

ESTABLISHING THE VALIDITY OF A LEADERSHIP BASED  
SITUATIONAL JUDGMENT TEST

A THESIS SUBMITTED TO  
THE GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES  
OF  
MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY

BY

ZELİHA RUHSAR ÇOLAKOĞLU

IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR  
THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE  
IN  
THE DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY

JANUARY 2013

Approval of the Graduate School of Social Sciences

---

Prof. Dr. Meliha Altunışık  
Director

I certify that this thesis satisfies all the requirements as a thesis for the degree of  
Master of Arts.

---

Prof. Dr. Tülin Gençöz  
Head of Department

This is to certify that we have read this thesis and that in our opinion it is fully  
adequate, in scope and quality, as a thesis for the degree of Master of Arts.

---

Prof. Dr. H. Canan Sümer  
Supervisor

**Examining Committee Members**

Prof. Dr. Reyhan Bilgiç (METU, PSY) \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Canan Sümer (METU, PSY) \_\_\_\_\_  
Assoc. Prof. Pınar Acar (METU, BA) \_\_\_\_\_

**I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all material and results that are not original to this work.**

Name, Last Name : Zeliha Ruhsar, Çolakoğlu

Signature :

## **ABSTRACT**

### **ESTABLISHING THE VALIDITY OF A LEADERSHIP BASED SITUATIONAL JUDGMENT TEST**

Çolakoğlu, Zeliha Ruhsar

Ms.S., Department of Psychology

Supervisor : Prof. Dr. H. Canan Sümer

January 2013, 102 pages

The aim of this study was to develop a leadership measure using situational judgment test (SJT) methodology and to evaluate both construct and criterion-related validity of the developed SJT with respect to a well established measure of leadership, the Leadership Opinion Questionnaire (LOQ).

In this study, it was hypothesized that task-oriented leadership-based SJT (SJT-T) is positively related to the supervisors' and subordinates' ratings of task-oriented leadership as assessed by the LOQ and relationship-oriented SJT (SJT-L) would be positively related to the supervisors' and subordinates' ratings of the relationship-oriented leadership as assessed by the LOQ.

The data were collected from supervisors (N = 87) and their subordinates (N = 160) in a government organization in Ankara. The results indicated that the expected division of SJT-T and SJT-R was not possible. Therefore, rather than developing two SJTs measuring task- and relationship-oriented leadership, a decision was made to develop a general SJT-L measuring context-specific leadership and the hypotheses

were tested on an exploratory basis without making a distinction between SJT-T and SJT-R.

It was found that the relationship between the SJT-L and supervisors' self ratings for task-oriented LOQ was significant but in the unexpected direction. However, the relationship between the SJT-L and subordinates' ratings for their supervisors' relationship-oriented leadership, using the LOQ, was positive and significant. Lastly, SJT-L was found to be a significant and unique predictor of subordinates' ratings of leadership performance. Limitations of the study are acknowledged and results are discussed along with some suggestions for future research.

**Key Words:** Situational judgment test, leadership

## ÖZ

### LİDERLİK BAZLI DURUMSAL MUHAKEME TESTİ GEÇERLİLİK ÇALIŞMASI

Çolakoğlu, Zeliha Ruhsar

Yüksek Lisans, Psikoloji Bölümü

Tez Yöneticisi : Prof. Dr. H. Canan Sümer

Ocak 2013, 116 sayfa

Bu çalışmanın amacı durumsal muhakeme testi (DMT) yöntemini kullanarak bir liderlik ölçeği oluşturmak ve bu ölçeğin, ilgili yazında sık kullanılan bir liderlik ölçeği olan Liderlik Görüşü Anketi (Leadership Opinion Questionnaire-LOQ) ile karşılaştırmalı olarak yapı ve ölçüt-bağımlı geçerliliğinin değerlendirilmesidir.

Bu çalışmada kurulan hipotezler şöyledir:

Geliştirilen görev-odaklı liderlik ölçen durumsal muhakeme testi (DMT-G), yönetici ve çalışanlar tarafından LOQ ölçeği kullanılarak ayrı ayrı değerlendirilen görev-odaklı liderlik değerlendirmeleriyle olumlu olarak ilişkilidir,

Geliştirilen ilişki-odaklı liderlik ölçen durumsal muhakeme testi (DMT-İ), yönetici ve çalışanlar tarafından LOQ ölçeği kullanılarak ayrı ayrı değerlendirilen ilişki-odaklı liderlik değerlendirmeleriyle olumlu olarak ilişkilidir,

Geliştirilen DMT-G ve DMT-İ ölçekleri performanstaki varyansın açıklanmasına, ilgili LOQ boyutlarının katkısının ötesinde özgün katkı sağlar.

Veriler Ankara’da bulunan bir kamu kurumunda çalışan yöneticilerden (N = 87) ve onların astlarından (N = 160) toplanmıştır. Çalışma sonuçları, beklenen DMT-G ve DMT-İ ayrımının yapılamadığını göstermektedir. Bu nedenle, görev-odaklı ve ilişki-odaklı liderlik ölçen iki farklı DMT geliştirmek yerine duruma özgü liderlik ölçen genel bir DMT-L geliştirilmeye karar verilmiş olup hipotezler DMT-G ve DMT-İ ayrımı yapmadan açıklayıcı bir yaklaşımla (istikşafi olarak) test edilmiştir.

Yapılan analizler sonunda DMT-L ve yöneticilerin kendileri için yaptıkları görev-odaklı LOQ değerlendirmeleri arasındaki ilişki ters yönde (negatif) anlamlı bulunmuştur. Bununla birlikte, DMT-L ve çalışanların yöneticileri için yaptıkları ilişki-odaklı LOQ değerlendirmeleri arasındaki ilişki olumlu (pozitif) ve anlamlı bulunmuştur. Son olarak DMT-L’nin, çalışanların liderlik performansı değerlendirmesini anlamlı ve özgün bir şekilde yordadığı bulunmuştur. Sonuçlar, çalışmanın yöntemsel kısıtlılıkları belirtilmiş ve gelecek çalışmalar için bazı önerilerle birlikte tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Durumsal muhakeme testi, liderlik

**Anneme ve babama; beni ben yaptıkları için,  
Kardeşime; en büyük dostum olduğu için,  
ve hayat ortağım Yiğiter'e; benimle olduğu için...**



## ACKNOWLEDGEMENTS

I am grateful to my supervisor Prof. Dr. Hayriye Canan SÜMER for her guidance, advice, criticism, encouragements, and insight during the research period. I would also like to thank Prof. Dr. Reyhan BİLGİÇ and Assoc. Prof. Dr. Pınar ACAR for their substantial suggestions and comments. Besides, the financial support given by TÜBİTAK is gratefully appreciated.

I would also like to express my gratitude to all staff of Ministry of Economy for their support and patience in completing this study.

I am also thankful to my colleagues in General Directorate of European Union for their understanding throughout the thesis period.

I would like to give special thanks to Yiğiter Onur ÇOLAKOĞLU. It would have been harder without his patience and precious encouragements in long and difficult phases I faced to complete this study. In addition to his lovely support, I also appreciate his technical contributions which enriched the thesis noticeably.

Lastly, I would like to express my sincere gratitude to my family; to my beloved mother Münibe ALATAŞ, dearest father Kemal ALATAŞ, and my sweetheart sister Elif ALATAŞ who have provided me full and endless support throughout my life. Words are incapable to express my gratefulness.

## TABLE OF CONTENTS

PLAGIARISM .....	ii
ABSTRACT .....	iv
ÖZ.....	vi
DEDICATION .....	viii
ACKNOWLEDGEMENTS .....	ix
TABLE OF CONTENTS .....	x
LIST OF TABLES .....	xii
LIST OF FIGURES.....	xiii
CHAPTER	
1. INTRODUCTION.....	1
1.1 Overview .....	1
1.2 What Are SJTs and What Do They Measure? .....	2
1.3 Approaches to Developing SJTs .....	4
1.4 Different Formats of Situational Judgment Tests .....	8
1.5 Validity of Situational Judgment Tests .....	9
1.6 Advantages of a Construct-Based SJT .....	11
2. LEADERSHIP AND ITS RELATION WITH SJT .....	14
2.1 Leadership: As Both a Behavioral and a Situational Concept .....	14
2.2 Leadership-Based SJT (SJT-L) .....	17
2.3 Implications and Hypotheses .....	18
3. METHOD.....	20
3.1 Organization and Participants .....	20
3.2 Measures.....	21
3.2.1 The LOQ .....	22
3.2.2 Job Performance Measure .....	23
3.2.3 Other Measures .....	23
3.3 Procedure.....	23
4. RESULTS.....	26
4.1 Demographic Variables of the Participants.....	26

4.2 Initial Analysis on the SJT Items .....	27
4.3 Descriptive Analyses.....	29
5. DISCUSSION	
5.1 Discussion .....	36
5.2 Limitations of the Study.....	39
5.3 Potential Contributions to the Literature.....	39
5.4 Suggestions for Future Research.....	40
REFERENCES.....	41
APPENDICES .....	48
APPENDIX A: CRITICAL INCIDENTS QUESTIONNAIRE .....	48
APPENDIX B: LEADERSHIP SITUATIONS QUESTIONNAIRE .....	52
APPENDIX C: SITUATIONAL JUDGMENT TEST-LEADERSHIP (SJT-L)...	68
APPENDIX D: LEADERSHIP OPINION QUESTIONNAIRE (LOQ-Managers) .....	85
APPENDIX E: LEADERSHIP OPINION QUESTIONNAIRE (LOQ- Subordinates) .....	89
APPENDIX F: JOB PERFORMANCE MEASURE.....	93
APPENDIX G: 10-ITEM SJT-L.....	95
APPENDIX H: TEZ FOTOKOPİSİ İZİN FORMU .....	102

## LIST OF TABLES

### TABLES

Table 1 Descriptive Statistics of the Demographic Variables.....	27
Table 2 Correlations, Reliabilities, and Descriptive Statistics of the Study Variables .....	30
Table 3 Regression Analysis Testing the Predicting Power of SJT over LOQ Assessed by Supervisors .....	33
Table 4 Hierarchical Regression Analysis Testing the Predicting Power of SJT Over LOQ Assessed by Supervisors .....	35

## LIST OF FIGURES

### FIGURES

Figure 1. Example Item of the SJT-PI. ....	4
Figure 2. Example Item for SJT.....	6
Figure 3. Example Items of LOQ.....	16



# CHAPTER 1

## INTRODUCTION

### 1.1 Overview

A situational judgment test (SJT) is largely accepted as a measurement method which involves specific job-related situations presenting a dilemma to be solved and probable courses of action in response to the dilemma. SJTs are one of the most popular personnel selection techniques (Weekley, Ployhart, & Harold, 2004) as they enable to measure interpersonal skills (Christian, Edwards, & Bradley, 2010), cognitive ability (McDaniel & Nguyen, 2001), and job-related abilities (Weekley & Jones, 1999).

SJTs are mostly designed to select people for managerial positions. In order to be highly competitive and successful, effective managers are required to have some specific competencies to manage and lead people, especially in today's dynamic work environment. Not surprisingly, leadership is one of the most looked for characteristics in the managerial selection processes (Christian et al., 2010).

SJTs are widely used since their first introduction as a low fidelity simulation test (Motowidlo, Dunnette, & Carter, 1990). Despite their wide use, as it was emphasized in Christian et al.'s study (2010), the literature has largely treated SJTs as a general method, rather than measures of specific constructs, and focused on the composite SJT scores in predicting job performance. This lack of emphasis on the constructs tapped by these tests raises the problem of construct validity for SJTs.

The main aim of the present study was to develop a construct specific SJT and explore/establish both its construct and criterion-related validity. That is, an SJT measuring leadership was developed and its psychometric qualities were examined in relation to a traditional measure of leadership (i.e., the LOQ).

## **1.2 What Are SJTs and What Do They Measure?**

Work place demands dealing with situations/tasks that require different qualities from the employees. Since it is one of the most important challenges to select the right person to the right vacancy from the human resources management perspective, the requirements for specific jobs should be determined truly and then the right person for the position should be selected by using the best suited selection procedures. Once the requirements (in terms of knowledge, skills, abilities and other attributes or in terms of competencies) of specific jobs are determined, the next step would be the selection of the proper tools (i.e., tests and techniques) tapping into the requirements for the given job. The final step then, would be to select from among the candidates using the identified tests and techniques. The psychometric properties, effectiveness, validities, and incremental validities of different selection tests and techniques (including cognitive ability tests, integrity tests, interviews, personality inventories, work sample tests, and SJTs) have been examined relatively extensively in the literature (Hunter & Hunter, 1984; Schmidt & Hunter, 1998; McDaniel, Hartman, Whetzel, & W. Lee Grubb III, 2007). Among these techniques, SJTs were found to have significant incremental validities over cognitive ability, conscientiousness, job experience, and job knowledge in predicting performance, suggesting their unique contribution (Clevenger, Pereira, Wiechmann, Schmitt, & Harvey, 2001; Weekley & Jones, 1997, 1999).

Situational judgment tests are low fidelity simulations which are used to predict performance in the selection process. They involve job-related situations specific to the context in question presenting a dilemma or a problem to be solved and a number of possible courses of action that could be taken in response to the situation. The situations, which are included as items in SJTs, are developed based on the critical incidents collected from the organization. The respondents find solutions to the problems presented in the situations with their own way of management and they reflect their style in their answers to the situations (Schubert, Ortwein, Dumitsch, Schwantes, Wilhelm, & Kiessling, 2008). Both the items and the response options to each item should look realistic and more or less feasible for the context. For this reason, both items and response options need to be developed based on critical incidents. Individuals taking an SJT are usually asked to indicate the response that



best reflects what they would do in the presented situation. Hence, when developing an SJT item, it is important to develop not only one single best response option reflecting the most appropriate behavior for the situation but also a number of other response options that are less accurate yet still reasonable as a course of action (Schubert et al., 2008).

SJTs have been used for several decades however their popularity has increased with the introduction of their low-fidelity simulation characteristics by Motowidlo et al. in 1990. For example, File (1945), who focused on measuring supervisory quality in industry, was one of the first researchers using situational judgment tests.

SJTs have been mostly accepted and used as a measurement technique tapping into a number of different constructs at the same time. For example, McDaniel and Nguyen (2001) asserted that SJTs are measurement methods involving more than one construct, such as cognitive ability, conscientiousness, agreeableness, and emotional stability, and they cannot measure only one construct. Likewise, Schmitt and Chan (2006) mentioned that it is generally believed that different constructs can be measured by SJTs.

However, there are also some attempts to develop construct-based SJTs (e.g., Meijer, Born, Zielst, & Molen, 2010). That is, there are studies reported in the literature in which the SJTs tap into specific constructs such as personal initiative (Bledow & Frese, 2009), teamwork knowledge (McClough & Rogelberg, 2003), employee integrity (Meijer et al., 2010), and team-role knowledge (Mumford, Iddekinge, Morgeson, & Campion, 2008).

In Bledow and Frese's (2009) study, personal initiative was measured using an SJT (i.e., SJT-PI). One sample SJT item from this study is presented in Figure 1.

You are under enormous pressure to accomplish your tasks on time. Yesterday, new trainees started in your department. They are unfamiliar with the workflow in your department. You have to interrupt your work to answer trainees' questions and to correct their mistakes. You are expected to do both, to finish your work on time and to take care of the trainees. What would you do?

Least likely		Most likely
	I tell the trainees that I am available after work to answer their questions.	
	I openly say that I cannot take care of the trainees and work for better initial training of the trainees.	
	I send the trainees to my colleagues when they have questions.	
	I try to get by without becoming stressed and worn out.	

**Figure 1.** Example Item of the SJT-PI. <sup>1</sup>

Although SJTs are very common in use as a measurement method, construct validity of them is still a matter of discussion since the constructs measured by this method-based technique are not necessarily uniform. Therefore, construct-based SJTs are needed in order to better evaluate this technique's psychometric properties and value for personnel selection purposes (Christian et. al, 2010).

### 1.3 Approaches to Developing SJTs

There are different approaches used for developing an SJT reported in the literature and Schubert et al.'s (2008) method involving seven steps seems to be a comprehensive one. Yet, the most commonly used approach is still the one described

<sup>1</sup> From "A Situational Judgment Test of Personal Initiative and Its Relationship to Performance," by R. Bledow and M. Frese, 2009, *Personnel Psychology*, 62, p. 229–258.

by Motowidlo and colleagues (1990). According to this approach, firstly, a group of subject matter experts (SMEs) generate critical incidents of job performance in a specific work setting. Then, a second group of subject matter experts read the situations and respond in the way that they would behave. After this step, the list of probable response options is revised. Finally, a third group of subject matter experts specify the correct answers. They may be instructed to choose the best or the worst option or to list the options from the best to the worst or vice versa. The responses of test takers to each item are evaluated according to a preset criterion. The scores may be in the range of “-1” and “1”; “-1” is given to the worst option, “1” is given to the best option and “0” is given to the options which are neither best nor worst. An alternative scoring may be in the range of “-2” and “2”; “-2”. The assumption is that if the respondent has the required/relevant knowledge, skills, abilities, and/or other characteristics, he/she should be able to choose the response option with the highest value (Christian et. al., 2010). One sample item from Motowidlo et al.’s (1990) study is presented in Figure 2.

You and someone from another department are jointly responsible for coordinating a project involving both departments. This other person is not carrying out his share of responsibilities. You would...

_____ Most Likely      _____ Least Likely	
1.	Discuss the situation with your manager and ask him to take it up with the other person's manager.
2.	Remind him that you need his help and that the project won't be completed effectively without a full team effort from both of you.
3.	Tell him that he is not doing his share of work, that you will not do it all yourself, and that if he doesn't start doing more, you will be forced to take the matter to his manager.
4.	Try to find out why he is not doing his share and explain to him that this creates more work for you and makes it harder to finish the project.
5.	Get someone else from his department to help with the project.

**Figure 2.** Example Item for SJT<sup>2</sup>

The response instructions used in SJTs can either measure behavioral tendencies or knowledge (McDaniel et al., 2007). Knowledge-response instructions (i.e., 'should do' instructions) ask the applicants to objectively rate the effectiveness of each response items whereas behavioral tendency instructions (i.e., 'would do' instructions) ask them to indicate what they most likely would do. As found in Ployhart and Ehrhart's (2003) study, the instructions used in SJTs affect the way candidates respond to the situations. The difference between these instructions reflects the difference in maximal and typical performance. In maximal performance, candidates are evaluated based on their best performance, however, in typical performance candidates are evaluated according to their regular performance

<sup>2</sup> From "An Alternative Selection Procedure: The Low-Fidelity Simulation," by S.J. Motowidlo, M.D. Dunnette, & G.W. Carter, 1990, *Journal of Applied Psychology*, 75(6), p. 640–647.

(McDaniel et al., 2007). It is believed that *should do* instructions elicit maximal performance whereas *would do* instructions elicit typical performance.

Ployhart and Ehrhart's (2003) study showed that different instructions resulted in different individual reactions with the same items. Specifically, behavioral 'would do' instructions had better criterion-related validity, construct validity, internal consistency, and test-retest reliability and showed more normal distributions than knowledge 'should do' instructions. The instructions might be changed according to the construct that is measured. For example, if the construct is job knowledge, then using 'should do' instructions might be better since 'should do' instructions are more likely to measure knowledge and ability whereas 'would do' instructions are more likely to tap personality (Ployhart & Ehrhart, 2003).

Once a situational judgment test is built, the next challenge is the development of the scoring system. Since an SJT item is specific to the given context, the best/correct option as well as the other options should be organization specific and should all look at least somewhat feasible.

As mentioned in one study, three different scoring methods have been used in the SJT literature which are empirical scoring, theoretical scoring, and expert-based scoring (Bergman, Drasgow, Donovan, Henning, & Juraska, 2006). According to Bergman et al. (2006), empirical scoring involves these processes: "choosing a criterion, developing decision rules, weighting items, and cross validating results". In this method, a criterion measure is identified by the researcher and the relationship between the options and this criterion is analyzed and then the related items are selected (Bergman et al., 2006). The theoretical scoring is based on a theory and the options are evaluated depending on their fit with the model, meaning that options relevant to the theory are deemed as correct receiving "1", options not relevant to the theory receive "0", and options contrary to the theory are identified as incorrect receiving "-1" (Bergman et al., 2006). Expert-based scoring is based on the knowledge of the experts which involves collecting the opinions of experts and taking the average of their answers to reach the correct, incorrect and irrelevant answers (Bergman et al., 2006). In the present study, expert-based scoring was used since empirical and theoretical scoring have some disadvantages (Bergman et al., 2006). The disadvantages for empirical scoring include "dependency on criterion

quality, questionable generalizability, capitalization on chance, etc.” and theoretical scoring may be “susceptible to faking due to its greater transparency and the theory may be fundamentally incorrect” (Bergman et al., 2006, p. 225).

The present study aimed to tap into the construct of leadership from a behavioral perspective using the SJT methodology using “would do” instructions. “Would do” instructions were used not only because they have better reported validities and reliabilities, but also because the construct under consideration is a behavioral tendency as opposed to a knowledge domain.

#### **1.4 Different Formats of Situational Judgment Tests**

Besides having different response instructions, SJTs have different types of applications which are paper-and-pencil formats, verbal formats, video-based or computer-based (web-based) formats. In the paper-and-pencil formats, individuals are expected to read the situational questions and choose the best or worst option or list the options from the best to the worst or vice versa. This format is more practical and user-friendly since it requires no additional equipment or proctor. Since this format requires reading, it was found that the correlation between paper-and-pencil SJT and cognitive ability was higher than video-based SJT and cognitive ability (Weekley & Jones, 1999). Moreover, the same findings were found by Chan and Schmitt (1997). In the verbal format, a proctor reads the situations to the individual, however, in the video-based format; the situations are presented/enacted via video. Lastly in the computer-based format, the situations and options are presented in the computer in the written format. In a study done by Ployhart, Weekley, Choltz, and Kemp (2003), it was found that web-based SJTs had more favorable psychometric characteristics than the paper-and-pencil measures when the items were the same. However, computer-based format may be disadvantageous in some situations. For example, in the computer-based format, computer knowledge of the person may interfere with the person’s ability to answer the questions. Also, it may affect the face validity of the test. For example, individuals who are open to new experiences may react to this format positively however individuals who are resistant to new experiences may react negatively which in turn affect their test performance (Oostrom, Born, Serlie, & Van der Molen, 2010).

## 1.5 Validity of Situational Judgment Tests

Although situational judgment tests are widely used in the literature (Christian et al., 2010), there is still a search for the best way to develop and score the SJTs and there have been many attempts to build it (Bergman et al., 2006).

Research on situational judgment tests is mostly about its validity, especially incremental validity over the other established selection tests such as personality tests, general mental ability tests, and job knowledge tests. The results are mostly on method-based SJTs since they are more commonly used. In most of the studies, it was found that SJT results are highly correlated with these tests. For example in the study of Motowidlo et al. (1990), an SJT, which involves 58 situations, was developed for selecting entry-level managers in the telecommunications industry of which results showed a significant correlation with ratings of interpersonal effectiveness ( $r = .35$ ), ratings of problem-solving effectiveness ( $r = .28$ ), the rating of communication effectiveness ( $r = .37$ ), and the rating of overall effectiveness ( $r = .30$ ). Motowidlo et al. also empirically derived a 30-item SJT among 58 using the items with highest correlations with performance ratings. By this way, they reached higher correlations with ratings of interpersonal effectiveness ( $r = .44$ ), problem-solving effectiveness ( $r = .48$ ), communication effectiveness ( $r = .43$ ), and overall effectiveness ( $r = .43$ ).

Also, in a study by Mullins and Schmitt (1998), it was found that SJT was strongly correlated with conscientiousness ( $r = .26$ ), which is one of the critical personality predictors of job performance, and agreeableness ( $r = .22$ ). Likewise, it was found in Smith and McDaniel's (1998) study that SJT was correlated with conscientiousness ( $r = .32$ ) and neuroticism ( $r = .22$ ). Similarly, McDaniel and Nguyen (2001) found that emotional stability had a high correlation with SJT ( $r = .31$ ). In one meta analysis by McDaniel, Morgeson, Finnegan, Campion, and Braverman (2001), SJTs were found to have a significant correlation with general cognitive ability ( $r = .46$ ).

Although in majority of the studies SJTs are treated as a method rather than tests of specific constructs, there are a number of studies where SJTs were developed to tap specific constructs. In Meijer et al.'s study (2010), an integrity-based SJT was developed and compared with an established integrity measure. The resulting

correlation was significant ( $r = .23$ ) yielding evidence for the construct validity of the SJT measuring integrity.

Team role knowledge was measured by an SJT in Mumford et al.'s (2008) study and it was found that it had an incremental validity over team tenure when predicting task performance ( $\Delta R^2 = .10$ ) and overall role performance ( $\Delta R^2 = .09$ ). In the same study, the SJT measuring team role knowledge was found to have a predicting power (between 7% and 10%) over team tenure for predicting role performance.

In the study of Lievens and Sackett (2012), the validity of procedural knowledge about interpersonal behavior which was measured by SJT for predicting overall internship performance ( $r = .22$ ) and supervisory-rated job performance ( $r = .21$ ) were found to be significant. Furthermore, in Morgeson, Reider, and Campion's (2005) study, teamwork knowledge was measured by an SJT and it was found that it predicted contextual performance and accounted for between 7% and 11% of unique variance in it.

Although SJTs were found to have significant correlations with these characteristics, it was also found that they have significant incremental validity over them. For example, Weekley and Jones (1999) found that SJT had an incremental validity in predicting performance over a cognitive ability test. Furthermore, SJT was found to have a significant incremental validity (.03) when it was entered in the hierarchical regression equation after cognitive ability, conscientiousness, job experience, and job knowledge were entered in two of the three samples, suggesting the unique contribution of SJTs (Clevenger et al., 2001). Similarly, in Lievens and Sackett's (2012) study, an SJT measuring procedural knowledge about interpersonal behavior was developed and found to have incremental validity over cognitive ability (.05) for predicting internship performance and job performance (.05). Also, Weekley and Jones (1997, 1999) found a significant incremental validity of SJT over cognitive ability and job experience in five samples.

Since SJTs are expected to require job knowledge to predict job performance, they are believed to be measures of job experience and job knowledge (McDaniel & Nguyen, 2001) as well. When predicting job performance, it may be important to make the distinction between task performance and contextual performance.



Considering this difference, O'Connell, Hartman, McDaniel, Grubb, and Lawrence (2007) found that the SJT added incremental validity over a selection battery of cognitive ability and personality tests. Moreover, it was found that SJT had a significant validity in predicting task performance, contextual performance, and overall job performance (Chan & Schmitt, 2002).

As to the generalizability of the validity of SJTs, a meta analysis found that SJTs had substantial validity ( $p = .34$ ) which was generalizable (McDaniel et al., 2001). Another meta analysis also showed that SJTs had considerable incremental validity over cognitive ability (.03) in predicting job performance (McDaniel et al., 2007).

### **1.6 Advantages of a Construct-Based SJT**

Most of the selection techniques are construct-based tests measuring specific constructs such as personality, cognitive ability, and integrity. However, as mentioned in an earlier section, situational judgment tests are mostly developed and used as method-based measurement techniques instead construct-based measurement techniques. In method-based techniques, such as work samples, interviews, assessment centers (ACs) as well as most SJTs, there are more than one construct being tapped by the technique. That is, these techniques target assessment of multiple constructs rather than a specific construct. Most of the studies which use method-based SJTs do not even report the constructs measured (Christian et al., 2010). However, it is very important to understand which constructs a given technique taps in order to be able to evaluate its psychometric properties such as reliability, validity, and subgroup differences (Christian et al., 2010).

There are a number of advantages of a construct-based SJT. First, knowing that the test is measuring (or aiming to measure) a given construct allows one to assess the relative value of a given test in predicting job performance. By this way, validities and incremental validities of different tests measuring specific constructs can be evaluated (Arthur & Villado, 2008). Second, SJTs measuring a specific construct allow making more trustworthy comparisons than method-based SJTs between different SJT formats. Third, when a specific construct is measured by an SJT, the possibility of contaminating the test by involving non relevant constructs is

decreased (Christian et al., 2010). Forth, a construct-based SJT is more likely to be generalized across different situations since the construct which is measured by the SJT is obvious and single. Fifth, SJTs can be developed to measure any kind of construct (skill or trait) such as leadership, personal initiative, tacit knowledge, procedural knowledge, interpersonal skills, and teamwork skills unlike other construct-based tests such as personality and cognitive ability tests. Sixth, as a low-fidelity simulation, SJTs are relatively inexpensive to develop, administer, and score. Seventh, construct-based SJTs have significant validities when compared with method-based SJTs as discussed before. In method-based SJTs, the situations in the test does not aim to measure one single construct therefore the only thing they share is that these situations are important for measuring job performance (Kanning, Grewe, Hollenberg, & Hadouch, 2006) but since it is not possible to determine the specific aspects of performance measured in the test, the SJT cannot be generalized to similar jobs; that is, their construct validity is usually a question mark. Unlike method-based SJTs, construct validity of construct-based SJT is more likely to be established. For example in Meijer et al.'s (2010) study, the construct validity of the SJT when measuring integrity was proved to be significant.

A final advantage of SJTs in general (not particular to construct-based SJTs) concerns the type of scale being used. SJTs seem to have an advantage over more traditional self-report measures which usually employ Likert-type scaling or frequency. Although traditional self-report scales are very common, they have some disadvantages. Since the traditional scales are not situational, they do not reflect actual behavior; they provide general statements about work behaviors/attitudes. In other words, they are not necessarily job-specific (Bledow & Frese, 2009). In traditional self-report scales, people may be influenced by the way they have responded to the previous questions, consequently, response set may pose a serious threat to the quality of data obtained. Also, among the response options (i.e., scale points), there may not be an exact one reflecting the tendency of the person with respect to a given item/question; therefore, the participants may try to opt for the nearest option to their true standing. Besides, traditional self-report scales are likely to allow respondents to avoid from giving extreme ratings, reducing the variability of the responses. Related to this point, traditional self-report measures are more prone

to biases such as social desirability. A well-developed SJT, however, deals with most of these problems or biases by presenting a set of response options for each item all representing feasible courses of actions in response to the given situation.

Furthermore, traditional self-report scaling is problematic especially for the constructs that are situational, such as leadership. Since leadership behaviors can differ from situation to situation, the measures for leadership should cover most of the situations that a person may confront in the work place.

## CHAPTER 2

### LEADERSHIP AND ITS RELATION WITH SJT

#### 2.1 Leadership: As Both a Behavioral and a Situational Concept

Leadership can generally be defined as “an ability to influence, motivate, and enable others to contribute towards the effectiveness and success of the organization” (House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002, p.5). Leadership plays a critical role in many areas such as industrial, educational, and military settings as well as in social movements and political and administrative sciences (Pierce & Newstrom, 1995). There is evidence related to the fact that it would be difficult for both private and public organizations to maintain profitability, productivity, and good customer service without an effective leader (Dubrin, 2001). According to Kanungo (1998), a leader is the one who focuses on the needs of the environment through monitoring working conditions and the one who gives support and direction to the subordinates through control and influence over them. Another significant component of leadership mission in the organization is to direct and control foreseeable organizational futures (Plowman, Solansky, Beck, Baker, Kulkarni, & Travis, 2007).

There are different theories or models of leadership. Some examples of these models are trait approach, influence approach, behavioral approach, and situational approach (Chemers, 1997; Muchinsky, 2009). Furthermore theories of transformational leadership, charismatic leadership, and more recently ethical leadership and servant leadership have received considerable research attention over the last decades (Chemers, 1997; Muchinsky, 2009).

Historically speaking, one of the most critical contributions to the development of leadership theory and practice has been made by behavioral approach. The origins of this approach can be traced back to the Ohio State University Studies (Muchinsky, 2009). According to this approach there are two critical dimensions characterizing leadership behavior: *initiating structure* and *consideration*.

As Tabernero, Chambel, Curras, and Arana (2009) mentioned, initiating structure, in other words task-oriented leadership, refers to the degree to which a leader clarifies the goals to be achieved, the duties of his/her followers to achieve these goals, and the required communication styles between them. Consideration or relationship-oriented leadership, on the other hand, refers to the degree to which a leader deals with his/her followers, respects them, improves their working conditions, and shows support, concern, and appreciation to them (Bass, 1990; Judge et al., 2004). Although these two behavioral roles are distinct, they are both needed for leadership effectiveness.

For increasing the follower satisfaction, it is important for a leader to be high on consideration; however, initiating structure seems more required for increasing leader performance (Tabernero et al., 2009). Likewise, task orientation is expected to be more desirable when predicting performance since task-oriented leaders give more importance to the success of jobs and therefore they accomplish it (Bass, 1990).

Consideration and initiating structure had been viewed as non-validated aspects of leadership by some researchers as Judge et al. (2004) mentioned in their meta analysis. However Judge and colleagues (2004) disproved it with their study by finding that both consideration and initiating structure are valid facets of leadership. These authors found that consideration had a higher correlation with follower satisfaction and initiating structure had a higher correlation with performance or effectiveness. They also found that although both consideration and initiating structure had a strong effect on leadership effectiveness, consideration had a higher correlation with leader effectiveness and initiating structure had slightly stronger correlations with organizational performance (Judge et al., 2004).

Tabernero et al. (2009) found that higher unity was achieved among group members when relationship-oriented leadership was high, whereas higher task accomplishment was achieved when task-oriented leadership was high. Also, they found that relationship-oriented leaders focus more on long term objectives whereas task-oriented leaders focus more on short term objectives.

Traditionally, task-oriented and relationship-oriented leadership have been measured by self-report scales filled out by either the leaders themselves or their subordinates. One commonly used such self-report measure of task-oriented and

relationship-oriented leadership styles is the Leadership Opinion Questionnaire developed by Fleishman (1953). One sample item for LOQ scale is shown in Figure 3.

1	2	3	4	5
Never	Seldom	Occasionally	Often	Always

**Initiating structure:**  
 \_\_\_\_\_ He/She asks for sacrifices from his foremen for the good of the entire department.

**Consideration:**  
 \_\_\_\_\_ He/She gets the approval of his foremen on important matters before going ahead.

**Figure 3.** Example Items of LOQ<sup>3</sup>

Unlike some other traditional self-report measures of leadership, which are criticized because of the high socially desirable responses from the participants, the LOQ is believed to be able to elicit more honest responses from the participants (Dagenais, 1979). Yet, similar to most other traditional measures of leadership, the LOQ is composed of items that directly assess leadership orientation. Hence, it is also expected to be somewhat prone to social desirability bias. In the present study, the LOQ was used to examine the construct validity of an SJT of leadership. The SJTs represent a very relevant and at the same time novel approach to assessing leadership. Furthermore, assessment of leadership using SJT approach is believed to be consistent with the situational approach to leadership which claim that the definition of effective leadership changes with the changing characteristics of the leader, followers, and situational factors (e.g., Fiedler & Garcia, 1987). Along the

<sup>3</sup> From "Leadership Climate and Human Relations Training," by E.A. Fleishman, 1953, *Personnel Psychology*, 6, p. 205-222.

same lines, an SJT of leadership is believed to tap into domain of effective leadership in a given context.

This situation-specific assessment of leadership seems to have some advantages over standard/generic measures of leadership because leadership behaviors/demands are likely to change in response to the dynamics of the situation. Different constraints and demands of even the same problem can dramatically change the actions of people (Bledow & Frese, 2009). Hence, SJTs present an alternative approach to the traditional self-report based approach to the measurement of the leadership construct.

## **2.2 Leadership-Based SJT (SJT-L)**

In an SJT measuring leadership effectiveness (SJT-L), context specific issues/dilemmas/problems requiring an action on the part of the leader/manager are developed along with the alternative courses of actions (i.e., response options) representing different levels of leadership effectiveness. The respondents are expected to mentally simulate the situation and choose the option in the way they would/should perform. The situations involve every aspect of leadership inferred by the critical incidents.

Unlike most other conventional self-report measures of leadership, SJT-L is expected to be a more indirect and situation-specific approach to the measurement of the construct. While answering the SJT-L questions, the respondents are required to imagine themselves in the shown scenarios and reflect their preferences for different leadership behaviors. In SJT-L, since the individuals can reflect their behaviors in a low-fidelity simulation, it is possible to obtain more realistic samples of actual leadership behaviors. However, in the conventional self-report scales of leadership, the respondents are directly asked to report their preference/position in general (i.e. they are not able to consider the situational factors or evaluate the presented options as happens in an SJT) (Bledow & Frese, 2009). One example item for a traditional leadership scale is that “he is slow to accept new ideas”. The breadth of the new ideas (i.e. whether they are effective or not in a specific situation) are not presented in the item; therefore, the respondents have to imagine one random condition in order to answer it. Since it is not possible for all participants to imagine the same condition, the responses of the participants are not comparable.

To summarize, the SJT methodology is believed to offer a sound approach to measurement of the construct of leadership, overcoming some of the problems associated with more direct self-report assessment of leadership, such as social desirability tendency and response set bias. The present study is the first in the literature which uses a situational approach to measure leadership.

### **2.3 Implications and Hypotheses**

The objective of this study was to measure leadership behaviors using a construct-based approach and to assess its ability to predict job performance in a public sector organization in Ankara in Turkey.

For this purpose, an SJT of leadership aiming to measure both task-oriented leadership and relationship-oriented leadership was developed in this specific organization targeting the assessment of leadership of middle and upper-middle leadership positions. Both construct and criterion-related validity of the developed SJT were evaluated with respect to the LOQ. The LOQ measure was filled out by both leaders themselves and their subordinates while the SJT was administered to the leaders only. It was expected that the pattern of correlations of the SJT scales (task-oriented and relationship oriented) with the corresponding LOQ scales would provide evidence for construct validity of the developed SJT scales. Also, the ability of the SJT scales in predicting job performance was comparatively evaluated. More specifically the following hypotheses were proposed.

*Hypothesis 1a:* The task-oriented SJT is positively related to the leaders' ratings for task-oriented leadership as assessed by the LOQ

*Hypothesis 1b:* The relationship-oriented SJT is positively related to the leaders' ratings for relationship-oriented leadership as assessed by the LOQ

*Hypothesis 2a:* The task-oriented SJT is positively related to the subordinates' ratings for task-oriented leadership as assessed by the LOQ

*Hypothesis 2b:* The relationship-oriented SJT is positively related to the subordinates' ratings for relationship-oriented leadership as assessed by the LOQ

*Hypothesis 3a:* The task-oriented SJT explains more variance in job performance than the task-oriented LOQ assessed by leaders themselves.



*Hypothesis 3b:* The relationship-oriented SJT explains more variance in job performance than the relationship-oriented LOQ assessed by leaders themselves.

## CHAPTER 3

### METHOD

#### 3.1 Organization and Participants

The study was conducted in a government organization in Ankara with middle to upper-middle level managers and their followers/subordinates. The main mission of this organization is to establish Turkey's foreign trade policy and administer it by either contacting with other organizations (both governmental organizations and private sector) or other countries. In this organization, employees work in small to medium sized teams, consisting of four to 20 people, which are led by managers, with titles such as chief of department and head of department. The work environment is dynamic because of the fast changing nature of the situations and work contents.

Originally 109 managers were conducted and 87 of them agreed to participate in the study (80% response rate). Furthermore 60 of the participating managers gave their consent to be evaluated by their subordinates. As a result 204 subordinates were asked to rate their managers' performance and 160 of them agreed to do that (78% response rate). Hence the final sample of the study included 87 managers (60 with matched subordinate data with a response rate of 69%) and 160 subordinates. Among the managers, 54% were women and 46% were men. Among the participating subordinates 45% were women and 55% were men. Also, 55% of the managers were head of a department and 42% of them were head of a section while 41% of the subordinates were assistant foreign trade expert, 29% of them were expert, 10% of them were head of a section and 10% of them were officer. The average age of all the participated managers was 44 (Range = 31-59, SD = 6.7) and of the subordinates was 34 (Range = 23-60, SD = 8.5); average tenure with the supervisor was 2.3 years (Range = 1-11, SD = 2.3) while average tenure of the supervisors with the organization was 19 years (Range=3-36, SD = 6.5).

### 3.2 Measures

*Development of SJT-L:* The development of a construct-based SJT is different from the development of a method-based SJT in that; items of a construct-based SJT should represent different levels of the same construct whereas items of a method-based SJT may well represent different constructs. Therefore, more specific items and response options were included in the SJT-L. For developing the SJT-L, Motowidlo et al.'s (1990) approach was used as a guide.

As a first step, a critical incidents questionnaire was developed and administered to 109 middle-level managers and SMEs in the organization. The questionnaire included three questions assessing effective leadership and ineffective leadership behaviors that have they confronted with in this organization (see Appendix A for Critical Incident Questionnaire). A total of 143 critical incidents were collected from this administration. After analyzing the responses given to these questions, incidents reflecting relationship-oriented and task-oriented leadership were identified and these incidents were edited so that they reflected situations requiring a response from a leader/manager. As a result, 25 situational items (i.e., items representing a dilemma and requiring a solution by the leader/manager) were developed.

Next, the developed 25 situations were presented in a questionnaire (Appendix B) to 109 middle-level managers as subject matter experts (SMEs) and they were asked whether these behaviors were realistic for this organization and if they found these behaviors realistic, what the most effective and least effective leadership behaviors would be in response to each of these situations. If the situation was not found to be realistic, then the respondents were asked to indicate why it was not realistic.

Thirdly, based on the data collected from SMEs, the situations that were found to be realistic were further edited and five response options were chosen for each situation/item representing different levels of effectiveness of responding to the situation presented in the item. Finally, 24 situations with 5 response options were created and classified under relationship- and task-oriented leadership item categories. The decision to categorize a given situation as measuring either task or relationship oriented leadership was made by the researcher herself theoretically.

Finally, the task-oriented and relationship-oriented SJT items were spilled into three groups (8 items/situations for each group) and 72 SMEs rated all the options for the situations using a 5-point scale (1= Completely Ineffective, 2 = Ineffective, 3 = Moderately Effective, 4 = Effective, 5 = Very Effective). The mean, mode, standard deviation, and frequency of ratings were computed to find out the scale value of each response option for each item. Based on these analyses, the situations and options for each situation were examined and necessary revisions were made. These revisions were made in order to clarify the options and the situations for the readers. One example for these revisions is that the item “I will indicate that I am responsible for the documents and make necessary explanations” was replaced by “I will indicate that I am responsible for the documents and make necessary explanations *regarding the item that was not understood.*” Then average values for each options were computed, the best and the worst options were determined according to these results and a 3-point scale was created which gave 0 point to the worst option, 2 points for the best option, and 1 point for the remaining three options.

The SJT-L test was finalized with a total of 24 situations and 5 options for each situation. The final SJT-L scale is presented in Appendix C.

### **3.2.1 The LOQ**

For assessing task-oriented and relationship-oriented leadership in the work place, Fleishman’s Leadership Opinion Questionnaire (1953) was used. The LOQ contains 40 items; 20 of which measure task-oriented behaviors and 20 of which measure relationship-oriented behaviors. An example item for task-oriented LOQ is “He/She emphasizes that the assigned jobs should be completed on time.” Also, an example item for relationship-oriented LOQ is “He/She helps his/her followers with their personal problems.” A frequency scale is used (5 = Always, 4 = Often, 3 = Occassionally, 2 = Seldom, 1 = Never) in rating the items. The LOQ has been translated into Turkish by Sümer and Bilgiç (1997) in an unpublished study and later used by Özmen (2005) in a field study of leadership. The alpha coefficients of the LOQ for task-orientation were found to be .79 and .88 for foremen and workers respectively and for relationship-orientation were found to be .70 and .89 for foremen and workers respectively by Ozmen (2005).

In the present study the LOQ scale was administered to both managers and their subordinates. The LOQ scale which was administered to the managers had acceptable alpha levels (.74 for relationship orientation and .76 for task orientation). Similarly, subordinate version of the LOQ yielded good reliabilities (.89 for relationship orientation and .82 for task orientation). The scale as it was administered to the managers themselves is displayed in Appendix D and to the subordinates is displayed in Appendix E.

### **3.2.2 Job Performance Measure**

Middle-level managers' ratings of overall job performance were measured with an 11-item scale. The scale was firstly developed by Beffort and Hattrup (2003) and translated into Turkish by Karakurum (2005) and further developed by Bilgiç, Algı, Aydın, Ağca, Selvi, and Yüce (2010). A sample item from the scale was "I think this employee performs well at work." A 5-point frequency scale was used involving "Always, Often, Occassionally, Seldom, Never". The estimated internal consistency of the scale was  $\alpha = .88$  as reported by Bilgiç et al. In the present study, this job performance scale, which was filled by the subordinates, had an alpha of .88. The performance measure is presented in Appendix F.

### **3.2.3 Other Measures**

In addition to assessing their managers' job performance, participating subordinates responded to two more items; 1 item measuring their own satisfaction with their managers (I am generally satisfied with my supervisor) and 1 item to evaluate their satisfaction with their job (I am generally satisfied with my job). Both items were rated on a 5-point scale (5 = Always, 4 = Often, 3 = Occassionally, 2 = Seldom, 1 = Never). Also, demographic information of the respondents was collected.

## **3.3 Procedure**

At Time I, the developed SJT-L test was administered to 109 managers in the organization and the participants were asked to imagine themselves as experiencing the situation at the time they were responding and choose one option which best

reflected what they would do in the situation. These managers were also requested to write their names or a pseudonym in order to be later able to match their responses to the second wave (Time II) of data collection. Moreover, demographic information such as gender, title, department, age, and tenure were requested from these managers. Of the contacted 109 managers, 87 (80%) responded to the test.

Two to three weeks after the administration of the SJT-L, at Time II, the 40-item LOQ was administered to these 87 managers and for identification, the same name/pseudonym that they had provided at Time I for the SJT-L were requested from them. A two to three-week break was given between these two tests in order to prevent any potential spillover effects.

At Time II, managers were also asked whether they would give their consent to be evaluated by their subordinates in terms of their managerial/leadership style and their performance. Managers giving their consent were asked to write down the names of those followers/subordinates. As a consequence, 60 managers gave the names of 204 followers and 160 of them responded to the questionnaire.

These 160 followers were asked to evaluate their manager's leadership behaviors using a 53-item questionnaire, including the 40 LOQ items, 11 job performance items, and two satisfaction items. In other words, the participating subordinates were asked to rate their manager's leadership style, his/her performance, their satisfaction with their manager, and their own job satisfaction. In addition to these 53 items, the subordinates were asked to fill out a demographic information form, which included items such as gender, title, department, age, tenure, and the name of their supervisor of whom they evaluated the leadership behaviors. A summary table for the procedure is presented in Figure 4.

<b>Time I</b>	<b>Time II (2-3 weeks later)</b>	<b>Time III (1-2 week later)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24-item SJT-L was administered to 109 managers</li> <li>• Demographic information (gender, title, department, age, and tenure) were requested from them</li> <li>• 87 of them agreed to participate (80%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40-item LOQ was administered to 87 managers</li> <li>• Asked for their consent to be evaluated by their subordinates</li> <li>• 60 of managers gave the names of 204 subordinates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 160 of subordinates agreed to participate (78%)</li> <li>• 53-item LOQ was administered to 160 subordinates including; <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 40 LOQ items,</li> <li>○ 11 job performance items,</li> <li>○ 2 satisfaction items (job and supervisor)</li> </ul> </li> <li>• Demographic information (gender, title, department, age, tenure, and the name of their supervisor) were requested from them</li> </ul>

**Figure 4.** Summary of the Procedure

## **CHAPTER 4**

### **RESULTS**

The purpose of the study was to develop a task-oriented and a relationship-oriented scale making use of SJT method. It was hypothesized that the task-oriented SJT-L is positively related to the supervisors' ratings for task-oriented leadership as assessed by the LOQ (1a), the relationship-oriented SJT-L is positively related to the supervisors' ratings for the relationship-oriented leadership as assessed by the LOQ (1b), the task-oriented SJT-L is positively related to the subordinates' ratings for task-oriented leadership as assessed by the LOQ (2a), the relationship-oriented SJT-L is positively related to the subordinates' ratings for the relationship-oriented leadership as assessed by the LOQ (2b), the task-oriented SJT-L explains more variance in job performance than the corresponding LOQ measurement (3a), and the relationship-oriented SJT-L explains more variance in job performance than the corresponding LOQ measurement (3b).

#### **4.1 Demographic Variables of the Participants**

Descriptive statistics concerning the demographic characteristics of the manager and subordinate samples are summarized in Table 1.



**Table 1** Descriptive Statistics of the Demographic Variables

<b>Variable</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Dev.</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
Subordinate Variables				
Age	33.94	8.49	23.00	60.00
Tenure with supervisor (years)	2.33	2.27	1.00	11.00
Gender: 70 Male (55%), 57 Female (45%)				
Supervisor Variables				
Age	44.09	6.68	31.00	59.00
Tenure in the organization (years)	18.98	6.46	3.00	36.00
Gender: 55 Male (63%), 32 Female (37%)				

#### **4.2 Initial Analysis on the SJT Items**

Before testing the hypotheses of the study, a series of analyses was conducted on the SJT items to be able to obtain SJT-based measures of task- and relationship-oriented leadership. Consistent with the main purpose of developing an SJT of leadership tapping into task-oriented and relationship-oriented leadership (as proposed by the behavioral approach to leadership), an exploratory factor analysis was first conducted on the 24 SJT items. However, the emerging solution was difficult to interpret. Hence, a series of factor analyses with different rotation techniques, extraction types, and forced number of factors were tried. Nonetheless, the expected task-relationship division was never obtained.

Despite these disappointing results, the items were manually grouped under theoretically expected categories and the scales were formed to examine the patterns of correlations between the constructs of interest. That is, in an exploratory fashion, the correlations among the two SJT-L scales and the LOQ scales, and the performance measure were examined along with reliabilities of these measures. However, most of the correlations were not in the expected magnitude and/or direction. Furthermore, the reliabilities of the two SJT-L scales were disappointingly low. Also the response pattern to some of the items did not make sense theoretically.

Therefore, a decision was made to use an alternative 5-point scoring (as opposed to the original 3-point scoring) method, where each option for each item received a value from 1 to 5; “1” for the worst option and “5” for the best option.

Furthermore, the descriptive statistics for 24 items were examined and 1 item was deleted because of zero variance and 1 item was deleted because of theoretically unexpected pattern of responding.

Although all these changes improved both the reliability and correlation values, the expected SJT-Task (SJT-T) and SJT-Relationship (SJT-R) division of the items could not be made. Furthermore, the observed response pattern was still quite difficult to make sense from a theoretical perspective. So, rather than developing two SJTs measuring task- and relationship-oriented leadership, a decision was made to develop a single SJT measuring context-specific leadership.

An empirical approach was adopted to identify both the items and response options that best predicted supervisory performance. That is, for every SJT item, the response option that best predicted the subordinates’ ratings of leadership performance was identified. For this purpose, every option for each item was dummy coded and the option which predicted performance better was chosen as the best response option for that item. Consequently, the new range of scores was 0-1; the best option had the value of “1” while the others had “0”. The matrix showing the correlations of each option of each SJT item with task- and relationship-oriented LOQ evaluated by subordinates, task- and relationship-oriented LOQ evaluated by supervisors, supervisors’ performance evaluated by subordinates, subordinates’ satisfaction from their jobs, and subordinates’ satisfaction from their supervisors can be obtained from the researcher. The correlations showed that none of the response options of 12 of the SJT items did not have any significant relationship with job performance. Therefore they were dropped from further analyses leaving 10 SJT items (which will be referred to as SJT-L items hereafter) that had relatively high correlations with the performance measure. In other words, the resulting 10-item SJT-L has been formed using an empirical approach. That is, only the SJT items with options showing meaningful correlations with job performance (as measured by subordinates) were kept in the final leadership scale. The 10-item SJT-L can be seen in Appendix G.

### **4.3 Descriptive Analyses**

Since an SJT-T and an SJT-R could not be developed, the hypotheses of the study were tested, in an exploratory fashion, using the overall SJT-L scale.

Data screening and data cleaning was the first step to start the analyses. Accuracy of data was first controlled by checking for out of range values. There was no value that was out of range. One hundred twenty five outliers were detected out of 18640 inputs. When the raw scores for these outliers were compared with the mean and standard deviations, it was found that these scores were not far from the range -3 to +3. In order not to reduce the sample, a decision was made to retain these cases in the study. Among the supervisors' data, there was one missing value for age and one missing value for tenure which were replaced by the means. Also, there was one missing value for title and three missing values for section information collected from 87 participants. Among the subordinates' data, there were 36 missing values for age (22.5%) and 26 missing values for tenure with the supervisor (16%). Also, there were 37 missing values for title (23%) and 33 missing values for gender (21%). Since these missing demographic values did not affect the essence of the analyses, they were retained in the analysis in order not to reduce the sample size.

As stated above, since the SJT-L was formulated as an overall leadership scale instead of the hypothesized task- and relationship-orientation scales, the hypotheses were tested according to this new formulation. Table 2 presents correlations, reliabilities, and descriptive statistics of the study variables.

**Table 2** Correlations, Reliabilities, and Descriptive Statistics of the Study Variables

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
Subordinate ratings <sup>a</sup>										
1- Supervisor performance***	4.06	0.60	(.88)							
2- Satisfaction from job***	3.91	0.90	.22(**)	-						
3- Satisfaction from supervisor***	4.39	0.78	.72(**)	.31(**)	-					
4- Task oriented LOQ***	3.28	0.51	.19(*)	-.03	-.04	(.82)				
5- Relationship oriented LOQ***	3.68	0.61	.49(**)	.31(**)	.65(**)	-.38(**)	(.89)			
Self Ratings <sup>b</sup> (Supervisors)										
6- Task oriented LOQ***	3.30	0.42	-.15	-.01	-.20(*)	.26(**)	-.26(**)	(.76)		
7- Relationship oriented LOQ***	3.81	0.34	.12	.06	.21(**)	-.16(*)	.24(**)	-.48(**)	(.74)	
8- 10-Item SJT-L*****	0.36	0.15	.39(**)	.04	.37(**)	.07	.22(**)	-.26(**)	.20(*)	(.26)

*Note.* Reliability estimates are presented at the diagonal. <sup>a</sup>*N* = 160, <sup>b</sup>*N* = 60. \**p* < .05, \*\**p* < .01. \*\*\*Assessed with a 5-point Likert scale ranging from "1=Never" to "5=Always". \*\*\*\*\*Respondents were asked to choose one option among 5 options for each question. The scoring range for SJT-L options was 0-1; 1 point for the best option, 0 for else.

Correlations of the SJT-L with the LOQ scales were examined with the purpose of exploring the construct validity of the SJT-L as dictated by Hypotheses 1a, 1b, 2a, and 2b. The relationship between the SJT-L and supervisors' self ratings for task-oriented LOQ was significant but in the unexpected direction ( $r = -.26, p < .01$ ), failing to support Hypothesis 1a. The relationship between the SJT-L and supervisors' self ratings for relationship-oriented LOQ was positive and significant ( $r = .20, p < .05$ ), yielding support for Hypothesis 1b. The relationships between the SJT-L and subordinates' ratings of their supervisors' task-oriented leadership using the LOQ was not significant, meaning no support for Hypothesis 2a. However, the relationship between the SJT-L and subordinates' ratings for their supervisors' relationship-oriented leadership using the LOQ was positive and significant ( $r = .22, p < .01$ ), which is a support for Hypothesis 2b.

Examination of Table 2 reveals that the SJT-L had significant positive correlations with subordinates' ratings of job performance of their supervisors ( $r = .39, p < .01$ ) providing some support for the criterion validity of the SJT-L.

The SJT-L's correlation with the subordinates' satisfaction from the job was not significant whereas its relationship with subordinates' satisfaction with their supervisor was positive and significant ( $r = .37, p < .01$ ). However, the SJT-L's correlation with task-oriented leadership was either nonsignificant (i.e., correlation between SJT-L and subordinates' ratings for task-oriented LOQ) or negatively significant (i.e., correlation between SJT-L and self ratings for task-oriented LOQ). The observed positive correlation of the SJT-L with job performance was greater than the correlations of the traditional measurement of task-oriented ( $r = -.15, n.s.$ ) and relationship-oriented ( $r = .12, n.s.$ ) leadership.

Subordinates' ratings for their supervisor's performance was significantly and positively correlated with their ratings for their own satisfaction from job ( $r = .22, p < .01$ ) and for their own satisfaction from their supervisors ( $r = .72, p < .01$ ) meaning that the higher the performance of the supervisors (as evaluated by the subordinates), the more satisfied the subordinates were from both their jobs and their supervisors.

There is a higher correlation between the supervisor performance and relationship-oriented LOQ ( $r = .49, p < .01$ ) than task-oriented LOQ ( $r = .19, p < .05$ ) as assessed by the subordinates meaning that the performance of supervisors who

were perceived as relationship-oriented was evaluated better. Likewise, subordinates who perceived their supervisors as relationship-oriented was found to be more satisfied with their jobs and supervisors ( $r = .31, p < .01$  and  $r = .65, p < .01$  respectively), whereas, the relationship between task-oriented leadership was not associated with subordinate satisfaction with the job.

One interesting finding is that, the more supervisors identified themselves as being relationship-oriented, the more their subordinates were satisfied with their supervisors ( $r = .21, p < .01$ ) while the more supervisors identified themselves as being task-oriented, the less satisfied were their subordinates with their supervisors ( $r = -.20, p < .05$ ). Interestingly, these relationships were not significant when subordinates' satisfaction with their jobs were examined. Since job satisfaction is composed of more components such as salary, work environment, and other employees than supervisor satisfaction, the results may be reasonable.

Following the examination of the correlations, a multiple regression analysis was conducted to examine the ability of the SJT-L in predicting job performance. Before conducting the regression analysis, the relationships between job performance and tenure, age and sex were examined. Since the correlations were not significant, these demographic variables were not used as control variables in the regression analysis. The results of the regression analysis testing the predicting power of SJT-L over LOQ assessed by supervisors can be seen in Table 3.

**Table 3** Regression Analysis Testing the Predicting Power of SJT over LOQ Assessed by Supervisors

<b>Criterion</b>	<b>Std.</b>		<b><math>\beta</math></b>	<b><i>T</i></b>	<b><i>R</i><sup>2</sup></b>	<b><i>F</i></b>
	<b>B</b>	<b>Error</b>				
					.16*	9.51*
Task oriented LOQ By supervisors	-.06	.12	-.04	-.46		
Relationship oriented LOQ By supervisors	.04	.15	.03	.30		
10-item SJT-L*	1.52	.31	.37	4.89		

Dependent Variable: Performance of supervisors. \* $p < .001$ .

As it can be seen in Table 3, SJT-L significantly predicted performance scores,  $B = .37$ ,  $t(156) = 4.89$ ,  $p < .01$ . Although the variance in job performance explained by task oriented and relationship oriented LOQ scores by supervisors were not significant, SJT-L explained a significant proportion of variance in job performance scores  $R^2 = .16$ ,  $F(3, 156) = 9.51$ ,  $p < .001$ , yielding some indirect support for Hypothesis 3.

Therefore, the SJT-L appears to be a decent predictor of subordinate rated job performance in this specific government organization. A hierarchical regression analysis, presented in Table 4, in which the SJT-L was entered after the dimensions of LOQ rated by the supervisors, also supported this interpretation.



**Table 4** Hierarchical Regression Analysis Testing the Predicting Power of SJT Over LOQ Assessed by Supervisors

Criterion	Std.		$\beta$	$T$	$R^2$	$R^2$		
	B	Error				change	$F$	$F$ change
Step 1:					.03	.03	2.00	2.00
Task oriented LOQ by supervisors	-.17	.13	-.12	-1.33				
Relationship oriented LOQ by supervisors	.11	.16	.06	.66				
Step 2:					.16*	.13*	9.51*	24*
Task oriented LOQ by supervisors	-.03	.12	-.04	-.46				
Relationship oriented LOQ by supervisors	.04	.15	.02	.29				
SJT-L*	1.52	.31	.37	4.89				

Dependent Variable: Performance of supervisors. \* $p < .001$ .

## **CHAPTER 5**

### **DISCUSSION**

#### **5.1 Discussion**

This study was designed to develop a situational judgment test aiming to measure leadership, which is a situation-specific construct and a powerful predictor of performance (O'Connell et al., 2007; Fiedler & Garcia, 1987). Another aim of this study was to assess the predictive ability of this situational leadership test for job performance in a government organization.

This study aimed to develop an improved approach to the measurement of leadership construct by using SJT methodology in a specific context in which leadership behaviors occur naturally. The participants were presented situation specific leadership items that they were likely to confront in their work setting and were asked to choose the response option that best reflected what they would do in the given situation. The original plan was to create two different SJT-L scales measuring task-orientated leadership (SJT-T) and relationship-orientation leadership (SJT-R). However, the results of the analyses showed that it was not possible to create two different tests since the factor analysis was not able to yield any meaningful results. Moreover, the reliabilities and the pattern of the correlations suggested that the expected division was not possible for the SJT items. For exploratory purposes, alternative scoring methods were tried to enlarge the scale range. Also, 2 items were deleted either because of having zero variance or theoretically unexpected pattern of responding. Despite these interventions, development of task- and relationship-oriented SJT scales could not be accomplished.

Hence a decision was made to develop an overall measure of leadership through SJT methodology. The empirically developed measure was believed to tap into what could be defined as effective situational leadership in the organization where the test was developed. For this purpose, every response option of each 22

item was explored in order to find out which options best predicted subordinate-rated job performance. Finally, a general SJT-L composed of 10 items were formed. The SJT-L had relatively meaningful correlations with some of the variables of interest in this study, justifying some further statistical analyses.

In order to explore the SJT-L's relationship with the study variables, further analyses were conducted. The pattern of correlations between the SJT-L and the LOQ-R and LOQ-T suggested that SJT-L was more likely to tap into the relationship aspects of leadership rather than the initiating structure component. Furthermore the SJT-L was found to have significant relationship with supervisors' job performance ( $.39, p < .01$ ). The hierarchical regression analysis indicated that the SJT-L was a unique and stronger predictor of job performance than the LOQ dimensions, explaining 16% of the variance in job performance ( $R^2 = .16, F(3, 156) = 9.51, p < .001$ ). Interestingly, LOQ-T's contribution to supervisory performance was negative. Although the relationships between the task-oriented LOQ and SJT-L were either not significant ( $r = .07$ , with subordinate rated LOQ-T) or negative ( $r = -.26, p < .01$ , with self-rated LOQ-T), the relationships between the relationship-oriented LOQ and the SJT-L assessed by both subordinates ( $r = .22, p < .01$ ) and the supervisors themselves ( $r = .20, p < .05$ ) were significant. These results suggest that the relationship features of leadership are more clear and similar in the minds of both the supervisors and the subordinates in this organization and also were more predictive of supervisors' job performance. In other words, leadership seems to be conceptualized in the minds of both the employees and the supervisors as a relationship-oriented rather than a task-oriented attribute.

Also, it was found that as the supervisors' self-reported relationship orientation increased, their subordinates were more satisfied with their supervisors ( $r = .21, p < .01$ ). Interestingly, as supervisors' task orientation increased, their subordinates were likely to be less satisfied with their supervisors ( $r = -.20, p < .05$ ). The SJT-L also had a positive correlation with supervisory satisfaction variable ( $r = -.37, p < .01$ ). These correlations suggested that leadership was perceived as having more relationship characteristics in it than task characteristics in this specific organizational context. In other words, the more supervisors/managers exhibited a

relationship oriented style (i.e., consideration), the higher the perceived performance and the more satisfied were the subordinates with supervisor.

Emergent importance of relationship-oriented leadership in this study seems to be consistent with characteristics of Turkish culture as identified in cross-cultural studies (e.g., Hofstede, 1980; 1996). There are five cultural dimensions identified by Hofstede, which are power distance, individualism, masculinity/femininity, uncertainty avoidance, and long-term orientation. Turkey has been identified as a relatively collectivist culture with a relationship-orientation as characterized by its high status on femininity. Turkey scored 45 on masculinity/femininity dimension, a score closer to the femininity end of the continuum, meaning that “the softer aspects of culture such as leveling with others, consensus, and sympathy for the underdog are valued and encouraged” (*The Hofstede Centre, Turkey (n.d.)*). Retrieved January 14, 2013 from <http://geert-hofstede.com/turkey.html>). Cultures of work organizations are inevitable reflections of the host national culture (Temel Eğinli & Yeygel Çakır, 2011). Therefore, the findings of the current study, pointing the importance of relationship-oriented leadership regarding critical organizational outcomes may well be a manifestation of the relationship-orientation of the Turkish cultural context in general.

As expected, there was a positive relationship between the SJT-L and supervisors' overall performance. Since the SJT-L had an incremental validity over LOQ when predicting performance, it may be argued that these two measures tap somewhat different aspects of leadership. The SJT-L measures specific preferences of a person in different situational contexts in a low fidelity simulation; while LOQ, which is a traditional scale, seems to measure more broad characteristics of a person's leadership. While responding SJT-L, respondents assumed themselves experiencing the situation at the time of responding, whereas the respondents were more likely to search their past experiences while they were responding to the LOQ items since the items in the LOQ were more direct and precise and required one person's general attitude. These findings support that SJT is a powerful predictor of job performance when one single construct (that is leadership) is measured with it.

## **5.2 Limitations of the Study**

An important limitation of this study was that the task-oriented and relationship-oriented SJT-L items were defined empirically by the researcher before the test was administered to the managers. When the results for these two types of SJT-L were analyzed, it was obvious that the respondents were not able to differentiate them. A good alternative strategy would be to ask the SMEs to develop task- and relationship-oriented critical incidents separately and then to ask them (or to another group of SMEs) to evaluate the task- and people-orientedness of each response item for each SJT item separately. A related limitation of the study is not being able to test the hypotheses directly but indirectly, using the overall SJT-L measure.

Another limitation was that there were 10 different general directorates in the organization where the data were collected. The managers in these different directorates could have had quite different job responsibilities, making some of the SJT items somewhat irrelevant for some of them. That is, the presented situations may not have been very representative for all the managers. This may explain the difficulty to interpret response patterns in most of the eliminated items. Therefore, the resulting test, composed of 10 items, may not fully represent the leadership situations for this corporation.

One more limitation may be that this study was realized in one organization. More critical incidents could have been collected if this study was conducted in different government organizations.

Despite these limitations, however, the resulting 10-item measure of the SJT-L's relationships with the study constructs, especially with the subordinate rated job performance measure, were in general satisfactory.

## **5.3 Potential Contributions to the Literature**

An intended contribution of the present study was to develop SJTs measuring both task- and relationship-oriented leadership constructs. To the knowledge of the author, there is no study on the development of a leadership measure using the SJT methodology. Despite not being able to separate the SJT-T and SJT-R, the developed

SJT-L, which is believed to be an organization specific measure of effective leadership, seems to be significant contribution in itself.

Another strength of the present study concerns the use of more than one source of data collection. In this study, data from both supervisors and their subordinates were collected. By this way, it was possible to reduce the common method bias, which seems to be serious threat to the credibility of the reported findings. Especially the relatively high and significant correlation between the SJT-L and subordinate rated job performance increase the credibility of the reported findings.

#### **5.4 Suggestions for Future Research**

One challenge to form a situational judgment test was to ensure its reliability. As indicated by Catano, Brochu, and Lamerson (2012), SJTs tend to have low internal reliability estimates. Consistently in the present study the alpha level was not satisfactory. A better reliability estimate would be using a test-retest approach. In this study, test-retest approach could not be used because of the hard working conditions of the managers and subordinates as they could not allocate more time for this study. Using a test-retest reliability estimate for situational judgment tests was also proposed by Motowidlo et al. (1990) and O'Connell et al. (2007).

The items and options of SJT-L were created by using critical incidents by the managers and experts of the organization. For future research it is recommended that more critical incidents representing a wider variety of leadership situations should be collected from more representative samples within the organization.

In this study, the expected splitting of task- and relationship-oriented items was not achieved. One reason for this could be that the SJT items were classified by the researcher herself. Future studies may use SMEs in classifying the SJT items into these two behavioral dimensions.

## REFERENCES

- Arthur, W. Jr. & Villado, A. J. (2008). The importance of distinguishing between constructs and methods when comparing predictors in personnel selection and research in practice. *Journal of Applied Psychology, 93*, 435–442.
- Avolio B., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Management Department Faculty Publications, 37*.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31.
- Beffort, N. and Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research, 8*(1), 17-32.
- Bergman, M. E., Drasgow, F., Donovan, M. A., Henning, J. B., & Juraska, S. (2006). Scoring situational judgment tests: Once you get the data, your troubles begin. *International Journal of Selection and Assessment, 14*(3), 223–235.
- Bilgic, R., Algi, E., Aydin, F., Agca, H., Selvi, K., & Yuce, U. (2010). İş hayatında verimlilik karşısı davranışlar. *Unpublished research*.
- Bledow R. and Frese M. (2009). A situational judgment test of personal initiative and its relationship to performance. *Personnel Psychology, 62*, 229–258.
- Catano, V.M., Brochu, A., & Lamerson, C.D. (2012). Assessing the reliability of situational judgment tests used in high-stakes situations. *International Journal of Selection and Assessment, 20*(3), 333-346.
- Chan, D., Schmitt, N. (1977). Video-based versus paper-and-pencil method of assessment in situational judgment tests: Subgroup differences in test performance and face validity perceptions. *Journal of Applied Psychology, 82*, 143-159.

- Chan, D., Schmitt, N. (2002). Situational judgment and job performance. *Human Performance, 15*(3), 233-254
- Chemers, M.M. (1997). *An integrative theory of leadership* (1<sup>st</sup> ed.). CA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Christian M.S., Edwards B.D., & Bradley J.C. (2010). Situational judgment tests: Constructs assessed and a meta-analysis of their criterion-related validities. *Personnel Psychology, 63*, 83–117.
- Clevenger, J., Pereira, G.M., Wiechmann, D., Schmitt, N., and Harvey, V.S. (2001). Incremental validity of situational judgment tests. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 410-417. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.410
- Dagenais, F. (1979). Response bias and the leadership opinion questionnaire scales. *The Journal of General Psychology, 100*, 161-162.
- Davis, T.R.V. and Luthans, F. (1979). Leadership reexamined; a behavioral approach. *Academy of Management Review, 4*(2), 237-248.
- Dubrin, A.J. (2001). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Fiedler, F. E. and Garcia, J. E. (1987). New approaches to leadership. *Cognitive Resources and Organizational Performance*, New York.
- File, Q.W. (1945). The measurement of supervisory quality in industry. *Journal of Applied Psychology, 29*, 323-337.
- Fleishman, E.A. (1953). Leadership climate and human relations training. *Personnel Psychology, 6*, 205-222.
- French, W.L. & Bell, J.H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, Prentice-Hall.



- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1996). Difference and danger: Cultural profiles of nations and limits to tolerance. *Higher Education in Europe*, 21(1), 73-94.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
- House, R.J., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- House, R.J. (2009). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3).
- Hunter, J.E. & Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Kanning, U.P., Grewe, K., Hollenberg, S., & Hadouch, M. (2006). From the subjects' point of view reactions to different types of situational judgment items. *European Journal of Psychological Assessment*, 22(3), 168-176. doi:10.1027/1015-5759.22.3.168
- Kanungo, R. N. (1998). Leadership in organizations: looking ahead to the 21<sup>st</sup> century. *Canadian Psychology/Psychological Canadienne*, 39(1-2).
- Karakurum, M. (2005). The effects of direct and indirect fit measures on attitudinal and behavioral outcomes in a Turkish organization. Unpublished PhD dissertation, Middle East Technical University, Ankara, Turkey.

- Katzenbach, J. R. (1998). *Teams at the top*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., & Stogdill, R.M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the initiating structure and consideration literature. *Organizational Behavior and Human Performance*, *12*, 62-82.
- Lievens F., Buyse T., & Sackett P.R. (2005). The operational validity of a video-based situational judgment test for medical college admissions: Illustrating the importance of matching predictor and criterion construct domains. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 442–452.
- McClough, A.C. & Rogelberg, S.G. (2003). Selection in teams: an exploration of the teamwork knowledge, skills, and ability test. *International Journal of Selection and Assessment* *11(1)*, 56-66.
- McDaniel, M.A., Hartman, N.S., Whetzel, D.L., & W. Lee Grubb III (2007). Situational judgment tests, response instructions, and validity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *60*, 63–91.
- McDaniel, M.S., Morgeson, F.P., Finnegan, E.B., Campion, M.A., & Braverman, E.P. (2001). Use of situational judgment tests to predict job performance: A clarification of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *86(4)*, 730-741. doi: 10.1037//0021-9010.86.4.730
- McDaniel, M.S., Psotka, J., Legree, P.J., Yost, A.P., & Weekley, J.A. (2011). Toward an understanding of situational judgment item validity and group differences. *Journal of Applied Psychology*, *96(2)*, 327-336. doi: 10.1037/a0021983
- McDaniel, M.A. and Nguyen, N.T. (2001). Situational judgment tests: A review of practice and constructs assessed. *Situational Judgment Tests*, *9*, 103-113.
- Meijer, L.A.L., Born, M.P., Zielst, J., & Molen, H.T. (2010). Construct-driven development of a video-based situational judgment test for integrity. *European Psychologist*, *15(3)*, 229-236, doi: 10.1027/1016-9040/a000027

- Morgeson, F.P., Reider, M.H., & Campion, M.A. (2005). Selecting individuals in team settings: the importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, *58*, 583-611.
- Motowidlo, S.J., Dunnette M.D., & Carter G.W. (1990). An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, *75*(6), 640-647.
- Muchinsky, P.M. (2009). *Psychology Applied to Work* (9<sup>th</sup> ed.). CA: Hypergraphic Press.
- Mullins, M. E., & Schmitt, N. (1998). Situational judgment testing: Will the real constructs please present themselves? In Clevenger, J., Pereira, G.M., Wiechmann, D., Schmitt, N., and Harvey, V.S., 2001. Incremental validity of situational judgment tests. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 410-417. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.410
- Mumford, T.V., Iddekinge, C.H.V., Morgeson, F.P., & Campion, M.A. (2008). The team role test: development and validation of a team role knowledge situational judgment test. *Journal of Applied Psychology*, *93*(2), 250-267. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.250
- O'Connell, M.S., Hartman, N.S., McDaniel, M.A., Walter Lee Grubb III, & Lawrence, A. (2007). Incremental validity of situational judgment tests for task and contextual job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*(1), 19-29
- Ostrom, J.K., Born, M.P., Serlie, A.W., & Van der Molen, H.T. (2010). Effects of individual differences on the perceived job relatedness of a cognitive ability test and a multimedia situational judgment test. *International Journal of Selection and Assessment*, *18*(4), 394-406
- Ozmen, N.I. (2005). Leadership style of Turkish middle level managers in private sector and its relationship with subordinate performance, satisfaction, and commitment. Unpublished PhD dissertation, Middle East Technical University, Ankara, Turkey.
- Pierce, J.L., & Newstrom, J.W. (1995). *Leaders and the leadership process*. United States of America: Austern Pres.

- Ployhart, R.B., Weekley, J.A., Choltz, B., & Kemp, C. (2003). Web-based and paper-and-pencil testing of applicants in a proctored setting: Are personality, biodata, and situational judgment tests comparable? *Personel Psychology*, *56*, 733-752
- Ployhart, R.E. & Ehrhart, M.G. (2003). Be careful what you ask for: Effects of response instructions on the construct validity and reliability of situational judgment tests. *International Journal of Selection and Assessment*, *11*(1), 1-16
- Plowman, D.A., Solansky, S., Beck, T. E., Baker, L., Kulkarni, M., & Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly* *18*, 341-356.
- Schmitt, N. & Chan, D. (2006). Situational judgment tests: Method or construct? In Weekley JA, Ployhart RE (Eds.), *Situational judgment tests: Theory, and application* (135–156).
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, *124*(2), 262-274.
- Schubert, S., Ortwein, H., Dumitsch, A., Schwantes, U., Wilhelm, O., & Kiessling, C. (2008). A situational judgment test of professional behavior, development and validation. *Medical Teacher*, *30*, 528-533.
- Sümer, H.C. & Bilgiç, R. (1997). Translation of Leadership Behavior Description Questionnaire into Turkish. Unpublished study. Middle East Technical University, Ankara
- Tabernero, C., Chambel, M.J., Curral, L., & Arana, J.M. (2009). The role of task-oriented versus relationship oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality*, *37*(10), 1391-1404. doi:10.2224/sbp.2009.37.10.1391
- Temel Eğinli, A. & Yeygel Çakır, S. (2011). Toplum kültürünün kurum kültürüne yansımaları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, *3*(2), 37-50.

*The Hofstede Centre, Turkey (n.d.)*. Retrieved January 14, 2013 from <http://geert-hofstede.com/turkey.html>

Weekley, J.A. and Jones, C. (1997). Video-based situational testing. In O'Connell, M.S., Hartman, N.S., McDaniel, M.A., Walter Lee Grubb III, & Lawrence, A. (2007). Incremental validity of situational judgment tests for task and contextual job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 19-29

Weekley, J.A. & Jones, C. (1999). Further studies of situational tests. *Personnel Psychology*, 52, 679-700.

Weekley, J.A. and Jones, C. (1999). Further studies of situational tests. In O'Connell, M.S., Hartman, N.S., McDaniel, M.A., Walter Lee Grubb III, & Lawrence, A., 2007. Incremental validity of situational judgment tests for task and contextual job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 19-29

Weekley, J.A., Ployhart, R.E., & Harold, C.M. (2004). Personality and situational judgment tests across applicant and incumbent settings: An examination of validity, measurement, and subgroup differences. *Human Performance*, 17(4), 433-461

## APPENDICES

### APPENDIX A: CRITICAL INCIDENTS QUESTIONNAIRE

#### KRİTİK OLAYLAR ANKETİ

Sayın Ekonomi Bakanlığı Çalışanı,

Bu çalışmanın amacı, Ekonomi Bakanlığı bünyesinde yapılmakta olan işlerde karşılaşılan çeşitli durumlar karşısında gösterilen etkili ve etkisiz liderlik davranışı örnekleri hakkında ayrıntılı bilgi toplamak ve bu bilgilere dayanarak etkili liderlik davranışlarının ölçüldüğü bir durumsal muhakeme testi geliştirmektir.

Bu amaca yönelik olarak sizlerin Ekonomi Bakanlığı bünyesinde çalışırken edindiği deneyimlere başvurulması öngörülmüştür. Lütfen aşağıda yer alan açıklamaları dikkatli bir şekilde okuyarak size yöneltilen soruları yazılı olarak cevaplandırınız. Verdiğiniz bilgiler içinde kimliğinizi açığa çıkaran hiçbir bilgi bulunmamaktadır. Cevaplarınız sadece etkili liderlik davranışlarının ölçüldüğü bir durumsal muhakeme testi geliştirme amaçlı kullanılacak olup hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayacaktır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

#### BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER

Yaşınız	:	
Cinsiyetiniz	:	Kadın: Erkek:
Ekonomi Bakanlığı'nda çalışma süreniz	:	
Göreviniz	:	
Ünvanınız	:	

## BÖLÜM 2: İŞ OLAYLARI

Bu bölümde işyerinde yaşanan olay, durum veya sorunlara yönelik sorular bulunmaktadır. Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuduktan sonra mümkün olduğu kadar ayrıntılı bir şekilde yanıtlayınız.

### **Soru1:**

Lütfen, Kurumunuzda bizzat yaşadığınız veya tanık olduğunuz bir “Etkili Liderlik” davranışı örneğini düşününüz. Bu davranışla ilgili aşağıdaki soruları cevaplayınız

**1a.** Olay/Durum/Sorun ne idi? (Lütfen ayrıntılı olarak fakat isim vermeden yazınız)

**1b.** Söz konusu kişi bu durumda nasıl davrandı?

**1c.** Bu davranışın sonucu ne oldu?

**1d.** O kişi nasıl davransa sonuç daha farklı olurdu?

<b><u>Soru2:</u></b> Lütfen, Kurumunuzda bizzat yaşadığınız veya tanık olduğunuz bir “Zayıf Liderlik” davranışı örneğini düşününüz. Bu davranışla ilgili aşağıdaki soruları cevaplayınız
<b>2a. Olay/Durum/Sorun ne idi? (Lütfen ayrıntılı olarak fakat isim vermeden yazınız)</b>
<b>2b. Söz konusu kişi bu durumda nasıl davrandı??</b>
<b>2c. Bu davranışın sonucu ne oldu?</b>
<b>2d. O kişi nasıl davransa sonuç daha farklı olurdu?</b>



**Soru3:**

Lütfen, Kurumunuzda bizzat yaşadığınız veya tanık olduğunuz ve size “keşke daha farklı davransaydım/davranılsaydı, o zaman daha etkili bir liderlik davranışı sergilenmiş olurdu” dedirten bir olayı/durumu/sorunu düşününüz. Düşündüğünüz bu davranışla ilgili aşağıdaki soruları cevaplayınız.

**3a.** Olay/Durum/Sorun ne idi? (Lütfen ayrıntılı olarak fakat isim vermeden yazınız)

**3b.** Bu durumda siz nasıl davrandınız (ya da davranışına tanık olduğunuz kişi nasıl davrandı)?

**3c.** Bu davranışın sonucu ne oldu?

**3d.** Nasıl davranılsaydı sonuç daha iyi olurdu?

## APPENDIX B: LEADERSHIP SITUATIONS QUESTIONNAIRE

### LİDERLİK DURUMLARI

Sayın Ekonomi Bakanlığı Çalışanı,

Aşağıda, bu kurumda bir yönetici olarak karşılaşılabileceğiniz durumlar verilmiştir. Lütfen bu durumların sizce gerçekçi olup olmadığını, eğer gerçekçi değilse nedeniyle birlikte belirterek, bu durumda gösterilebilecek en etkili ve en yetersiz liderlik davranışının ne olduğunu yazınız.

Verdiğiniz bilgiler içinde kimliğinizi açığa çıkaran hiçbir bilgi bulunmamaktadır. Cevaplarınız sadece akademik araştırma amaçlı kullanılacak olup hiçbir şahıs veya kurumla paylaşılmayacaktır.

**Durum:** Daire Başkanı olarak bağlı olduğunuz müsteşar yardımcısı tarafından 2 saat içerisinde hazırlanması ve teslim edilmesi istenen bir bilgi notunu hazırlamakla görevlendirildiniz. Size bağlı olarak çalışan 3 elemanınızın biri yurt dışı görevinde, diğeri ise yıllık izninde olduğu için bu işle ilgilenebilecek 1 elemanınız var, onun da yetiştirmesi gereken başka önemli işleri var.

**a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?**

Evet: \_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b) Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?**

**c) Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?**

--

**Durum:** Daire Başkanı olarak Genel Müdürlüğünüzü temsilen önemli bir toplantıya katılacaksınız ve bunun için gerekli olan hazırlıkları daire elemanlarınız, Genel Müdür Yardımcınız ve Genel Müdürünüz ile birlikte yürütmektesiniz. Bir sonraki gün gerçekleşek olan bu toplantıda kullanmak üzere gerekli olan bütün evrakları elemanlarınız hazırlıyor ve son anda yapılması istenen bu iş için elemanlarınız iki gün boyunca kesintisiz çalıştı. Ertesi gün toplantıya ara verildiğinde Genel Müdürünüz bir evrakın eksik olduğunu söylüyor ve bunun nedenini soruyor.

a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet:\_\_\_\_\_

Hayır:\_\_\_\_\_

Açıklayınız:

b) Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

c) Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

**Durum:** Bir yabancı ülke heyetiyle sürdürülen bir müzakerenin sonlarında doğru karşı taraf, sizin başkanlığını yapmakta olduğunuz heyetten uzun ve ayrıntılı bir çalışma gerektiren ve müzakerelerin bitimine kadar tamamlanması mümkün olmayan bir liste çalışması yapılmasını ve kendilerine toplantıların bitimine kadar teslim edilmesini talep etti.

a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet:\_\_\_\_\_

Hayır:\_\_\_\_\_

Açıklayınız:

b) Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

c) Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

**Durum:** Bir firmanın Bakanlık'a sunduğu bilgilerin doğruluğunun denetlenmesi için görevlendirilen iki uzmandan birisiniz. Yaptığınız araştırma sonucunda, firmanın Bakanlık'a sunduğu bilgiler ile muhasebe kayıtları arasında tutarsızlık olduğunu fark ettiniz.

a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet: \_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:

b) Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

c) Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

**Durum:** Uluslararası bir anlaşmanın müzakerelerini yürüten heyetin başkanıdır. Bu anlaşmanın imzalanması için Cumhurbaşkanı seviyesinde üzerinizde ciddi bir baskı var. Artık sonlarına yaklaşan müzakereler sırasında, karşı tarafın taleplerinden vaz geçmemesine rağmen sizin taleplerinizi karşılamamakta ısrarcı olduğunu

görüyorsunuz. Ayrıca karşı tarafın bütün taleplerini kabul ettiğiniz zaman, bu anlaşmanın onların lehine sonuçlanacağını düşünüyorsunuz.

**a)** Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet: \_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

**c)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

**Durum:** Genel Müdürü olduğunuz genel müdürlükte, genel müdür yardımcılarınızın hepsi ve daire başkanlarınızın bir kısmı, ya yurt dışı görevlerinde buldukları için ya da henüz atamalar yapılmadığı için görevlerinde aktif olarak bulunmamaktalar ve bu durum bir iki ay boyunca bu şekilde sürecek. Yoğun bir dönemden geçiyorsunuz ve az sayıda ara kademe yöneticisi ve uzmanla işleri yürütmek zorundasınız.

**a)** Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet: \_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

**c)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

--

**Durum:** Daire başkanı olduğunuz birimin sorumluluk alanına giren bir konuda, mükelleflerin, sizin ve ilgili uzmanınızın katıldığı bir toplantıdasınız. Mükelleflerin şikayetlerinin dinlendiği bu toplantıda, bir mükellefin yaptığı bir talebe, uzmanınız mevzuata dayanarak olumsuz cevap veriyor. Fakat siz, belli bir dayanağınız olmamasına rağmen bu konuda farklı düşünüyorsunuz.

**a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?**

Evet: \_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b) Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?**

**c) Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?**

**Durum:** Bakanlık makamından, başkanı olduğunuz daireye acil bir bilgi notu talebi geldi. Konuyla ilgili olarak çalışan uzman yardımcınıza bu notu hazırlama görevini verdiniz fakat uzman yardımcınızın hazırladığı notta temel bazı hatalar olduğunu fark ettiniz.

**a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?**

Evet: \_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b) Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?**

c) Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

**Durum:** Gelecek hafta yurt dışından gelecek olan bir heyetle gerçekleştireceğiniz uluslararası anlaşma müzakereleriniz var. Bu konuda en fazla bilgiye daire başkanı olarak siz sahipsiniz ve müzakerelere hazırlık döneminde size çok ihtiyaç var. Fakat siz çok hastasınız ve doktor evde dinlenmezseniz çok daha kötüleşeceğinizi söylüyor. Kötüleştirmeniz durumunda ise müzakerelere katılmama durumunuz ortaya çıkabilir.

a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet:\_\_\_\_\_

Hayır:\_\_\_\_\_

Açıklayınız:

b) Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

c) Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

**Durum:** Bakanlık makamından genel müdürlüğünüzce yapılması gereken bir çalışma hakkında talimat geldi fakat bu çalışmanın daha önce bir benzeri yapılmamış. İlk kez yapılacak ve bütün bakanlığa örnek teşkil edecek bir çalışma. Genel müdür olarak bu çalışmanın nasıl yapılacağı konusunda yöntem belirlemeniz gerekiyor.

a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet:\_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b) Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?**

**c) Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?**

**Durum:** Genel müdür olarak, Türkiye ile bir ülke arasında imzaladığınız bir anlaşmanın yürürlüğe girmemesi konusunda iç ve dış baskı karşısındasınız. Konuyla ilgili bazı kurum ve kuruluşlar bürokratik engeller yaratıyor. Diğer yandan da imzaladığınız anlaşmanın bir an önce yürürlüğe girmesinin, ülkemiz açısından olumlu sonuçlar yaratacağını biliyorsunuz.

**a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?**

Evet: \_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b) Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?**

**c) Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?**

**Durum:** Uluslararası bir anlaşmanın toplantıları esnasında, başka bir kurumla koordineli olarak çalışmanız gerekiyor. Dairenizde çalışan bir uzman yardımcısı bu



konuyla ilgileniyor. Toplantılar sonrasında, diğer kurumda çalışan bir daire başkanı ile aranızda bir sorun oluyor çünkü bu kişi, acil bir işlem için gerekli olan bir belgeyi onlara göndermediğinizi iddia ederek, gerekli işlemleri yapmayı reddediyor. Uzman yardımcınız ise ısrarla bu belgeyi kendilerine gönderdiğini belirtiyor fakat bunu ispatlayamıyor.

**a)** Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet:\_\_\_\_\_

Hayır:\_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

**c)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

**Durum:** Genel müdür tarafından, dairenizde çalışan bir uzman yardımcısına daha önce bilmediği ve çalışmadığı bir konu hakkında kapsamlı bir çalışma yapması talimatı verildi. Uzman yardımcısı ise bu konuda nasıl çalışması gerektiği hakkında size soru soruyor.

**a)** Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet:\_\_\_\_\_

Hayır:\_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

c) Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

**Durum:** Bakana sunulmak üzere kısa süre içerisinde hazırlanması gereken detaylı bir çalışma yapılması ve bu çalışmanın diğer dairelerle koordineli bir şekilde yapılması gerekiyor. Genel müdür, konuyla ilgili olarak yaptığı toplantıda ne yapılması gerektiğini belirtti fakat kimlerin neyi yapması gerektiğini ve nasıl bir formatta yapılması gerektiğini belirtmedi ve bunu daire başkanlarına bıraktı. Diğer üç daire başkanının konuyla ilgili olarak hemen çalışmaya başladığını gördünüz.

a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet: \_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:

b) Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

c) Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

**Durum:** Bir kurul toplantısında dairenizi temsilen bulunmaktasınız. Kurulda görüşülecek bir konu hakkındaki dosyanın içeriğini daire başkanı olarak siz biliyorsunuz fakat dosyanın baskı ve düzenleme işlemlerini uzman yardımcınız yaptı. Kurul sırasında, hazırlanan dosyada bir maddenin anlaşılabilmesi nedeniyle bir sorun yaşandı ve kurul başkanı dosyayı hazırlayan uzman yardımcısına konuyla ilgili olarak sert tepki gösterdi.

a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet: \_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

**c)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

**Durum:** Genel Müdür olarak çalıştığınız kurumda, daire başkanlarınızdan biri hakkında gerek bu daire başkanının altında çalışan elemanlar gerekse diğer daire başkanları tarafından size bir çok kere şikâyetler geldi. Bu şikâyetler genel olarak o kişinin elemanlarına kötü davrandığına, özel hayatlarına saygı göstermediğine dair çalışma ortamında diğer insanları rahatsız eden konular hakkında. Fakat siz bu kişinin ortaya koyduğu işlerden memnunsunuz.

**a)** Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet: \_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

**c)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

**Durum:** Başkanı olduğunuz dairede çalışan bir uzmanınız başka bir genel

müdürlüğe geçmek için girişimde bulunarak bu genel müdürlükten kabul almıştır. Siz ise bu durumu diğer genel müdürlükten istek gelmesi üzerine öğreniyorsunuz. Çalışanınızın geçişi sizin onayınıza bağlı.

**a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?**

Evet: \_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b) Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?**

**c) Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?**

**Durum:** Dairenizde çalışan elemanlarınızdan bir tanesi, ailevi sorunlar, sağlık sorunları gibi nedenlerle sizden sürekli izin talep ediyor. Çalışanlarınızı kırmamak adına bu tür isteklere olabildiğince olumlu cevap vermeye çalışıyorsunuz. Fakat artık bu kişinin, sizin iyi niyetinizi istismar ettiğini düşünmeye başladınız.

**a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?**

Evet: \_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b) Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?**

**c) Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?**

--

**Durum:** Dairenizde çalışan bir uzman yardımcısı ve başka bir dairede çalışan bir şube müdürü arasında bir sorun yaşanmış ve şube müdürü, uzman yardımcınızın kendisinden özür dilemesine rağmen herkes içinde onu azarlamış, hakaret ve tehdit etmiştir. Uzman yardımcınız, konuyla ilgili olarak şikayette bulunup hakaret davası açmaya hazırlanıyor. Bu konudan başkaları aracılığıyla haberdar oldunuz.

**a)** Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet:\_\_\_\_\_

Hayır:\_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

**c)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

**Durum:** Dairenizde çalışan iki uzman yardımcısının aralarında bir uyuşmazlık olduğunu görüyorsunuz. Bu iki kişi, özellikle birlikte çalıştıkları zamanlarda sürekli tartışıyor ve işler bu nedenle aksadığı gibi dairede de sürekli huzursuz bir ortam oluşmasına neden oluyor.

**a)** Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet:\_\_\_\_\_

Hayır:\_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

c) Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

<b>Durum:</b> Dairenizde çalışan elemanlarınızdan biri, yüksek referansına güvenerek işlerini aksatıyor ve dairenizdeki diğer çalışanlar arasında adil olmayan bir iş bölümü oluşması nedeniyle huzursuzluğa yol açıyor. Biliyorsunuz ki kurumunuzda terfi edebilmek için referansa sahip olmak bir avantaj ve sizin de terfi döneminiz yaklaşıyor.
a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?
Evet: _____
Hayır: _____ Açıklayınız:
b) Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?
c) Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

<b>Durum:</b> Dairenizdeki elemanlarınız, yeni bir bülten hazırlamak için çalışmaya başladılar. Uzun bir çalışma sonrasında size sundukları çalışmanın, daha önceki çalışmalardan çok daha farklı hazırlandığını ve hem içerik hem de şekil açısından daha farklı olduğunu görüyorsunuz. Kurumunuzda eski alışkanlıkları sürdürmek gibi yazılı olmayan bir gelenek olduğunu da biliyorsunuz.
a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?
Evet: _____

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

**c)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

**Durum:** Bakanlık makamından, daireniz ilgi alanına giren bir konuyla ilgili bir bilgi notu hazırlanması talimatı geldi ve siz bu görevi yeni başlayan bir uzman yardımcısına verdiniz. Bilgi notunu nasıl hazırlayacağı ve bilgileri hangi veritabanından çekeceğini de belirttiniz. Uzman yardımcısının hazırladığı bilgi notunu ve tabloları incelemesi için genel müdürünüze verdiniz fakat genel müdür sizi yanına çağırarak bilgilerin yanlış olduğunu söyledi. İncelediğinizde uzman yardımcınızın sizin söylediğiniz veritabanı değil de başka bir yerden bilgileri aldığını gördünüz.

**a)** Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet: \_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:

**b)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

**c)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

**Durum:** Genel müdür yardımcısı olarak, yurtdışından gelen bir heyetle yapılacak olan ve bugün bitmesi gereken bir toplantıya başkanlık ediyorsunuz. Bu toplantıda sizin tarafınızda, daire başkanları ve çoğunlukla da uzman ve uzman yardımcıları bulunmakta. Beklenenden çok daha uzun süren bu toplantı gece saat 10 olmasına rağmen bitmedi ve daha da sürecek gibi görünüyor. Bütün gün toplantı için çalışan ekibiniz çok yoruldu. Çalışanlarınızda bir yorgunluk ve isteksizlik belirtisi gördünüz.

a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet: \_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:

b) Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

c) Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

**Durum:** Genel müdür olarak, çalışanlarınızın işlerinden ve çalışma ortamlarından memnun olup olmadığını öğrenmek için onlarla görüşerek şikâyetlerini dinlemeye karar verdiniz. Aynı unvana sahip kişilerle aynı anda görüşerek birkaç toplantı düzenlediniz ve özellikle uzman ve uzman yardımcılarının daire başkanlarından şikâyetçi olduğu konular olduğunu fark ettiniz.

a) Bu durum kurumunuz için gerçekçi mi?

Evet: \_\_\_\_\_

Hayır: \_\_\_\_\_

Açıklayınız:



**b)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en etkili davranış ne olurdu?

**c)** Bu durum karşısında gösterilebilecek en yetersiz davranış ne olurdu?

## APPENDIX C: SITUATIONAL JUDGMENT TEST-LEADERSHIP (SJT-L)

### AÇIKLAMA

Sayın Ekonomi Bakanlığı çalışanı,

Bir yüksek lisans tezi kapsamında yürütülen bu çalışmanın amacı, liderlik davranışlarının ölçüldüğü bir *Durumsal Muhakeme Testi* geliştirmek ve geliştirilen test ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu kapsamda hazırlanan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sizden, belirli durumlarda hangi davranışları göstereceğinizi değerlendirmeniz istenmektedir. Aşağıda iş ortamında karşılaşılması muhtemel 24 adet durum ve her bir durum karşısında gösterilmesi muhtemel davranışlar sunulmuştur.

Sizden istenilen, öncelikli olarak böyle bir durumla karşılaşmış olan kişinin kendiniz olduğunuzu varsaymanızdır. Daha sonra ise bu durum karşısında kalsaydınız nasıl davranacağınızı şıklardan sadece birini işaretleyerek belirtmenizdir.

**İkinci bölümde**, astlarınızın yöneticilik tarzınıza yönelik bir değerlendirme yapmasını onaylamanız ve değerlendirmeyi yapmasını istediğiniz astlarınızın isimlerini yazmanız istenmektedir.

Sağlayacağınız bilgiler, daha sonra tarafınızdan ve belirleyeceğiniz çalışanlarınız tarafından doldurulacak olan davranışlarınıza yönelik değerlendirmelerle eşleştirilecektir. Bu eşleştirmenin yapılabilmesi için sizden, üçüncü bölümde kimlik belirleyici bazı bilgiler de istenmektedir. Bu bölümde, İsim/Rumuz kısmına, isteğinize bağlı olarak isminizi veya kimliğinizi açığa çıkarmayan bir kelime (rumuz) yazmanız istenmektedir.

Tamamen gönüllülük esasına dayanan bu çalışmada vereceğiniz tüm bilgiler araştırmacı dışında kesinlikle hiçbir kişiyle ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Cevaplarınız sadece çalışmanın amacına yönelik olarak yapılacak bilimsel analizlerde kullanılacaktır.

## BÖLÜM 1: DURUMSAL MUHAKEME TESTİ

Aşağıda, yer alan 24 maddenin cevaplanması yaklaşık 20 dakika almaktadır.

Katılımınız ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

	<b>1. Genel Müdür olarak çalıştığımız kurumda, çalışmalarını takdir ettiğiniz bir Daire Başkanınız hakkında son zamanlarda gerek bu Daire Başkanının altında çalışan elemanlar gerekse diğer Daire Başkanları tarafından şikâyetler gelmekte. Bu şikâyetler genel olarak o kişinin elemanlarına katı ve kötü davrandığına ve özel hayatlarına saygı göstermediğine ilişkin şikâyetler. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Bu kişiyle konuşarak çalışanlarına daha esnek ve saygılı davranması gerektiğini belirtir ve kendisini uyarırım.
b)	Benim için en önemli şey ortaya koyulan işler olduğu için, şikâyet edenlere bu şikâyetlerin duygusal olduğunu söyler ve konu hakkında herhangi bir şey yapmam.
c)	Şikâyet eden kişilere çalışma ortamında ne olursa olsun iş dışındaki konularda bana şikâyette bulunmamalarını söylerim.
d)	Şikâyet eden kişilere bu konuyu çözeceğimi söyleyerek, bu Daire Başkanıyla konuşur ve kimlerin kendisinden şikâyetçi olduğunu söyleyerek onu uyarırım.
e)	Konuyla ilgili Daire Başkanıyla konuşmazdım ama ileriki zamanlarda bu kişiyle ilgili bir karar vermem gerektiğinde bu bilgiyi kullanırım.

	<b>2. Genel Müdürü olduğunuz Genel Müdürlükte, Genel Müdür yardımcılarınızın hepsi ve Daire Başkanlarınızın bir kısmı, ya yurt dışı görevlerinde buldukları için ya da henüz atamalar yapılmadığı için görevlerinde aktif olarak bulunmamaktalar ve bu durum yaklaşık iki ay boyunca bu şekilde sürecektir. Yoğun bir dönemden geçiyorsunuz ve az sayıda ara kademe yöneticisi ve uzmanla işleri yürütmek zorundasınız. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Bütün çalışanlarıma daha fazla insiyatif vererek ve hepsiyle daha yakından

	çalışarak işleri olabildiğince hızlı bitirmeye çalışırım.
b)	Bütün işleri önem sırasına koyarak arka planda kalan işleri diğer Genel Müdürlüklere iletirim, böylece az sayıda olmasına rağmen kalitesi yüksek işler ortaya çıkarırım.
c)	Bu sürede işlerin daha hızlı yapılması gerektiğinden bütün işler konusunda daha hassas olurum ve yapılan hatalara müsamaha göstermem.
d)	Genel Müdürlükte herkesi bu durumdan haberdar ederek herkesin bu süre boyunca fazla mesai yapması gerektiğini belirterek işlerin zamanında bitirilmesini sağlarım.
e)	Eleman yetersizliği konusunu ilgili müsteşar yardımcısına ve/veya personel Daire Başkanlığına ileterek, diğer Genel Müdürlüklerden kalıcı veya en azından bir süreliğine eleman tedarik etmelerini isterim.

	<b>3. Başkanı olduğunuz dairenizde çalışan bir uzman yardımcısı ve başka bir dairede çalışan bir Şube Müdürü arasında bir sorun yaşanmış ve Şube Müdürü, uzman yardımcınızın kendisinden özür dilemesine rağmen herkes içinde onu azarlamış, hakaret ve tehdit etmiştir. Uzman yardımcınız tartışılan konu hakkında haklı olduğunu düşünüyor ve hakaret konusunu çok önemsiyor; bu nedenle gerekli makamlara şikayette bulunup hakaret davası açmaya hazırlanıyor. Bu konudan başkaları aracılığıyla haberdar oldunuz. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Diğer Daire Başkanıyla birlikte bu kişilerle konuşarak işin aslını öğrenirim ve iki tarafı uzlaştıracak şekilde sorunun halledilmesini sağlamaya çalışırım.
b)	Konuyla ilgili olarak diğer Daire Başkanıyla konuşurum ve bu iki çalışanımızı yüz yüze getirerek bir uzlaşma sağlanmasına çalışırım.
c)	Konuyla ilgili olarak Genel Müdürümü haberdar eder ve Genel Müdürlük içinde huzurlu bir ortam yaratabilmek adına iki tarafın da uyarı almasını sağlarım.
d)	Uzman yardımcıyla konuşarak üstleriyle iyi geçinmesini ve saygı sınırlarını ne olursa olsun aşmaması gerektiğini öğütlerim.
e)	Bu konuyu aralarında çözmeleri gerektiğini düşündüğüm için herhangi bir tepkide bulunmam.

	<b>4. Gelecek hafta yurt dışından gelecek olan bir heyetle gerçekleştireceğiniz uluslararası anlaşma müzakereleriniz var. Bu konuda en fazla bilgiye Daire Başkanı olarak siz sahipsiniz ve müzakerelere hazırlık döneminde size çok ihtiyaç var. Fakat siz çok hastasınız ve doktor evde dinlenmezseniz çok daha kötüleşeceğinizi söylüyor. Kötüleştmeniz durumunda ise müzakerelere katılmama durumunuz yüksek bir ihtimal. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Kötüleşecek olsam bile işlerimin başında olur ve hazırlıkları tamamlamaya çalışırım.
b)	Müzakerelerde kötüleşmeyi göze almayıp birkaç gün evde dinlenir fakat ayrılmadan önce çalışanlarıma işleri aktararak evden onlara destek sağlarım.
c)	Her dairede işlerin kişilerden bağımsız yürütmesi gerektiğine ve çalışanlarımın ben olmadan da işleri yürütebileceğine inanarak önce iyileşmeye çalışırım.
d)	Durumu Genel Müdüre açıklayarak onun verdiği karara göre hareket ederim.
e)	Hazırlıkların ve görüşmelerin başında mutlaka bulunmam gerektiğini düşünerek müzakereleri ertelemeye çalışırım.

	<b>5. Başkanı olduğunuz dairedaki elemanlarınız, yeni bir bülten hazırlamak için çalışmaya başladılar. Uzun bir çalışma sonrasında size sundukları çalışmanın, daha önceki çalışmalardan hem içerik hem de şekil açısından çok daha farklı hazırlandığını gördünüz. Çalışmayı incelediğinizde bu çalışmanın çok iyi olduğuna karar verdiniz. Kurumunuzda eski alışkanlıkları sürdürmek gibi yazılı olmayan bir gelenek olduğunu da biliyorsunuz. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Çalışanlarımın geliştirdiği bu çalışmayı, onların da olduğu bir toplantıda Genel Müdüre sunarak, çalışanlarımızın bu yeni bakış açısını takdir ederim.
b)	Çalışanlarıma uygun bir dilde, bu çalışmanın kurum kültürüne aykırı olduğunu belirterek eski tarzda çalışmayı revize etmelerini söylerim.
c)	Bu yeni çalışmayı hemen Genel Müdüre göstererek, ne kadar yenilikçi bir iş başardığımı anlatırım.
d)	Çalışmayı yapan elemanlarımı kutlayarak bu çalışmayı Genel Müdüre kendim

	sunarım.
e)	Hazırlanan bülteni beğensem de şekil açısından eski formatına getirerek Genel Müdüre sunarım.

	<b>6. Uluslararası bir anlaşmanın toplantıları esnasında, başka bir kurumla koordineli olarak çalışmanız gerekiyor. Başkanı olduğunuz dairede çalışan bir uzman yardımcısı bu konuyla ilgileniyor. Toplantılar sonrasında, diğer kurumda çalışan bir Daire Başkanı ile aranızda bir sorun oluyor çünkü bu kişi, acil bir işlem için gerekli olan bir belgeyi onlara göndermediğinizi iddia ederek, gerekli işlemleri yapmayı reddediyor. Uzman yardımcınız ise ısrarla bu belgeyi kendilerine gönderdiğini belirtiyor fakat bunu ispatlayamıyor. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Diğer kurumdaki Daire Başkanından uzman yardımcımın hatasından dolayı özür dileyerek acil olan işimizi en kısa zamanda halletmelerini rica ederim ve ihmali nedeniyle uzman yardımcımı uyarırım.
b)	Diğer kurumdaki Daire Başkanını, bu konuyu çözmesi için gerekli işlemleri yapması konusunda ikna ederim ve uzman yardımcıma kendisine inandığımı belirterek bundan sonra belgelerin gönderildiğine dair teyit almasını isterim.
c)	Konuyla ilgili olarak iki tarafın da farklı durumlar ileri sürmeleri nedeniyle konuyu Genel Müdürümle görüşür ve sorunu üst düzeyde çözmesini rica ederim.
d)	İlgili uzman yardımcıma, diğer kurumla ilişkilerimizi bozmadan konuyu bir an önce çözmesi ve gelişmelerden beni haberdar etmesini isterim.
e)	Diğer kurumun Genel Müdürüyle görüşerek olayda bizim ihmalemiz bulunmamasına rağmen kendileri tarafından sürecin sekteye uğratıldığını anlatırım.

	<b>7. Genel Müdür olarak, çalışanlarınızın işlerinden ve çalışma ortamlarından memnun olup olmadığını öğrenmek için onlarla görüşerek şikâyetlerini dinlemeye karar verdiniz. Aynı unvana sahip kişilerle aynı anda görüşerek birkaç toplantı düzenlediniz ve özellikle uzman ve uzman</b>
--	--

	<b>yardımcılarının Daire Başkanlarından şikâyetçi olduğu konular olduğunu fark ettiniz. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Şikâyet edilen kişilerle özel olarak görüşerek şikâyetleri genel olarak paylaşarak nedenlerini sorarım ve şikâyet edilen konularda daha dikkatli olmaları konusunda onları uyarırım.
b)	Şikâyet edilen kişilerle özel olarak görüşürüm ve kimlerin kendilerinden şikâyetçi olduğunu söyleyerek kendilerine ve bu çalışanlarına dikkat etmelerini söyleyerek onları uyarırım.
c)	Şikâyetçi olan kişilere karşı Daire Başkanlarını koruyarak, yönetici olarak onların kararlarının sorgulanmaması gerektiğini belirtirim.
d)	Şikâyetçi olan kişilere konuyla ilgileneceğimi belirtir, yeri geldiğinde hakkında şikayette bulunan kişileri uyarırım.
e)	Şikayet eden kişileri sakin olmaya davet eder ve sorunlarını Daire Başkanlarıyla kendilerinin konuşarak halletmeleri gerektiğini belirtirim.

	<b>8. Daire Başkanı olarak bir kurul toplantısında dairenizi temsilen bulunmaktasınız. Kurulda görüşülecek bir konu hakkında sunulan dosyanın tüm hazırlıklarını kendiniz yaptınız, dosyanın düzenleme ve çoğaltma işlemlerini de bir uzman yardımcınız yaptı. Kurul sırasında, hazırlanan dosyada bir maddenin anlaşılabilmesi nedeniyle bir sorun yaşandı ve Kurul Başkanı bu sorun nedeniyle sizinle çalışan uzman yardımcısına sert bir tepki gösterdi. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Toplantı esnasında konuyla ilgili açıklama yapar, toplantı sonrasında hazırladığı dosyanın içeriğini bilmesi gerektiğini söyleyerek uzman yardımcımı uyarırım.
b)	Dosyanın içeriğinden benim sorumlu olduğumu belirtir ve anlaşılabilen madde konusunda gerekli açıklamaları yaparım.
c)	Uzman yardımcıma dosyayı düzelterek toplantıya getirmesini söylerim.
d)	Toplantı sırasında uzman yardımcıma gerekli kontrolleri yapmadığı için

	kızırım.
e)	Toplantı esnasında tepkisiz kalarak toplantı sonrasında uzman yardımcımı uyarır ve bundan sonra daha dikkatli olması gerektiğini söylerim.

	<b>9. Daire Başkanı olarak Genel Müdürlüğünüzü temsilen önemli bir toplantıya katılacaksınız ve bunun için gerekli olan hazırlıkları daire elemanlarınız, Genel Müdür Yardımcınız ve Genel Müdürünüz ile birlikte yürütmektesiniz. Bir sonraki gün gerçekleşecek olan bu toplantıda kullanmak üzere gerekli olan bütün evrakları elemanlarınız hazırlıyor ve son anda yapılması istenen bu iş için elemanlarınız iki gün boyunca kesintisiz çalıştı. Ertesi gün toplantıya ara verildiğinde Genel Müdürünüz bir evrakın eksik olduğunu söylüyor ve bunun nedenini soruyor. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Bu yanlışlık için özür diler ve elemanlarımı arayarak evrakı acilen toplantıya getirmelerini söylerim ve toplantı sonrasında da kendilerini daha dikkatli olmaları konusunda uyarırım.
b)	Toplantıya çok kısa bir sürede hazırlandığımızı, bu nedenle toplantıdan önce bütün evrakları kontrol edemediğimi açıkça belirtirim.
c)	Daire elemanlarımın çok yoğun çalıştığını ve bu evrakı atlamış olabileceklerini söylerim.
d)	Evrakları daire elemanlarımın hazırladığını ve hatanın onlardan kaynaklandığını söyledim ve toplantı sonrasında elemanlarımı, beni zor durumda bıraktıkları için ciddi bir şekilde uyarırım.
e)	Genel Müdürün yanında elemanlarımı arayarak bu durumun nedenini sorar ve kendilerini bu hataları yüzünden uyarırım.

	<b>10. Başkan olduğunuz dairede çalışan elemanlarınızdan bir tanesi, ailevi sorunlar, sağlık sorunları gibi nedenlerle sizden sürekli izin talep ediyor. Genel yaklaşım olarak, bu tür isteklere olabildiğince olumlu cevap vermeye çalışıyorsunuz. Fakat artık bu kişinin, sizin iyi niyetinizi istismar ettiğini düşünmeye başladınız. Ne yaparsınız?</b>
--	---



a)	Diğer çalışanlarımın da motivasyonunu düşünerek bu çalışana konuşurum ve bundan sonra kullanacağı izinleri daha dikkatli kullanmasının uygun olacağını belirtirim.
b)	Daire genelinde bir konuşma yaparak bundan sonra mazeret izni taleplerinin daha dikkatli kullanılması gerektiğini ifade ederim.
c)	Konuyla ilgili olarak Genel Müdür Yardımcımı bilgilendirir ve kendisinden, bu kişiyi uyarmasını talep ederim.
d)	Bu çalışana üzmek adına izin vermeye devam ederim.
e)	Bu çalışana uyararak bundan sonra hiçbir şekilde izin kullanamayacağını belirtirim.

	<b>11. Genel Müdür olarak, uluslararası bir anlaşmanın müzakerelerini yürüten heyetin başkanıyım. Bu anlaşmanın imzalanması için Cumhurbaşkanı seviyesinde üzerinizde ciddi bir baskı var. Artık sonlarına yaklaşan müzakereler sırasında, karşı tarafın taleplerinden vazgeçmediğini ve de sizin taleplerinize olumsuz yaklaşmakta ısrarcı olduğunu görüyorsunuz. Ayrıca karşı tarafın bütün taleplerini kabul ettiğiniz zaman, bu anlaşmanın sadece onların lehine sonuçlanacağını düşünüyorsunuz. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	İki tarafın da kabul edebileceği ortak bir noktaya ulaşıncaya kadar müzakerelere devam ederim ve gerekirse müsteşarlık veya bakanlık makamına gidişata ilişkin bir bilgi notu hazırlarım
b)	Bu anlaşmanın ülkemiz aleyhine sonuçlanmasına izin vermeyerek müzakerelerin askıya alınmasını sağlarım.
c)	Kendi taleplerimizi kabul ettirmek için bütün kozları kullanır, onların taleplerine de olumsuz cevap veririm.
d)	Müzakerelerin geneline ilişkin görüşlerimi not haline getirerek Müsteşar'a sunarım ve gelen talimat doğrultusunda hareket ederim.
e)	Cumhurbaşkanı'nın isteği üzerine bir an önce anlaşmanın imzalanmasını sağlamaya çalışırım.

	<b>12. Dairenizde çalışan elemanlarınızdan biri, önemli bir referansına güvenerek işlerini aksatıyor ve dairenizdeki diğer çalışanlar arasında adil olmayan bir iş bölümü oluşmasına neden olarak huzursuzluğa yol açıyor. Biliyorsunuz ki kurumunuzda referansa sahip olmak önemli ve yapacağınız aksi bir davranış sizin kariyerinizi olumsuz şekilde etkileyebilir. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Kurumumun bir gerçeği olan referans durumunu kabul ederek diğer çalışanlarımı başka yollarla motive etmeye çalışırım.
b)	Dairemde çalışan herkesin adil ve huzurlu bir ortamda çalışması benim için daha önemli olduğundan, bu kişiyi uyararak işlerini aksatmaması gerektiğini hatırlatırım.
c)	Bu kişiyi daha pasif bir şekilde çalıştırarak, diğer çalışma arkadaşlarından uzak tutmaya çalışırım.
d)	Bu çalışanın dairesini değiştirerek bu sorundan uzaklaşırım.
e)	Bu durumdan Genel Müdüre bahsederek, konuyla ilgili kendisinin talimatını alarak öyle hareket ederim.

	<b>13. Bakanlık makamından, başkanı olduğunuz daireye acil bir bilgi notu talebi geldi. Konuyla ilgili olarak çalışan uzman yardımcınıza bu notu hazırlama görevini verdiniz fakat uzman yardımcınızın hazırladığı notta temel bazı hatalar olduğunu fark ettiniz. Fakat notu zamanında gönderemezseniz bakanlık makamından uyarı alabilirsiniz. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Uzman yardımcıma hatalarını göstererek nasıl düzeltmesi gerektiğini anlatırım.
b)	Uzman yardımcıma da göstererek nottaki düzeltmeleri kendim yaparım ve notu makama iletirim.
c)	Konuyla ilgili daha tecrübeli olan bir uzmanımı hataları kendisinin kontrol ederek düzeltmesi için görevlendiririm.
d)	Uzman yardımcıma konunun aciliyetini tekrar hatırlatarak hataları düzeltip acilen notu makama götürmesini söylerim.
e)	Düzeltilmek için kaybedilecek zaman, bakandan uyarı almayla

sonuçlanabileceğinden, notu çok değiştirmeden iletirim.

	<p><b>14. Bakana sunulmak üzere kısa süre içerisinde hazırlanması gereken detaylı bir çalışmanın diğer dairelerle koordineli bir şekilde yapılması gerekiyor. Genel Müdür, konuyla ilgili olarak yaptığı toplantıda ne yapılması gerektiğini belirtti fakat kimlerin neyi yapması gerektiğini ve nasıl bir formatta yapılması gerektiğini belirtmedi ve bunu Daire Başkanlarına bıraktı. Diğer üç Daire Başkanının konuyla ilgili olarak hemen çalışmaya başladığını gördünüz. Daire Başkanı olarak bu durumda ne yaparsınız?</b></p>
a)	<p>Ben de zaman kaybetmemek için dairemdeki çalışanları konuyla ilgili olarak bilgilendirir ve hemen çalışmaya başlamalarını söylerim.</p>
b)	<p>Diğer Daire Başkanlarıyla görüşerek, çalışmaya başlamadan önce yöntem ve format üzerinde fikir birliğine ulaşmamız ve işbölümü yapmamız gerektiğini belirtirim ve çalışmalara buna göre başlarım.</p>
c)	<p>Çalışanlarıma araştırmalarına başlamalarını fakat bir format oluşturmadan önce diğer dairelerden gelecek olan çalışmaları bekleyerek, onların çalışmasını örnek alıp aynı formatta bir çalışma yapmaları için talimat veririm.</p>
d)	<p>Genel Müdürle görüşerek, çalışmaya başlamadan önce bize belli bir format ve yöntem gerektiğini ve Daire Başkanları arasında sorun yaşanmaması için bunu kendisinin vermesini isterim.</p>
e)	<p>Daha önceden yapılmış olan benzer çalışmaların formatlarını kullanarak hemen çalışmaya başlarım ve çalışmanın bitiminde diğer dairelerin çalışmalarıyla benimkini birleştiririm.</p>

	<p><b>15. Genel Müdür yardımcısı olarak, yurtdışından gelen bir heyetle yapılacak olan ve heyet bir sonraki gün ayrılacağı için bugün bitmesi gereken bir toplantıya başkanlık ediyorsunuz. Bu toplantıda sizin tarafınızda, Daire Başkanları ve çoğunlukla da uzman ve uzman yardımcıları bulunmakta. Beklenenden çok daha uzun süren bu toplantı saat 22:00 olmasına rağmen bitmedi ve daha da sürecek gibi görünüyor.</b></p>
--	--

	<b>Bütün gün toplantı için çalışan ekibiniz çok yoruldu. Çalışanlarınızda bir yorgunluk ve isteksizlik belirtisi gördünüz. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Toplantıya ara veririm ve çalışanlarımı motive etmek için bu özverili çalışmalarından dolayı onlara teşekkür ederek toplantıyı en kısa zamanda bitirmeye çalışırım.
b)	Çalışmayı en az kişiyle idare edebilecek kadar eleman bırakarak diğer çalışanlarıma gitmelerini söylerim.
c)	Bu kurumda çalışmanın en önemli şartlarında birinin fazla mesai yapmayı kabul etmek olduğunu düşündüğümünden çalışanlarıma herhangi bir açıklama yapmam ve toplantıya devam ederim.
d)	Çalışanlarımın çok yorulduğunu belirterek toplantıyı tamamlamadan bırakır ve görüşülemeyen konuları farklı iletişim araçları ile halledebileceğimizi söylerim.
e)	Çalışanlarıma bu işin bir gereği olarak geç saatlere kadar çalışmamızın normal olduğunu belirtir ve çalışmalarına devam etmelerini söylerim.

	<b>16. Dairenizde işe yeni başlayan bir uzman yardımcınız var fakat diğer daire elemanlarınızın bulunduğu odada kendisi için yer olmadığından başka bir odada oturmak durumunda kalıyor. Kendisi bu durumdan dolayı daire arkadaşlarıyla birlikte çalışmadığı ve bu nedenle işlere adapte olamadığını size belirterek diğer daire arkadaşlarıyla aynı odada çalışmak istediğini belirtti. Bakanlığınızda genel olarak yer sıkıntısı olduğunu biliyorsunuz. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Genel Müdürlüğünüzdeki yerleşim durumunu gözden geçirerek bu konuyu nasıl çözebileceğimi araştırır ve gerekli düzenlemeleri yapmaya çalışırım.
b)	Konuyla ilgili olarak Genel Müdüre bilgi verir ve kendisinden bu duruma acil bir çözüm bulunması için destek isterim.
c)	Genel Müdürlüğümüzde genel olarak bir yer sıkıntısı olduğunu belirterek bir süre bu şekilde çalışılması gerektiğini uzman yardımcıma söylerim.

d)	Farklı odalarda çalışmanın da avantajları olduğunu, farklı konularda bilgi sahibi olabileceğini belirterek bu durumdan yararlanması gerektiğini ifade ederim.
e)	Uzman yardımcıma konuyla ilgili olarak Personel Daire Başkanlığı'na bir yazı yazmasını tavsiye ederim.

	<b>17. Daire Başkanı olarak bağlı olduğunuz müsteşar yardımcısı tarafından 2 saat içerisinde hazırlanması ve teslim edilmesi istenen bir bilgi notunu hazırlamakla görevlendirildiniz. Size bağlı olarak çalışan 3 elemanınızın biri yurt dışı görevinde, diğeri ise yıllık izninde olduğu için bu işle ilgilenebilecek 1 elemanınız var, onun da yetiştirmesi gereken başka önemli işleri var. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Bu elemanıma bilgi notunu hazırlamasını ve bütün işlerini zamanında bitirmesini söylerim.
b)	Genel Müdüre durum hakkında bilgi verir ve diğer dairelerin yardımını talep ederim.
c)	Bilgi notunu hazırlaması için elemanıma yardım eder ve notu tamamlayarak teslim ederim.
d)	Bu talebin iş yoğunluğu ve eleman eksikliği nedeniyle mevcut elemanlarla yapılamayacağını bildirerek yıllık izinde olan elemanımı işe çağırırım.
e)	Diğer işlerin aksamaması için bilgi notunu kendim hazırlarım ve uzmanımın görüşünü alarak teslim ederim.

	<b>18. Başkanı olduğunuz dairede çalışan bir uzmanınız başka bir Genel Müdürlüğe geçmek için girişimde bulunarak bu Genel Müdürlükten kabul almıştır. Siz ise bu durumu diğer Genel Müdürlükten istek gelmesi üzerine öğreniyorsunuz ve bu çalışan daireniz için çok önemli bir çalışan. Çalışanınızın geçişi sizin onayınıza bağlı. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Biriminde mutlu olmayan birini yanımda tutmak istemeyeceğimden dolayı bu isteği kabul eder ve geçişini onaylarım.
b)	Uzmanımla görüşerek neden Genel Müdürlük değiştirmek istediğini öğrenir ve benim çözebileceğim herhangi bir sorundan dolayı geçmek istiyorsa bunu

	öğrenerek çözmeye çalışırım.
c)	Bu değerli çalışımı kaybetmemek için geçişini engellerim.
d)	Bu durumu Genel Müdür Yardımcıma ileterek gerekli kararı onun vermesini isterim.
e)	Benim bilgim dışında böyle bir girişimde bulunduğu için kendisine tepki gösterir ve geçişine izin vermem.

	<b>19. Sektöründe önemli ve güçlü bir firmanın Bakanlığa sunduğu bilgilerin doğruluğunun denetlenmesi için görevlendirilen iki uzmandan birisiniz. Yaptığınız araştırma sonucunda, firmanın Bakanlığa sunduğu bilgiler ile muhasebe kayıtları arasında tutarsızlık olduğunu fark ettiniz. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Bu tutarsızlığı belgeleyen bir tutanak hazırlayarak Bakanlığa sunar ve firma hakkında gerekli işlemlerin yapılmasını sağlarım.
b)	Konuyla ilgili olarak diğer uzman arkadaşımın da bilgisine danışır ve o nasıl bir karara varırsa onu desteklerim.
c)	Konuyla ilgili olarak Daire Başkanımı arar ve nasıl davranmam gerektiğini sorarım.
d)	Firmanın tutarsızlık hakkında bir açıklama yapmasını isterim ve müsamaha edilebilecek bir durum yoksa gerekli işlemleri yaparım.
e)	Bu tür hataların zaman zaman yapılabileceğini düşünerek bir defalığına firmaya bir şans daha veririm.

	<b>20. Başkanı olduğunuz dairede çalışan iki uzman yardımcısının aralarında bir uyuşmazlık olduğunu görüyorsunuz. Bu iki kişi, özellikle birlikte çalıştıkları zamanlarda sürekli tartışıyor ve işler bu nedenle aksadığı gibi dairede de sürekli huzursuz bir ortam oluşmasına neden oluyor. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Bu iki çalışanımla da konuşarak aralarındaki sorunu anlayıp çözmeye ve onları

	uzlaştırmaya çalışırım.
b)	İki çalışanıma da bu davranışlarının dairedaki işlerin yürütmesini engellediğini belirtir ve bu davranışlarına bir son vermedikleri sürece resmi olarak uyarı vereceğimi belirtirim.
c)	Bu iki kişiye farklı işler vererek bir süre birlikte çalışmalarını engeller ve aralarındaki soğukluğun geçmesi için yardımcı olurum.
d)	İki tarafı da ayrı ayrı dinleyerek haklı olan tarafı anlamaya çalışır ve diğer tarafı uyarırım.
e)	Bu iki kişinin aynı ortamda çalışamayacağını düşünerek birinin veya her ikisinin de dairesini değiştiririm.

	<b>21. Bakanlık makamından, daireniz ilgi alanına giren bir konuyla ilgili bir bilgi notu hazırlanması talimatı geldi ve siz bu görevi başkanı olduğunuz daireye yeni başlayan bir uzman yardımcısına verdiniz. Bilgi notunu nasıl hazırlayacağı ve bilgileri hangi veritabanından çekeceğini de belirttiniz. Uzman yardımcısının hazırladığı bilgi notunu ve tabloları incelemesi için Genel Müdürünüze verdiniz fakat Genel Müdür sizi yanına çağırarak bilgilerin yanlış olduğunu söyledi. İncelediğinizde uzman yardımcınızın sizin söylediğiniz veritabanı değil de başka bir yerden bilgileri aldığını gördünüz. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Genel Müdüre, yanlışlıkla farklı bir veri tabanından bilgi alındığını söyler ve düzeltilerek çalışmanın hemen kendisine ulaştırılacağını belirtirim, uzman yardımcımı uyararak işi düzeltmesini sağlarım
b)	Genel Müdüre, yeni başlayan çalışmamızın yanlış veritabanını kullanarak bu çalışmayı yaptığını belirtir ve bu durum için özür dileyerek daha sonra uzman yardımcısını konuyla ilgili olarak uyarırım.
c)	Bu hata için özür dileyerek doğru çalışmayı uzman yardımcıma da göstererek kendim yaparım.
d)	Genel Müdürün yanındayken uzman yardımcısını yanımıza çağırır ve neden kendisine söylenenin aksine bu veritabanını kullandığını sorarak kendisini uyarırım.

e)	Durumu kurtarmaya çalışırım; Genel Müdüre diğer veritabanına ulaşamadığı için farklı bir veritabanını kullandığımı söylerim.
----	--

	<b>22. Bakanlık makamından Genel Müdürlüğünüzce yapılması gereken bir çalışma hakkında talimat geldi fakat bu çalışmanın daha önce bir benzeri yapılmamış. İlk kez yapılacak ve bütün Bakanlığa örnek teşkil edecek bir çalışma. Genel Müdür olarak bu çalışmanın nasıl yapılacağı konusunda yöntem belirlemeniz gerekiyor. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Genel Müdürlükte çalışan bütün çalışanlarımın katıldığı bir toplantı düzenleyerek herkesin fikrini söylemesini sağladım ve bir tartışma ortamı yaratarak en yaratıcı fikri uygulamaya koyarım.
b)	Konuyla ilgili uzmanlarımın takım halinde çalışarak birkaç alternatif yöntem belirlemelerini söyledim ve en doğru yönetime birlikte karar veririm.
c)	Yönetici konumundaki bütün çalışanlarımın katıldığı bir toplantı düzenleyerek herkesin fikrini sorar, daha sonra benim için en uygun yöntemi seçerim.
d)	Bir süre konu ile ilgili araştırmalar yaparak en verimli yöntemin ne olduğuna karar verir ve zaman kaybetmeden uygulaması için çalışanlarımın gerekli talimatları veririm.
e)	Daha önceki çalışmalara bakarak uygun olabilecek bir yöntem seçerek uygulamaya koyarım.

	<b>23. Genel Müdür tarafından, başkanı olduğunuz dairede çalışan bir uzman yardımcısına daha önce bilmediği ve çalışmadığı bir konu hakkında kapsamlı bir çalışma yapması talimatı verildi. Uzman yardımcısı ise bu konuda nasıl çalışması gerektiği hakkında size soru soruyor. Böyle bir durumda ne yaparsınız? Kendisine nasıl cevap verirsiniz?</b>
a)	Kendisinin bu konunun altından tek başına kalkabileceğini ve kalkması gerektiğini belirtirim.
b)	Konuyla ilgili olarak daha önce yapılmış olan çalışmalara bakmasını ve dairedeki uzman arkadaşlarla görüşerek onlardan yardım alabileceğini belirtirim.



c)	Kendisine nasıl çalışması gerektiğini söyler ve konuyla ilgili bilgileri nerelerden bulabileceği hakkında yol gösterirdim ve çalışmalarını kontrol ederim.
d)	Kendisine bu çalışmanın nasıl yapılması gerektiğini ayrıntılı bir şekilde anlatırım.
e)	Genel Müdür ile konuşarak bu işin daha tecrübeli birine verilmesini isterim.

	<b>24. Daire Başkanı olduğunuz birimin sorumluluk alanına giren bir konuda, mükelleflerin, sizin ve ilgili uzmanınızın katıldığı bir toplantıdasınız. Mükelleflerin şikâyetlerinin dinlendiği bu toplantıda, bir mükellefin yaptığı bir talebe, uzmanınız mevzuata dayanarak olumsuz cevap veriyor. Fakat siz, belli bir dayanağınız olmamasına rağmen bu konuda farklı düşünüyorsunuz. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Toplantıya ara verilmesini isteyerek uzmanımla görüşür ve konu hakkındaki uzman görüşünü daha ayrıntılı bir şekilde dinleyerek bir karar veririm.
b)	Emin olmadığım bir konuda konuşmayarak ve uzmanıma güvenerek uzmanımı desteklerim.
c)	Konu ile ilgili kaygılarımı toplantı esnasında dile getirerek uzmanımın neye dayanarak bu kararı verdiğini öğrenirim.
d)	Konuyla ilgili kendi fikrimi söyleyerek mükellefe olumlu cevap veririm.
e)	Mükellefe talebinin değerlendirmeye alınacağını bildirip gerekirse mevzuat değişikliğine gidilebileceğini belirtirim.

## BÖLÜM 2: DEĞERLENDİRME FORMU ONAYI

- Astlarınızın, yöneticilik tarzınıza yönelik bir değerlendirme yapmasını onayladığınız mı?

<b>Evet</b>	
-------------	--

<b>Hayır</b>	
--------------	--

- Cevabınız “Evet” ise bu değerlendirmeyi yapabilecek astlarınızın (mümkünse 1. derece amiri olduğunuz astlarınızın) isim ve soy isimlerini yazınız:

1	
2	
3	
4	
5	

## BÖLÜM 3: KİŞİSEL BİLGİLER

<b>İsim/Rumuz</b>	:		<b>Unvan</b>	:	
<b>Cinsiyet</b>	:		<b>Yaş</b>	:	

## APPENDIX D: LEADERSHIP OPINION QUESTIONNAIRE

### (LOQ-Managers)

by

Fleishman (1953)

### AÇIKLAMA

Sayın Yönetici,

Bir yüksek lisans tezi kapsamında yürütülen bu çalışmanın amacı, liderlik davranışlarının ölçüldüğü bir *Durumsal Muhakeme Testi* geliştirmek ve geliştirilen test ile iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla size yaklaşık 10 gün önce bir anket uygulaması yapılmıştı. Bu çalışmanın son aşaması olarak bir uygulama daha yapılması gerekmektedir.

Bu kapsamda hazırlanan anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde sizden, sunulan davranışları yönetici olarak ne sıklıkla yaptığınızı değerlendirmeniz istenmektedir. Her bir davranışın gerçekleşme sıklığını, aşağıda sunulan 5 basamaklı ölçeği kullanarak (*1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Zaman Zaman, 4=Çoğunlukla, 5=Her Zaman*) ve her sorunun yanındaki kutucuğa uygun bulduğunuz rakamı yazarak belirtmenizdir.

Sağlayacağınız bilgiler, daha önce tarafınızdan ve belirlediğiniz çalışanlarınız tarafından yapılmış olan değerlendirmelerle eşleştirilecektir. Bu eşleştirmenin yapılabilmesi için sizden, İkinci Bölümde kimlik belirleyici bazı bilgiler de istenmektedir. Bu bölümde, İsim/Rumuz kısmına, daha önceki ankette doldurduğunuz bilgilerin aynısını yazmanız istenmektedir.

Tamamen gönüllülük esasına dayanan bu çalışmada vereceğiniz tüm bilgiler araştırmacı dışında kesinlikle hiçbir kişiyle ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Cevaplarınız sadece çalışmanın amacına yönelik olarak yapılacak bilimsel analizlerde kullanılacaktır.

Aşağıda, çalışma hayatınızda karşılaşmanız muhtemel 40 adet soru sorulmuştur.

Anket süresi yaklaşık 10 dakikadır. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

## BÖLÜM 1: DAVRANIŞ SIKLIĞI ANKETİ

1	2	3	4	5
Hiçbir Zaman	Nadiren	Zaman Zaman	Çoğunlukla	Her Zaman

1.	Az çalışan elemanlarımı daha çok çalışmalarını için teşvik ederim.	
2.	Bütün bir birimin esenliğini elemanlarımın tek tek refahından daha üstün tutarım.	
3.	Elemanlarımın neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda ayrıntılı kararlar veririm.	
4.	Elemanlarımın aldıkları kararlardan beni haberdar etmelerini isterim.	
5.	Kötü yapılan işleri eleştiririm.	
6.	İşte kendi fikirlerimi denerim.	
7.	Kurallarımın taviz vermez bir şekilde yönetirim.	
8.	Bütün bir birimin iyiliği için elemanlarımdan fedakârlıkta bulunmalarını isterim.	
9.	Elemanlarımı daha fazla çaba harcamaları konusunda “dürtüklerim”.	
10.	Verilen işlerin zamanında bitirilmesi gerektiğini özellikle belirtirim.	
11.	Elemanlarımın her birine ayrı görevler veririm.	
12.	Elemanlarımla yalnızca daha önceden tayin edilmiş zamanlarda toplantılar yaparım.	
13.	Rakip gruplardan daha önde olmaları konusunda elemanlarıma baskı yaparım.	
14.	Elemanlarımın bir işi en iyi bildikleri biçimde yapmalarına izin veririm.	
15.	Elemanlarımdan var olan standartlara harfi harfine uymalarını isterim.	
16.	Sorunlara yeni yaklaşımlar getiririm.	
17.	Elemanlarımı mesai dışında çalışmalarını konusunda teşvik ederim.	

18.	Elemanlarımın mümkün olduğunca çok çalışmalarını sağlarım.	
19.	Ne kadar iş yapılması gerektiği konusunda elemanlarıma talimatlar veririm.	
20.	Elemanlarımın yeni fikirler üretmeleri için sabırla beklerim.	
21.	Elemanlarımla konuşmadan onların görevlerini değiştirebilirim.	
22.	Elemanlarıma danışmadan hareket etmem.	
23.	Bir konuda geri adım atmaya karşı çıkarım.	
24.	Elemanlarıma ayrıcalıklar yaparım.	
25.	Değişikliklere açığımdır.	
26.	Elemanlarımın önerilerini hayata geçiririm.	
27.	Önemli konularda harekete geçmeden önce elemanlarımın onayını alırım.	
28.	Tek tek kişiler yerine bir davranışı eleştiririm.	
29.	Sorgulanmaya izin vermez bir tarzda konuşurum.	
30.	Davranışlarımın nedenini açıklamayı reddederim.	
31.	Elemanlarımla fikir ayrılıkları olduğunda kendi fikirlerimden vazgeçebilirim.	
32.	Her şeyin kendi istediğim şekilde yapılması için ısrar ederim.	
33.	Elemanlarımın yapabileceklerinden daha fazla iş isterim.	
34.	Başkalarının hoşuna gitmese de elemanlarımın haklarını savunurum.	
35.	Değişime yönelik önerilerden hoşlanmam.	
36.	Elemanlarıma benimle eşitlermiş gibi davranırım.	
37.	Elemanlarıma kişisel problemlerinde yardımcı olurum.	
38.	Elemanlarımın yaptıklarını desteklerim.	
39.	Yeni fikirleri kabul etmekte ağır davranırım.	
40.	İşlerin alışılmışın dışında yapılmasına karşı çıkarım.	

## BÖLÜM 2: KİŞİSEL BİLGİLER

İsim/Rumuz :		Unvan :	
Cinsiyet :		Yaş :	
Çalıştığınız Birim	:		
Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz?	:		

*Katılımınız için tekrar teşekkür ederiz.*

## APPENDIX E: LEADERSHIP OPINION QUESTIONNAIRE (LOQ-Subordinates)

by  
Fleishman (1953)

### AMİR DAVRANIŞI DEĞERLENDİRME FORMU

Sayın Ekonomi Bakanlığı Çalışanı,

Bir yüksek lisans tezi kapsamında yürütülen bu çalışmanın amacı, liderlik davranışlarının ölçüldüğü bir *Durumsal Muhakeme Testi* geliştirmek ve geliştirilen test ile yöneticilerin iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu kapsamda hazırlanan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde sizden, amirinizin belirli davranışları ne sıklıkla yaptığını değerlendirmeniz istenmektedir. Böyle bir değerlendirme yapılması için amirinizden onay alınmış bulunmaktadır.

Sağlayacağınız bilgiler, amiriniz tarafından yapılan değerlendirmelerle eşleştirilecektir. Bu eşleştirmenin yapılabilmesi için İkinci Bölümde sizden kimlik belirleyici bazı bilgiler de istenmektedir.

Tamamen gönüllülük esasına dayanan bu çalışmada vereceğiniz tüm bilgiler araştırmacı dışında kesinlikle hiçbir kişiyle ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Cevaplarınız sadece çalışmanın amacına yönelik olarak yapılacak bilimsel analizlerde kullanılacaktır.

Bu anketin cevaplanması yaklaşık 15 dakika almaktadır.

Katılımınız ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

### BÖLÜM 1: AMİR DAVRANIŞI DEĞERLENDİRME FORMU

Aşağıda, yer alan her bir davranışın amiriniz tarafından ne sıklıkla yapıldığını 5-basamaklı ölçeği kullanarak belirtiniz. Uygun rakamı, her maddenin sonundaki kutucuğa yazınız.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Hiçbir Zaman	Nadiren	Zaman Zaman	Çoğunlukla	Her Zaman
--------------	---------	-------------	------------	-----------

1.	Amirim az çalışan elemanlarını daha çok çalışmalarını için teşvik eder.			
2.	Amirim bütün bir birimin esenliğini elemanlarının tek tek refahından daha üstün tutar.			
3.	Amirim elemanlarının neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda ayrıntılı kararlar verir.			
4.	Amirim elemanlarının aldıkları kararlardan kendisini haberdar etmelerini ister.			
5.	Amirim kötü yapılan işleri eleştirir.			
6.	Amirim yüksek kalitede iş ortaya koyar.			
7.	Amirim işinin esasını oluşturan ana görevlerini başarıyla yerine getirmektedir.			
8.	Amirim işte kendi fikirlerini dener.			
9.	Amirim kurallarından taviz vermez bir şekilde yönetir.			
10.	Amirim bütün bir birimin iyiliği için elemanlarından fedakârlıkta bulunmalarını ister.			
11.	Amirim elemanlarını daha fazla çaba harcamaları konusunda “dürtükler”.			
12.	Amirim verilen işlerin zamanında bitirilmesi gerektiğini özellikle belirtir.			
13.	Amirim işini yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktadır.			
14.	Amirim işi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi etkili bir şekilde kullanabilmektedir.			
15.	Amirim elemanlarının her birine ayrı görevler verir.			
16.	Amirim elemanlarıyla yalnızca daha önceden tayin edilmiş zamanlarda toplantılar yapar.			
17.	Amirim rakip gruplardan daha önde olmaları konusunda elemanlarına baskı yapar.			
18.	Amirim görevlerini yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmektedir.			



19.	Amirim görevlerini yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmektedir.
20.	Amirim elemanlarının bir işi en iyi bildikleri biçimde yapmalarına izin verir.
21.	Amirim elemanlarından var olan standartlara harfi harfine uymalarını ister.
22.	Amirim sorunlara yeni yaklaşımlar getirir.
23.	Amirim elemanlarını mesai dışında çalışmalarını konusunda teşvik eder.
24.	Amirim elemanlarının mümkün olduğunca çok çalışmalarını sağlar.
25.	Amirim ne kadar iş yapılması gerektiği konusunda elemanlarına talimatlar verir.
26.	Amirim elemanlarının yeni fikirler üretmeleri için sabırla bekler.
27.	Amirim yaptığı işin kalitesinin iyi olduğunu düşünüyorum.
28.	Amirim arkadaşları, işini iyi yaptığını düşünürler.
29.	Amirim elemanlarıyla konuşmadan onların görevlerini değiştirebilir.
30.	Amirim elemanlarına danışmadan hareket etmez.
31.	Amirim bir konuda geri adım atmaya karşı çıkar.
32.	Amirim elemanlarına ayrıcalıklar yapar.
33.	Amirim değişikliklere açıktır.
34.	Amirim elemanlarının önerilerini hayata geçirir.
35.	Amirim önemli konularda harekete geçmeden önce elemanlarının onayını alır.
36.	Amirim tek tek kişiler yerine bir davranışı eleştirir.
37.	Amirim çalışanı olarak performansını iyi değerlendiririm.
38.	Amirim işinin gereklerini çok iyi başarmaktadır.
39.	Amirim sorgulanmaya izin vermez bir tarzda konuşur.
40.	Amirim davranışlarının nedenini açıklamayı reddeder.
41.	Amirim elemanlarıyla fikir ayrılıkları olduğunda kendi fikirlerinden vazgeçebilir.
42.	Amirim her şeyin kendi istediği şekilde yapılması için ısrar eder.
43.	Amirim elemanlarının yapabileceklerinden daha fazla iş ister.
44.	Amirim başkalarının hoşuna gitmese de elemanlarının haklarını savunur.

45.	Amirim değişime yönelik önerilerden hoşlanmaz.	
46.	Amirim işini yaparken güçlük çekmektedir.	
47.	Amirimden genel olarak memnunum.	
48.	Amirim elemanlarına kendisiyle eşitlermiş gibi davranır.	
49.	Amirim elemanlarına kişisel problemlerinde yardımcı olur.	
50.	Amirim elemanlarının yaptıklarını destekler.	
51.	Amirim yeni fikirleri kabul etmekte ağır davranır.	
52.	Amirim işlerin alışılmışın dışında yapılmasına karşı çıkar.	
53.	İşimden genel olarak memnunum	

## BÖLÜM 2: KİŞİSEL BİLGİLER

<b>İsim</b>	:		<b>Unvan</b>	:	
<b>Cinsiyet</b>	:		<b>Yaş</b>	:	
<b>Çalıştığınız Birim</b>			:		
<b>Davranışlarını Değerlendirdiğiniz Amirinizin İsmi</b>			:		
<b>Ne Kadar Süredir Bu Kişinin Astı Olarak Çalışmaktasınız?</b>			:		

*Katılımınız için tekrar teşekkür ederiz.*

## APPENDIX F: JOB PERFORMANCE MEASURE

by

Beffort and Hatstrup (2003)

### BÖLÜM: AMİR DAVRANIŞI DEĞERLENDİRME FORMU

Aşağıda, yer alan 11 maddenin cevaplanması yaklaşık 5 dakika almaktadır. Her bir maddede yer alan davranışın amiriniz tarafından ne sıklıkla yapıldığını 5-basamaklı ölçeği kullanarak belirtiniz. Uygun rakamı, her maddenin sonundaki kutucuğa yazınız.

1	2	3	4	5
Hiçbir Zaman	Nadiren	Zaman Zaman	Çoğunlukla	Her Zaman

1	Amirim yüksek kalitede iş ortaya koyar.	
2	Amirim işinin esasını oluşturan ana görevlerini başarıyla yerine getirmektedir.	
3	Amirim işini yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktadır.	
4	Amirim işi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi etkili bir şekilde kullanabilmektedir.	
5	Amirim görevlerini yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmektedir.	
6	Amirim görevlerini yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmektedir.	
7	Amirim'in yaptığı işin kalitesinin iyi olduğunu düşünüyorum.	
8	Amirim'in arkadaşları, işini iyi yaptığını düşünürler.	
9	Amirim'in çalışanı olarak performansını iyi değerlendiririm.	
10	Amirim işinin gereklerini çok iyi başarmaktadır.	
11	Amirim işini yaparken güçlük çekmektedir.	

NE KADAR SÜREDİR BU KİŞİNİN ASTI OLARAK  
ÇALIŞMAKTASINIZ?

## APPENDIX G: 10-ITEM SJT-L

	<p><b>1. Genel Müdürü olduğunuz Genel Müdürlükte, Genel Müdür yardımcılarınızın hepsi ve Daire Başkanlarınızın bir kısmı, ya yurt dışı görevlerinde buldukları için ya da henüz atamalar yapılmadığı için görevlerinde aktif olarak bulunmamaktalar ve bu durum yaklaşık iki ay boyunca bu şekilde sürecek. Yoğun bir dönemden geçiyorsunuz ve az sayıda ara kademe yöneticisi ve uzmanla işleri yürütmek zorundasınız. Bu durumda ne yaparsınız?</b></p>
a)	Bütün çalışanlarıma daha fazla insiyatif vererek ve hepsiyle daha yakından çalışarak işleri olabildiğince hızlı bitirmeye çalışırım.
b)	Bütün işleri önem sırasına koyarak arka planda kalan işleri diğer Genel Müdürlüklere iletirim, böylece az sayıda olmasına rağmen kalitesi yüksek işler ortaya çıkarırım.
c)	Bu sürede işlerin daha hızlı yapılması gerektiğinden bütün işler konusunda daha hassas olurum ve yapılan hatalara müsamaha göstermem.
d)	Genel Müdürlükte herkesi bu durumdan haberdar ederek herkesin bu süre boyunca fazla mesai yapması gerektiğini belirterek işlerin zamanında bitirilmesini sağlarım.
e)	Eleman yetersizliği konusunu ilgili müsteşar yardımcısına ve/veya personel Daire Başkanlığına iletirerek, diğer Genel Müdürlüklerden kalıcı veya en azından bir süreliğine eleman tedarik etmelerini isterim.
	<p><b>2. Uluslararası bir anlaşmanın toplantıları esnasında, başka bir kurumla koordineli olarak çalışmanız gerekiyor. Başkan olduğunuz dairede çalışan bir uzman yardımcısı bu konuyla ilgileniyor. Toplantılar sonrasında, diğer kurumda çalışan bir Daire Başkanı ile aranızda bir sorun oluyor çünkü bu kişi, acil bir işlem için gerekli olan bir belgeyi onlara göndermediğinizi iddia ederek, gerekli işlemleri yapmayı reddediyor. Uzman yardımcınız ise ısrarla bu belgeyi kendilerine gönderdiğini belirtiyor fakat bunu</b></p>

	<b>ispatlayamıyor. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Diğer kurumdaki Daire Başkanından uzman yardımcımın hatasından dolayı özür dileyerek acil olan işimizi en kısa zamanda halletmelerini rica ederim ve ihmali nedeniyle uzman yardımcımı uyarırım.
b)	Diğer kurumdaki Daire Başkanını, bu konuyu çözmesi için gerekli işlemleri yapması konusunda ikna ederim ve uzman yardımcıma kendisine inandığımı belirterek bundan sonra belgelerin gönderildiğine dair teyit almasını isterim.
c)	Konuyla ilgili olarak iki tarafın da farklı durumlar ileri sürmeleri nedeniyle konuyu Genel Müdürümle görüşür ve sorunu üst düzeyde çözmesini rica ederim.
d)	İlgili uzman yardımcıma, diğer kurumla ilişkilerimizi bozmadan konuyu bir an önce çözmesi ve gelişmelerden beni haberdar etmesini isterim.
e)	Diğer kurumun Genel Müdürüyle görüşerek olayda bizim ihmalemiz bulunmamasına rağmen kendileri tarafından sürecin sekteye uğratıldığını anlatırım.
	<b>3. Daire Başkanı olarak bir kurul toplantısında dairenizi temsilen bulunmaktasınız. Kurulda görüşülecek bir konu hakkında sunulan dosyanın tüm hazırlıklarını kendiniz yaptınız, dosyanın düzenleme ve çoğaltma işlemlerini de bir uzman yardımcınız yaptı. Kurul sırasında, hazırlanan dosyada bir maddenin anlaşılabilmesi nedeniyle bir sorun yaşandı ve Kurul Başkanı bu sorun nedeniyle sizinle çalışan uzman yardımcısına sert bir tepki gösterdi. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
a)	Toplantı esnasında konuyla ilgili açıklama yapar, toplantı sonrasında hazırladığı dosyanın içeriğini bilmesi gerektiğini söyleyerek uzman yardımcımı uyarırım.
b)	Dosyanın içeriğinden benim sorumlu olduğumu belirtir ve anlaşılabilen madde konusunda gerekli açıklamaları yaparım.
c)	Uzman yardımcıma dosyayı düzelterek toplantıya getirmesini söylerim.

d)	Toplantı sırasında uzman yardımcıma gerekli kontrolleri yapmadığı için kızarım.
e)	Toplantı esnasında tepkisiz kalarak toplantı sonrasında uzman yardımcımı uyarır ve bundan sonra daha dikkatli olması gerektiğini söylerim.
<b>4. Dairenizde çalışan elemanlarınızdan biri, önemli bir referansına güvenerek işlerini aksatıyor ve dairenizdeki diğer çalışanlar arasında adil olmayan bir iş bölümü oluşmasına neden olarak huzursuzluğa yol açıyor. Biliyorsunuz ki kurumunuzda referansa sahip olmak önemli ve yapacağınız aksi bir davranış sizin kariyerinizi olumsuz şekilde etkileyebilir. Bu durumda ne yaparsınız?</b>	
a)	Kurumumun bir gerçeği olan referans durumunu kabul ederek diğer çalışanlarımı başka yollarla motive etmeye çalışırım.
b)	Dairemde çalışan herkesin adil ve huzurlu bir ortamda çalışması benim için daha önemli olduğundan, bu kişiyi uyararak işlerini aksatmaması gerektiğini hatırlatırım.
c)	Bu kişiyi daha pasif bir şekilde çalıştırarak, diğer çalışma arkadaşlarından uzak tutmaya çalışırım.
d)	Bu çalışanın dairesini değiştirerek bu sorundan uzaklaşırım.
e)	Bu durumdan Genel Müdüre bahsederek, konuyla ilgili kendisinin talimatını alarak öyle hareket ederim.
<b>5. Bakanlık makamından, başkanı olduğunuz daireye acil bir bilgi notu talebi geldi. Konuyla ilgili olarak çalışan uzman yardımcınıza bu notu hazırlama görevini verdiniz fakat uzman yardımcınızın hazırladığı notta temel bazı hatalar olduğunu fark ettiniz. Fakat notu zamanında gönderemezseniz bakanlık makamından uyarı alabilirsiniz. Bu durumda ne yaparsınız?</b>	
a)	Uzman yardımcıma hatalarını göstererek nasıl düzeltmesi gerektiğini anlatırım.
b)	Uzman yardımcıma da göstererek nottaki düzeltmeleri kendim yaparım ve notu makama iletirim.

c)	Konuyla ilgili daha tecrübeli olan bir uzmanımı hataları kendisinin kontrol ederek düzeltmesi için görevlendiririm.
d)	Uzman yardımcıma konunun aciliyetini tekrar hatırlatarak hataları düzeltip acilen notu makama götürmesini söylerim.
e)	Düzeltilmek için kaybedilecek zaman, bakandan uyarı almayla sonuçlanabileceğinden, notu çok değiştirmeden iletirim.
<b>6. Bakana sunulmak üzere kısa süre içerisinde hazırlanması gereken detaylı bir çalışmanın diğer dairelerle koordineli bir şekilde yapılması gerekiyor. Genel Müdür, konu ile ilgili olarak yaptığı toplantıda ne yapılması gerektiğini belirtti fakat kimlerin neyi yapması gerektiğini ve nasıl bir formatta yapılması gerektiğini belirtmedi ve bunu Daire Başkanlarına bıraktı. Diğer üç Daire Başkanının konu ile ilgili olarak hemen çalışmaya başladığını gördünüz. Daire Başkanı olarak bu durumda ne yaparsınız?</b>	
a)	Ben de zaman kaybetmemek için dairemdeki çalışanları konu ile ilgili olarak bilgilendirir ve hemen çalışmaya başlamalarını söylerim.
b)	Diğer Daire Başkanlarıyla görüşerek, çalışmaya başlamadan önce yöntem ve format üzerinde fikir birliğine ulaşmamız ve işbölümü yapmamız gerektiğini belirtirim ve çalışmalara buna göre başlarım.
c)	Çalışanlarıma araştırmalarına başlamalarını fakat bir format oluşturmadan önce diğer dairelerden gelecek olan çalışmaları bekleyerek, onların çalışmasını örnek alıp aynı formatta bir çalışma yapmaları için talimat veririm.
d)	Genel Müdürle görüşerek, çalışmaya başlamadan önce bize belli bir format ve yöntem gerektiğini ve Daire Başkanları arasında sorun yaşanmaması için bunu kendisinin vermesini isterim.
e)	Daha önceden yapılmış olan benzer çalışmaların formatlarını kullanarak hemen çalışmaya başlarım ve çalışmanın bitiminde diğer dairelerin çalışmalarını benimkini birleştiririm.
.	



	<p><b>7. Genel Müdür yardımcısı olarak, yurtdışından gelen bir heyetle yapılacak olan ve heyet bir sonraki gün ayrılacağı için bugün bitmesi gereken bir toplantıya başkanlık ediyorsunuz. Bu toplantıda sizin tarafınızda, Daire Başkanları ve çoğunlukla da uzman ve uzman yardımcıları bulunmakta. Beklenenden çok daha uzun süren bu toplantı saat 22:00 olmasına rağmen bitmedi ve daha da sürecek gibi görünüyor. Bütün gün toplantı için çalışan ekibiniz çok yoruldu. Çalışanlarınızda bir yorgunluk ve isteksizlik belirtisi gördünüz. Bu durumda ne yaparsınız?</b></p>
a)	Toplantıya ara veririm ve çalışanlarımı motive etmek için bu özverili çalışmalarından dolayı onlara teşekkür ederek toplantıyı en kısa zamanda bitirmeye çalışırım.
b)	Çalışmayı en az kişiyle idare edebilecek kadar eleman bırakarak diğer çalışanlarıma gitmelerini söylerim.
c)	Bu kurumda çalışmanın en önemli şartlarında birinin fazla mesai yapmayı kabul etmek olduğunu düşündüğümünden çalışanlarıma herhangi bir açıklama yapmam ve toplantıya devam ederim.
d)	Çalışanlarımın çok yorulduğunu belirterek toplantıyı tamamlamadan bırakır ve görüşülemeyen konuları farklı iletişim araçları ile halledebileceğimizi söylerim.
e)	Çalışanlarıma bu işin bir gereği olarak geç saatlere kadar çalışmamızın normal olduğunu belirtir ve çalışmalarına devam etmelerini söylerim.
	<p><b>8. Daire Başkanı olarak bağlı olduğunuz müsteşar yardımcısı tarafından 2 saat içerisinde hazırlanması ve teslim edilmesi istenen bir bilgi notunu hazırlamakla görevlendirildiniz. Size bağlı olarak çalışan 3 elemanınızın biri yurt dışı görevinde, diğeri ise yıllık izninde olduğu için bu işle ilgilenebilecek 1 elemanınız var, onun da yetiştirmesi gereken başka önemli işleri var. Bu durumda ne yaparsınız?</b></p>
a)	Bu elemanıma bilgi notunu hazırlamasını ve bütün işlerini zamanında bitirmesini söylerim.
b)	Genel Müdüre durum hakkında bilgi verir ve diğer dairelerin yardımını talep ederim.

c)	Bilgi notunu hazırlaması için elemanıma yardım eder ve notu tamamlayarak teslim ederim.
d)	Bu talebin iş yoğunluğu ve eleman eksikliği nedeniyle mevcut elemanlarla yapılamayacağını bildirerek yıllık izinde olan elemanımı işe çağırırım.
e)	Diğer işlerin aksamaması için bilgi notunu kendim hazırlarım ve uzmanımın görüşünü alarak teslim ederim.
<b>9. Başkanı olduğunuz dairede çalışan iki uzman yardımcısının aralarında bir uyuşmazlık olduğunu görüyorsunuz. Bu iki kişi, özellikle birlikte çalıştıkları zamanlarda sürekli tartışıyor ve işler bu nedenle aksadığı gibi dairede de sürekli huzursuz bir ortam oluşmasına neden oluyor. Bu durumda ne yaparsınız?</b>	
a)	Bu iki çalışanımla da konuşarak aralarındaki sorunu anlayıp çözmeye ve onları uzlaştırmaya çalışırım.
b)	İki çalışanıma da bu davranışlarının dairedeki işlerin yürümesini engellediğini belirtir ve bu davranışlarına bir son vermedikleri sürece resmi olarak uyarı vereceğimi belirtirim.
c)	Bu iki kişiye farklı işler vererek bir süre birlikte çalışmalarını engeller ve aralarındaki soğukluğun geçmesi için yardımcı olurum.
d)	İki tarafı da ayrı ayrı dinleyerek haklı olan tarafı anlamaya çalışır ve diğer tarafı uyarırım.
e)	Bu iki kişinin aynı ortamda çalışamayacağını düşünerek birinin veya her ikisinin de dairesini değiştiririm.
<b>10. Bakanlık makamından, daireniz ilgi alanına giren bir konuyla ilgili bir bilgi notu hazırlanması talimatı geldi ve siz bu görevi başkanı olduğunuz daireye yeni başlayan bir uzman yardımcısına verdiniz. Bilgi notunu nasıl hazırlayacağı ve bilgileri hangi veritabanından çekeceğini de belirttiniz. Uzman yardımcısının hazırladığı bilgi notunu ve tabloları incelemesi için Genel Müdürünüze verdiniz fakat Genel Müdür sizi yanına çağırarak bilgilerin yanlış olduğunu söyledi. İncelediğinizde uzman yardımcınızın</b>	

	<b>sizin söylediğiniz veritabanı değil de başka bir yerden bilgileri aldığımızı gördünüz. Bu durumda ne yaparsınız?</b>
<b>a)</b>	Genel Müdüre, yanlışlıkla farklı bir veri tabanından bilgi alındığını söyler ve düzeltilerek çalışmanın hemen kendisine ulaştırılacağını belirtirim, uzman yardımcımı uyararak işi düzeltmesini sağlarım
<b>b)</b>	Genel Müdüre, yeni başlayan çalışmamızın yanlış veritabanını kullanarak bu çalışmayı yaptığını belirtir ve bu durum için özür dileyerek daha sonra uzman yardımcısını konuyla ilgili olarak uyarırım.
<b>c)</b>	Bu hata için özür dileyerek doğru çalışmayı uzman yardımcıma da göstererek kendim yaparım.
<b>d)</b>	Genel Müdürün yanında uzman yardımcısını yanımıza çağırır ve neden kendisine söylenenin aksine bu veritabanını kullandığını sorarak kendisini uyarırım.
<b>e)</b>	Durumu kurtarmaya çalışırım; Genel Müdüre diğer veritabanına ulaşamadığı için farklı bir veritabanını kullandığımızı söylerim.

## APPENDIX H: TEZ FOTOKOPİSİ İZİN FORMU

### ENSTİTÜ

Fen Bilimleri Enstitüsü	<input type="checkbox"/>
Sosyal Bilimler Enstitüsü	<input checked="" type="checkbox"/>
Uygulamalı Matematik Enstitüsü	<input type="checkbox"/>
Enformatik Enstitüsü	<input type="checkbox"/>
Deniz Bilimleri Enstitüsü	<input type="checkbox"/>

### YAZARIN

Soyadı : ÇOLAKOĞLU  
Adı : Zeliha Ruhsar  
Bölümü : Psikoloji

**TEZİN ADI** (İngilizce) : ESTABLISHING THE VALIDITY OF A LEADERSHIP  
BASED SITUATIONAL JUDGMENT TEST

**TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans  Doktora

1. Tezimin tamamından kaynak gösterilmek şartıyla fotokopi alınabilir.
2. Tezimin içindekiler sayfası, özet, indeks sayfalarından ve/veya bir bölümünden kaynak gösterilmek şartıyla fotokopi alınabilir.
3. Tezimden bir bir (1) yıl süreyle fotokopi alınamaz.

**TEZİN KÜTÜPHANEYE TESLİM TARİHİ:**