farklılaşması	Dinin liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır. Ayrıca dini inancı kuvvetli kişilerle inancı daha zayıf kişiler arasında da anlamlı farklar tespit edilmiştir.
Yancey ve Watanabe , ABD ve Japonya, 2009/ Amerikalı ve Japon işçilerin etkili liderliğe ilişkin düşünceleri	Amerikalı işçiler etkili lideri tanımlarken daha çok kişisel özelliklere vurgu yaparken, Japon işçilerin, yetenek ve davranışların üzerinde durdukları tespit edilmiştir.
Salter ve diğ. , ABD, 2009/ Kişilik özellikleri ve Örtülü Liderlik Modelleri	Beş kişilik özelliğinde Duygusal Dengesi yüksek olanlar lideri daha fazla dönüşümcü olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca katılımcıları politik görüşleriyle, lideri dönüşümcülü veya pasif olarak değerlendirmeleri arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
Landgefelf Doktora Tezi ABD, 2009/ Örtülü Liderlik Modelleri, Lider Üye Etkileşimi ve Bireysel Etkinlik	Çalışanların örtülü liderlik modelleriyle, lider üye etkileşimi arasında ilişki tespit edilmiştir. Etkisiz liderler çalışanlarla ikili ilişkilere ve çalışanların bireysel etkinliklerine olumsuz etki etmektedir.
Gils ve diğ. , Hollanda, 2010/ Örtülü Liderlik Modelleri ve Lider Üye Etkileşimi	Örtülü liderlik modelleri ile yöneticinin davranışları arasındaki uyum ile lider üye etkileşiminin kalitesi arasında da olumlu yönde ilişki tespit edilmiştir.
Spisak ve diğ. , İngiltere, 2012/ Grup İlişkilerinde Savaş ve Barış Durumunda Örtülü Liderliğin Test Edilmesi	Üniversite öğrencilerinin örtülü liderlik anlayışının incelendiği çalışmada, savaş durumlarında erkeksi ve savaşçı yüzü ifade eden liderlik tarzı betimlenirken, barış ve grup çalışması gibi durumlarda daha kadınsı barışçıl liderlik tarzının simgesi olan yüzün beklendiği rapor edilmiştir.

Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001), Türkiye'de ideal liderin özelliklerini ortaya çıkarmışlardır. Buna göre ülkemizde ideal lider ilişkisi odaklı, görev odaklı, paylaşımcı ve karizmatik/dönüştürücü olmalıdır.

Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği (GLOBE–Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Araştırması kapsamında, 62 ülkede, 180 araştırmacı ile eşzamanlı olarak sosyal ve organizasyonel kültürle, liderliğin ilişkisi araştırılmış (Dickson, Hartog ve Mitchelson, 2003: 731), sonuçta kültürel çevrenin liderlik kavramını etkilediğini ortaya çıkarılmıştır (Brodbeck ve diğ., 2000: 4). Araştırmanın temeli liderlik, liderliğin icra şekli ve kurumsal uygulamaların kültürden kültüre farklılık gösterebileceği ve bazı liderlik davranışlarının evrensel olarak benzer şekilde algılanacağı varsayımına dayandırılmıştır (Den Hartog ve diğ., 1999; Kılıç, 2003). GLOBE Projesi kapsamında araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan dokuz kültürel boyut belirlenmiştir. Bunun yanı sıra kültürel bazda geçerli altı liderlik boyutu tanımlanmıştır. GLOBE Projesi kapsamında yürütülen araştırmalardan elde edilen bulgulara göre kültürel boyutlardan gelecek odaklılık, grup içi toplumculuk, performans odaklılık, insan odaklılık ve cinsiyetler arası eşitlik karizmatik/değerler temelli liderlik boyutuyla olumlu ilişkili; güç mesafesi ise negatif ilişkili bulunmuştur. Ayrıca kültürel boyutlardan insan odaklılık, belirsizlikten kaçınma, girişkenlik, performans odaklılık ve gelecek odaklılık insan odaklı liderlik boyutuyla olumlu ilişkili bulunmuştur (House ve diğ., 2004). Tablo-2’de görüldüğü üzere ülkemizde cinsiyetler arası eşitliğin düşük olduğu, buna karşılık grup içi toplumculuğun, güç mesafesinin ve girişkenliğin yüksek olduğu görülmektedir. Diğer boyutlar ortalamaya yakın değerler almaktadırlar (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 568).

Kabasakal ve Bodur (2002), GLOBE Projesi kapsamında Arap kümesindeki 5 ülke (Mısır, Fas Kuveyt Katar ve Türkiye) üzerindeki incelemelerinde; Arap kümesinde öne çıkan liderlik özelliklerinin takımca çalışma ve karizmatik liderlik özelliklerinin olduğunu rapor etmişlerdir. Bunun yanı sıra insan odaklılık, kendini koruyuculuk, otonomluk ve katılımcılık özellikleri ortalama değerler almışlardır.

Kılıç (2003) tarafından, kurum kültürüne etki eden lider davranışlarını belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda lider için öne çıkan özelliklerin dürüstlük, vizyon sahibi olma, kararlılık, cazibeli olma, etkili olmak, yönetsel olarak etkinlik, toplumculuk/çoğulculuk ve performans odaklılık olduğu görülmüştür.

Liderliğe takipçilerin gözünden yaklaşan ve Türetgen ile Cesur (2008) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise, Türkiye’de iş yaşamında yönetici liderden ve toplumsal yaşamda siyasi liderden beklenen özellikleri incelemiştir. Çalışmada her iki liderlik türü için ortak olan 24 özellik bulunduğu gibi, farklılaşan özellikler de görülmüştür. Bu çalışmada ortaya çıkarılan yönetici ve siyasi lidere ilişkin ortak özelliklerin adil, çalışkan, dürüst, güvenilir, hitabet yeteneği, insan ilişkilerinde/iletişimde başarı, kararlı, kültürlü gibi nitelikler olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra yönetici liderden hoşgörü, sabır, astlarını kollama, disiplin, otorite gibi özellikler beklenirken; siyasi liderden dürüstlük, ahlaklı olma, etkileme gücü gibi nitelikler beklentisinin mevcut olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 2
GLOBE Projesi Kapsamında Geliştirilen Kültürel Boyutlar

Kültürel Boyutlar	Türkiye Ort. (Sıralama)	En Yüksek Ülke	En Düşük Ülke	Ortalama
Performans Odaklılık	3.83 (45)	4.94 İsviçre	3.20 Yunanistan	4.07
Gelecek Odaklılık	3.74 (36)	5.07 Singapur	2.88 Rusya	3.83
Girişkenlik	4.53 (12)	4.80 Arnavutluk	3.38 İsveç	4.13
Kurumsal Toplumculuk	4.03 (42)	5.22 İsveç	3.25 Yunanistan	4.23
Cinsiyetler Arası Eşitlik	2.89 (56)	4.08 Macar.	2.50 G. Kore	3.38
İnsan Odaklılık	3.94 (37)	5.23 Zambiya	3.18 Almanya	4.07
Güç Mesafesi	5.57 (10)	5.80 Fas	3.89 Danimarka	5.10
Grup İçi Toplumculuk	5.88 (4)	6.36 Filipinler	3.53 Danima	5.08
Belirsizlikten Kaçınma	3.63 (49)	5.37 İsviçre	2.88 Rusya	4.16

(Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 568)

Ulusal yazında yer alan önemli iki çalışma Tablo-3'de bir arada yer verilmiştir.

Ulusal ve uluslararası yazın göz önüne alındığında, mevcut çalışmada, örgütsel etkinliğin artırılmasında yeni bir yaklaşım olan örtülü liderlik kavramına ilişkin modelleri Türkiye'de ölçebilmek için kullanılabilir değişkenleri içeren bir anketin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Ulusal yazında daha önce Paşa (2000), Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001), Kılıç (2003), Türetgen ve Cesur (2008) gibi araştırmacılar tarafından yapılan önemli çalışmalar yer almaktadır. Ancak mevcut çalışmanın önceki çalışmalardan en önemli farklılığı; GLOBE çalışmalarında Orta Doğu ve Arap kültürleri ile aynı çerçevede ele alınan Türk kültürünü, onlardan bağımsız olarak tek başına incelemesidir. Ayrıca mevcut çalışmada; kurum kültürüne etki eden lider, siyasi lider ve yönetici gibi bir sınıflandırma yapılmamakta örtülü liderlik özellikleri tek başlık altında ele alınmaktadır. Bu nedenle Türk toplumunun lider algısındaki benzerlik ve farklılıkları açıklaması itibarıyla çalışmanın, Türkiye ortamında örtülü liderlik alan yazınına özgün bir katkıda bulunması beklenmektedir.

Tablo 3
Türkiye’de Örtülü Liderlik Özelliklerine İlişkin Önemli Çalışmalar

Paşa (2000)		Türetgen ve Cesur (2008)			
Çalışanlara Göre Liderden Beklenen Özellikler		Yöneticilere Göre Liderden Beklenen Özellikler		Yönetici ve Siyasi Liderden Beklenen Ortak Özellikler	
İnsanlarla iyi İlişki Kurabilmesi	İyi iletişim kurmak	Proaktif ve Kararlı Kişi Olması	İş bitirici	Kişisel Ahlak	Adil
	Samimi olmak		Enerjik ve aktif		Azimli-Mücadeleci
	Uyumlu olmak		Doğru/çabuk karar veren		Çalışkan
	Saygılı davranmak		Çalışkan		Çözüm Üretebilen
Güvenilir kişilik olmak	İşi yürütebilen	İş yürütebilen	Demokratik		
Bilgili	Bilgi ve beceri	Adil Olması	Adil davranma		Dinleme Becerisi
	İşe hâkimiyet		Dürüst ve açık olma		Dürüst
	Tecrübe	Bilgili	Bilgi ve beceri		Etkileyici-Peşinden Sürükleyen
	Teknolojiye uyumlu		İşe hâkimiyet		Güvenilir
İnsancıl Olması	Şevkatli	Vizyon Sahibi Olması	Teçrübe		Hitabet Yeteneği
	Koruyan/destekleyen		Risk alabilen	Hoşgörülü-Anlayışlı	
	Güler yüzlü		Vizyonu olan	İkna edici	
	Hoşgörülü		Kendini yenileyen	İleri görüşlü	
	Anlayışlı		Atılımcı ve girişimci	İnsan İlişkilerinde / İletişimde Başarılı	
Alçak gönüllü	Yaratıcı		Kararlı		
Adil Olması	Adil	İnsanlarla iyi İlişki Kurabilmesi	İyi iletişim ve diyalog kurabilmek	Duyarlılık	Karizmatik
	Dürüst ve açık		Samimi olmak		Kendine Güvenen
	İnsanların yaptıkları işi iyi değerlendiren		Uyumlu olmak		Kültürlü
Otoriter Olması	Otorite kurma	Sevilen Kişi Olması	Saygılı davranmak	Güç	Objektif
	Disiplin sağlama		Güvenilir kişi olmak		Saygılı
	Çal. takip ve kontrol etme		Sevilen kişi		Tutarlı
Paylaşımçı Olması	Prensip sahibi	Paylaşımçı Olması	Örnek şahıs	Güç	Vizyon Sahibi
	İyi delegasyon yapabilen		Saygınlık		Yenilikçi
	Çalışanına güvenen		İyi delegasyon yapabilmek		
	Tartışmaya açık olan		Tartışmaya açık olmak		
	Takım çalışmasını önemseyen		Takım çalışmasını önemsemek		
	İkna edebilen		İkna edebilen		
	Karar aşamasında ekibe danışan		Karar aşamasında ekibe danışan		
Paylaşan	Çalışan takip ve kontrol etme				
Proaktif ve Kararlı Kişi Olması	Doğru ve çabuk karar veren	Otoriter Olması	Otorite kurma	Güç	
	Çalışkan		Disiplin sağlama		
	İş bitirici	Prensip sahibi olma			
	İşi yürütebilen	Motive Etme	Motivasyonu arttırabilen		
Vizyon Sahibi Olması	Enerjik ve aktif	Öğretici Olması	Yola yönlendirebilen	Güç	
	Atılımcı ve girişimci		Öğretici ve geliştirici		
	Yaratıcı		Şevkatli		
	Vizyonu olan		Koruyan ve destekleyen		
	Risk alabilen		Güler yüzlü		
Kendini yenileyen	Hoşgörülü				
Motive Etme	Motivasyonu arttırabilen	Öğretici Olma	Anlayışlı	Güç	
	Doğru yönlendirebilen		Alçak gönüllü		
Öğretici Olma	Öğretici ve geliştirici	Planlı, Zeki, Sevilen Kişi Olması		Güç	
	Sevilen kişi				
Planlı, Zeki, Sevilen Kişi Olması	Örnek şahıs			Güç	
	Saygın				

4. Örtülü liderlik ölçeği geliştirme çalışmaları

Çalışmada Türk kültürüne uygun bir örtülü liderlik ölçeğinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Kültür konusu incelendiğinde, tüm insanlık tarafından benimsenen evrensel kültürel öğeler olduğu gibi, bir kültürden

diğerine değişiklik gösteren öğeler olduğu da görölmektedir. Bunun yanı sıra toplumsal yaşamda bireylerin düşünce yapıları, tavır ve davranış şekilleri kültürel değerlerce yönlendirilmektedir (Sargut, 1994). Ayrıca kültürün örgütsel davranış üzerinde, oluşturduğu değişimi fark ettirmeyecek kadar derin etkileri bulunmaktadır. Bu durum toplumda doğal karşılanan otomatik düşünce sistem ve şekillerinin ortaya çıkmasına sebep olmakta, böylece bir kültürde geçerli olan örgütsel kuramlar, başka bir kültüre uygulandığında, bazı uyumsuzluklarla karşı karşıya kalınmaktadır (Triandis, 1983'den aktaran Boyacıgiller, 2000). Kültürün yönetim anlayışı, lider davranışları ve toplumun liderden beklediği özellikleri de etkilediği görölmektedir. Bu nedenle liderlik ve yöneticilik konusunda yürütölen çalışmalarında Türkiye'nin kültürel özelliklerinin göz önüne alınması gerekmektedir (Paşa, 2000).

Bu bağlamda örtölü liderlik modelleri değişik toplumlarda araştırılmış, toplumsal kültürün etkisiyle liderlik algısının farklılaştığı görölmüştür. Benzer şekilde örtölü liderlik modellerini ölçmek üzere geliştirilen ölçüm araçlarının içeriklerinde de ciddi farklar olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin İsrail'de geliştirilen ölçek "destek verme", "işleri kolaylaştırma", "ilişkileri kolaylaştırma" ve "örgütsel hedeflere yoğunlaşma" faktörlerini içerirken (Eden ve Leviatan, 1975); Çin'de geliştirilen diğer bir ölçek ise, "kişisel ahlak", "hedeflerde etkinlik", "insanlar arası yetenek" ve "beceriklilik" faktörlerini içermektedir (Ling ve diğ., 2000). Göröldüğü gibi çalışmada geliştirilecek olan ölçeğin katılımcıların liderlik algısını ortaya çıkarmak için kültürel açıdan da uygun bir ölçüm aracının olması gerekmektedir. Bu araştırma ile elde edilen ölçeğin faktör yapısı ve içeriği farklı toplumlarda yapılan araştırmaların sonuçları ile karşılaştırıldığında, liderlik algısına, liderin niteliklerine ilişkin inanç ve düşüncelere kültürün belirleyici rolü olduğu göze çarpmaktadır. Kültürün liderlik algısındaki rolünü inceleyen GLOBE çalışmalarının Türkiye'yi de kapsadığı ve bu çalışmaların sonucunda evrensel bazı liderlik özellikleri saptandığından bahsedilmişti. GLOBE çalışmasında bu özelliklerin kültürden kültüre nasıl değiştirdiği incelenerek söz konusu özellikleri ölçen bir araç geliştirilmiştir. Bu aracın sadece Türkiye'ye ait olmaması, evrensel bir nitelik taşıması özellikle de Türk kültürü ile Arap kültürüne aynı küme içinde yer vermesi nedeniyle, mevcut çalışmada bu ölçüm aracı kullanılmamıştır. Bu nedenle GLOBE çalışmasından farklı bir sonuca ulaşılabı ulaşılmayacağını test etmek amacıyla Türk kültürüne özgü liderlik özelliklerinin yeniden belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirilmesi bu çalışmanın en önemli amacı olmuştur.

5. Yöntem

Araştırmada, katılımcıların liderlik algısını ölçmek üzere Türkiye'de kültürel açıdan geçerli olacak bir Örtölü Liderlik Ölçeği'nin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu maksatla, ölçek geliştirme sürecinin tanıtıldığı bazı temel

kaynaklar incelenmiş (Tavşancıl, 2005; Hinkin, 1995; Tezbaşaran, 1997; Şencan, 2005) ve üç aşama belirlenmiştir.

Bir yılı aşkın sürede tamamlanan çalışmanın birinci aşamasında (n=117), veri havuzu oluşturularak ölçekte yer alacak maddeler tespit edilmiştir. İkinci aşamada (n=384), ölçeğin deneme formu hazırlanarak, yeterli ve nitelikli katılımcı grubunun oluşturulması sağlanmış, ölçek katılımcılara uygulanmış, geçerlilik ve güvenilirlik incelemeleri yapılmıştır. Bu safhada ölçeği oluşturacak maddelerin seçilmesi (Temel Bileşenler İncelemesi ve Doğrulayıcı Faktör İncelemesi) ve güvenilirlik incelemeleri yapılmıştır. Üçüncü aşamada (n=694), ölçeğin son hali uygulanarak (tekrar test), yapısal geçerlilik ve güvenilirlik incelemeleri yapılmıştır. Amerikan Psikoloji Derneğine (APA)'ne göre tutum ölçeklerinde içerik, kriter ve yapısal geçerlilik olmak üzere üç tür geçerlilik bulunmaktadır. Ölçüm verilerinin geçerliliği hesaplanırken bu yöntemlerin hepsinin kullanılması gerekmemekte, hangi incelemelerin uygun olacağına, ölçümün niteliğine göre araştırmacı karar vermektedir (Şencan, 2005). Bu çalışmada geliştirilen ölçeğin yapısal geçerlilik incelemeleri yapılmıştır. Buna karşılık ölçeği oluşturacak maddeler doğrudan katılımcılara sorularak oluşturulduğundan, uzman kişilerin görüşlerine dayanılarak gerçekleştirilen, içerik geçerliliği incelemelerine gerek görülmemiştir. Kriter geçerliliği ise, geliştirilen ölçme aracından elde edilen puanların, bir dış ölçekle karşılaştırılması ve ortaya çıkan ilişki düzeyinin değerlendirilmesi suretiyle yapılmaktadır. Kullanılacak olan dış ölçeğin kavramsal olarak geliştirilen ölçekle ilgili ve geçerliliği saptanmış olması gerekmektedir. (Tavşancıl, 2005; Şencan, 2005). Bu çalışmada ölçüm değerlerinin karşılaştırılabileceği bir dış ölçeğe ulaşılamadığından kriter geçerliliği incelemeleri yapılmamıştır.

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de yaşayan 20 yaş ve üzeri bireyler oluşturmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu'nun Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi'ne (2010) göre Türkiye'de 20 yaş ve üzeri 47.577.099 kişi yaşamaktadır (nüfus bilgileri Türkiye İstatistik Kurumu'nun resmi sitesinden alınmıştır). Araştırma evrenini temsil edecek örneklemin büyüklüğü aşağıdaki formüle göre hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 70).

$$n = \frac{N^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$$

Formülde;

N: Hedef kitledeki birey sayısını

n: Örnekleme alınacak birey sayısını

p: İncelenen olayın oluş sıklığını (gerçekleşme olasılığını)

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını (gerçekleşmeme olasılığını, q=1-p)

d: Olayın oluş sıklık durumuna göre kabul edilen örnekleme hatasını

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değerini göstermektedir.

Bu formülden faydalanılarak örneklem büyüklüğü oluşturulurken, liderlik algısı bakımından katılımcıların çok farklı görüş ve düşünceye sahip olmadıkları, yani homojenlik gösterdikleri düşüncesiyle $p=0.8$, $q=0.2$ olarak alınmış; yapılan hesaplamalarla .95 güvenilirlik ve $d=0.03$ örneklem hatası ile 50.000.000 kişilik evreni, 682 kişiden oluşan bir örneklemin temsil edeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın örneklemini Türkiye'nin farklı bölgelerinden değişik meslek ve eğitim seviyesine sahip kişiler arasından kota (tabakalı amaçsal örnekleme) yöntemi ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu yöntem araştırılan belirli alt grupların özelliklerini göstermek ve bunlar arasındaki karşılaştırmalara olanak sağlamak amacıyla tercih edilmektedir (Büyüköztürk ve diğ., 2008). Kota örnekleme yöntemine göre anakütlede mevcut olan kategorilerin belli şekillerde örnekleme yer alması gerekmektedir (Arslantürk, 2004). Kota örnekleme orantılı olabileceği gibi, orantısız da olabilmektedir. Orantılı kota örnekleminde her kategoriden anakütledeki oranına göre denek alınarak, anakütlenin minyatür bir modeli oluşturulurken, orantılı olmayan kota örnekleme anakütle ile denek grubu arasında kesin bir orantı aranmamaktadır (Erdoğan, 1998).

6. Bulgular

6.1. Birinci aşama (Veri havuzu oluşturulması ve ölçekte yer alacak maddelerin tespit edilmesi)

Örtülü liderlik anketi geliştirilirken ilk aşamada bir veri havuzu oluşturulmuştur. Veri havuzu oluşturulması aşamasında katılımcıların serbestçe cevap verebilmelerini sağlamak amacıyla açık uçlu bir soru sorulmuş ve katılımcılardan liderde bulunması gereken özellikleri yazmaları istenmiştir. Çalışmaya Ankara ilinde farklı statü ve meslek grubundan 117 kişi katılmıştır. Çalışmaya başlangıçta Ankara ilinden başlanmış olmasının özel bir nedeni bulunmamakla birlikte pilot uygulama bölgesi olarak çalışmanın yapıldığı il merkezi ve kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmesi bu seçimde etkili olmuştur. Bununla birlikte küçük bir katılımcı grubuyla liderlik algılamalarının kontrolü, yaşanabilecek problemlerin giderilmesi ve ölçeğin maddelerinin düzenlenmesi amaçlanmış ve pilot çalışma sonrasında yürütülen ikinci aşamada da belirtileceği üzere veri havuzu oluşturulduktan sonra çalışmanın çapı genişletilmiştir. Çalışmada fikirlerine başvuru alan kişiler %24 oranında orta düzey yöneticilerden, %76 oranında değişik alanlarda faaliyet gösteren işçi ve çalışanlar ile memurlardan oluşmaktadır. Çalışmaya katılanlar farklı yaş gruplarında ve eğitim seviyesinde kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %79'u erkek ($n=93$), %21 kadındır ($n=24$).

Veri toplama aracı olarak kullanılan form katılımcıların demografik bilgilerini içeren birinci bölüm ve açık uçlu bir soru içeren ikinci bölümü kapsamaktadır. Katılımcılara ikinci bölümde "Lütfen liderde bulunmasını

beklediğiniz 15 niteliği yazınız” sorusu sorulmuştur. Formda liderle ilgili herhangi bir tanım verilmemiş ve katılımcıların kimlik bilgileri alınmamıştır.

İncelemeler neticesinde 117 katılımcıdan toplam 845 ifade elde edilmiştir. İnceleme sırasında aynı anlama gelen ve aynı şekilde ifade edilmiş cevaplar birlikte kodlanmış; belirsiz, birden fazla anlama gelen ve konu ile ilgisiz olanlar kodlanmamıştır. Kodlama işlemleri mevcut araştırmacılardan ikisi tarafından birbirlerinden bağımsız olarak yürütülmüştür. Kodlamaların tamamlanmasıyla kodlayıcılar arasındaki uyuşmanın geçerliliğini test etmek üzere Cohen’in kappa katsayısı (κ) dahilinde incelemeler yapılmıştır. Cohen’in kappa katsayısı; iki kodlayıcının karşılaştırmaları arasındaki uyuşmanın güvenilirliğini ölçen istatistik yöntemidir (Cohen, 1960).

κ değeri -1 ile +1 değerleri arasındadır ve tam uyuşmada bu değer 1 olmaktadır. Mevcut çalışmada ise κ değeri 0.77 olarak bulunmuştur, κ değerinin değerlendirilmesine göre bu değer kodlayıcılar arasındaki önemli derecede iyi uyumun varlığına işaret etmektedir (Landis ve Koch, 1977).

Yapılan kodlamalar sonucunda 845 ifadeden 42 tanesi elenmiş, geriye kalan 803 ifadeden aynı anlama gelenler bir araya getirilerek 246 niteliğe ulaşılmıştır. Elde edilen 246 nitelikten ifade edilme sıklığı üç ve daha az olanlar incelemiden çıkarılmış ve sonuçta geriye 88 madde kalmıştır. Elde edilen 88 madde ile Örtülü Liderlik Anketi Deneme Formu’nun madde havuzu oluşturulmuştur.

Sonuçlar gözden geçirildiğinde en sık ifade edilen özelliklerin, dürüst, adil, ileri görüşlü, bilgili, otoriter, güvenilir, saygılı, cesur, özgüveni olan, kararlı, yeniliğe açık, çalışkan, etkileyici, eğitilmiş, hoşgörülü, iletişim becerisi olan, vizyon sahibi olan, hak yemeyen, hatip bir insanı nitelediği ortaya çıkmıştır. En çok ifade edilen özellikler, bu özelliklerin ifade edilme frekansları ve söylenme oranları Tablo-4’de görülmektedir.

Tablo 4
Liderlik İçin En Fazla İfade Edilen Özellikler

Özellik	Frekans	Oran	Özellik	Frekans	Oran
Dürüst	60	% 7,4	Kararlı	22	% 2,7
Adil/Adaletli	52	% 6,4	Yenilikçi	12	% 1,4
İleri görüşlü	38	% 4,7	Çalışkan	15	% 1,8
Güvenilir	26	%3,2	Etkileyici	12	% 1,4
Otoriter	20	% 2,4	Eğitilmiş	14	% 1,7
Saygılı	20	% 2,4	İşinin ehli	13	% 1,6
Özgüveni olan	12	% 1,4	İletişim becerisi	16	% 1,9
Cesur	11	% 1,3	Hitabeti kuvvetli	15	% 1,8
Hak yemeyen	17	% 2,1	Vizyon sahibi	10	% 1,2
Bilgili	17	% 2,1	Hoşgörülü	13	% 1,6

6.2. İkinci aşama (Deneme formunun hazırlanması ve uygulanması)

İkinci aşamada katılımcıların liderde bulunmasını arzu ettikleri 88 maddeyi içeren deneme formu farklı bir gruba uygulanmış, inceleme aşamasında temel bileşenler incelemesi ve doğrulayıcı faktör incelemeleri yapılmış, ölçeğin yapısı ortaya çıkarılmıştır. İkinci aşama sonucunda ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik değerleri tespit edilmiştir. Çalışmanın bu safhasında örtülü liderlik ölçeğinin deneme formunun uygulanması aşamasına farklı illerden, farklı statülerde 384 kişi katılmıştır. Ölçek geliştirme çalışmalarında, elde edilen sonuçların geçerliliği açısından en az 150 kişilik bir örneklem grubu oluşturulmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir(Hinkin, 1995). Denekler büyük oranda çalışanlardan oluşmaktadır (% 64,3). Çalışanlardan 35 katılımcı işçi, 84 katılımcı memur, 77 katılımcı serbest meslekte olduklarını belirtmişlerdir. 7 katılımcı emekli, 137 katılımcı ise öğrencidir. Katılımcıların % 68,5'i (n=263) üniversite ve üstü eğitim seviyesindedir ve geri kalanlar diğer eğitim düzeylerine yaklaşık olarak eşit dağılmaktadırlar. 20-30 yaş aralığında bulunanların sayısı 256, 31-40 yaş aralığında ise 60 katılımcı bulunmaktadır. Bekar katılımcılar 232 kişidir. Bunların yanı sıra katılımcıların % 70,8'i (n=272) erkektir.

Veri toplama aracı olarak örtülü liderlik ölçeğinin deneme formu likert tipi ölçek formatında hazırlanmıştır. Deneme formu demografik bilgilere yönelik sorular, yönerge ve cevaplanması istenen ifadeler olmak üzere 3 ana bölümden oluşmaktadır. Deneme formunun cevaplanması istenen ifadeler bölümünde, bir önceki aşama sonucu elde edilen, lidere ilişkin 88 özellik bulunmaktadır. Cevap seçenekleri olarak 1 "liderin özelliği hiç değildir" - 10 "tamamen liderin özelliğidir" biçiminde 10'lu gösterge çizelgesi kullanılmış, katılımcıların her bir özelliği bu gösterge çizelgesi içerisinde değerlendirmeleri istenmiştir.

7. Temel bileşenler incelemesi

İncelemelere değişken azaltma ve anlamlı kavramsal yapılara ulaşmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemi olan temel bileşenler incelemesi ile başlanılmıştır. Buradaki esas amaç bir ölçek geliştirmek veya ölçüm maddelerinin hangi boyutlar altında toplanacağını saptamaktır (Şencan, 2005). Temel bileşenler incelemesi ile aralarında korelasyon bulunan p sayıda değişkenin açıkladığı yapı, aralarında korelasyon bulunmayan, sayıca orijinal değişkenden daha az ve orijinal değişkenlerin temel bileşenleri olan (gizli) değişkenlerle ifade edilmektedir. Temel bileşenler incelemesinin üç genel amacı vardır (Özdamar, 2004). Bunlar; veri indirgemesi yapmak, tahminleme yapmak ve veri setini bazı yöntemlerle inceleme edilebilir forma sokmaktır (anabileşenler regresyon incelemesi, faktör incelemesi).

Bu bağlamda deneme uygulamasında yer alan toplam 88 ifadeyle ilgili veriler temel bileşenler incelemesine tabi tutularak katılımcıların liderlik algısıyla ilişkili temel faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Faktör

incelemesinde yorumlanabilir ve adlandırılabilir faktörler elde etmek üzere eksan döndürme yöntemleri kullanılabilir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010). Faktör döndürme yöntemlerinden en uygun olanı (DeCoster, 1998) ve en çok kullanılanı varimax eksan döndürme yöntemi olduğu ifade edilmektedir (Özdamar, 2004). Yapılan döndürme işlemleri sayesinde ulaşılan yapıda birbirinden kolayca ayırt edilemeyecek faktörler basitleştirilmiş ve faktör yapısı netleştirilmiş olmaktadır (Tavşancıl, 2005). Bu nedenlerle temel faktörlerin belirlenmesi sürecinde faktör sayısı konusunda bir kısıtlamaya gidilmemiş, elde edilen yapıya varimax eksan döndürme yöntemi uygulanmıştır.

Çalışmada temel bileşenler incelemesi kapsamında yapılan ilk incelemelerde, madde ayıklama işlemi gerçekleştirilmiş, 88 maddenin 59'u herhangi bir faktöre net olarak yüklenmedikleri için ölçekten çıkarılmıştır. Geri kalan 29 madde tekrar faktör incelemesine tabi tutulmuş ve varimax rotasyonu uygulanmıştır. Ölçek geliştirme çalışmalarında faktörlerin oluşturulurken faktör yük değerinin .45 ve daha yüksek bir değer olması seçim için uygun bir ölçüt olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2002). İnceleme sonucunda elde edilen 6 faktörün .45 ve üzeri faktör yükleriyle birbirinden net bir biçimde ayrıldığı görülmüştür. Elde edilen 6 faktör toplam varyansın % 58,83'ünü açıklamaktadır.

Ölçümlerde güvenilirlik ifadesinden, "test veya ölçek sonuçlarının kavramsal yapıya ilişkin olguyu doğru bir şekilde ortaya çıkarması; ölçüm aracı farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve aynı ana kütlede seçilen farklı örnek kütlelerde uygulandığında benzer sonuçlar vermesi" anlaşılmaktadır (Şencan, 2005). Yapılan çalışma sonucunda elde edilen 29 maddelik örtülü liderlik ölçeğinin içeriğini oluşturan faktörlere ait Cronbach's Alpha güvenilirlik değerlerinin .70 ile .88 arasında değiştiği görülmektedir. Cronbach's Alpha değerinin .70 ve daha yüksek olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Gliem ve Gliem, 2003). Bu çalışmada geliştirilen Örtülü Liderlik Ölçeğinin toplam güvenilirlik değeri .92 olarak bulunmuş ve asıl uygulamalarda kullanılabilecek yeterlilikte güvenilirlik değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Yapılan incelemeler neticesinde elde edilen bulgular, faktörlerin Cronbach's Alfa değerleri ve faktörlere verilen etiketler Tablo-5'de verilmiştir.

Ölçeğin deneme uygulamasında elde edilen verilerin faktör incelemesine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri ile test edilmiştir. KMO katsayısı verilerin faktör incelemesi için uygunluğunu belirtmekte ve KMO örneklem uyum ölçüsü değerinin ,60'dan daha büyük olması kabul görmektedir (Büyüköztürk, 2002). KMO değeri 0 ile 1 arasında değer almakta ve 1'e ne kadar yakın olursa verilerin faktör incelemesi için o derece uygun olduğu anlaşılmaktadır. Bartlett küresellik testinde ise Ki kare istatistiğinin anlamlı çıkması verilerin uygun olduğunu, normal dağılımın sağlandığını ve değişkenler arasında yeterli oranda ilişki bulunduğunu ifade etmektedir (Sipahi ve diğ., 2010). İçerik incelemesi sonucunda elde edilen 29 maddelik ölçeğe yapılan KMO ve Bartlett testleri

sonucunda, KMO değeri .912, Ki kare 4493,33, serbestlik derecesi 406 ve $p=.000$ olarak belirlenmiştir.

8. Doğrulayıcı faktör incelemesi

Keşfedici faktör incelemesi ile test edilen değişken gruplarının hangi faktörle yüksek düzeyde ilişkili olduğu tespit edilirken, doğrulayıcı faktör incelemesi ile faktörlere katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörlerce yeterince temsil edilip edilmediği belirlenmektedir (Özdamar, 2004). Diğer bir ifadeyle keşfedici faktör incelemesinde faktörler ve faktör yükleri bazı istatistik programları (SPSS, SAS) tarafından hesaplanırken, doğrulayıcı faktör incelemesinde modeli de oluşturacak şekilde, hangi maddenin hangi faktöre yükleneceğini doğrudan araştırmacı belirlemektedir (Albright ve Park, 2009). Bu bağlamda keşfedici faktör incelemesi ile örtülü liderlik ölçeğine ilişkin temel faktörler belirlenmiş, belirlenen faktörlerin kalitesine, ölçeğin genel yapısına ve ölçeğin örtülü liderlik modellerini ne derece açıkladığına yönelik bilgiler doğrulayıcı faktör incelemesi yapılmak suretiyle tespit edilmiştir.

Hem ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılan doğrulayıcı faktör incelemelerinde, hem de modelde sunulan neden sonuç ilişkilerinin ele alındığı yol incelemelerinde, tek bir modele odaklanılabileceği gibi, birden fazla model de test edilebilmektedir. Bu çalışmalarla teorik evrende varsayılan ilişkilerin deneysel olarak elde edilmiş veri setiyle de desteklenip desteklenmediği araştırılmaktadır (Şimşek, 2007). Ölçek geliştirme çalışmalarında doğrulayıcı faktör incelemelerinin yapılmasındaki esas amaç, tüm maddelerin birbirinden bağımsız faktörlere yüklendiği *boş model (null model)*, tüm maddelerin tek faktöre yüklendiği *tek ortak faktörlü model (single common factor model)* ve ölçek içerisindeki yapı sayısı kadar faktörün bulunduğu *çoklu karakterli model (multi-trait model)* olmak üzere farklı modellerin uyum iyiliği değerlerini ortaya koymaktır (Jöreskog ve Sorböm, 1989'dan aktaran Hinkin, 1995). Yazında boş modellerin ve tek ortak faktörlü modellerin birinci düzey doğrulayıcı faktör incelemesi; çoklu karakterli modelin de ikinci düzey ya da üst düzey faktör incelemesi şeklinde isimlendirildiği de görülmektedir ("Yapısal Eşitlik Modeli", 2011). Bu bağlamda elde edilen veriler ışığında tek ortak faktörlü model, ilişkisiz boş model ve çoklu karakterli model olacak şekilde, her üç modelin de uyum iyiliği değerleri hesaplanmış, sonuçlar karşılaştırmalı olarak Tablo-6'da sunulmuştur.

Tablo 5
İçerik İncelemesinden Sonra Yapılan Keşfedici Faktör İncelemesi Değerleri

Faktör	Maddeler	Faktör Yüğü						α	Açıklanan Varyans
		1	2	3	4	5	6		
Kişisel Ahlak	1. Hak yemeyen / Haksızlığa karşı	.74	.13	.18	.04	.15	.14	.88	% 16.01
	2. Güvenilir	.69	.19	.02	.03	.16	.11		
	3. Ahlaklı	.67	.10	.04	.08	.14	.11		
	4. Adil / Adaletli	.67	.11	.36	.01	.08	.13		
	5. Dürüst	.65	.10	.12	.29	.05	.04		
	6. İnsana değer veren	.58	.05	.30	.01	.29	.17		
	7. Saygıdeğer	.58	.04	.13	.01	.23	.41		
	8. Verdiği sözü tutan / Özü sözü bir	.58	.29	.13	.18	.17	-.06		
	9. Astlarının güvenini kazanan	.55	.16	.23	.31	.05	-.00		
	10. Şahsiyetli / Kişilikli	.51	.23	.11	.27	.13	-.02		
Beceriklik	11. Hızlı ve doğru karar veren	.14	.77	.11	.11	.01	.19	.79	% 9.76
	12. Problem çözen	.18	.74	.16	.08	.08	.16		
	13. İşleri organize edebilen	.22	.68	.49	.26	.00	.08		
	14. İnisiyatif sahibi	.15	.67	.10	.04	.21	.15		
	15. Motive edici / Harekete geçirci	.17	.45	.25	.34	.07	.02		
Dönüştürücüük	16. Yenilikçi / Yeniliğe açık	.12	.11	.72	.11	.21	.10	.76	% 9.02
	17. Pratik	.20	.01	.69	.16	.14	.08		
	18. İleri görüşlü	.17	.24	.67	.06	.02	.23		
	19. Özgüveni olan	.26	.10	.66	.23	.00	.07		
Etkileycilik	20. Hitabeti Kuvvetli	.17	.12	.13	.80	.03	.20	.80	% 8.75
	21. İkna Kabiliyeti Yüksek	.11	.18	.15	.79	.07	.10		
	22. Eğitici	.18	.07	.16	.69	.16	.16		
Duyarlılık	23. Cana yakın	.10	.006	.07	.28	.82	.02	.76	% 8.56
	24. Merhametli, Şefkatli / Babacan	.17	.03	.05	.10	.80	.09		
	25. Cömert	.21	.09	.07	.02	.60	-.06		
	26. Hoşgörülü / Anlayışlı	.32	.24	.21	.05	.59	.03		
Güç	27. Tecrübeli	.13	.21	.09	.12	.09	.77	.70	% 6.70
	28. Bilgili	.32	.10	.28	.15	.04	.69		
	29. Otoriter	.02	.27	.10	.23	.04	.58		
Toplam							.92	% 58.83	

Tablo 6
Test Edilen Ölçüm Modellerinin Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2/sd	GFI	NFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA
İyi Uyum	≤ 2	.95 - 1	.95 - 1	.90 - 1	.95 - 1	.95 - 1	< .05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	2 - 5	.90 - .95	.90 - .95	.85 - .90	.90 - .95	.90 - .95	.05 - .08
Boş Model (İlişkisiz)	3.68	.762	.700	.742	.762	.760	.084
Tek Ortak Faktörlü Model	4.65	.725	.625	.653	.681	.678	.166
Çoklu Karakterli Model	1.57	.912	.884	.945	.954	.954	.039

Kaynak: Arbuckle, 2007; Byrne, 2001; Garson, 2011; Kenny, 2010.

Yapısal Eşitlik Modeli çalışmalarında modele ilişkin son değerlendirmeyi yapabilmek için bazı bağımsız değerlendirme ölçütlerine başvurmak gerekmektedir. Uyum iyiliği endeksleri (Goodness of Fit Indices) olarak adlandırılan bu değerler, modelin bir bütün olarak veri tarafından kabul edilebilir bir düzeyde desteklenip desteklenmediğine ilişkin yargıya ulaşmamıza sağlarlar (“Yapısal Eşitlik Modeli”, 2011). Uyum iyiliği endekslerinden bu çalışmada rapor edilenler Uyum İyiliği Endeksi (Goodness-of-Fit Index; GFI), Normalleştirilmiş Uyum Endeksi (Normed Fit Index; NFI), Trucker Lewis Endeksi (Trucker Lewis Index; TLI), Artırımlı (Fazlalık) Uyum İyiliği Endeksi (Incremental Fit Index; IFI), Karşılaştırmalı Uyum İyiliği Endeksi (Comparative Fit Index; CFI) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Köküdür (Root Mean Square Error of Approximation; RMSEA). Ayrıca Ki-karenin (χ^2) serbestlik derecesine (sd) bölümüyle elde edilen oranın (Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom; χ^2/df) 2’den küçük olması iyi bir uyumu, 2 ile 5 arasında olması da kabul edilebilir uyumu belirtmektedir (Şimşek, 2007). Rapor edilen endekslerin iyi uyumu ve kabul edilebilir uyumu ifade eden değerleri ve test edilen ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri Tablo-6’da görülmektedir.

Test edilen ölçüm modellerinin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, en iyi uyum iyi değerlerine çoklu faktörlü modelde (ikinci düzey faktör incelemesi) ulaşılmıştır. Kabul edilen modelin uyum iyiliği değerlerine göre χ^2/df , TLI, IFI, CFI ve RMSEA iyi uyumu; GFI kabul edilebilir uyumu göstermektedir. NFI değerinin .90’ın altında olduğu görülmekle birlikte, bu endeksin .80’e kadar kabul edilebileceği belirtilmektedir (Garson, 2011). Bu nedenle sonuçta modelin bir bütün olarak iyi uyum sağladığı kabul edilmiştir.

9. Üçüncü aşama (tekrar test)

Bu aşamada keşfedici faktör incelemesi ile ortaya çıkarılan yapının kararlılığını ortaya koyabilmek için, birden fazla örnekleme araştırma yapılarak her bir örnekleme benzer yapının çıkıp çıkmadığı araştırılmıştır. Eğer farklı örneklemlerden aynı yapılar ortaya çıkıyorsa faktörlerin bilimsel bir temele sahip olduğu ve ölçeğin geçerli olduğu ifade edilebilmektedir. Diğer bir ifadeyle belirli bir evrenden seçilen farklı örneklemlerden elde

edilen faktör yapılarının, etnik köken, cinsiyet, yaş meslek eğitim gibi ölçümü etkileyebilecek ara değişkenler kontrol altına alındığında, büyük ölçüde benzer çıkması gerekmektedir (Şencan, 2005).

Yukarıda açıklanan nedenlerden ötürü son aşamada 29 maddelik Örtülü Liderlik Ölçeği farklı bir örnekleme uygulanmış ve elde edilen veriler inceleme edilmiştir. İnceleme safhasında bir önceki aşamada yürütülen süreç tekrarlanmıştır. Bu kapsamda öncelikle keşfedici faktör incelemesi uygulanmış, daha sonra doğrulayıcı faktör inceleme yapılmış ve ölçeğin uyum iyiliği değerleri ortaya koyulmuştur. Üçüncü aşama neticesinde toplam varyansın % 61,8'ini açıklayan beş faktörlü ve 27 maddeyi içeren Örtülü Liderlik Ölçeği geliştirilmiştir. Beş faktörlü yapı ile açıklanan varyansın, altı faktörlü yapının açıkladığı varyansa (% 58,8) göre daha yüksek olması ve uyum iyiliği değerlerinin daha sağlıklı çıkması nedeniyle incelemelerde bu ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırmada toplam 1334 kişiye anket ulaştırılmış, anketlerden 929 adedi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı % 69,6'dır. Yapılan ilk incelemelerde 235 anketin eksik veya yanlış doldurulduğu anlaşılmış (tüm tercihler tek rakam işaretleme, demografik bilgileri veya sayfayı tümüyle boş bırakma, vb.), bu anketler incelemelere dâhil edilmemiştir. Çalışmada, görüşleri incelemelere dâhil edilen 694 katılımcıya ait demografik bilgiler Tablo-7'de sunulmuştur.

Veri toplama aracı olarak 29 maddeli Örtülü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek likert tipi formatında hazırlanmıştır. Cevap seçenekleri olarak 1 "liderin özelliği hiç değildir", 10 "tamamen liderin özelliğidir" biçiminde 10'lu gösterge çizelgesi kullanılmıştır.

Tablo 7
Katılımcıların Demografik Özellikleri (n=694)

Yaş	Frekans	Oran	Medeni hal	Frekans	Oran
20-30	350	% 50,4	Evli	399	% 57,5
31-40	203	% 29,3	Bekar	295	% 42,5
41-50	96	% 18,3	Öğrenim	Frekans	Oran
51-60	33	% 4,8	Eğitim yok	9	% 1,3
61+	9	% 1,3	İlkokul	150	% 21,6
Belirtmeyen	3	% 0,4	Ortaokul	67	% 9,7
Bölge	Frekans	Oran	Lise (Meslek)	61	% 8,8
Marmara	111	% 16	Lise (Normal)	78	% 11,2
Ege	30	% 4,3	Önlisans (İki yıllık)	56	% 8,1
Akdeniz	41	% 5,9	Üniversite (Aç.Öğ)	20	% 2,9
İç Anadolu	252	% 36,3	Üniversite (Nor.)	222	% 32
Karadeniz	85	% 12,2	Lis.üstü / Tıpta Uz.	31	% 4,5
Doğu Anadolu	74	% 10,7	Cinsiyet	Frekans	Oran
G. Doğu	93	% 13,4	Erkek	495	% 71,3
Belirtmeyen	8	% 1,2	Kadın	199	% 28,7

10. Keşfedici faktör incelemesi

Son aşamada elde edilen veriler öncelikle keşfedici faktör incelemesine tabi tutulmuştur. İnceleme sonucu elde edilen beş faktörlü yapıya varimax rotasyonu uygulanmıştır. Varimax rotasyonu sonucunda 2 soru hariç diğer maddelerin beş faktöre net bir biçimde dağıldığı görülmüştür. Hangi faktöre yüklendiği belirsiz olan 2 madde ölçekten çıkarılmış geriye kalan 27 maddeye tekrar keşfedici faktör incelemesi uygulanmıştır. Sonuçta ulaşılan 27 maddeli ve beş faktörlü yapının, bir önceki aşamada elde edilen altı faktörlü yapıya oldukça benzer olduğu görülmüştür. Elde edilen 5 faktör toplam varyansın % 61,8'ini açıklamaktadır. İnceleme neticesinde elde edilen değerler Tablo-8'de görülmektedir. Elde edilen beş faktörü oluşturan değişkenlerin özellikleri dikkate alınarak yapılan çalışmada faktörler aşağıdaki gibi etiketlenmiştir:

Kişisel Ahlak: Birinci faktör on madde içermekte ve toplam varyansın % 20'sini açıklamaktadır. Kişisel ahlak faktörünün içeriği incelendiğinde, değerlendirmeye tabi tutulan insanların, öncelikle liderin oldukça sağlam bir ahlaki yapısının olmasını bekledikleri görülmektedir. Buna göre liderin dürüst, ahlaklı, güvenilir, sözünde duran, saygıdeğer, insanlara güven veren, kişilikli bir şahıs olması gerekmektedir. Burada dikkati çeken nokta, Çin örneğinde insanların benzer niteliklere vurgu yapması; ancak Amerikan örneğinde liderde güç, baskın olma, erkeksilik, zekâ, çekicilik gibi yönler ön plana çıkarken, ahlaki değerlerle ilgili hiçbir niteliğin aranıyor olmamasıdır.

Beceriklilik: İkinci faktör yedi bileşen içermekte toplam varyansın % 15,3'ünü açıklamaktadır. Beceriklilik faktörüne göre katılımcılar lideri yaptığı işi organize edebilen, gerektiğinde inisiyatif kullanabilen, özgüveni olan, yeterince hızlı karar verebilen ve karşılaştığı problemlerin üstesinden gelebilecek yetenekte becerikli, işinin ehli, görevinin sorumluluğunu taşıyabilecek aynı zamanda çalışanlarını motive edebilecek bir kişi olmasını istemektedirler. Bunların yanı sıra ileri görüşlü olması gereken lider takımını başarıya taşıyabilecek yeteneğe sahip olmalıdır. Çin kökenli araştırmada bu faktöre benzer bir faktör olsa da, iki ülke arasında içerik olarak farklılıklar görülmektedir (Ling ve diğ., 2000). Amerikan örneğinde ise, benzer nitelikler ve beceriye ilişkin bir faktör yer almamaktadır (Offerman ve diğ., 1994).

Duyarlılık: Üçüncü faktör olan duyarlılık toplam varyansın % 11,9'unu açıklamaktadır. Çalışmaya katılanlar liderin astlarına karşı cana yakın, merhametli ve hoşgörülü olmalarını beklemektedirler. Bu sıfatlar açıkça duyarlı bir kişiyi tarif etmektedir. Amerika'da yapılan araştırmada elde edilen 8 faktörden duyarlılık incelendiğinde, burada elde edilen niteliklere benzer özellikleri barındırdığı görülmektedir. Amerika'da yaşayan insanlar da lideri ifade ederken kendisine yakınlık ve içtenlik gösteren bir insanı tarif etmektedirler. Çin örneğinde bu faktörün tam

manasıyla karşılığı bulunmasa da insanlar arası ilişkilerde yer alan yetenek faktörü benzerlik göstermektedir.

Güç: Dördüncü faktör üç bileşen içermekte ve toplam varyansın % 7,5'ini açıklamaktadır.

Etkileycilik: Beşinci faktör üç bileşen içermekte ve toplam varyansın % 7,2'sini açıklamaktadır. Katılımcılar liderin hitabet kabiliyetinin, ikna ediciliğinin ve eğitici yönünün kuvvetli olmasını beklemektedirler. Çin kaynaklı çalışmada, yetenek faktörünün içeriği ile etkileycilik arasında kısmen benzerlik olduğu görülmektedir. Amerikan örneğinde karizma ve çekicilik gibi faktörler olsa da bu faktörlerin içeriği incelendiğinde benzer nitelikleri ihtiva etmediği görülmektedir.

Tablo 8
Keşfedici Faktör İncelemesi Değerleri

Faktör	Maddeler	Faktör Yüğü					α	Açıklanan Varyans
Kişisel Ahlak	1. Dürüst	.79	.18	.09	.06	.01	.91	% 20
	2. Güvenilir	.77	.21	.01	.15	.14		
	3. Ahlaklı	.77	.11	.15	.02	.10		
	4. Adil / Adaletli	.77	.20	.03	.12	.07		
	5. Hak yemeyen / Haksızlığa karşı	.76	.06	.04	.17	.18		
	6. İnsana değer veren	.70	.15	.25	.01	.01		
	7. Saygıdeğer	.64	.21	.21	.02	.20		
	8. Verdiği sözü tutan / Özü sözü bir	.61	.30	.24	.08	.03		
	9. Şahsiyetli / Kişilikli	.56	.45	.17	.11	.07		
	10. Astlarının güvenini kazanan	.52	.45	.07	.03	.06		
Beceriklik	11. İşleri organize edebilen	.29	.73	.05	.07	.12	.87	% 15.3
	12. Problem çözen	.20	.73	.04	.12	.16		
	13. Motive edici / Harekete geçirici	.08	.67	.03	.14	.35		
	14. Hızlı ve doğru karar veren	.24	.64	.05	.05	.12		
	15. İnisiyatif sahibi	.19	.62	.16	.05	.26		
	16. İleriyi gören / İleri görüşlü	.17	.60	.12	.33	.06		
	17. Özgüveni olan	.23	.59	.23	.26	.08		
Duyarlılık	18. Merhametli, şefkatli / Babacan	.15	.12	.86	.01	.01	.79	% 11.9
	19. Cömert	.15	.03	.82	.19	0.3		
	20. Hoşgörülü / Anlayışlı	.20	.03	.79	.22	.03		
	21. Cana yakın	.12	.21	.78	.04	.11		
Güç	22. Bilgili	.16	.15	.08	.77	.19	.66	% 7.5
	23. Tecrübeli	.10	.12	.24	.76	.08		
	24. Otoriter	.05	.26	.00	.58	.16		
Etkileycilik	25. İkna kabiliyeti yüksek	.11	.25	.01	.17	.81	.71	% 7.2
	26. Hitabeti kuvvetli	.08	.29	.06	.20	.74		
	27. Eğitici	.20	.24	.36	.13	.52		
Toplam						.93	% 61.8	

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen 27 maddelik örtülü liderlik ölçeğinin içeriğini oluşturan beş faktörün Cronbach's Alpha güvenilirlik değerleri .66 ile .91 arasında değişmektedir. Ölçeğin toplam güvenilirlik değeri .93 olarak bulunmuş, gelecekteki uygulamalarda kullanılabilirlik yeterlilikte güvenilirlik değerlerine sahip olduğu görülmüştür.

Elde edilen verilerin faktör incelemesine uygun olup olmadığı KMO ve Bartlett testleri ile test edilmiştir. 27 maddelik ölçeğe yapılan KMO .924 ve Bartlett testi sonucunda elde edilen değerler; Ki kare 9203.74, serbestlik derecesi 351, $p=.000$ şeklindedir (5 faktörlü 27 maddeli ölçek için Ek Tablo-1'e bakınız). Tablo-9'da ölçeğin tüm alt boyutlarının birbiri ile olan korelasyonları görülmektedir.

Tablo 9
Ölçeğin Alt Boyutlarının Korelasyon Değerleri

Alt Boyutlar	1	2	3	4	5
1 Kişisel Ahlak	1				
2 Beceriklilik	.588*	1			
3 Duyarlılık	.386*	.301*	1		
4 Güç	.335*	.475*	.289*	1	
5 Etkileycilik	.392*	.585*	.263*	.467*	1

(*) $p<0.01$

Korelasyon incelemesi sonuçlarına göre ölçeğin tüm alt boyutları arasında aynı yönlü ve anlamlı seviyede ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan faktörel yapının doğrulayıcı faktör incelemeleri ile test edilmesi gerektiği düşünülerek 4 farklı modelin incelendiği yapısal eşitlik modelleri geliştirilmiştir.

11. Doğrulayıcı faktör incelemesi

Son aşamada keşfedici faktör incelemesi sonucu elde edilen 27 maddelik ve beş faktörlü yapı (çoklu karakterli model) (Şekil-4) esas alınmış ancak tek ortak faktörlü modelin (Şekil-1), boş modelin (ilişkisiz) (Şekil-2) ve "örtülü liderlik" gibi üst faktörün beş alt faktörü açıkladığı şekilde çizmeden önce alt boyutların kendi aralarındaki ilişkili olduğu beş alt faktörlü modele (ilişkili) (Şekil-3) uygun biçimde uyum iyiliği değerleri kontrol edilmiştir. Test edilen ölçüm modellerinin uyum iyiliği değerlerine Tablo-10'da yer verilmiştir.

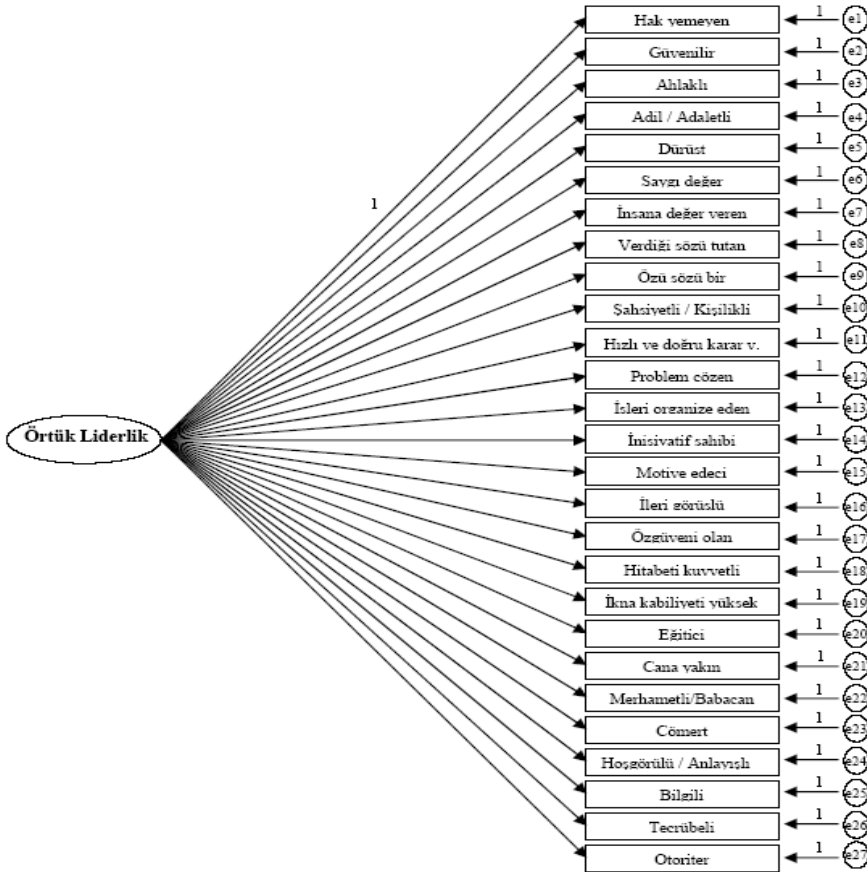
Test edilen ölçüm modellerinin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, en iyi uyum değerlerine Şekil-3'de sunulan çoklu faktörlü modelde (ikinci düzey faktör incelemesi) ulaşıldığı görülmektedir. Kabul edilen modelin uyum iyiliği değerlerine göre χ^2/df , GFI, NFI ve TLI kabul edilebilir uyumu göstermekte; IFI, CFI ve RMSEA ise iyi uyumu işaret etmektedir. Doğrulayıcı faktör incelemesi sonucunda modelin bir bütün olarak iyi uyum sağladığı kabul edilmiştir.

Tablo 10
Test Edilen Ölçüm Modellerinin Uyum İyiliği Değerleri

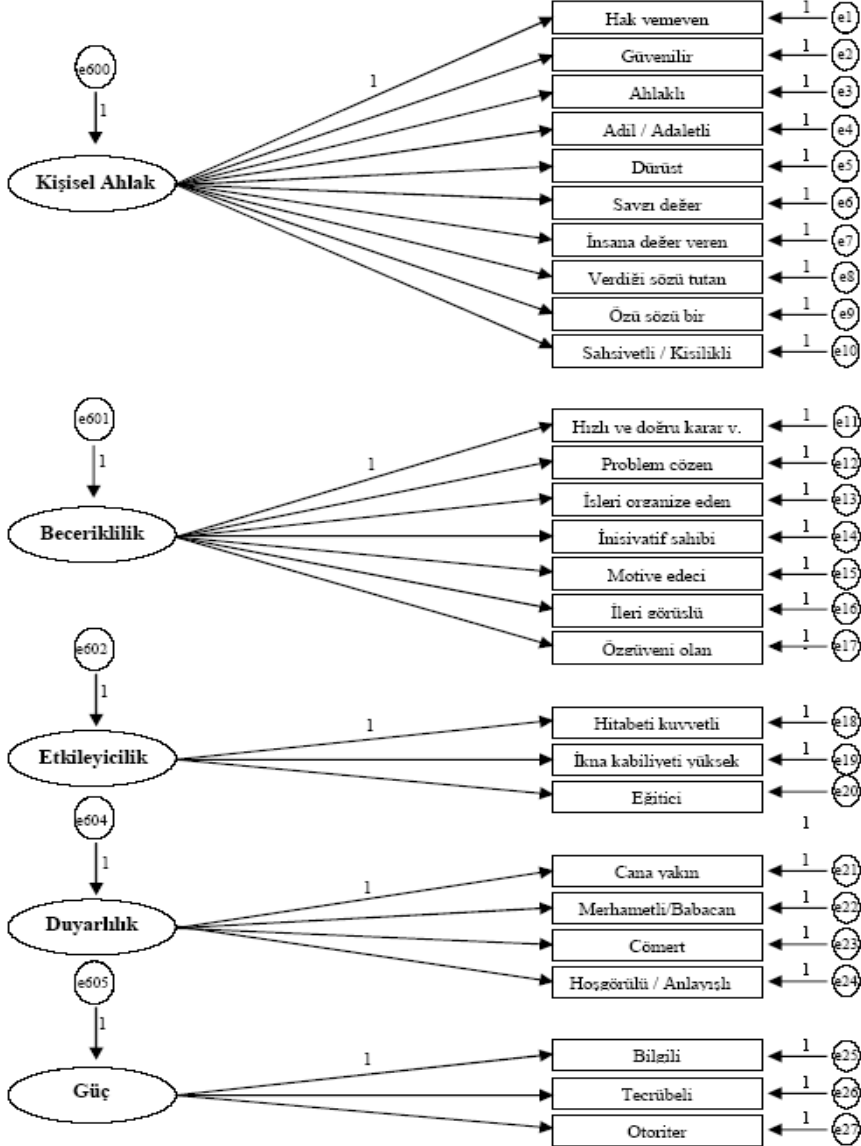
	χ^2/sd	GFI	NFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA
İyi Uyum	≤ 2	.95 - 1	.95 - 1	.90 - 1	.95 - 1	.95 - 1	< .05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	2 - 5	.90 - .95	.90 - .95	.85 - .90	.90 - .95	.90 - .95	.05 - .08
Boş Model (İlişkisiz)	6.92	.789	.768	.742	.777	.794	.092
Tek Ortak Faktörlü Model	12.22	.610	.590	.577	.611	.609	.127
Beş Alt Faktörlü Model (İlişkili)	4.56	.862	.851	.865	.880	.880	.072
Çoklu Karakterli Model	2.69	.927	.923	.936	.950	.950	.049

Kaynak: Arbuckle, 2007; Byrne, 2001; Garson, 2011; Kenny, 2010.

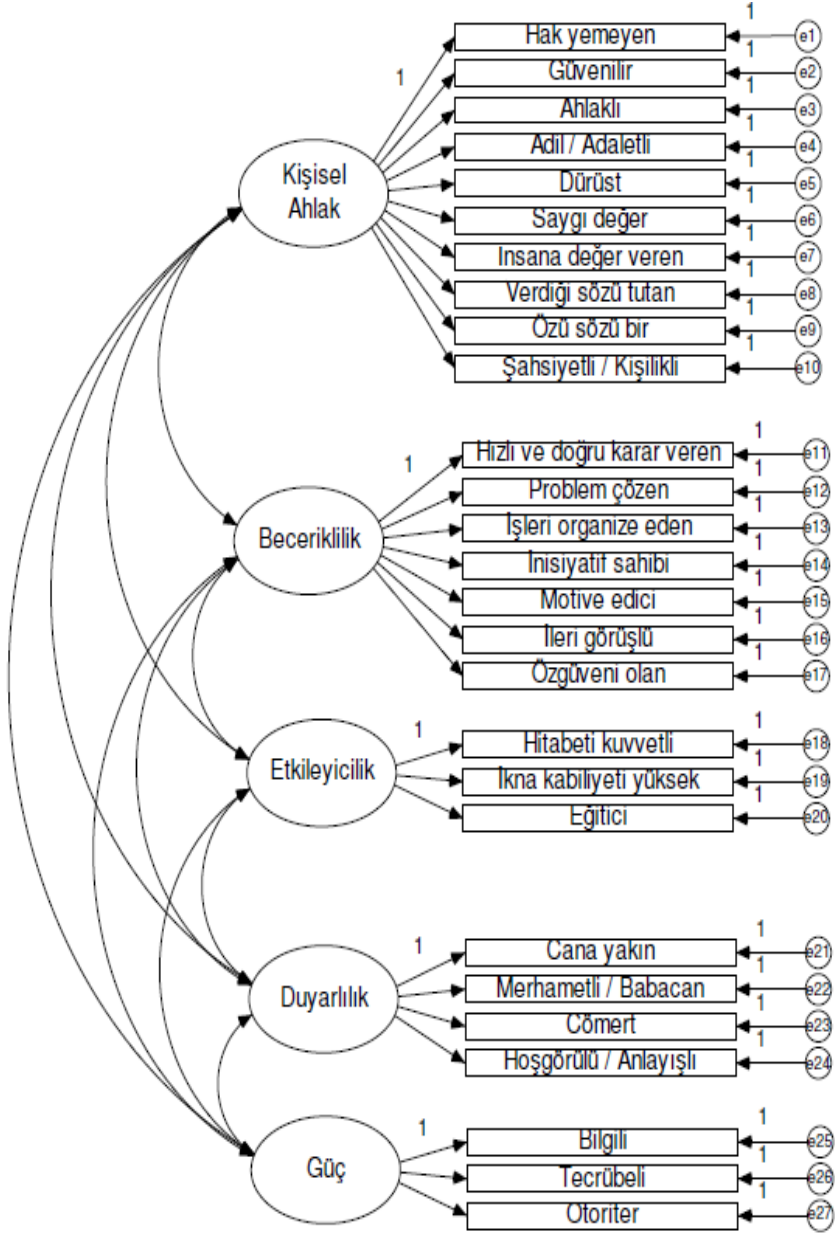
Şekil 1
Tek Ortak Faktörlü Model



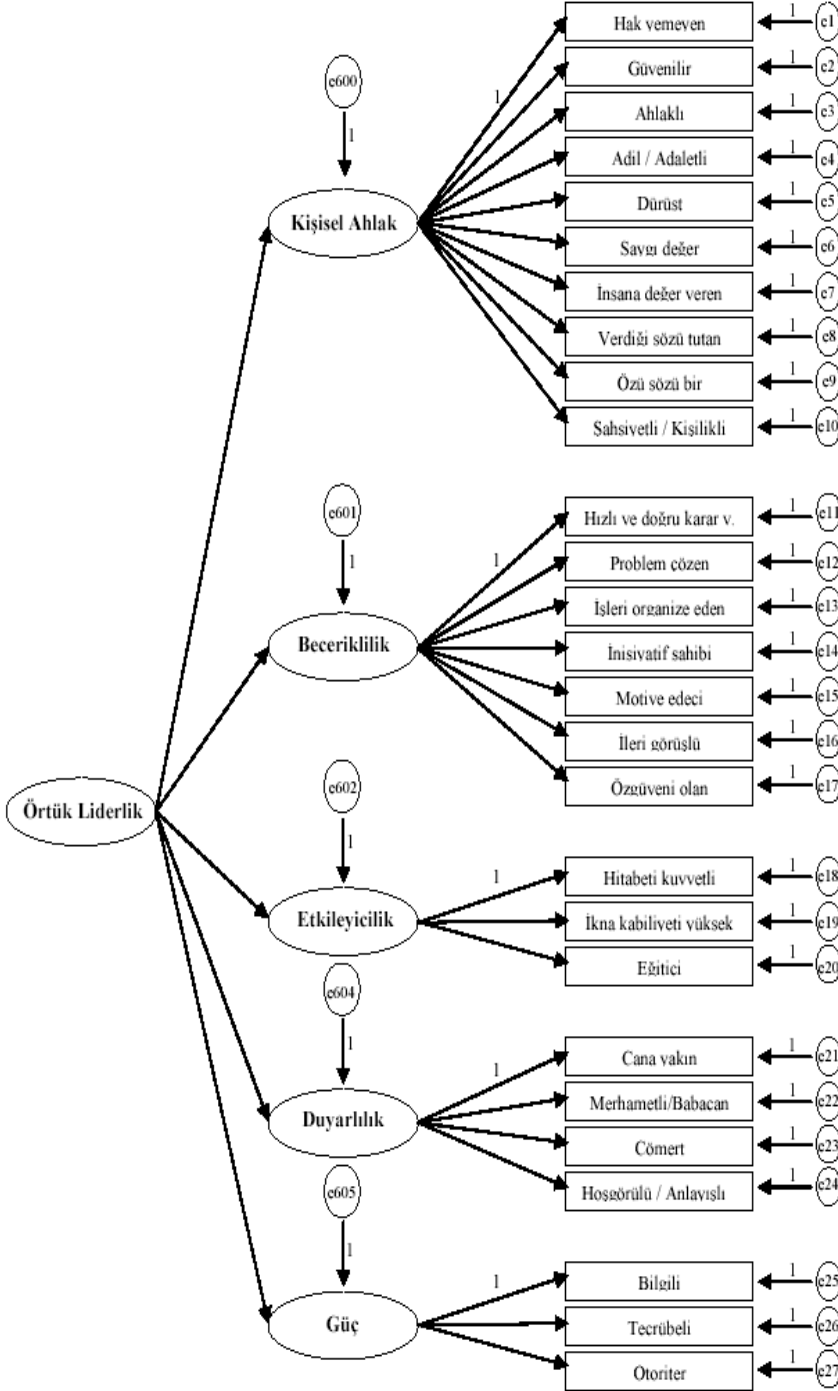
Şekil 2
Boş Model (İlişkisiz)



Şekil 3
Beş Alt Faktörlü Model (İlişkili)



Şekil 4
Çoklu Karakterli Model (İkinci Düzey Faktör İncelemesi)



12. Sonuç ve tartışma

Araştırma kapsamında katılımcıların liderlik algısını ölçmek üzere Türk kültürüne uygun bir ölçeğin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bilindiği üzere, değişik toplumlarda lidere atfedilen özellikler farklılıklar içermektedir. Bu açıdan ele alındığında, toplumumuzun kültürel yapısına uygun bir ölçeğin liderlik algısını ölçmek üzere kullanılması amacıyla üç safhayı içeren çalışmalar yapılmıştır.

Yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilen 27 maddelik ölçek; kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç ve etkileyicilik olmak üzere beş faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin içeriği incelendiğinde insanımızın lider olarak nitelendireceği ve takip edeceği şahsiyetin, öncelikle ahlaki değerlerinin üst düzeyde olmasının beklenildiği görülmektedir. Yani lider; dürüst, güvenilir, sözünün eri, adil, hak yemeyen, saygıyı hak eden, ahlaklı bir insan olmalıdır, ancak bu özelliklere sahip olan lider astlarının güvenini her konuda kazanabilecektir. Bunun yanı sıra lider becerikli ve işinin ehli olmalıdır. Bu kişi işleri organize edebilmeli, astlarını motive edebilmeli, hızlı ve doğru kararlar alarak problemleri çözebilmeli, kendine güvenen yapısıyla ve ileri görüşlülüğüyle inisiyatif kullanabilmelidir. Beceriklilik boyutu altında toplanan bu nitelikler astların lider olarak belirleyecekleri kişide aradıkları işe ilişkin başarı kriterlerini içermektedir. Üçüncü boyut olan duyarlılığın içeriğine bakıldığında, Türk insanına göre liderin astlarıyla duygusal bir bağ oluşturması gerektiği belirtilebilir. Diğer bir ifadeyle lider astlarından gerekli hoşgörü ve merhameti esirgememeli, yeterince cömert olmalı ve gerektiğinde son derece cana yakın, babacan tavırlar sergilemelidir. Dördüncü boyut olan güç boyutuna göre, liderin işgal ettiği makamı doldurabilecek bilgiye, tecrübeye ve otoriteye sahip olması gerektiği görülmektedir. Bu üç niteliği bir arada bulundurabilen lider gücü de elinde bulunduracaktır. Ancak burada üzerinde durulması gereken nokta, insanımıza göre gücün zorbalıktan ziyade bilgiye ve tecrübeye dayandırılması gerektiğidir. Gücün kaynağı zorlama olmaktan çok benimsenme şeklinde olmalıdır. Son faktöre göre ise lider astlarını etkileyebilmelidir. Etkileyicilik olarak etiketlenen bu faktöre göre liderin güçlü bir hitabeti, ikna yeteneği ve eğitici yönü olmalıdır.

Yazın incelendiğinde, ülkemizde beklenen liderlik özelliklerini ortaya çıkarmak üzere başka araştırmaların da yapıldığı görülmektedir (Paşa, 2000; Türetgen ve Cesur, 2008; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001; Kılıç, 2003). Bu araştırmalar neticesinde ulaşılan sonuçlarla, 27 maddelik örtülü liderlik ölçeğinin içeriğinin benzerlikler ve farklılıklar sergilediği söylenebilir. Kabasakal ve Bodur (2002) ile Türetgen ve Cesur (2008)'un yürüttükleri çalışma sonucunda tespit edilen niteliklerden adil, çözüm üretebilen, dürüst, hitabet yeteneği olan, hoşgörülü/anlayışlı, ikna edici, ileri görüşlü, kendine güvenen, kültürlü olmak üzere dokuz özelliğin 27 maddelik örtülü liderlik ölçeğinin içeriğiyle çok benzeştiği diğer özelliklerin de paralellik içerdiği görülmektedir.

Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001) yaptıkları çalışma sonucunda incelendiğinde, sunulan ideal lider tipi ile örtülü liderlik ölçeğinde belirtilen faktörlerde büyük benzerlikler göze çarpmaktadır. İlişki odaklılık boyutunda liderin duyarlı ve babacan olması beklenmektedir. Görev odaklılık boyutu liderin yönetsel becerisine vurgu yapmaktadır. Paylaşıcılık boyutu takım kültürüne verilen önemi, takım çalışmasını teşvik etmeyi ve grup çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyabilmeyi ifade etmektedir. Karizmatik/dönüştürücülük boyutunda ise, vizyon sahibi olma, motive edici olma, doğru ve ahlaklı olma, prosedürlerin dışına çıkabilme (inisiyatif), diğerlerini etkileyebilme, ağırbaşlı olma, kendine güvenen ve kararlı olma gibi özellikler bulunmaktadır. Örtülü liderlik ölçeğinin içeriği bu bulgularla karşılaştırıldığında ilişki odaklılık boyutunun duyarlılık boyutuyla, görev odaklılık boyutunun beceriklilik boyutuyla çok benzeştiği, ayrıca karizmatik/dönüştürücülük boyutunun içerisinde sayılan özelliklerin kişisel ahlak, güç ve etkileycilik boyutlarıyla örtüştüğü görülmektedir.

Örtülü liderlik ölçeğinin içeriği, GLOBE Projesi'nin sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, mevcut çalışma sonucu elde edilen bulguları teyit edici hususlar göze çarpmaktadır. GLOBE'un altı liderlik boyutundan karizmatik/değerler temelli liderlik boyutu örtülü liderlik ölçeğindeki kişisel ahlak ve beceriklilik boyutlarının içeriğine, insan odaklılık boyutu ise duyarlılık boyutunun içeriğine benzemektedir. Toplumumuzun kültürel özellikleri incelendiğinde, GLOBE Projesi'nin ortaya çıkardığı sonuçlar ile örtülü liderlik ölçeğinin içeriği arasında genel anlamda paralellik göze çarpmaktaysa da yukarıda açıklandığı üzere bir takım farklılıklara da ulaşılmıştır. Bu nedenle mevcut çalışmanın GLOBE çalışmalarına Orta Doğu ve Arap kültüründen bağımsız olarak incelenen Türk kültürünü tek başına ele alması, toplumun lider algısındaki benzerlik ve farklılıkları açıklaması itibariyle alan yazına özgün bir katkıda bulunduğu söylenebilecektir.

Paşa (2000)'nin çalışmasında, liderin özellikleri 27 maddelik örtülü liderlik ölçeğinden farklı bir yöntemle faktörleştirilerek, farklı isimlerle etiketlenirilmiş olsa da; dürüstlük, güvenilirlik, adillik, saygınlık, örnek şahıs olma, işleri yürütebilme, iş bitirici olma, motivasyonu arttırabilme, doğru ve çabuk karar verme, ileri görüşlülük, şefkatli olma, hoşgörülü olma, anlayışlı olma, bilgili, tecrübeli, otoriter olma, ikna edebilme, öğretici olma gibi 18 özelliğin 27 maddelik örtülü liderlik ölçeğinin içeriğiyle aynen örtüştüğü görülmektedir. Diğer nitelikler de 27 maddelik örtülü liderlik ölçeğinin içeriğine çok benzemektedir.

Kılıç (2003) tarafından yapılan araştırma sonucunda elde edilen liderlik özelliklerinden cazibeli ve etkili olmanın örtülü liderlik ölçeğindeki etkileycilik boyutuyla, dürüstlüğün kişisel ahlak boyutuyla, toplumculuk/çoğulculuk özelliğinin duyarlılık boyutuyla, yönetsel olarak etkinlik ve performans odaklı olmanın ise, beceriklilik boyutuyla örtüşmekte olduğu söylenebilecektir.

Elde edilen bulgular yabancı yazınla karşılaştırıldığında, liderlik algısına ilişkin olarak değişik toplumlarda yürütülen çalışmalarla bazı yönleriyle benzerlikler olsa da genel itibariyle farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir.

Amerika'da yapılan araştırmada (Offerman ve diğ., 1994) liderin öncelikle baskın olması beklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu özellikler örtülü liderlik ölçeğinde yer bulamamıştır. Bunun nedeni toplumumuzda baskının kabul görmemesinden kaynaklanabilir. Türk toplumunda güç ve otoriteye yüksek saygı duyulmaktadır, ancak bunun nedeni kültürel açıdan açıklanan güç mesafesinin bir sonucu olabilir. Bunun yanı sıra Amerikalılar liderin zeki, karizmatik olmasını istemektedirler. Ayrıca lider erkeksi, güçlü, adanmış, duyarlı ve çekici olmalıdır. Bu özellikler incelendiğinde sadece duyarlılık boyutunun içeriğiyle ülkemizde elde edilen duyarlılık boyutunun benzediği, Amerikalıların ahlaki değerlerle ilgili özelliklere vurgu yapmadığı görülmektedir. İfade edilen özelliklerdeki baskınlık ve erillik göz önüne alındığında Amerikan toplumunun kültürel özelliklerinin liderlik algısına yansıdığı ifade edilebilir. Zira Amerikan toplumunun kültürel değerlerine bakıldığında özgürlük, bağımsızlık, eşitlik, bireycilik, rekabet, açıklık gibi özellikler ön plana çıkmakta (Doh, 2009), Hofstede'nin kültürel boyutları açısından incelendiğinde de Amerikan toplumu yüksek düzeyde bireyci ve eril bir toplum olarak tanımlanmaktadır (McFarlin ve Sweeney, 2006).

Eden ve Leviatan (1975) İsrail'de örtülü liderlik modellerini araştırmışlar ve destek, işleri kolaylaştırma, ilişkileri kolaylaştırma ve hedef odaklılık olmak üzere dört boyut elde edilmiştir. Bu boyutların içerikleri incelendiğinde destek boyutunun ülkemizde elde edilen duyarlılık boyutuna, işleri kolaylaştırma boyutunun beceriklilik boyutuna benzediği görülmektedir. İsrail'de liderden beklenen özellikler arasında ahlaki konulara ve etkileyciliğe vurgu yapılmamaktadır. Kültürel boyutlar açısından İsrail ve Türkiye karşılaştırıldığında erillik/dişilik ve bireycilik açısından iki toplumun birbirine çok yakın olduğu, ancak İsrail'de güç mesafesinin çok daha az olduğu görülmektedir (Doh, 2009).

İsveç'te yürütülen çalışma, bu ülkede ideal lideri tanımlarken karizmatikliğinin, takım çalışmasının ve paylaşımcılığın öne çıkan faktörler olduğunu göstermiştir (Holmberg ve Akerblom, 2006). İsveç'te orta seviye yöneticiler örnekleme üzerinde yürütülen çalışma, takımca çalışabilen, paylaşımcı ve karizmatik liderlerin bu ülkede başarılı olacağını, otonom ve bağımsız çalışan liderlerin ise arzu edilmeyen lider tipleri olduğunu göstermiştir (Holmberg ve Akerblom, 2006). Ülkemizde etkili liderin özellikler arasında paylaşımcılık ve takımca çalışma yeteneği ifade edilmemektedir. İsveç toplumu Türk insanına göre daha bireyci olmasına rağmen (McFarlin ve Sweeney, 2006), paylaşımcılığı ve takımca çalışabilmeyi ön plana çıkarıyor olması dikkat çekicidir.

Liderlik algılaması bakımından Türk toplumuna en yakın ülkenin Çin olduğu belirtilebilir. Çin'de yapılan çalışma ile (Ling ve diğ., 2000), liderin

ahlaki değerlerinin üst düzeyde olması, becerikli, hedeflere ulaşabilen ve insanlar arası ilişkilerde yetenekli olmasının beklendiği ortaya çıkarılmıştır. Bizim toplumumuzda da ahlaki konulara ve beceriye ilişkin özelliklere vurgu yapılmaktadır. Bu benzerliğin kültürel olarak iki ülkenin kolektivizm, erillik/dişilik ve güç mesafesi bakımından birbirine yakın olmasından (Doh, 2009) ve tarihte iki komşu toplumun uzun yıllar boyunca birbiri üzerinde oluşturduğu etkilerden (Eberhard, 1942) kaynaklandığı ifade edilebilir.

Çalışmanın bulgularının yöneticiler ve çalışanlar açısından olası sonuçları şunlardır;

Bu çalışmanın sonucunda elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak insanımızın nasıl bir lideri takip edeceğinin resmi kolaylıkla çizilebilir. Bu nedenle mevcut çalışmanın özgün katkısı; çalışmadan elde edilen bulgulardan insanımızın kafasındaki lider modeline ulaşılmış olunmasıdır. Sonuç olarak bu araştırma ile yöneticiler ve çalışanların bir arada faydalanabileceği, ülkemizde geçerliliği olan bir örtülü liderlik ölçeği geliştirildiği düşünülmektedir.

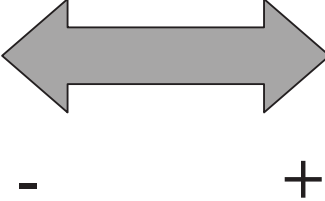
Çalışanların örtülü liderlik modelleriyle yöneticinin özellikleri ve davranışları arasında uyum sağlandığı sürece, çalışan yöneticisini lider olarak kabul edecek ve lider-üye etkileşiminin kalitesi artacaktır (Gils, Quaquebeke ve Knippenberg, 2010: 353). Aksine yönetici ile astların liderlik algısı farklılaştığı oranda liderlerin etkileyciliği de ortadan kalkacaktır (Brodbeck ve diğ, 2000: 2). Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, yöneticilerle çalışanlar arasındaki uyumun sağlanmasında ve etkileyciliğin sağlanması için; öncelikle kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç ve etkileycilik olmak üzere beş faktöre özel önem gösterilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

13. Çalışmanın sınırlılıkları ve gelecekteki çalışmalara öneriler

Her çalışmada olduğu gibi mevcut çalışmanın sonuçlarını kısıtlayan bazı etmenler bulunmaktadır. Öncelikle sadece bu araştırmanın sonuçları göz önüne alınarak net bir yargıda bulunulamayacağı değerlendirildiğinden, araştırma sonuçlarının teyit edilmesi ve daha sonraki yapılacak çalışmalarda bu ölçeğin farklı örneklerde denenmesinin gerektiği düşünülmektedir. İkinci olarak bu çalışmada birinci örneklem grubunun sadece Ankara ilinden seçilmiş olması mevcut çalışmanın önemli bir sınırlılığıdır. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalarda örneklemin daha geniş hacimli olması daha net sonuçların ortaya çıkarılmasını sağlayacaktır. Üçüncü kısıt olarak çalışmada örtülü liderliğin en üst seviyede ele alınmış olması gösterilebilir. Bu uygulamadaki amaç katılımcıların lider ifadesinden ne anladıkları ortaya çıkarılmaya çalışılmasıdır. Ancak önümüzdeki çalışmalarda temel seviyede bulunan (siyasi, dini, spor, yönetici) örtülü lider çeşitlerine yönelik olarak detaylı araştırmalar yapılması gerekmektedir.

Ek Tablo 1
Örtülü Liderlik Ölçeği

Lütfen her bir niteliğin size göre liderin ne derece özelliği olduğunu, ya da bir kişinin lider olarak kabul görmesi için o niteliğin ne derece önemli olduğunu; “1-Liderin Hiç Özelliği değildir”, “10-Tamamen Liderin Özelliğidir” aralığında olacak şekilde belirtiniz.

											
		Liderin Özelliği Hiç Değildir Tamamen Liderin Özelliğidir									
1	Hak yemeyen/Haksızlığa karşı olan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Güvenilir	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Ahlaklı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Adil/Adaletli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Dürüst	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Saygı değer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	İnsana değer veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Verdiği sözü tutan/Özü sözü bir	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Astlarının güvenini kazanan/Güven veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Şahsiyetli/Kişilikli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Hızlı ve doğru karar veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Problem çözen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	İşleri organize edebilen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	İnisiyatif sahibi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Motive edici/Harekete geçirci	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Hitabeti kuvvetli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	İkna kabiliyeti yüksek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Eğitici	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	İleriyi gören/İleri görüşlü olan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Özgüveni olan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Cana yakın	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Merhametli Şefkatli Babacan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Cömert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Hoşgörülü Anlayışlı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Tecrübeli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Bilgili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Otoriter	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Kaynaklar

- ABDALLA, I.A. ve AL-HOMOUD, A.M. (2001), "Exploring the Implicit Leadership Theory in the Arabian Gulf states", *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 506-531.
- ALBRIGHT, J.J. ve PARK, H.M. (2009), "Confirmatory Factor Analysis Using Amos, LISREL, Mplus, and SAS/STAT CALIS", Erişim Tarihi: 12 Şubat 2011, <<http://www.indiana.edu/~statmath/stat/all/cfa/index.html>>.
- ARBUCKLE, J.L. (2007), *AMOS 16 Users Guide*, Chicago, Amos Development Cooperation.
- ARSLANTÜRK, Z. (2004), *Sosyal Bilimler İçin Araştırma Metod ve Teknikleri*, İstanbul, Çamlıca Yayınları.
- BAKAN, İ. (2008), "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *KMU İİBF Dergisi*, 10/14, 13-40.
- BARSALOU, L.W. (1983), "Ad Hoc Categories", *Memory and Cognition*, 11(3), 211-227.
- BERSON, Y., DAN, O. ve YAMMARINO, F. J. (2006), "Attachment Style and Individual Differences in Leadership Perceptions and Emergence", *The Journal of Social Psychology*, 146 (2), 165-182.
- BİRİCİK, D. (2012), "Sosyal Bilişim, Farkında Olmak Ya Da Olmamak", *Bilim ve Teknik E-Dergisi*, Mart, 532, 26-27.
- BODUR, M. ve KABASAKAL, H. (2002), "Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: GLOBE Çalışması", *Başkent Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 5-22.
- BOLMAN, L.G. ve DEAL, T.E. (2008), *Reframing Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- BOSCO, G. (2004), *Implicit Theories of "Good Leadership" in the Open-Source Community*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Technical University of Denmark Department of Manufacturing, Engineering and Management.
- BOYACIGİLLER, N. A. (2000), "Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler", Z. AYCAN (Ed.), *Türkiye'de Yönetim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara, Türk Psikoloji Derneği Yayınları.
- BRODBECK, F. C. (2000), "Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73 (1), 1-29.
- BROWN, D. J., ve LORD, R. G. (2001), "Leadership and Perceiver Cognition: Moving Beyond First Order Constructs", M. LONDON (Ed.), *How People Evaluate Others in Groups*, London: Erlbaum, 181-202.
- BRYMAN, A. (2001), "The Generalizability of Implicit Leadership Theory", *Journal of Social Psychology*, 127 (2), 129-141.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2002), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., ÇAKMAK, E. K., AKGÜN, Ö.E., KARADENİZ, Ş. ve DEMİREL, F. (2008), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Pegem Akademi Yayınları.
- BYRNE, B. (2001), *Structural Equation Modeling With AMOS. Basic Concepts, Applications and Programming*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.
- CALDER, B. J. (1977), "An Attribution Theory of Leadership", B. M. STAW ve G. R. SALANCIK (Ed.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, IL: St. Clair Pres, 177-204.
- COHEN, J. (1960), "A Coefficient of Agreement for Nominal Scales", *Educational and Psychological Measurement*, 20 (1), 37-46.
- DECOSTER, J. (1998), Overview of Factor Analysis, Erişim Tarihi: 20 Şubat 2011, <<http://www.stat-help.com/notes.html>>.
- DEN HARTOG, D. N., HOUSE, R. J., HANGES, P. J. ve RUIZ-QUINTANILLA, S. A. (1999), "Culture Specific And Cross Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories:

- Are Attributes Of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?", *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 219-256.
- DICKSON, M. W., DEN HARTOG, D. N. ve MITCHELSON, J. K. (2003), "Research on Leadership in a Cross-Cultural Context: Making progress, and Raising New Questions", *The Leadership Quarterly*, 14, 729-768.
- DOH, L. (2009), *International Management Culture, Strategy and Behavior*. Singapur, McGraw Hill.
- DORFMAN, P.W., HOWELL, J.P., HIBINO, S., LEE, J.K., TATE, U. ve BAUTISTA, A. (1997), "Leadership in Western Asian Countries: Commonalities And Differences in Effective Leadership Process Across Cultures", *Leadership Quarterly*, 8 (3), 233-274.
- EBERHARD, W. (1942), "Eski Çin Kültürü ve Türkler", *A.Ü. Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 1.
- EDEN, D. ve LEVIATAN, V. (1975), "Implicit Leadership Theory as a Determinant of Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales", *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741.
- ENGLER, E. M. ve LORD, R. G. (1977), "Implicit Theories, Self-Schemas, and Leader-Member Exchange" *Academy of Management Journal*, 40 (4), 988-1010.
- EPITROPAKI, O. ve MARTIN, R. (2004), "Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time", *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), 293-310.
- EPITROPAKI, O. ve MARTIN, R. (2005), "From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 659-767.
- ERDOĞAN, İ. (1998), *SPSS Kullanım Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri*, Ankara, Emel Matbaası.
- FOTI, R. J., FRASER, S. L. ve LORD, R. G. (1982), "Effects of Leadership Labels and Prototypes on Perceptions of Political Leaders", *Journal of Applied Psychology*, 67, 326-333.
- FOTI, R. J. ve LORD, R. G. (1987), "Prototypes and Scripts: The Effects of Alternative Methods of Processing Information on Rating Accuracy", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 318-340.
- FOTI, R. J. ve LUCH, C.H. (1992), "The Influence of Individual Differences on the Perception and Categorization of Leaders", *Leadership Quarterly*, 3 (1), 55-66.
- GARSON, G. D. (2011), "Quantitative Research in Public Administration", Erişim Tarihi: 11 Şubat 2011, <<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm>>.
- GILS, S., QUAQUEBEKE, N. ve KNIPPENBERG, D. (2010), "The X-factor: On the Relevance of Implicit Leadership and Followership Theories for Leader-Member Exchange Agreement", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (3), 333-363.
- GLIEM, J. A. ve GLIEM, R. R. (2003), "Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales", *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*.
- GROVE, C.N. (2005), "Introduction to the GLOBE Research Project on Leadership Worldwide", 11 Ekim 2010, <<http://www.grovewell.com/pub-GLOBE-intro.html>>.
- HINKIN, T.R. (1995), "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", *Journal of Management*, 21 (5), 967-988.
- HOGG, M. A. (2001), "A Social Identity Theory of Leadership", *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200.
- HOLLANDER, E. P. ve JULIAN, J. W. (1969), "Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Processes", *Psychological Bulletin*, 71 (5), 387-397.

- HOLMBERG I. ve AKERBLOM, S. (2006), "Modelling Leadership-Implicit Leadership Theories in Sweden", *Scandinavian Journal of Management*, 22, 307-329.
- HOUSE, R. J., JAVIDAN, M. ve DORFMAN, P. (2001), "Project GLOBE: An Introduction", *Applied Psychology: An International Preview*, 50 (4), 489-505.
- HOUSE, R. J., JAVIDAN, M., HANGES, P. ve DORFMAN, P. (2002), "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project Globe", *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- HOUSE, R.J. ve diğerleri. (2004), *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage.
- HUNT, J. G., BOAL, K. B. ve SORENSON, R. L (1990), "Top Management Leadership: Inside the Black Box", *Leadership Quarterly*, 1, 41-65.
- JOHNSON, B. E. (2007), *Taking the Child to Work: The Relationship of Adult Attachment Styles And Implicit Leadership Theories in Organizational Settings*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Virginia Beach, Regent University School of Global Leadership and Entrepreneurship.
- KABASAKAL, H. ve BODUR, M. (2002), "Arabic Cluster: A Bridge Between East and West", *Journal of World Business*, 37, 40-54.
- KENNEY R. A., BLASCOVICH, J. ve SHAVER, P. R. (1994), "Implicit Leadership Theories: Prototypes for New Leaders", *Basic and Applied Social Psychology*, 15 (4), 409-437.
- KENNY, D. A. (2010), *Measuring Model Fit*, Erişim Tarihi: 10 Şubat 2011, <<http://davidakenny.net/cm/fit.htm>>.
- KILIÇ, T. (2003), *Kurum Kültürü ve Liderlik Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOÇ, N. ve DÖNMEZ, A. (1992), "Sosyal Biliş (Social Cognition)" (Çeviri), *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24 (1), 107-131.
- LANDIS, J. R. ve KOCH, G. G. (1977), "The Measurement Of Observer Agreement For Categorical Data", *Biometrics*, 33 (1), 159-174.
- LANGFELD, D.I. (2009), *The Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchange and Follower Self-Efficacy*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Walden University College of Social and Behavioral Sciences
- LING, W., CHIA, R. S. ve FANG, L. (2000), "Chinese Implicit Leadership Theory", *The Journal of Social Psychology*, 140 (6), 729-739.
- LORD, R. G., FOTI, R. J. ve PHILLIPS, J. S. (1982), "A Theory of Leadership Categorization", J. G. HUNT, U. SEKARA ve C. SCHIESHEIM (Ed.), *Leadership: Beyond Establishment Views*, Carbondale, IL: Southern Illinois Univ. Pres, 104-121.
- LORD, R. G., FOTI, R. J. ve DE VALDER, C. L. (1984), "A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- LORD, R. G., DE VALDER, C. L. ve ALLIGER, G. M. (1986), "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits And Leadership Perceptions: An Application Of Validity Generalization Procedures", *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- LORD, R. G. ve MAHER, K. J. (1993), *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, New York, Routledge.
- LORD R. G. ve EMRICH, C. G. (2000), "Thinking Outside the Box by Looking Inside the Box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research", *Leadership Quarterly*, 11 (4), 551-579.
- MCFARLIN, D. ve SWEENEY, P. D. (2006), *International Management*, Boston, Houghton Mifflin Company.
- MEINDL, J. R. (1995), "The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach", *Leadership Quarterly*, 6 (3), 329-341.

- MIDDLEBROOKS, A. E. ve HABERKORN, J. T. (2009), "Implicit Leader Development: The Mentor Role as Prefatory Leadership Context", *Journal of Leadership Studies*, 2 (4), 7-22.
- NEAL, M., FINLAY, J. L., CATANA, G. A. ve CATANA, D. (2007), "A Comparison of Leadership Prototypes of Arab and European Females", *International Journal of Cross Cultural Management*, 7 (3), 291-316.
- NYE, J. L. (2002), "The Eye of the Follower Information Processing Effects on Attributions Regarding Leaders of Small Groups", *Small Group Research*, 33 (3), 337-360.
- NYE, J. L., ve FORSYTH, D. R. (1991), "The Effects of Prototype-Based Biases on Leadership Appraisals: A Test of Leadership Categorization Theory", *Small Group Research*, 22 (3), 360-379.
- OFFERMANN, L. R., KENNEDY, J. K. ve WIRTZ, P. W. (1994), "Implicit Leadership Theories: Content, Structure, and Generalizability", *Leadership Quarterly*, 5 (1), 43-58.
- ÖZDAMAR, K. (2004), *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*, Eskişehir, Kaan Kitapevi.
- PARIS, L.D. (2004), "The Effects Of Gender And Culture On Implicit Leadership Theories: A Cross-Cultural Study", *Academy of Management Best Conference Paper*.
- PAŞA, S.F. (2000), "Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri", Z. AYCAN (Ed.), *Türkiye'de Yönetim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara, Türk Psikoloji Derneği Yayınları.
- PAŞA, S. F., KABASAKAL, H. ve BODUR, M. (2001), "Society, Organizations and Leadership in Turkey", *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 559-589.
- PFEIFER D. ve LOVE, M. (2004), "Leadership in Aotearoa New Zealand: A cross-cultural study", Erişim Tarihi: 13 Ekim 2010, <http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/Pfeifer_Love.pdf>.
- ROSCH, E. (1978), "Principles of Categorization" E. ROSCH ve B. B. LLOYD (Ed.), *Cognition and Categorization*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 27-48.
- RUSH, M. C., THOMAS, J. C. ve LORD, R. G. (1977), "Implicit Leadership Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Leader Behavior Questionnaires", *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 93 - 110.
- SALTER, C.R., GREEN, M., REE, M., CARMODY-BUBB, M. ve DUNCAN, P.A. (2009), "A Study of Follower's Personality, Implicit Leadership Perceptions, and Leadership Ratings", *Journal of Leadership Studies*, 2 (4), 48-60.
- SARGUT, S. (1994), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara, Verso Yayıncılık.
- SCHYNS, B. (2006), "The Role of Implicit Leadership Theories in the Performance Appraisals and Promotion Recommendations of Leaders", *Equal Opportunities International*, 25 (3), 188-199.
- SCHYNS, B. ve MEINDL, J. R. (2005), "An Overview of Implicit Leadership Theories and Their Application in Organizational Practice", B. SCHYNS, J.R. MEINDL (Ed.), *Implicit Leadership Theories: Essays and Explanations*, USA, Information Age Publishing, 15-36.
- SCHWARTZ, S. H. (1994), "Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values. In U. KIM, H.C. TRIANDIS, Ç. KAGITÇIBASI, S-C. CHOI, & G. YOON (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications* (pp. 85-119). Thousand Oaks, CA: Sage.
- SİPAHİ, B., YURTKORU, E.S. ve ÇİNKO, M. (2010), *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- SMITH, J. A. ve FOTI, R. J. (1998), "A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence", *Leadership Quarterly*, 9 (2), 147-160.

- SORBO, K. A. (2006), *An Exploratory Study of the Relationship Between Religion and Implicit Leadership Theories: A Study of the Leadership Preferences of Muslim and Christian Students in Indonesia*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Virginia Beach, Regent University School of Global Leadership and Entrepreneurship.
- SPISAK, B.R., DEKKER, P.H., KRÜGER, M. VE VUGT, M.V. (2012), "Warriors and Peacekeepers: Testing a Biosocial Implicit Leadership Hypothesis of Intergroup Relations Using Masculine and Feminine Faces", *Plos One*, 7 (1), 1-8.
- ŞENCAN, H. (2005), *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- ŞİMŞEK, Ö. F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara, Ekinoks.
- TABAK, A., KIZILOĞLU, A. ve POLAT, M. (2010), "Türkiye'de Örtülü Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı", *Cag University Journal of Social Sciences*, 7 (2), 72-86.
- TAVŞANCIL, E. (2005), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- TEZBAŞARAN, A. A. (1997), *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- TÜRETGEN, İ. Ö., ve CESUR, S. (2008), "Örtülü Liderlik Teorilerinin Farklı Alanlarda İncelenmesi", *15. Ulusal Psikoloji Kongresi Bildiri Kitapçığı*, İstanbul, 3-5 Eylül.
- WASTI, S. A. (2003), "The Influence of Cultural Values On Antecedents Of Organisational Commitment: An Individual-Level Analysis", *Applied Psychology: An International Review*, 52 (4), 533-554.
- WERNER, I. (1993), *Liderlik ve Yönetim* (Çev. Vedat ÜNER), İstanbul, Rota Yayın Yapım Dağıtım.
- YANCEY, G.B. ve WATANABE, N. (2009). "Differences in Perceptions of Leadership Between U.S. and Japanese Workers", *The Social Science Journal*, 46, 268-281.
- YAPISAL EŞİTLİK MODELİ, Erişim Tarihi: 05 Şubat 2011, <<http://www.yapisaesitlik.com/yem.php?gln=ortuk>>.
- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. (2007), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Detay Yayıncılık.

Extended Summary

The development of the implicit leadership scale to Turkish context

Abstract

This paper reports a study investigating the psychometric properties of Implicit Leadership Scale that has been developed in Turkish context. Scale development is executed in three phase by collecting data from three different sample (n=117, n=384, n=694) with various members of demographic groups in different sections of Turkey. In the first stage, with a small sample, a pilot study was conducted to investigate the items validity. The factor structure was explored again with sample two. After a period test-retest reliability method was conducted with sample three, in this phase structure of the scale tested with exploratory and confirmatory factor analyses also. Finally implicit leadership scale with five dimension (personal morality, versatility, sensitivity, power and impressiveness) and 27 items has been developed. Five factor model appears to show evidence for the statistical significant and supported the scale's construct validity. The psychometric data suggests that the Turkish Implicit Leadership Scale is a reliable and valid measurement for use with different sectors employees sample.

Key Words: Implicit leadership, scale development, reliability, validity, factor analysis.

Introduction

Implicit leadership theory focuses on the individuals thoughts and the mental models about leaders (Middlebrooks ve Haberkorn, 2009). According to the implicit leadership theory, the term "leader"; defines a conceptual categorization process of individuals to classify states leader in the form of in which the expression of "leader or not a leader" (Lord, De Valder ve Alliger, 1986: 403; Calder, 1977). Here implicit indicates a situation in which the memories hold in mind, mental reasoning of conditions (Hunt, Boal, ve Sorenson, 1990) and then creating many expectations of follower from a leader (Nye, 2002).

Method

Aim of the study is to develop a measurement instrument which will be valid and reliable in Turkish context to measure applicants' implicit leadership perceptions. The research was accomplished more than a year in three phase. In the first phase items were gathered from various related resources and used in pilot test (n=117). After selecting items, in second phase a new trial form which was formed 88 items, was administered to 384 applicants in different regions of Turkey. The factor structure was explored with sample two with using exploratory and confirmatory factor analyses. In this phase, principle component analysis and confirmatory factor analysis and reliability tests were carried out (see Tabak et.al., 2010). Finally in the last phase, test-re-test analysis, confirmatory factor analysis, validity and

reliability analysis also evaluated with data from 694 applicants in order to obtain data of individuals from different regions in Turkey's various cities.

Participants

The participants in the present study consisted of 1195 applicants from different status and cities of Turkey. 50.4% of the sample is between the ages of 20-30 years old. The sample's education level is 47.5% university and higher levels. 319 of the respondents were female.

Measures

Implicit leadership scale

To assess the implicit leadership perceptions of the Turkish people, a Turkish Implicit Leadership Scale was developed and used in this study. Implicit leadership scale with five dimension (personal morality, versatility, sensitivity, power and impressiveness) and 27 items has been developed. Five factor model appears to show evidence for the statistical significance and supported the scale's construct validity. Scale's overall reliability coefficient is .93. Findings at confirmatory factor analysis (best fitting second order factor model, $X^2/df=2.69$, GFI=.927, NFI=.923, RMSEA=.049, IFI=.950, CFI=.950, TLI=.936) and exploratory factor analysis (5 factors, variance explained 61,8%, KMO=.924, Bartlett test of meaningfulness value is .00) showed that The Turkish Implicit Leadership Questionnaire was found to be fairly valid and highly reliable.

Results and conclusion

In summary, the psychometric data suggests that Turkish Implicit Leadership Questionnaire (TILQ) is a reliable and valid scale for use with Turkish different samples. Because of the acceptable goodness of fit index values at the third analyses, it can be said that final study findings also support the second study results. Depending on that analysis, it is proposed that final 27-item TILQ with five dimensions may be used for the measurement of implicit leadership perceptions. In other words, the findings concerning the reliability and the validity of the TILQ indicate that this measurement instrument can be used in the researches that will be put into practice in Turkey with different samples.