

Liderlik Oryantasyon Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması

Kenan ÖZCAN¹ & Aydın BALYER²

Özet: Örgüt iklimi, örgütsel yapı ve yönetimin bir sonucudur. Çalışanların örgütün yapısı ve yöneticilerin liderlik davranışlarına dair algıları örgütlerdeki var olan örgütsel iklim hakkında bir fikir vermektedir. Örgütsel iklime dair olumsuz algılar, örgütte dengesiz bir yönetim yapısı bulunduğunu göstermekte iken olumlu algılar ise dengeli bir yönetim yapısı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışma, örgütsel yapı hakkında bilgi veren ve Thompson (2005) tarafından geliştirilen “Liderlik Oryantasyon Ölçeğinin” Türkçeye uyarlanmasını amaçlamaktadır. Ölçeğin orijinal halinde dört alt boyut ve 32 madde bulunmaktadır. Yapılan uyarlama çalışması sonucunda ölçeğin Türkçeye uyarlanan şeklinin de aynı yapıyı koruduğu görülmektedir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması sürecine, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) için 300 ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DAF) için 234 öğretmen katılmıştır. Ölçeğin dilimize uyarlanmış şekliyle ülkemizde yapılacak araştırmalarla elde edilen bulguların, aynı ölçekle farklı kültürlerde yapılan/yapılacak olan araştırma bulgularıyla karşılaştırılabilmesine olanak sağlayacağından, ölçeğin Türkçeye uyarlanmasının önemli olduğu söylenebilir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt iklimi, liderlik, örgüt yönetimi, ölçek uyarlama, psikometri.

Abstract: *Adaptation of Leadership Orientation Scale Into Turkish.* Organizational climate is a result of organizational management. The organizational climate ideas of staff can give clues about the management type of any organization. While negative perceptions may reveal that there is an unbalanced organizational climate, positive perceptions show that there is a balanced organizational culture of any organization. This study was carried out to adapt “Leadership Orientation Scale” developed by Thompson (2005) into Turkish. In the original scale, there were 4 sub dimensions and 32 items and in the adapted form the structure has not changed. It also has 4 dimensions and 32 items. 300 teachers participated in Exploratory Factor Analysis (EFA) process and 234 teachers for Confirmatory Factor Analysis process (CFA). As a result the scale can be considered as an important value that can be used in the Turkish culture to obtain comparable research results from other cultures.

Key Words: Organizational climate, leadership, organizational management, scale adaptation, psychometry.

Giriş

Örgüt iklimi, ilk defa sosyal iklim çalışmalarına dayandırılarak 1960’lı yıllarda yükseköğretim konusunda yürütülen bazı çalışmalarda gündeme gelmiştir. Bu çalışmalarda örgüt iklimi, insanların çalıştıkları örgütlerini algılama, tutum ve değerlerine dayalı betimleme şekli olarak ortaya konulmuştur (Denison, 1996; Moran ve Volkwein, 1992; Verbeke, Volgering ve Hessels, 1998). Örgüt iklimi, çalışanların tutum, davranış ve uygulanan kurallar sonucu oluşan, örgütün içsel özelliklerini yansıtan ve ortak algıların yarattığı çalışma ortamıdır (Varol, 1989). Örgütsel iklim, iş deneyimi, mevcut pozisyonunda geçirilen süre, yaş gibi kişisel değişkenler ve çalışanların buldukları pozisyonun düzeyi ve alanı gibi durumsal faktörlerden de etkilenmektedir (Diaz ve Cabbera, 1997).

Diğer bazı araştırmalar, çalışanların örgütsel deneyimlerinin örgüt ikliminden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu araştırmalarda, çalışanların örgütün politikaları, uygulamaları ve süreçleriyle ilgili algılarının belirleyici olduğu üzerinde durulmaktadır (Ancarani, Di Mauro ve Giammanco, 2009). Örgüt havası ve örgüt iklimi kavramları yer yer birbirinin yerine kullanılmaktadır ve her ikisi de çalışanların örgütlerindeki deneyimlerini tanımlamaktadır (Schneider, 2000; Schneider, 1990). Bu kavramlardan örgütsel iklim, çalışanların iş çevreleriyle ilgili ortak algıları olarak tanımlanmaktadır (Jones ve James, 1979; Joyce ve Slocum, 1984; Verbeke vd., 1998). Glisson ve diğerleri (2006) ve Glisson (2007) örgütsel iklimi bağlı ve stresli iklim diye sınıflandırmaktadırlar.

¹ Kenan Özcan, Yrd. Doç. Dr., Adıyaman Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretimi Bölümü, e-posta: <kozcan04@hotmail.com>.

² Aydın Balyer, Öğr. Gör. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, İngilizce Bölümü, e-posta: <balyer2001@gmail.com>.

Bağlı İklim

Bağlı iklimde, yüksek düzeyde başarı ve az düzeyde çatışma, duygusal yoğunluk ve iş yükü söz konusudur. Bu tür iklimde çalışanlar, iş çevresiyle ilgili konuları arkadaşlarıyla paylaşırlar, işleriyle ilgili olurlar ve işin niteliğinin yüksek olması temel kaygıdır.

Stresli İklim

Bunun aksine stresli iş iklimde, düşük düzeyde başarı, yüksek düzeyde iş yükü, rol çatışması ve duygusal bitkinlik gözlenmektedir. Bu tür örgütsel iklimde, çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim, etkili bir iş, iş doyumunu, olumlu davranışlar ve örgütsel verimden söz edilemez (Brown ve Leigh, 1996; Glisson ve Hemmelgarn, 1998; Glisson ve James, 2002; Schneider, Salvaggio ve Subirats, 2002; Schulte, Ostroff ve Kinicki, 2006). Bunlara ek olarak örgütsel iklim; açık, bağımsız, kontrollü, samimi, babacan ve kapalı olmak üzere altı şekilde sınıflandırılmaktadır (Çağlar, 2008).

Açık iklim: Açık iklimde yöneticiler ve çalışanların uyumu söz konusudur. Çalışanların morali yüksektir ve görevlerini büyük bir istekle ve zevkle yaparlar. Yöneticiler, bu tür örgütlerde eleştirilere açıktır ve anlayış gösterme düzeyleri yüksektir. Onlar aynı zamanda kişisel kurallar koyma ve çalışanların kararlara katılımını sağlamaya çalışırlar.

Bağımsız iklim: Bağımsız iklim temelde açık iklim ile aynıdır, ancak bağımsız iklimde açık iklimin tersine yöneticiler çalışanlarla aralarına belirli bir mesafe koymazlar. Bu örgütsel iklimin en ayırt edici özelliği, yöneticinin iş görenlere, işbirliği ve uyumu sağlamak için kendi yöntemlerini bulmalarını sağlamaları ve özgür çalışma ortamları sunmalarıdır. Burada yöneticiler, grup içindeki sosyal ihtiyaçların karşılanmasına duyarlıdır.

Kontrollü iklim: Bu iklimde samimiyet ve anlayış gösterme düzeyi düşük olup, yakından kontrol vardır. Sosyal ilişkiler ve arkadaşlıklar için pek zaman yoktur. Görevlerin yerine getirilmesi önemli bir durumdur. Çalışanların moral düzeyi düşüktür. Yöneticiler kararlarının sorgulanmasını istemezler ve başkalarının düşüncelerini önemsemezler. Örgütte iş yoğunluğu ve gereksiz yığılmalar vardır.

Samimi iklim: Bu iklimde yönetici, aşırı derecede anlayışlıdır. Yönetici “bırakınız yapınlar” yaklaşımındadır. Örgütsel amaçlara ulaşmada, denetimin az olmasına karşın, sosyal ihtiyaçların tatmini yüksektir. Samimi iklim, yöneticinin kendisini çalışanlardan biri olarak gördüğü iklim türüdür.

Babacan iklim: Moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutlarının düşük olduğu iklim türüdür. Yöneticiler personelle birlikte çalışmaktan hoşlanmazlar. Yöneticilerin çalışanları kontrol etme ve onların sosyal ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri düşüktür. Babacan iklimde, çalışanlarla birlik olmak ve onları kontrol etmek isteyen başarısız yönetici ile moralleri düşük çalışanlar vardır.

Kapalı iklim: Babacan iklime benzer bir ortam söz konusudur. Bu iklimde moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları çok düşüktür. Çalışanlar arasında arkadaşlık ve samimi ilişkileri bulunmamaktadır. Yönetici emreden, çalışanları güdülemeyen, çalışmalarıyla iyi bir örnek olmayan kişidir. Bu iklimde çalışanlara karşı pek anlayışlı davranılmamaktadır.

Bunların ötesinde Payne ve diğerleri (1976), örgütsel iklim ve iş doyumunu arasında ortak birçok hususun bulunduğunu ifade etmektedirler. Walumbwa, Wu ve Orwa (2008), yürüttükleri araştırmada liderlerin örgütte yarattıkları olumlu ve adaletli iklimle, çalışanların iş doyumları ve örgütsel yurttaşlık davranışları arasında ilişki bulmuşlardır. Benzer bir çalışmada Lawler, Hall ve Oldham, (1974) örgütsel iklim ile iş doyumunu ve çalışanların iş performansları arasında önemli ilişkiler ortaya koymuşlardır.

Bu konuda yürütülen diğer çalışmalar, olumlu örgütsel iklimin çalışanların işe dair tutumları, iş doyumunu, örgütsel adanmışlık, işten ayrılmada azalma ve etkililik davranışları ile ilişkilerini ortaya koymaktadırlar (Aarons ve Sawitzky, 2006; Glisson, 2010; Glisson, Dukes ve Green, 2006; Glisson ve Hemmelgarn, 1998; Glisson ve James, 2002; Glisson, 2002; Glisson ve Green, 2011). Bu kapsamda örgütsel iklim, örgüt için anahtar bir role sahiptir. (Nystrom, Ramamurthy ve Wilson, 2002).

Kath, Magley and Marmet (2009) yürüttükleri çalışmalarında örgüt iklimi ve çalışanların iş doyumunu ve örgütsel çıktılar arasında anlamlı sonuçlar elde etmişlerdir. Yine aynı çalışmada örgütsel iklimin örgütlerde güvenin tesisinde önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadırlar. Bunların yanı sıra diğer bir çalışmada örgütsel iklim ve örgütte iş çıktılarının kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasında önemli ilişkiler ortaya konulmaktadır (Paulin ve diğerleri, 2006). Başka bir araştırmada, yöneticilerin yönetim biçimlerinin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisinin varlığından söz edilmektedir (Vallen, 1993).

Örgütsel kültür ve örgüt iklimi üzerinde yürütülen çalışmalar her ikisinin de işten ayrılmalarda önemli bir etkiye sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bu kapsamda örgütsel ikliminin işe dair coşkuyla ilgili olduğu ve çalışanların enerjilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanma davranışlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Shim, 2010). Diğer bazı araştırmalarda da örgütsel iklim algısının çalışanların mutluluğu üzerindeki olumlu etkilerini ortaya konulmaktadır (Parker ve diğerleri, 2003; Fava ve diğerleri, 2004; Burns ve Machin, 2011).

Örgüt iklimi özerklik, iş baskısı ve kontrol gibi birçok unsur tarafından belirlenmektedir (Grigsby, 1991). Borrevik (1972) bu unsurları saygı, içtenlik, parçalanma/bölünme/çözülme ve ürün vurgusu olarak adlandırmaktadır. Bazı araştırmalar liderlik ve iş doyumu, çalışanların performansı, örgüt yapısı ve örgütsel adanmışlık arasında ilişkilerin bulunduğunu ortaya koymaktadır (DeCotiis ve Summers, 1987; Hellriegel ve Slocum, 1974; LaFollette ve Sims, 1975; Pritchard ve Karosick, 1973).

Örgüt ikliminin öznel doğası ve hassasiyeti örgütte karar alma süreçleri gibi birçok konuda bireylerin kontrol edilmesinde önemli bir etkiye sahiptir ve liderlik yapısından büyük oranda etkilenmektedir (Allen, 2003; Cameron ve Smart, 1998; Johnsrud, 2002; Smart, 1990; Volkwein ve Parmley, 2000). Bazı çalışmalarda dönüşümsel liderlik davranışları sonucunda oluşan örgütsel iklimin, güven, çalışanların etkililikleri ve örgütsel yurttaşlık davranışları üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu vurgulanmaktadır (Menges, Walter, Vogel & Bruch, 2011).

Eğitim örgütleri söz konusu olduğunda okullardaki örgütsel iklim, destekleyici liderlik, karara katılım, rol açıklığı, profesyonel etkileşim, takdir ve tanıma, mesleki gelişim, örgütsel ve kişisel amaçların örtüşmesi, etkili disiplin politikaları, müfredat koordinasyonu, iş yükü ve öğrenci güdülenmesi gibi unsurlarla ilgilidir (Hart, Wearing, Conn, Carter ve Dingle 2000).

Özetle okul iklimi, okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci ve veli ile uygulanan kuralların etkilediği ve etkilendiği çalışma ortamının genel özellikleridir. Çağdaş eğitim örgütlerinde okul ikliminin yöneticiler, öğretmenler, yardımcı personel ve öğrenciler üzerindeki etkileri yaygın bir şekilde araştırılan hususların başında gelmektedir. Bu konuda yürütülen birçok çalışma, örgüt ikliminin temelde iş ilişkileri, sosyal ilişkiler, öğretmenler arasındaki parçalanma/bölünme ve örgüt huzuru için sürdürülen davranışlardır olarak dört ana unsur altında toplamaktadır (Gormley ve Kennerly, 2010).

Okul iklimine ilişkin yürütülen çalışmaların çoğu öğretmen ve öğrenci algılarını ölçmeye yönelik olarak yürütülmüştür (Hagedorn, 2000; Johnsrud, 2002; Volkwein ve Zhou, 2003). Buna karşın, ülkemizde okul yöneticilerinin örgüt ikliminin oluşturulmasındaki rolü ve yönetim sürecindeki liderlik davranışına ilişkin araştırmaların yeterli olmadığı söylenebilir. Bu kapsamda bu ölçek uyarlama çalışması, örgütsel iklim çalışmaları konusunda gerçekleştirilecek olan çalışmalara dayanak teşkil edebilecektir.

Ölçek Tanıtımı

Liderlik Oryantasyon Ölçeği, örgüt ikliminin belirlenmesi amacıyla geliştirilmiştir. Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ölçme aracının temel amacı yönetim, meslektaşlar, iş ve bir bütün olarak iş doyumu farkını belirlemektir. Dört boyut olarak hazırlanan ölçek, örgütte dengeli ya da dengesiz bir örgüt ikliminin var olup olmadığının belirlenmesini amaçlamaktadır. Bu amaçla belirlenen boyutlar, yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik çerçevedir (Bolman ve Deal, 1991).

Yapısal Çerçeve

Bu çerçeve etkililik ve verimliliği içerir. Yapısal liderler personelle ilgili rasyonel kararlar alırlar, koordinasyon ve kontrol yoluyla örgütsel amaçlar ve hedefler gerçekleştirilmesi yönünde çaba gösterirler. Bu çerçevede yöneticiler hesap verebilirliğe önem verirler ve kritik analizler yaparlar. Uzmanlaşma ve iş bölümü performansı artırmak için kullanılır ve performans problemleri yeniden yapılanma yoluyla giderilmeye çalışılır.

İnsan Kaynakları Çerçevesi

İnsan kaynakları çerçevesi bireye vurgu yapar. İnsan kaynakları lideri iş ortamında dostluk ve uyuma önem verir, iş tatmini ve işin anlamlı kılınması yoluyla örgütsel hedefler ve amaçlara ulaşılmasına yönelik çabalar gösterir. Bu örgüt yapısında görev yapan liderler örgütsel hedefler ile kişisel hedefleri örtüştürmeye çalışırlar.

Politik Çerçeve

Politik çerçeve rekabete dayanmaktadır. Bu kapsamda görev yapan liderler, pratik olmaya ve özgün olmaya önem verirler ve örgütsel hedefler ve amaçların rekabet ve uzlaşma yoluyla sağlanacağına inanırlar. Aynı zamanda insanların bireysel farklılıklarına ve ilgilerine önem verirler; kıt kaynakların çatışma yaşanmaksızın kullanılmasını sağlarlar. Bu örgüt yapılarında güç önemli bir kaynaktır.

Sembolik Çerçeve

Sembolik çerçeve, anlamı vurgular. Bu yapıda sembolik liderler öznelliğe önem verir, ritüeller ve seremoniler yoluyla örgütsel hedefler ve amaçların gerçekleştirilmesini sağlamaya çabalarlar. Bu kapsamda görev yapan liderler sembollerin bireylere anlam verdiğine ve örgütsel amaçlara yön verdiğine inanırlar. Yine liderler bu yapıda birliğe, güçlü bir örgüt kültürüne ve misyona önem verirler (Thompson, 2005).

Bu boyutlardan, yapısal ve insan kaynakları çerçevesi boyutları örgüt yönetimi ile ilgiliyken, sembolik ve politik çerçeveler boyutları ise örgütün liderlik yönüne vurgu yapmaktadır. Bu teoriye göre söz konusu dört boyut örgüt doğasını temsil etmekte ve liderliğin bu çerçevede nasıl algılandığını göstermektedir. Bu tür algılar örgütün yapısı ve yönetimi hakkında fikir vermektedir. Bolma ve Deal (1991a), başarılı örgütlerde bu dört çerçevenin de dengeli olduğunu ortaya koymaktadır.

Bolman ve Deal'in (1991) ölçeğinde toplam 23 madde bulunmaktadır. Ölçeğin özgün şekli, Amerika Birleşik Devletleri'nde 1331 kişi ve Singapur'da 1238 kişiye uygulanmıştır. Daha sonra Thompson (2005) bu ölçeği yeniden uyarlamış ve her bir alt boyuta ikişer madde ekleyerek yeni yapıdaki ölçme aracının madde sayısını sekize, toplamda ise 32'ye çıkarmıştır. Bu uyarlama sonucunda ölçeğin, Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı, Yapısal Çerçeve Boyutunda 0.93; İnsan Kaynakları Çerçevesi Boyutunda 0.95; Politik Çerçeve Boyutunda 0.93 ve Sembolik Çerçeve Boyutunda ise 0.94 olarak bulunmuştur. Ölçek beşli likert türünde hazırlanmış ve derecelendirmede, "kesinlikle katılmıyorum"dan (1), "kesinlikle katılıyorum"a doğru (5) olarak belirlenmiştir. Ölçekten alınacak en düşük puan 32, en yüksek puan 160'tır. Ölçek puanının yüksek olması, olumlu örgüt iklimi algısını göstermektedir.

Yöntem

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Bu yöntem, belirli bir grup katılımcıyı incelemeyi amaçlar. Bu yöntemin yararı, araştırmacının katılımcıların evreni temsil edebilmesi yönünde ön bir bilgiye sahip olmasıdır (Bailey, 1994). Bu yolla, hedef kitle hakkında kapsamlı bir bilgi edinmek olasıdır.

Ölçek uyarlama çalışması, 2010-2011 öğretim yılı Bahar döneminde iki ayrı grubun katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Birinci grup, Mardin il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 300 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenlerin % 54.0'ı kadın ve % 46.0'ı erkek ve % 46.2'si 35 yaş ve altında, % 33.8'i 36-45 yaş arasında, % 20.0'ı 46 yaş ve üzerindedir. Öğretmenlerin % 86.0'ı öğretmen, % 12.0'ı uzman öğretmen ve % 2.0'ı sözleşmeli veya ücretli öğretmen statüsünde görev yapmaktadır.

İkinci grup ise, Adıyaman ili Kâhta ilçe merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 234 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenleri % 53.0'ı kadın ve % 47.0'ı erkek, % 33.7'si 10 yıl ve daha az, % 23.5'i 11-15 yıl arasında, % 15.4'ü 16-20 yıl arasında ve % 27.4'ü 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi vardır. Öğretmenlerin % 50.0'ı aynı okulda 3 yıldan daha az süre, % 20.5'i 3-6 yıl arası, % 17.5'i 9-12 yıl arası ve 12.0'ı 12 yıl ve daha fazla aynı okulda görev yapmaktadır.

Birinci gruptan elde edile verilerle Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. AFA çalışmalarına başlanmadan önce örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Örneklem büyüklüğü hemen hemen tüm istatistik tekniklerinin uygulamasında doğru parametre tahmininde önemli bir rol oynamaktadır (Raykov ve Marcoulides, 2000). Gorsuch (1983) ve Kline (1979) örneklem büyüklüğünün en az 100, Guilford (1954) ise bunun en az 200 olmasını savunmaktadır. Comrey ve Lee (1992) faktör analizi için örneklem büyüklüğünün 100 = zayıf, 200 = yeterli, 300 = iyi, 500 = çok iyi, 1,000 ve üzeri ise mükemmel olduğunu belirtmektedir (Akt: MacCallum vd., 1999, Hoyle, 1995).

İkinci gruptan elde edilen veriler ise AFA ile yapı geçerliliğine ilişkin bulguların test edilmesi amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizinin (DFA) yapılması için kullanılmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) için minimum örneklem büyüklüğünün 250 kişi ve üzerinde, Schermelleh-Engel ve diğerleri (2003) ise 400 kişiden fazla olması önerilmektedir (Schermelleh-Engel vd. 2003). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ölçme aracındaki madde sayısını temel alan görüşlerde bulunmaktadır. Kabul edilebilir örneklem büyüklüğünün faktör analizi için madde başına 4:1 veya 5:1 oranının yeterli olduğu (Floyd ve Widaman, 1995: 289) belirtilmektedir. Bu çalışmada ise madde başına örneklem büyüklüğü AFA içi 9:1 ve DFA için 7:1 oranındadır.

Geçerlik

Dil Geçerliği

Ölçeğin uyarlama çalışmalarının başlatılabilmesi için ölçeği yeniden geliştiren ve madde sayısını artıran Thompson'un (2005) izni alınmıştır. Ölçeğin dilsel eşdeğerliğini sağlamak amacıyla geri çeviri yöntemi

kullanılmıştır. Bu yöntemde ölçek, bir çevirmen tarafından hedef dile çevrilir ve sonra başka bir çevirmen tarafından kaynak dile çevrilir. Sonra ölçeğin hedef dil ve kaynak dile çevrilmiş şekilleri karşılaştırılır (Sperber, 2004; Looman ve Farrag, 2009). Ölçeğin İngilizce versiyonu, bu araştırmanın yazarlarından eğitim bilimleri alanında çalışan ve dil bilimi uzmanı olan araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Dil bilimci başka bir öğretim üyesi ise Türkçe formu tekrar İngilizceye çevirmiştir. Araştırmacılar ve dil bilimciler birlikte çalışarak ölçeğe son şeklini vermiştir. Dilsel eşdeğerliği test etmek amacıyla, ölçeğin İngilizce ve Türkçe formu 15 gün ara ile Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulunda görev yapan 25 İngilizce okutmanına uygulanmıştır. Ölçeğin İngilizce ve Türkçe formlarından elde edilen verilerin korelasyon analizi Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Ölçeğin İngilizce ve Türkçe Formlarına İlişkin Korelasyon Analizi

Alt Ölçekler	r	p
Yapısal Çerçeve	.64	.001
İnsan Kaynakları Çerçevesi	.79	.001
Politik Çerçeve	.76	.001
Sembolik Çerçeve	.62	.001
Toplam	.79	.001

Tablo 1’de, liderlik oryantasyon ölçeğinin İngilizce ve Türkçe formunun aynı gruba farklı zamanlarda uygulanması sonucunda yapılan Pearson Korelasyon analizi görülmektedir. Yapısal Çerçeve [$r_{(25)} = .64$; $p < .001$] ve Sembolik Çerçeve [$r_{(25)} = .62$; $p < .001$] alt ölçeklerinde orta düzeyde, Politik Çerçeve [$r_{(25)} = .76$; $p < .001$] ve İnsan Kaynakları Çerçevesinde [$r_{(25)} = .79$; $p < .001$] ise yüksek düzeyde olumlu yönde korelasyon vardır. Ölçek toplam puanları arasında da [$r_{(25)} = .79$; $p < .001$] yüksek düzeyde olumlu yönde korelasyon vardır (Büyükoztürk, 2002).

Yapı Geçerliliği

Yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi ile ölçeğin, ölçmek istediği yapıyı ölçüp ölçmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Faktör analiz sonucunda, ölçeğin orijinal halindeki alt boyutlarının oluştuğu görülmektedir.

Verilerin Analizi

Liderlik oryantasyon ölçeğinin faktör deseninin Türk kültürüne uygun olup olmadığını ortaya koymak amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinden edilen faktör yapısının uygunluğu doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi için SPSS 15.0 ve doğrulayıcı faktör analizi için Lisrel 8.80 programı kullanılmıştır (Jörreskog ve Sörbom, 1996, 2001).

Bulgular ve Yorumlar

Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

Faktör analizi, matematiksel varsayımsal yapıların doğrudan ölçülebilir bir dizi gözlenebilir göstergelerle açıklanması yaklaşımıdır. Bu analiz, gözlenen göstergeler arasındaki ilişkiyi açıklamak için kaç faktöre gereksinim duyulduğunun belirlenmesi ve göstergeler arasındaki ilişkinin doğrudan araştırılması söz konusu olduğunda doğrulayıcıdır (Raykov ve Marcoulides, 2000). Bir açımlayıcı analizde, araştırmacı veriler üzerinde belirli bir model belirlemeksizin bu ilişkiler ve özelliklerini ortaya çıkarmak ve belirlemek için deneysel verileri ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır (Jörreskog ve Sörbom, 1993). Açımlayıcı faktör analizi karmaşık ve çok aşamalı bir sistemdir ve sosyal bilimlerdeki istatistiksel teknikler konusunda yaygın olarak yararlanılmaktadır (Costello ve Osborne, 2005).

Örneklem büyüklüğü yönünden veri yapısının faktör analizine uygunluğunu test etmek için bir ölçüt Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonuçlarıdır. KMO istatistiklerinin 0.50’den büyük olması kabul edilebilir; 0.50 ve 0.70 arası orta, 0.70 ve 0.80 iyi; 0.80 ve 0.90 arası çok iyi ve 0.90 ve üzeri ise mükemmel olarak kabul edilmektedir (Hutcheson ve Sofroniou, 1999). Bu çalışmada KMO değerinin 0.97 olması örneklem büyüklüğünün mükemmel olduğunu göstermektedir. Ölçülen özelliğin evren parametresinde çok boyutlu bir özellik olup olmadığını belirlemek üzere Bartlett (1954) testi yapılmıştır ve test istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ($X^2_{(496)} = 9074,02$; $p < .001$). Bu bulgu, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği ve açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Liderlik Oryantasyon Ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi; faktörlerin birbirleri ile ilişkisiz olması ve çözümlemenin yorumlama, tanımlama

ve raporlaştırılmasının kolay olması nedeniyle döndürme yöntemi olarak dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenliğin (varimax) uygun (faktör varyanslarının maksimum olmasını sağlaması nedeniyle) olduğuna karar verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda 32 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan dört faktörlü yapının (orijinalinde olduğu gibi) korunduğu görülmüştür.

Faktör yüklerinin büyüklüğü en az 0.30 olmalıdır (Barnes vd. 2001). Kural olarak, yalnızca faktör yükleri 0.32 ve üzeri olursa yorumlanabilir. Faktör yükü büyüdükçe, faktörü daha net ölçmesi beklenir. Bu çalışmada maddelerin faktör yüklerinin alt sınırı 0.55 olarak kabul edilmiştir. Ölçeğin yeni yapısının faktör deseni, maddelerin faktör yük değerleri, ortak faktör varyansları ile madde analizlerine ilişkin bulgular Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo 1. Açımlayıcı Faktör Analizi İçin Öğretmenlerin Örgüt İklimini Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Deseni (Dik Döndürme-Varimax) ve Madde Analizi

Maddeler	Faktör Deseni ve Madde Yükleri				Ortak Faktör Varyansı	Madde Analizi						Maddeler	Alt Ölçek
						Korelasyon		Ayırt Edicilik		Güvenirlilik			
						Madde Faktör	Madde Toplam	Alt %27 (n=83)	Üst %27 (n= 83)	t**	(α: 0.98)		
YC	İKÇ	PC	SC	(h ²)	R**	R**	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss			
A1	.77	.13	.23	.17	.69	.79	.65	2.92	1.23	4.75	.47	-11.82	.93
A2	.74	.19	.32	.26	.75	.84	.79	2.78	1.05	4.72	.51	-14.12	.93
A3	.71	.41	.28	.19	.79	.88	.76	2.68	.93	4.79	.44	-17.37	.93
A4	.67	.38	.23	.27	.72	.86	.80	2.75	.96	4.78	.42	-16.42	.92
A5	.64	.50	.25	.16	.75	.86	.78	2.71	.85	4.78	.42	-18.6	.93
A6	.67	.43	.28	.18	.74	.86	.79	2.85	.87	4.79	.41	-17.22	.93
A7	.64	.47	.23	.21	.73	.86	.79	2.63	.97	4.78	.42	-17.28	.93
A8	.62	.23	.14	.30	.55	.73	.67	2.88	.92	4.60	.64	-13.04	.94
A9	.39	.73	.23	.24	.80	.88	.81	2.61	1.08	4.9	.29	-17.33	.95
A10	.40	.71	.23	.28	.80	.88	.82	2.54	.95	4.81	.39	-18.67	.95
A11	.33	.73	.25	.27	.78	.88	.81	2.57	1.02	4.75	.52	-16.15	.95
A12	.36	.63	.33	.38	.78	.88	.86	2.38	.86	4.86	.38	-22.31	.95
A13	.25	.68	.35	.34	.76	.86	.82	2.36	.98	4.82	.45	-19.26	.95
A14	.28	.73	.32	.25	.78	.86	.80	2.57	.92	4.76	.49	-17.92	.95
A15	.35	.59	.34	.32	.69	.83	.81	3.08	.88	4.83	.37	-15.46	.95
A16	.30	.63	.35	.30	.70	.83	.79	2.69	.87	4.69	.62	15.93	.95
A17	.32	.16	.61	.34	.62	.78	.70	2.57	.89	4.29	.78	-12.41	.92
A18	.33	.21	.67	.16	.63	.75	.68	2.83	.92	4.38	.70	-11.31	.92
A19	.38	.35	.60	.27	.70	.83	.79	3.07	.92	4.81	.39	-14.64	.91
A20	.24	.37	.60	.4	.71	.85	.79	2.89	.98	4.71	.48	-14.03	.91
A21	.26	.40	.64	.26	.70	.84	.78	2.92	.93	4.74	.47	-14.78	.91
A22	.15	.38	.57	.40	.65	.81	.74	2.74	.99	4.51	.65	-12.71	.92
A23	.21	.22	.74	.20	.68	.79	.67	2.85	.99	4.40	.68	-10.98	.92
A24	.24	.33	.57	.46	.70	.83	.79	2.64	.92	4.58	.64	-14.64	.91
A25	.36	.37	.38	.54	.70	.84	.81	2.68	.87	4.68	.53	-16.7	.92
A26	.22	.24	.41	.52	.54	.83	.79	2.90	.97	4.72	.48	-14.3	.92
A27	.33	.32	.41	.62	.76	.87	.82	2.75	.85	4.68	.47	-16.84	.92
A28	.18	.31	.39	.67	.73	.84	.75	2.71	.91	4.57	.62	-14.3	.92
A29	.29	.36	.42	.58	.73	.85	.81	2.85	.90	4.81	.39	-16.9	.92
A30	.26	.28	.35	.71	.77	.88	.79	2.64	.88	4.61	.57	-15.99	.92
A31	.19	.40	.33	.69	.78	.88	.79	2.56	.84	4.68	.55	-17.98	.92
A32	.21	.11	.07	.68	.52	.64	.53	2.63	1.00	4.15	.99	-9.23	.94

**p<.0, Not: YC: Yapısal Çerçeve, İKÇ: İnsan Kaynakları Çerçevesi, PC: Politik Çerçeve, SC: Sembolik Çerçeve.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul yöneticilerinin olumlu örgüt iklimini oluşturmalarına ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda her alt ölçekte bulunan sekiz madde, orijinalinde olduğu gibi kalmıştır. Bu sonuca göre ölçekten alınacak en düşük puan 32 ve en yüksek puan 160'tır. Ölçekten alınan yüksek puanlar öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin örgüt iklimini geliştirilmesinde yapısal, insan kaynakları ile politik ve sembolik çerçeveyi oluşturmaya ilişkin çabalarının yüksek olduğunu gösterirken, düşük puanlar bu konudaki olumsuzluk/yetersizliği göstermektedir.

Ölçeğin Türkiye koşullarında uygulanabilirliğini doğrulayabilmek için madde faktör ve madde toplam korelasyonları, ayırt edicilik, ortak faktör varyansı (h^2) ve madde iç tutarlık (Cronbach Alfa) analizleri yapılmıştır. Ortak faktör varyansı (h^2) 0.52-0.80 arasında ve 0.20'den büyük olması istenen bir durumdur (Şencan, 2005). Madde alt faktör korelasyonu 0.64-0.88 arasında, madde toplam korelasyonu ise 0.53-0.86 arasında olduğu görülmektedir. Madde analizi bulguları ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin alt boyutları arasındaki korelasyona ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Öğretmenlerin Örgüt İklimini Değerlendirme Ölçeğinin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon ve Açıklanan Varyans Oranı

Alt Ölçekler	Yapısal Çerçeve	İnsan Kaynakları Çerçevesi	Politik Çerçeve	Sembolik Çerçeve	Toplam
Yapısal Çerçeve	1				.90
İnsan Kaynakları Çerçevesi	.84	1			.95
Politik Çerçeve	.75	.81	1		.92
Sembolik Çerçeve	.73	.82	.85	1	.92
Özdeğer	6.44	5.81	5.41	5.14	22.81
Açıklanan Varyans (%)	20.13	18.14	16.91	16.08	71.27

** p<.01

Tablo 2'de, liderlik oryantasyon ölçeğinin alt faktörlerindeki korelasyon 0.73 ile 0.85 arasında ve alt faktörler ile toplam puan korelasyonu ise 0.90 ile 0.95 arasındadır. Uygulama araştırmalarında faktörler arasındaki korelasyonun 0.85'e eşit veya daha küçük olması faktörlerin belirleyiciliği için istenen bir durumdur (Brown, 2006). Öz değeri 1'in üzerinde olan ve dört faktörden oluşan yapı toplam varyansın % 71.27'ini açıklamaktadır. Faktörlerin özdeğerleri ve açıkladıkları varyans miktarları ise Yapısal Çerçeve için 6.44 ve % 20.13, İnsan Kaynakları Çerçevesi için 5.80 ve % 18.14, Politik Çerçeve için 5.41 ve % 16.91 ve Sembolik Çerçeve için 5.14 ve % 16.08'tir. Sosyal bilimlerde, varyans oranlarının 60 % ve daha az (Vieira, 2011, 29), hatta 40 % ve 60 % aralığında olması yeterli kabul edilir (Scherer, Wiebe, Luther ve Adams, 1988).

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

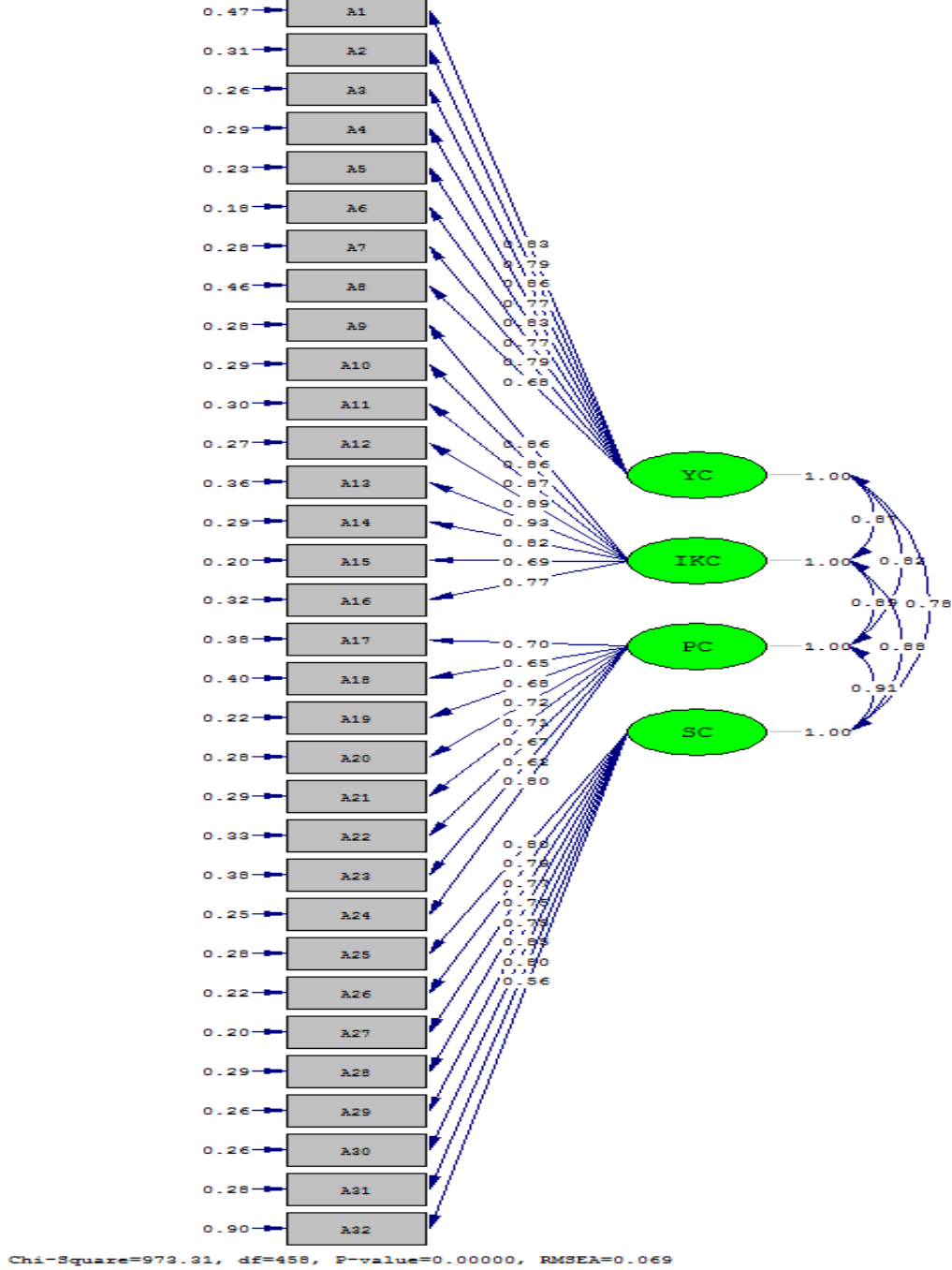
Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), faktör yapısını keşfetmek için kullanılmaz, ancak spesifik bir faktör yapısının var olup olmadığının bulunması için uygulanabilir. Bu kapsamda DFA, sayısı ve yorumu önceden verilmiş olan faktör yapısının düzenlendiği genel bir modelleme yaklaşımıdır (Raykov ve Marcoulides, 2000). DFA tekniğinde hem faktörlerin göstergeleri hem de sayılarının verilerek ön bir ölçme modelini analiz eder (Kline, 2011). Ölçek maddelerine ilişkin hata ve uyum iyiliği indeksleri Tablo-3'te verilmiştir.

Tablo 3: Liderlik Oryantasyon Ölçeğinin Hata ve Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum	Önerilen Yeni Model
χ^2/df	.00 < χ^2/sd < 3	973.31/458= 2.13
RMSEA	.05 ≤ RMSEA ≤ .10	.07
RMR	.00 ≤ RMR ≤ .10	.03
SRMR	.00 ≤ SRMR ≤ .10	.04
NFI	.90 ≤ NFI ≤ .95	.98
NNFI	.95 ≤ NNFI ≤ .97	.99
CFI	.90 ≤ CFI ≤ .95	.99
GFI	.90 ≤ GFI ≤ .95	.79
AGFI	.80 ≤ AGFI ≤ .90	.76
PGFI	.00 ≤ PGFI ≤ .95	.69

Tablo 3'te, Türkçeye uyarlanan, dört alt boyut ve 32 maddeden oluşan ölçek doğrulayıcı faktör analiz yöntemiyle test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile model-veri uyumuna ilişkin hesaplanan

istatistiklerden en sık kullanılan Ki-kare (χ^2), RMSEA, NFI, NNFI, CFI, GFI, ve AGFI'dir. Ki-kare (χ^2) İyilik Uyumunun; $\chi^2 = 973.31$, $df = 458$ $\chi^2/df = 2.13 < 3$, $p = .00$, Uyum iyiliği İndeksi (GFI = .79), Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI = .76), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI=.98), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI = .99), Karşılaştırılmış Uyum İndeksi (CFI=.99), Artık Ortalamaların Karekökü (RMR= .03), Standardize Edilmiş Ortak Ortalamaların Karekökü (SRMR= .04) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA = .07), ve Basitlik Uyum İndeksi (PGFI= .69) olması iyi uyumu göstermektedir (Cote, Netemeyer ve Bentler, 2001; Baumgartner ve Homburg, 1996; Brown, 2006; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Hu ve Bentler, 1999; Schreiber, Stage, King, Nora ve Barlow, 2006; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; MacCallum, Browne ve Sugawara, 1996; Vieira, 2011). Öğretmenlerin liderlik oryantasyon ölçeğinin CFA sonuçları bu ölçütlere göre değerlendirildiğinde modelin iyi bir model olduğu söylenebilir. İlköğretim Öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik çerçeveye ilişkin yol şeması şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1: Liderlik Oryantasyon Ölçeğinin Dört Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Manidarlık Düzeyleri

(Not: YC=Yapısal Çerçeve, IKC=İnsan Kaynakları Çerçevesi, PC=Politik Çerçeve, SC=Sembolik Çerçeve)

Liderlik oryantasyon ölçeğinin alt boyutlarındaki hata varyansları incelendiğinde; yapısal çerçeve boyutunda 0.18-0.47 arası, insan kaynakları çerçevesinde 0.20-0.36 arası, politik çerçeve 0.22-40 arası ve sembolik çerçevede 0.20-0.28 arasında olması (sadece 32. maddenin hata varyansı 0.90 ve bu değer kabul edilebilir ölçütlerdedir), yapı içerisinde her bir boyutun tek başına var olduğunu göstermektedir (Peter, 1981; Brown, 2006).

Güvenirlilik

AFA ve DFA analizlerinden sonra güvenirlilik analizleri ayrı ayrı yapılmıştır. AFA yapıldıktan sonra ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı 0.98; Yapısal Çerçeve için 0.94, İnsan Kaynakları Çerçevesi için 0.95, Politik çerçeve için 0.92, Sembolik Çerçeve için 0.93'tür.

DFA yapıldıktan sonra ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı 0.96; Yapısal Çerçeve için .92, İnsan Kaynakları Çerçevesi için .93, Politik çerçeve için .91, Sembolik Çerçeve için .90'dir. AFA ve DFA uygulamalarında Cronbach Alfa güvenirlilik katsayılarının yakın olması ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Genellikle, güvenirlilik katsayısının 0.90 civarında olması "mükemmel"; 0.80 "çok iyi" ve 0.70 civarında olması da "yeterli" olarak kabul edilir. Eğer Cronbach Alfa değeri < .50 ise, gözlenen varyans tesadüfi hataya bağlıdır ve birçok çalışmada kabul edilebilir sınırdadır (Kline, 2011).

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma ile Türkçeye uyarlanan liderlik oryantasyon ölçeğinin psikometrik özelliklerine ilişkin önemli sonuçlar elde edilmiştir. Ölçeğin psikometik özelliklerinin belirlenmesi Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulamalı Faktör Analizi (DAF) ile test edilmiştir. Araştırmaya, AFA için 300 ve DAF için 234 öğretmen katılmıştır. Ölçeğin orijinalindeki dört faktörlü yapı ve madde sayısı, uyarlanan yeni yapıda olduğu gibi kalmıştır. Ölçeğin yeni yapısındaki faktör yüklerinin büyüklüğü (Barnes vd. 2001), açıklanan toplam varyans (Vieira, 2011; Scherer, Wiebe, Luther ve Adams, 1988), iç tutarlılık katsayısı (Kline, 2011), alt ölçekler arasındaki korelasyon (Brown, 2006:166; Peter, 1981: 136-137) ile hata ve uyum iyiliği indeksleri (Cote, Netemeyer ve Bentler, 2001; Vieira, 2011; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008) kabul edilebilir ölçütlerdedir.

Ölçeğin psikometrik özelliklerinin kabul edilebilir ölçütlerde olması, konuya ilişkin yapılacak olan araştırmalarda geçerli ve güvenilir bir ölçme yapabileceğini göstermektedir. Ölçme aracı kullanılarak yapılacak araştırmalarda okullarda;

- Ölçülebilir hedefler ve çalışanların hesap verebilirliğinin önemsenmesi,
- Mantıklı politikalar ve kuralların geliştirilmesi,
- Çalışanları destekleme ve işbirliğini geliştirme,
- Çalışanların fikir ve düşünceleri önemseyerek karar sürecine katılımını sağlama,
- Kurumsal olaylara ilişkin politik duyarlılık ve ilgi gösterme,
- Çevre ile iyi ilişkiler geliştirme,
- Kurumda güçlü bir vizyon ve misyon fikri belirleyerek geleceğe yönelik projeksiyonlar oluşturma,
- Okulda çalışanlarına güdüleyici ve ilham verici ortam oluşturarak onları bir işin en iyi şekilde yapılmasını konusunda teşvik edilip edilmediğinin, belirlenmesine katkı sağlayacağı beklenmektedir.
- Liderlik oryantasyon ölçeğinin, iş doyumu, kurumsal adanmışlık, örgüt kültürü gibi ölçeklerle birlikte uygulanarak yapılacak olan çalışmaların okulların başarısının artırılması için önerilerin geliştirilmesine katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Kaynaklar

- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational climate mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33(3), 289–301.
- Allen, N.J. (2003). Organizational commitment in the military: a discussion of theory and practice. *Military Psychology*, 15, 237-253.
- Ancarani, A., Di Mauro, C. & Giammanco, M. D. (2009). How are organisational climate models and patient satisfaction related? A competing value framework approach, *Soc Sci Med.* 2009 Dec;69(12):1813-8. Epub 2009 Oct 21.

- Bailey, K. D. (1994) *Methods of social research*, fourth edition, A Division of Macmillan, Inc. New York, N.Y.
- Barnes, J., Cote, J., Cudeck, R. & Malthouse, E. (2001) Factor analysis—checking assumptions of normality before conducting factor analysis. *J. Consum. Psychol.* 10(1,2), 79-81.
- Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximations. *Journal of Royal Statistic Society* 16 (Series B), 296-298.
- Baumgartner, H. & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. *Int. J. Res. Mark.* 13, 139-161.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector analysis. *Human Resource Management*, 30, 509-534.
- Borrevik B. (1972). *The construction of an OCDQ for academic departments in colleges and universities*. Unpublished doctoral dissertation, University of Oregon.
- Brown, T.A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. The Guildford Press, New York.
- Büyüköztürk, Ş. (2002) Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara: PegemA.
- London Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A newlook at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358–368.
- Burns, R.A., & Machin, M. A., (2011). Beyond the pleasure principle: Within and between-occasion effects of employee eudaimonia within a school, *Journal of Vocational Behavior*, doi:10.1016/j.jvb.2011.04.007
- Cameron, K. & Smart, J. C. (1998). Maintaining effectiveness amid downsizing and decline in institutions of higher education. *Research in Higher Education*, 39, 65-86.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cote, J., R. Netemeyer, R. & Bentler, P. (2001). Structural equation modelling—improving model fit by correlating errors. *J. Consum. Psychol.* 10(1, 2), 87–88.
- Çağlar, M. E. (2008). Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri. *Gazi Ü. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. Ankara.
- DeCotiis, T. & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445–470.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- Diaz, R. I. & Cabbera, D. D.(1997). Safety climate and attitude as evaluation Measures of organizational safety, *Accident and Analysis and Prev*, 29(5), 643–650.
- Fava, G. A., Ruini, C., Rafanelli, C., Finos, L., Conti, S., & Grandi, S. (2004). Six year outcome for cognitive behavioural prevention of recurrent depression. *American Journal of Psychiatry*, 161, 1872–1876.
- Floyd, F.J., & Widaman, K. F. (1995). Factor Analysis in the Development and Refinement of Clinical Assessment Instruments, *Psychological Assessment*, 7(3),286–299.
<http://mres.gmu.edu/pmwiki/uploads/Main/FloydWidaman95.pdf>
- Glisson, C. (2010). *Organizational climate and service outcomes in child welfare settings*. In M. B. Webb, K. L. Dowd, B. J. Harden, J. Landsverk, & M. Testa (Eds.), *Child welfare and child well-being: New perspectives from the National Survey of Child and Adolescent Well-being*. Oxford University Press: New York.
- Glisson, C. & Green, P.(2011). Organizational climate, services, and outcomes in child welfare systems, *Child Abuse & Neglect*, 35 (2011) 582– 591
- Glisson, C. (2007). Assessing and Changing Organizational Culture and Climate for Effective Services, *Research on Social Work Practice*, 17, 736-747.
- Glisson, C., Dukes, D., & Green, P. (2006). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children's service systems. *Child Abuse & Neglect*, 30(8), 855–880, discussion 849–854.
- Glisson, C., & Hemmelgarn, A. (1998). The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems. *Child Abuse & Neglect*, 22(5), 401–421.
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767–794.
- Glisson, C. (2002). The organizational context of children's mental health services. *Clinical Child and Family Psychology Review*, 5(4), 233–253.

- Gormley, D.K. & Kennerly, ü S. (2010). Influence of Work Role And Perceptions of Climate on Faculty Organizational Commitment, *Journal of Professional Nursing*, 26(2), 108–115
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Grigsby, K. A. (1991). Perceptions of the organizational climate: Influenced by the organizational structure? *Journal of Nursing Education*, 30,81–88.
- Guilford, J. P. (1954). *Psychometric methods* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hagedorn, L. S. (2000). Conceptualizing faculty job satisfaction: Components, theories, and outcomes. *New Directions for Institutional Research*, 105, 5-21.
- Hart, P. M., Wearing, A. J., Conn, M., Carter, N. L., & Dingle, A. R. K. (2000). Development of the School Organizational Health Questionnaire: A measure for assessing teacher morale and school organizational climate. *British Journal of Educational Psychology*, 70(2), 211–228.
- Hellriegel, D. & Slocum Jr, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255–280.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural Equation Modelling: Concepts, Issues, and Applications*. London: Sage Publication Inc.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. R.(2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*. V: 6 Issue 1, 53-60.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999), Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modelling*. 6 (1), 1-55.
- Johnsrud, L. K. (2002). Measuring the quality of faculty and administrative worklife: Implications for college and university campuses. *Research in Higher Education*, 43, 379-395.
- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201–250.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. W., Jr. (1984). Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27,721–742.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (2001) *LISREL 8 user's reference guide* (Lincolnwood, IL, Scientific Software International).
- Jörreskog, K.G. & Sörbom, D. (1993). *Structural Equation Modelling with the Simplis Command Language*. Scientific Software International Inc., Lincolnwood, IL 60712-1704,USA.
- Jörreskog, K.G., & Sörbom, D.(1996). *LISREL 8: User's Reference Guide*. Scientific Software International Inc., Chicago.
- Kath, L. M., Magley, V. J. & Marmet, M. (2009). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes, *Accident Analysis and Prevention* 42 (2010) 1488–1497
- Kline, P. (1979). *Psychometrics and psychology*. London: Academic Press.
- Klein, J. T. (1990). *Interdisciplinarity: History, theory, and practice*. Detroit, MI: Wayne State University Press.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Third Edition*. The Guilford Press, New York, NY 10012.
- LaFollette, W. & Sims, H. (1975). Is satisfaction redundant with organizational climate? *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 257–278.
- Lawler, E. E. Hall, D. T & Oldham, R. G. (1974). Organizational Climate: Relationship to Organization Structure, Process and Performance, *Organizational Behavior and Human Performance*,11, 139-155.
- Looman, W.S. & Farrag, S.(2009). Psychometric properties and cross-cultural equivalence of the Arabic Social Capital Scale: instrument development study. *International Journal of Nursing Studies*. 46 (2009) 45-54.
- MacCallum, R. C. & Widaman, K. F. (1999). Sample Size in Factor Analysis. *Psychological Methods*. Vol.4. No. 1.84-99.
- MacCallum, R. C. Browne, M. W., Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modelling. *Psychol. Methods* 1(2), 130-149.
- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B. & Bruch, H. (2011).Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level, *The Leadership Quarterly*, 22 (2011) 893–909.
- Meyer, G, S. (2003). Employee development: an examination of service strategy in a high-contact service environment. *Production and Operations Management*, 12(2), 186–203.
- Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19-47.

- Nystrom, P. C., Ramamurthy K., & Wilson A. L. (2002). Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19(3-4), 221-247.
- Payne, R. L., Fineman, S. & Wall, T. D. (1976). Organizational Climate and Job Satisfaction: A Conceptual Synthesis, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 45-62.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Paulin, M., Ferguson, R. J., & Bergeron, J. (2006). Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages, *Journal of Business Research*, 59 (2006) 906–915.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Raykov, T. & Marcoulides, G. A. (2000). *A first course in structural equation modeling*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416.
- Pritchard, R. & Karosick, B. (1973). The effects of organizational climate on job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126.
- Scherer, R. F., Wiebe F. A., Luther, D. C., & Adams J. S. (1988). Dimensionality of coping: factor stability using the ways of coping questionnaire. *Psychological Reports*. 62, 763-770.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003) Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*. Vol.8, No.2, 23-74.
- Shim, M. (2010). Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate, *Children and Youth Services Review*, 32 (2010) 847–856.
- Schneider, B. (2000). *The psychology of organizations*. In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xvii–xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., Salvaggio, A. V., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220–229.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schreiber, J. B., Stage, F. K., King, G., Nora, A. & Barlow, E.A. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*. Vol. 99 (6), 323-337.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645–671.
- Şecan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçmelerde Güvenirlilik ve Geçerlik*, (Birinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Smart, J. C. (1990). A causal model of faculty turnover intentions. *Research in Higher Education*, 31, 405-424.
- Sperber, A. D. (2004). Translation and Validation of Study Instruments for Cross-Cultural Research. *Gastroenterology*. 126:124-128, American Gastroenterological Association.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L. S.(2007). *Using Multivariate Statistics*. Fifth Edition Pearson Education. Inc.
- Thompson, M. D. (2005) Organizational Climate Perception and Job Element Satisfaction: A Multi-frame Application in a Higher Education Setting. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, Vol. 4 (Fall/Winter).
- Vallen, G. K. (1993). Organizational Climate and Burnout, *The Cornell HRA Quarterly*, February, 1993, 54-59.
- Varol, M. (1989). "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", *Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. XLIV: 1–2, 195–222.
- Verbeke, W., Volgering, M. & Hessels, M. (1998). Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 25, 303-329.
- Vieira, A. L. (2011). *Interactive LISREL in Practice: Getting Started with a SIMPLIS Approach*. Springer Heidelberg Dordrecht London New York.
- Volkwein, J. F. & Parmley, K. (2000). Comparing administrative satisfaction in public and private universities. *Research in Higher Education*, 41, 95-116.

- Volkwein, J. F. & Zhou, Y. (2003). Testing a model of administrative job satisfaction. *Research in Higher Education*, 44, 149-171.
- Walumbwa, F. O., Wu, C & Orwa, B.(2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength, *The Leadership Quarterly*, 19 (2008) 251–265.

Extended Abstract

Organizational culture was first used in a research in 1960. Organizational climate, defined as the way in which organizational members perceive and characterize their environment in an attitudinal and value-based manner. It is defined as perceptions, attitudes, way of characterizing an organization of the staff, characteristics that reflect organizational atmosphere. . As a result of its subjective nature and vulnerability to control and manipulate by individuals within an organization's decision-making mechanism, the organizational climate is greatly influenced by organizational leadership. It is affected deeply by the leader on any organization. Studies conducted on transformational leadership reveal that organizational climate has an effect on trust, staff performance and organizational citizenship behaviors of staff.

In this respect, school climate is defined as the features of an organization that are affected by rules, students, parents, school administrators. In contemporary school organizations, effects of school climate on teachers, students, staff and parents have heavily been researched. Many studies conducted on school climate reveals four main themes. These are work relations, fractions among teachers, social relations and behaviors pursued to maintain organizational welfare.

The majority of research examining organizational climates in higher education has focused on faculty and student perceptions. However, minimal in comparison to research based on faculty and students; there have been a handful of studies specifically addressing organizational climate and administrative staff. Most of these researches were conducted on determining teachers and students' perceptions. However, there are few studies on administrators' role and behaviors in establishing school climate.

Main purpose of this study is to determine differences in job element satisfaction (e.g., colleagues, management, work, overall) between a "balanced" or "unbalanced" organizational climate as perceived by college administrative and support staff in the context of Bolman and Deal's (1991b, 1997, 2003) four-frame organizational theory. The four-frame organizational theory has four essential components as structural, human resource, political, and symbolic.

Structural Frame

The structural frame emphasizes efficiency and effectiveness. Structural leaders make the rational decision over the personal, and strive to achieve organizational goals and objectives through coordination and control. They value accountability and critical analyses. Specialization and division of labor are used to increase performance levels.

Human Resource Frame

The human resource frame emphasizes the individual. Human resource leaders value camaraderie and harmony within the work environment, and strive to achieve organizational goals through meaningful and satisfying work. They recognize human needs and the importance of congruence between the individual and the organization.

Political Frame

The political frame emphasizes competition. Political leaders value practicality and authenticity, and strive to achieve organizational goals through negotiation and compromise. They recognize the diversity of individuals and interests, and compete for scarce resources regardless of conflict. Power is an important resource.

Symbolic Frame

The symbolic frame emphasizes meaning. Symbolic leader value the subjective, and strives to achieve organizational goals through interpretative rituals and ceremonies. They recognize that symbols give individuals meaning, and provide direction towards achieving organizational purpose. They recognize unity and a strong culture and mission.

The sampling of this study was chosen by purposive sampling method which targets a particular group of people. The research was conducted in Spring term in 2011-2012 school year. Exploratory Factor Analysis (EFA) was employed to obtain evident related to construct validity of the scale. Therefore, it was administered to 300 primary schools teachers in Mardin in Turkey. Of these, 310 survey forms returned and were analyzed. For Confirmatory Factor Analysis (CFA), it was administered to 234 teachers in Kahta township in Adıyaman, Turkey. After EFA and CFA processes, it was proved that this scale is valid and

usable for the Turkish context. Here, before the EFA process, it was tested if sampling size was compatible with factoring that plays an important role in application of almost all statistical methods to estimate right parameters. For EFA and CFA analysis, two independent sampling groups were taken consecutively (Group I: 310- Group II: 390). It was stated that acceptable sampling size for CFA is 9:1 for each item or 7:1 is enough in this manner.

For language equivalence translation method was used. Moreover, the original scale was administered on English instructors at Yıldız Technical University School of Foreign Languages twice in 15 days. The correlations between two forms of the scale were found as 0,64 for Structural Frame, 0,79 for Human Resources Frame, 0,76 for political Frame and 0,62 for Symbolic Frame. For factor design of the Leaderships Orientation Scale to test appropriateness of the scale for the Turkish Culture, Exploratory Factor Analysis (EFA) was made. As a result of this process, it was proved that the scale is appropriate for the Turkish Culture. For EFA analysis, the SPSS 15.0 program was used, and for CFA, Lisrel 8.80 was used.

In order to test the usability of the scale in the Turkish culture, item factor, item total correlation, distinctiveness, common factor variance (h^2) and Crombach Alpha (Crombach α) analysis were made. As Kaiser-Meyer-Olkin Test value is 0,97, it can be said that the value is excellent and sampling size is good.

For these data, Bartlett's tests are highly significant for EFA ($X^2_{(496)} = 9074,02$; $p < .001$). Bartlett's spherical test (1954) is a notoriously sensitive test of the hypothesis that the correlations in a correlation matrix are zero. The test is available in SPSS factor, but because of its sensitivity and dependence on sampling size, it is likely to be significant with samples of substantial size even if correlations are very low. Therefore, use of the test is recommended only if there are fewer than, for example, five cases per variable. Total variance of four-frame structure explains 71,27 %. The variance amounts that they explain are 6,44 and 20,13% for structural frame, 5,80 and 18,14% for Human Resources Frame, 5,41 and 16,91 % for Political Frame and 5,14 and 16,08% for Symbolic Frame. The adapted scale was tested with CFA. The overall model fit the statistics in Lisrel that are within the generally accepted thresholds and suggest an acceptable goodness-of-fit. In fact, although the chi-square test is significant $\chi^2 = 973.31$, $df = 458$ $\chi^2/df = 2.13 < 3$, $p = .00$.

In addition, the goodness of fit index (GFI=0.79), the adjusted goodness-of-fit index (AGFI=0.99), the non-normed fit index (NNFI=0.99), the normed fit index (NFI=.98), the comparative fit index (CFI=.99), and the root mean square error of approximation (RMSEA=0.07) as well as the standardized root mean square residual (SRMR=.04), root mean square residual (RMR= 0.03) and Parsimonious Goodness Fit Index (PGFI= .69). indicate good fit (Cote et al., 2001; Vieira, 2011; Hooper et al., 2008; Brown, 2006; Schreiber, Stage, King, Nora, & Barlow, 2006; Schermelleh-Engel et al., 2003; MacCallum et al., 1996; Hu & Bentler, 1999; Baumgartner & Homburg, 1996). When the CFA results of the scale are evaluated, it can be accepted as a good model.

As a result of EFA reliability analysis, Crombach Alpha value of the total scale is 0,98; it is 0,94 for Structural Frame, 0,95 for Human Resources Frame, 0,92 for S-Politic Frame, and 0,93 for Symbolic Frame. After CFA analysis, Crombach Alpha value of the total scale is 0,96; it is 0,92 for Structural Frame, 0,93 for Human Resources Frame, 0,91 for Politic Frame, and 0,90 for Symbolic Frame. As the Crombach Alpha reliability values are close, the scale can be said to be reliable and valid. Since the original form and the Turkish adapted form of the scale psychometric structures features are close, it can be said to be a good instrument to measure the perceptions. As a result of this process, Leadership Orientation Scale, it can be said that it can be applied in Turkey. In researches to be conducted with this scale, it is considered that schools;

- Will value accountability,
- Will develop logical and reasonable rules and policy,
- Will support the staff in their cooperation and collaboration,
- Will provide full participation of all staff,
- Will pay attention to institutional events politically,
- Will build good relations with stakeholders,
- Will contribute to set vision, translate mission and make projections,
- Will motivate the staff.

<i>Liderlik Oryantasyon Ölçeği</i>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yapısal Çerçeve					
1	Kurumum açık ve anlaşılır bir yönetim yapısına sahiptir.	1	2	3	4	5
2	Kurumum spesifik ve ölçülebilir hedefler koyar ve çalışanların hesap verebilirliğini önemser.	1	2	3	4	5
3	Kurumum açık, mantıklı politikalar, kurallar belirler ve bunları uygular.	1	2	3	4	5
4	Kurumum dikkatli bir planlama ve zamanlama yapar.	1	2	3	4	5
5	Kurumum problem çözmeye mantıklı bir analiz ve dikkatle yaklaşır.	1	2	3	4	5
6	Kurumum açık, mantıklı ve rasyonel bir şekilde çalışır.	1	2	3	4	5
7	Kurumum problemlere gerçekçi ve mantıksal bir biçimde yaklaşır.	1	2	3	4	5
8	Kurumum detaylara ve özene aşırı dikkat eder.	1	2	3	4	5
9	İnsan Kaynakları Çerçevesi					
9	Kurumum çalışanlarını destekler ve onlara ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
10	Kurumum açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven oluşturur.	1	2	3	4	5
11	Kurumum çalışanların ihtiyaçlarına ve duygularına yüksek düzeyde hassasiyet ve ilgi gösterir.	1	2	3	4	5
12	Kurumum çalışanların kararlara katılımını yüksek düzeyde teşvik eder.	1	2	3	4	5
13	Kurumum işini iyi yapan herkesi takdir eder.	1	2	3	4	5
14	Kurumum çalışanların fikir ve düşüncelerini kabul eder.	1	2	3	4	5
15	Kurumum yardımsever ve uyumlu bir ortam oluşturur.	1	2	3	4	5
16	Kurumum çalışanların (olumlu ya da olumsuz) geribildirimlerini teşvik eder.	1	2	3	4	5
17	Politik Çerçeve					
17	Kurumum kurumsal çatışmayı (rekabet) öngörür ve bunları başarıyla yönetir.	1	2	3	4	5
18	Kurumum olaylara ilişkin politik duyarlılık ve beceriler gösterir.	1	2	3	4	5
19	Kurumum hedeflerini gerçekleştirmede çalışanlar ve kaynakları koordine etmek için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
20	Kurumum güçlü bir destek sağlamak için çevresindeki kurum ve kuruluşlarla iyi ilişkiler geliştirir.	1	2	3	4	5
21	Kurumum çevreyle becerikli ve akıllı ilişkiler yürütür.	1	2	3	4	5
22	Kurumum gerekli yardım ve destek toplama konusunda çok etkilidir.	1	2	3	4	5
23	Kurumum çatışma ve muhaliflerle baş etme konusunda çok başarılıdır.	1	2	3	4	5
24	Kurumum işbirliğini teşvik etme konusunda çok etkileyici ve ikna edicidir.	1	2	3	4	5
-	Sembolik Çerçeve					
25	Kurumum güçlü, bir vizyon ve misyon fikri oluşturur.	1	2	3	4	5
26	Kurumum sadakat ve coşkuyu teşvik eder.	1	2	3	4	5
27	Kurumum amaç ve değerler konusunda etkileyici bir model olarak işlev görür.	1	2	3	4	5
28	Kurumum heyecan verici yeni fırsatlar yaratmak için geleceğe yönelik projeksiyonlar oluşturur.	1	2	3	4	5
29	Kurumum çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda teşvik eder.	1	2	3	4	5
30	Kurumum yaratıcı ve hayal gücü yüksek bir şekilde çalışır.	1	2	3	4	5
31	Kurumum güdüleyici ve ilham verici bir ortamı teşvik eder.	1	2	3	4	5
32	Kurumum çekici ve cazibeli bir çevreye sahiptir.	1	2	3	4	5