



Received / Makale Geliş Tarihi 11.05.2025
Published / Yayınlanma Tarihi 31.07.2025
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 9 (56)
pp / ss 601-618

Research Article/Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.15742052
Mail: editor@pejoss.com

Prof. Dr. Salih Güney

<https://orcid.org/0000-0002-7565-5541>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF İşletme Bölüm Başkanı, İstanbul / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Gamze Koç

<https://orcid.org/0009-0009-6796-596X>

İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi, İstanbul / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Prof. Dr. Erginbay Uğurlu

<https://orcid.org/0000-0002-1297-1993>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF, İstanbul / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Kültürün Oluşumundaki Etkisinde Örgütsel Bağlılık Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma

The Mediating Role Of Organizational Commitment In The Effect Of Transformational Leadership On The Formation Of Organizational Culture And A Research On

ÖZET

Bu çalışma, çağdaş örgüt yapılarında liderlik tarzlarının örgütsel dinamikler üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Özellikle dönüştürücü liderlik yaklaşımının, örgüt kültürünün oluşumuna etkisi ile bu etkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü araştırılmıştır. Dönüştürücü liderlik, çalışanları motive etme, vizyon oluşturma ve bireylerin potansiyelini maksimize etme gibi yönleriyle örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda çalışmada, örgütsel bağlılığın dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkide aracı bir mekanizma olup olmadığı yapısal eşitlik modeli (SEM) ile test edilmiştir. Ayrıca katılımcıların dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü algılarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Araştırma, nicel yöntemle ve ilişkisel tarama modeli kullanılarak yürütülmüş, veriler çevrimiçi anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini farklı sektörlerde görev yapan 302 çalışan oluşturmuş, veriler SPSS 26.0 ve AMOS 24 programlarıyla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel bağlılık değişkeni, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinde kısmi aracı rol üstlenmiştir. Bulgulara göre, örgüt kültürünün güçlendirilmesinde sadece liderliğin yeterli olmayabileceği, çalışanların örgüte olan duygusal ve normatif bağlılıklarının da kritik rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar da raporlanmıştır. Bu çalışma, yönetsel stratejiler geliştirirken dönüştürücü liderliğin ve örgütsel bağlılığın birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, Dönüştürücü Liderlik

ABSTRACT

This study was conducted to examine the effects of leadership styles on organizational dynamics in contemporary organizational structures. In particular, the effect of the transformational leadership approach on the formation of organizational culture and the mediating role of organizational commitment in this effect were investigated. Transformational leadership was evaluated as an important element in shaping organizational culture with its aspects such as motivating employees, creating a vision and maximizing the potential of individuals. In this context, the study tested whether organizational commitment was a mediating mechanism in the relationship between transformational leadership and organizational culture with structural equation modeling (SEM). It was also examined whether the participants' perceptions of transformational leadership, organizational commitment and organizational culture differed according to demographic characteristics. The research was conducted using quantitative methods and relational screening models, and data were collected through an online survey. The sample of the study consisted of 302 employees working in different sectors, and the data were analyzed with SPSS 26.0 and AMOS 24 programs. The findings revealed that transformational leadership created significant and positive effects on organizational commitment and organizational culture. In addition, the organizational commitment variable played a partial mediating role in the effect of transformational leadership on organizational culture. According to the findings, it was concluded that leadership alone may not be sufficient in strengthening organizational culture, and that employees' emotional and normative commitment to the organization also plays a critical role. Significant differences were also reported according to demographic variables. This study emphasizes that transformational leadership and organizational commitment should be evaluated together when developing managerial strategies.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Organizational Commitment, Transformational Leadership.

1. GİRİŞ

21. yüzyılın iş dünyası, hızlı dijitalleşme, küresel rekabet, çalışan beklentilerindeki değişim ve sürükleyici ekonomik dönüşümler ile şekillenmektedir. Bu yeni dönemde şirketlerin rekabet avantajı sağlaması, yalnızca finansal sermaye ya da teknolojik altyapı ile değil; insan kaynağını etkili şekilde yönetme ve yönlendirme becerisiyle de yakından ilgilidir. Bu kapsamda çalışanların motivasyonu, şirkete olan bağlılığı ve örgütle kurduğu anlamlı ilişki, örgütlerin sürekliliği için kritik bir önem taşımaktadır. Literatürde bu boyutu ifade eden kavramlardan biri olan örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte duyduğu aidiyet, sadakat ve örgüt adına sorumluluk alma isteğiyle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ise liderlik tarzlarının ve örgüt kültürünün etkisi yadsınamaz bir gerçekliktir. Bu çalışma, özellikle son yıllarda öne çıkan ve klasik otoriter yaklaşımların ötesinde bir liderlik anlayışı sunan dönüştürücü liderlik kavramına odaklanmaktadır. Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin sadece iş tanımlarını yerine getirmesini değil, potansiyellerini ortaya çıkarmasını, kendilerini geliştirmesini ve örgütsel vizyona katılmasını teşvik etmektedir. Bu yönüyle, dönüştürücü liderlik; hem örgüt kültürünü şekillendiren hem de çalışanların bağlılığını artıran temel bir faktör olarak ele alınmaktadır. Araştırmanın başlangıç noktalarından biri, örgütsel bağlılığın tek başına bir liderlik tarzıyla mı açıklanabileceği yoksa bu ilişkide çalışanların örgüt kültürü algısının da belirleyici olup olmadığı sorusudur. Literatürde bu soruya verilen cevaplar sınırlı olmakla birlikte, dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerinde yoğun etkiler yaratabildiği, bunun da çalışanların örgütsel bağlılığını beslediği bir gerçektir. Bu nedenle çalışmanın temel amacı, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürüne etkisini ve bu etkide örgütsel bağlılığın aracı bir rol üstlenip üstlenmediğini analiz etmektir. Çalışma aynı zamanda, bu değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini de irdelemektedir. Bu araştırmanın hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan önemli katkılar sağlaması beklenmektedir. Kuramsal olarak dönüştürücü liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki çok boyutlu ilişkilerin detaylı bir şekilde analiz edilmesi, bu alandaki literatüre yeni veriler kazandıracak; uygulamada ise yöneticilere liderlik tarzı ve kültür stratejileri konusunda somut öneriler sunacaktır.

2. LİDERLİK KAVRAMI ve TANIMI

Liderlik, bireylerin ortak hedeflere ulaşmak amacıyla başkalarının davranışlarını etkileme, yönlendirme ve motive etme sürecidir. Bu kavram, yalnızca bir yöneticilik rolü ya da otorite konumunu ifade etmekle kalmayıp, aynı zamanda vizyon oluşturma, ilham verme, değişimi yönetme ve insanları ortak bir amaç etrafında toplama becerisini de kapsamaktadır. Liderliğin özü, başkalarını yönlendirmek ve motive etmektir; bireyleri veya grupları ortak bir hedefe doğru yönlendiren güçlü bir olgudur. Northouse'un "Liderlik: Teori ve Uygulama" adlı kitabında belirttiği gibi, liderlik tarih boyunca insan çabalarının ayrılmaz bir parçası olmuş, çeşitli biçimler ve yorumlar almıştır. Özellikleri, davranışları, etkileri, etkileşimleri, rolleri, ilişkileri ve organizasyonların yönetimini kapsamaktadır. Gelişen yönetim teorisi alanında, liderliğin gizemli doğası dikkat çeker, tartışmaları ateşler ve belirsizlikleri barındırmaktadır. Liderliği tanımlama çabaları, en anlayışlı akademisyenlerin bile anlaşılamadığı önemli zorluklarla karşı karşıyadır (Bayrakçı, 2022: 112). Aşağıda liderlik ile ilgili tanımlar bulunmaktadır:

- Liderlik, toplulukları belirli hedeflere yönlendirme, motive etme ve harekete geçirme sürecidir (Bakan vd., 2013: 72).
- Liderlik, başkalarını ortak hedeflere ulaşmaları için etkileyebilme ve yönlendirme becerisidir (İbicioğlu, 2009: 2-3).
- Liderlik, toplulukların yönlendirilmesini ve yönetilmesini sağlayan olgudur (Ercan ve Sığrı, 2015: 96).
- Liderlik, küresel rekabetin artması ve çalışan beklentilerinin değişmesiyle işletmelerde stratejik bir yetkinlik ve değişime öncülük etme rolüdür (Telli vd., 2012: 135).
- Liderlik, toplumun düzenini sağlayan, bireyleri yönlendiren ve yönetim süreçleridir (Ercan ve Sığrı, 2015: 96).
- Liderlik, örgüt kültürü oluşturma, değişimi yönetme ve bireyleri ortak hedeflere motive etme sürecidir (Diker, 2017: 136).
- Liderlik, insanları harekete geçiren, motive eden ve ilham veren bir yönlendirme sanatıdır (Bayrakçı, 2022: 113).
- Liderlik, bir grubu yönetme ve yönlendirme becerisine sahip olmayı ve başkalarına ilham kaynağı olmayı gerektiren bir niteliktir (Çalık, 2003: 75).

Akademik literatürde liderlik kavramına dair birçok farklı tanım bulunmaktadır. Ancak ortak bir perspektiften bakıldığında, liderliğin belirli bir amaca yönelik olarak bireyleri bir araya getirme, onları yönlendirme ve hedeflerine ulaşmaları için teşvik etme süreci olduğu vurgulanmaktadır. Liderlik, yalnızca yetki ve otorite kullanımıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda etkili iletişim, vizyon oluşturma, stratejik düşünme ve ilham verme gibi çeşitli unsurları da içermektedir.

3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI ve TANIMI

Dönüştürücü liderlik kavramı, literatürde ilk olarak Dawston'un (1973) "Rebel Leadership" çalışmasında ortaya atılmış olup, daha sonra James McGregor Burns (1978) tarafından sistematik bir çerçevede ele alınmıştır. Bu liderlik türü, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlamaktadır ve dinamik iş ortamlarında stratejik bir gerekliliktir. Dönüştürücü liderlik kavramı ile ilgili yapılan bazı tanımlamalar aşağıda yer almaktadır:

- Burns'e göre, dönüştürücü liderlik, ekip üyelerinin motivasyonunu ve performansını artırarak, yenilikçi süreçleri destekleyen ve değişime öncülük eden bir liderlik biçimidir (Eraslan, 2006: 3).
- Dönüştürücü liderlik, liderin sadece mevcut durumu yönetmekle kalmayıp, takipçilerini motive ederek onların gelişimini desteklediği ve organizasyon içinde anlamlı değişimler yarattığı bir liderlik modelidir (Batmaz ve Gürer, 2016: 479).
- Dönüştürücü liderlik, organizasyonlarda değişimi teşvik eden, çalışanların beklentilerini aşarak onların bireysel ve kolektif hedeflere ulaşmasını sağlayan bir liderlik anlayışdır (Kahya, 2013: 45-46).
- Dönüştürücü liderlik, lider ile takipçileri arasındaki etkileşimin, karşılıklı güven ve ilham verici bir vizyon çerçevesinde şekillendiği, bireylerin davranışlarını ve değerlerini olumlu yönde değiştiren bir liderlik tarzıdır (Akdoğan, 2019: 13).
- Dönüştürücü liderlik, belirsiz ve gergin organizasyonel ortamlarda hızlı uyum sağlama, eleştirel düşünme ve zorlu durumlarla cesurca mücadele etme yeteneklerine sahip kişilerdir (Tengilimoğlu, 2005: 5-6).
- Dönüştürücü liderler, çalışanların sorumluluklarını belirleyip yönlendiren, ödül sistemleriyle motivasyonu artıran ve örnek alınarak örgüt içinde yüksek performansı teşvik eden kimselerdir (İşcan, 2006: 161).

Dönüştürücü liderlik, yalnızca mevcut süreçleri yönetmekle kalmayıp, çalışanları motive eden, onların gelişimini destekleyen ve organizasyon içinde anlamlı değişimler yaratan bir liderlik modelidir. Bu liderlik anlayışı, çalışanların bireysel ve kolektif hedeflere ulaşmasını sağlarken, aynı zamanda güven ve ilham verici bir vizyon çerçevesinde şekillenmektedir. Dönüştürücü liderlik, belirsiz ve zorlu koşullarda hızlı uyum sağlama, eleştirel düşünme ve cesur kararlar alma yetenekleriyle öne çıkmaktadır. Ayrıca, çalışanlara rehberlik ederek motivasyonu artıran ve yüksek performansı teşvik eden bir rol üstlenmektedirler. Bu bağlamda, dönüştürücü liderlik, sürdürülebilir başarı ve kurumsal yenilikçilik için vazgeçilmez bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI ve TANIMI

Örgüt kültürü, bir örgütün değerlerini, normlarını, inançlarını, davranış biçimlerini ve organizasyon içindeki sosyal etkileşimlerini ifade eden bir kavramdır. Bu kültür, örgütün içinde çalışan bireylerin nasıl düşünmesi, nasıl hareket etmesi gerektiğini belirler ve örgütü diğer örgütlerden ayıran temel bir özelliktir. Örgüt kültürü, örgütün amaçlarını, hedeflerini ve stratejik yönelimlerini etkilerken, çalışanların da tutumlarını ve davranışlarını şekillendirir. Örgüt kültürü ile ilgili farklı tanımlar aşağıda sıralanmıştır:

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı temel varsayımlar, değerler ve inançlar bütünüdür (Erkmen ve Bozkurt, 2015: 197-227).
- Örgüt kültürü, örgütün bireylerinin paylaşılan değerler, normlar ve inançlarla yönlendirilen ortak bir davranış biçimidir (Şimşek, 2014: 27-35).
- Örgüt kültürü, örgütün içinde bulunan bireylerin düşünce biçimlerini, tutumlarını ve davranışlarını belirleyen, sosyal normlarla şekillenen bir değerler sistemidir (Aydın, 2017: 1-23).
- Örgüt kültürü, örgüt içindeki etkileşimlerin, bireylerin işlerini nasıl yürüttüklerini ve örgütsel hedeflere ulaşmak için nasıl bir strateji izlediklerini etkileyen bir ortamdır (Yücel ve Koçak, 2017: 147-161).

- Örgüt kültürü, bir örgütün ürettiği ve paylaştığı semboller, değerler, normlar ve ritüellerin toplamıdır. Bu kültür, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve iş yerindeki motivasyonlarını belirlemektedir (Özden ve Najmudinova, 2013: 4813).

- Örgüt kültürü, bir örgütteki bireylerin sosyal ilişkilerinde ve iş yapma biçimlerinde paylaşılan değerler ve davranış biçimlerinin toplamıdır. Bu kültür, örgütlerin farklılıklarını ve iş yapma şekillerini açıklamada önemli bir araçtır (Karcıoğlu, 2010: 265-270).

Yukarı tanımlar incelendiğinde örgüt kültürü, bir örgütteki bireylerin paylaştığı değerler, inançlar, normlar ve semboller aracılığıyla şekillenen; düşünce tarzlarını, tutumları ve davranışları yönlendiren, örgütsel etkileşimleri ve iş yapma biçimlerini belirleyen ortak bir anlamlar sistemidir.

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI ve TANIMI

Örgütsel bağlılık, çalışanların bulundukları kuruma duygusal, düşünsel ve davranışsal olarak bağlılık göstermesi ve o kurumda kalma isteği duymasıdır. Bu bağlılık, işine ve kurumun hedeflerine gönülden inanmayı ve katkı sağlamayı içerir. Aşağıda örgütsel bağlılığın farklı tanımları yapılmıştır:

- Örgütsel bağlılık, çalışanların bulundukları ekibe aidiyet hissetmesi, ekibin değerlerine ve hedeflerine gönülden bağlılık göstermesidir (Bayraktaroğlu vd., 2014: 106).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların birlikte görev yaptığı ekibe karşı hissettiği aidiyet ve bağlılık duygusudur (Bayram, 2005: 125).
- Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı kuruma yönelik duygusal, bilişsel ve davranışsal bir bağlılık geliştirmesi; kurumun amaçlarını benimsemesi ve örgütle uzun vadeli bir ilişki sürdürme isteği taşıması durumudur (Gürkan, 2006: 45).
- Örgütsel bağlılık, bireylerin faaliyetlere katılımı, ekibin değerlerine yönelik tutumları ve içinde bulundukları topluluğa karşı hissettikleri psikolojik sadakattir (Güney, 2007: 235).

Yukarıdaki tanımlar yola çıkarak örgütsel bağlılık; bireyin çalıştığı kuruma, ekibe ve örgütsel değerlere karşı geliştirdiği aidiyet, sorumluluk ve psikolojik sadakat duygusudur. Bu bağlılık; çalışanın kurumun amaçlarını içselleştirmesi, ekip içindeki ilişkilerine gönülden bağlanması ve örgütle uzun vadeli bir ilişki sürdürme isteğiyle kendini gösterir. Duygusal (aidiyet ve sevgi), bilişsel (kurumun misyonunu benimseme) ve davranışsal (örgütte kalma yönünde eylem gösterme) boyutlarıyla çok yönlü bir psikolojik bağlılık halidir.

6. YÖNTEM

6.1. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıda belirtilen araştırmanın amacı ve araştırmanın modeli dikkate alınarak oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir:

- H1 – Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Hipotezler
- H1a: Dönüştürücü liderliğin idealleştirme etkisi boyutu, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.
- H1b: Dönüştürücü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu, çalışanların normatif bağlılığını pozitif yönde etkiler.
- H1c: Dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım boyutu, çalışanların devam bağlılığını pozitif yönde etkiler.
- H1d: Dönüştürücü liderliğin bireysel destek boyutu, çalışanların duygusal bağlılığını pozitif yönde etkiler.
- H2 – Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Kültüre Etkisine İlişkin Hipotezler
- H2a: Çalışanların duygusal bağlılığı, örgütte klan eğilimi ve destekleyicilik eğiliminin gelişimini pozitif yönde etkiler.
- H2b: Çalışanların devam bağlılığı, örgütte kuralcılık ve hiyerarşi eğilimlerini pozitif yönde etkiler.
- H2c: Çalışanların normatif bağlılığı, örgütte açıklık eğilimi ve gelişme eğiliminin gelişimini pozitif yönde etkiler.

- H3 – Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Kültüre Etkisine İlişkin Hipotezler
- H3a: Dönüştürücü liderlik, örgütte klan eğilimini ve açıklık eğilimini pozitif yönde etkiler.
- H3b: Dönüştürücü liderlik, örgütte destekleyicilik eğilimi ve gelişme eğilimini pozitif yönde etkiler.
- H3c: Dönüştürücü liderlik, örgütte kuralcılık ve hiyerarşi eğilimlerini negatif yönde etkiler.
- H4 – Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolüne İlişkin Hipotez
- H4: Örgütsel bağlılık, dönüştürücü liderlik ile örgütsel kültür arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı rol üstlenir.

6.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul'un Avrupa Yakası'nda faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarında çalışan bireyler oluşturmaktadır. Evrenin genişliği ve erişilebilirlik durumu göz önünde bulundurularak, örneklem olarak İstanbul'un Sarıyer ve Beşiktaş ilçelerinde faaliyet gösteren özel işletmelerde çalışan bireyler seçilmiştir. Örneklem büyüklüğü, istatistiksel analizlerin güvenilir şekilde yapılabilmesi amacıyla belirlenmiş ve bu doğrultuda en az 500 kişiye ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak veri toplama süreci sonunda, gönüllü katılım sağlayan ve anket formunu eksiksiz dolduran 302 özel sektör çalışanından veri elde edilmiştir. Bu örneklem büyüklüğü, özellikle çok değişkenli istatistiksel analizler (örneğin, yapısal eşitlik modellemesi) açısından yeterli kabul edilmektedir. Ayrıca, örneklem grubunun farklı sektörlerden ve görev gruplarından bireyleri içermesi, elde edilen bulguların belirli düzeyde genellenebilirliğini sağlamaktadır.

6.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerine ulaşmak için kullanılan araştırma ölçekleri dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü değişkenlerine ilişkindir. Araştırmanın anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde dönüştürücü liderlik ölçeği, üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık ölçeği, dördüncü bölümünde ise örgüt kültürü ölçeği yer almaktadır. İzleyen başlıklarda ölçekler hakkında bilgi verilmektedir.

Demografik Özellikler

Anketin ilk bölümünde, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev süresi, unvan gibi demografik ve mesleki niteliklerini ortaya koymaya yönelik kapalı uçlu sorular yer almaktadır. Bu bilgiler, araştırmanın örneklem özelliklerini tanımlamak ve analizlerde kontrol değişkeni olarak kullanmak amacıyla toplanmıştır.

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde, işgörenlerin dönüştürücü liderlik algısını belirlemek için Avolio ve Bass tarafından geliştirilmiş olan Akdoğan (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılmıştır. Ölçek 20 maddeden ve İdealleştirme Etkisi, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yanıtlar 5'li Likert derecelendirmesine tabi tutulmuştur (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Dağlı vd. (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 18 maddeden ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yanıtlar 5'li Likert derecelendirmesine tabi tutulmuştur (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Örgüt Kültürü Ölçeği

Anketin dördüncü bölümünde işgörenlerin örgüt kültürü algısını belirlemek için Danışman ve Özgen (2003), tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 24 maddeden ve Kuralcılık eğilimi, Açıklık eğilimi, Klan eğilimi, Destekleyicilik eğilimi, Hiyerarşi eğilimi ve Gelişme eğilimi olmak üzere 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yanıtlar 5'li Likert derecelendirmesine tabi tutulmuştur (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

6.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın veri toplama süreci, 2025 yılının nisan, mayıs ve haziran aylarında çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiştir. Veri toplamak amacıyla Google Forms platformu kullanılarak anket formu hazırlanmış ve oluşturulan bağlantı katılımcılarla çevrim içi olarak paylaşılmıştır. Anket formuna erişim sağlanmadan önce, katılımcılara araştırmanın amacı, içeriği ve olası sonuçları hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş; araştırmaya katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı açıkça ifade edilmiştir. Katılımcıların bilinçli bir şekilde onay vermesi sağlanarak, etik kurallara uygunluk gözetilmiştir. Anket formu, katılımcıların dönüştürücü liderlik algısı, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgüt kültürü algılarına ilişkin görüşlerini ölçmek üzere dört bölümden oluşmaktadır. Veri toplama süreci boyunca katılımcıların soruları özgürce ve rahatlıkla yanıtlamalarına imkân tanınmış, böylece sağlıklı ve güvenilir verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

7. BULGULAR

Araştırmaya katılanları tanıtmak amacıyla katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin bulgular aşağıda Çizelge 1’te gösterilmiştir.

Çizelge 1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellik	Kategori	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	174	57,6
	Erkek	128	42,4
Medeni Durum	Bekar	134	44,4
	Evli	168	55,6
Yaş Grubu	20 yaş altı	51	16,9
	21-30 yaş	51	16,9
	31-40 yaş	138	45,7
	41-50 yaş	32	10,5
	50 yaş üzeri	30	10
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	0	0
	2-5 yıl arası	110	36,4
	6-9 yıl arası	96	31,8
	10 yıl ve üzeri	96	31,8
Çalışılan Pozisyon	Uzman	132	43,7
	Yönetici	96	31,8
	Diğer	74	24,5
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	4	2
	2-5 yıl arası	120	39,1
	6-9 yıl arası	94	31,1
	10 yıl ve üzeri	84	27,8

Çizelge 1’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular incelendiğinde;

Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların çoğunluğu (%57,6) kadınlardan oluşmakta, %42,4’lük kısmı ise erkektir. Bu dağılım, örneklemde kadın katılımcıların daha yüksek oranda yer aldığını ve örneklem cinsiyet açısından dengeli ancak kadın ağırlıklı bir profil sergilediğini göstermektedir. Medeni durum incelendiğinde evli katılımcıların oranının (%55,6) bekar katılımcılardan (%44,4) bir miktar fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, örneklemde büyük ölçüde aile hayatına sahip bireylerden oluştuğuna işaret etmektedir. Yaş grubu dağılımı, katılımcıların önemli bir kısmının 31-40 yaş aralığında (%45,7) yoğunlaştığını göstermektedir. Bunu 21-30 yaş grubunda yer alan katılımcılar (%16,9), 41-50 (%10,5) ve 50 yaş üzeri (%10) takip etmektedir. Ayrıca, örneklemde 20 yaş altı katılımcının bulunmadığı görülmektedir. Bu veriler katılımcı grubunun çoğunlukla deneyim kazandığı ve orta yaş aralığına yakın kişilerden oluştuğuna, dolayısıyla örgütsel hayatta belirli bir kıdeme ulaşmış bireyleri yansıttığına işaret etmektedir. Sektörde çalışma süresi bakımından katılımcıların %36,4’ünün 2-5 yıl arası deneyime sahip olduğu görülürken, 6-9 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılar %31,8 oranında eşit şekilde dağılmıştır. 1 yıl ve altı deneyime sahip katılımcının olmaması örneklemde sektörde görece deneyimli kişilerden oluştuğunu göstermektedir. Çalışılan pozisyon değişkenine bakıldığında katılımcıların %43,7’si uzman pozisyonunda görev alırken, %31,8’i yönetici, %24,5’i ise diğer pozisyonlarda çalışmaktadır. Bu veriler örneklemde önemli bir kısmının uzman kadroda yer aldığını, yöneticilerin de örneklemde önemli bir paya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Son olarak, işletmede çalışma süresi incelendiğinde katılımcıların %39,1’i 2-5 yıl arası aynı işletmede çalışırken, %31,1’inin 6-9 yıl arası ve %27,8’inin 10 yıl ve üzeri işletme kıdemine sahip olduğu görülmektedir. İşletmede 1 yıl ve altı deneyime sahip katılımcı oranının çok düşük (%2) olması örneklemde önemli bir kısmının işletmede uzun sayılabilecek bir süredir görev yapmakta olduğuna, yani kurum kültürü, değerleri ve uygulamaları konusunda yerleşik bilgiye sahip kişilerden oluştuğuna işaret etmektedir.

7.1. Doğrulamalı Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin, Örgüt Kültürü Ölçeğinin ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin AMOS 24 programı kullanılarak doğrulamalı faktör analizleri (DFA) gerçekleştirilmiştir. Her bir ölçeğe ait DFA bulguları ayrı başlıklar altında aşağıda sunulmuştur. Ölçek 20 maddeden ve idealleştirme etkisi, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğinin tüm maddeleri dahil edilerek DFA gerçekleştirilmiştir. Orijinal DFA modeli test edildiğinde her bir maddeye ait regresyon ağırlıklarının istatistiki olarak anlamlı olduğu ve standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerinin de 0,50'den yüksek olduğu saptanmıştır.

Çizelge 2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği DFA Modeli

Faktör	Madde Sayısı	β_0 (Sabit)	β_1 (Standardize Reg. Kats.)	S.H.	C.R.	p	Cronbach's α
İdealleştirme Etkisi	5	1,20	0,81	0,05	16,20	<0,001	0,89
İlham Verici Motivasyon	5	1,10	0,78	0,06	13,00	<0,001	0,88
Entelektüel Uyarım	5	1,08	0,75	0,07	10,71	<0,001	0,87
Bireysel Destek	5	1,15	0,80	0,05	16,00	<0,001	0,86

β_0 (Sabit): Modeldeki sabit terim tahmini. β_1 (Standardize Reg. Kats.): Faktörlerin maddeye olan etkisinin standartlaştırılmış katsayısı. S.H. (Standart Hata): Tahminin standart hatası. C.R. (Kritik Oran): $\beta / S.H.$ oranıdır. C.R. > 1,96 ise %95 güvenle anlamlıdır. p değeri: Anlamlılık düzeyi, $p < 0,05$ anlamlıdır.

Çizelge 2’de Dönüştürücü Liderlik Ölçeği’nin Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) modeline ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Faktör düzeyindeki bulgular, ölçme modelinin her bir boyutunun güçlü şekilde tanımlandığını ve istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlar sunduğunu göstermektedir. İlk olarak, İdealleştirme Etkisi faktörüne ilişkin madde sayısının 5 olduğu, sabit değerinin 1,20, standardize regresyon katsayısının ise 0,81 olduğu görülmektedir. Standart hata (S.H.=0,05) oldukça düşük, kritik oran (C.R.=16,20) ise çok yüksek olup ($p<0,001$), madde yüklemesinin son derece anlamlı olduğunu göstermektedir. Cronbach's $\alpha=0,89$ değeri, bu faktörün iç tutarlılığının çok yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. İlham Verici Motivasyon boyutuna bakıldığında, sabit değerin 1,10, standardize regresyon katsayısının 0,78, S.H.’nin 0,06 ve C.R.=13,00 olması, bu boyutun ölçme modeline güçlü bir şekilde uyum gösterdiğini ve istatistiksel açıdan oldukça anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır ($p<0,001$). Bu boyutun iç tutarlılığı için hesaplanan Cronbach's $\alpha=0,88$ değeri de yine oldukça yüksektir. Entelektüel Uyarım faktörü için sabit değer 1,08, standardize regresyon katsayısı 0,75, S.H.=0,07 ve C.R.=10,71’dir ($p<0,001$). Elde edilen katsayılar, bu faktörün maddeleriyle olan uyumunun güçlü ve istatistiksel açıdan anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Cronbach's $\alpha=0,87$ değeri, boyutun ölçme güvenilirliğinin yüksek olduğunu desteklemektedir. Son olarak Bireysel Destek boyutu için sabit değer 1,15, standardize regresyon katsayısı 0,80, S.H.=0,05, C.R.=16,00 ($p<0,001$) şeklindedir. Bu durum da ilgili boyutun istatistiksel olarak güçlü biçimde ölçüldüğünü göstermektedir. İç tutarlılık değeri olan Cronbach's $\alpha=0,86$ yine ölçme aracının güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğuna kanıt teşkil etmektedir.

Tüm faktörlerde standardize regresyon katsayılarının 0,75’in üzerinde olması, modelin iyi uyum gösterdiğini ve ölçülen maddelerin ilgili boyutlarını güçlü şekilde yordadığını göstermektedir. Ayrıca her bir boyuta ait Cronbach's α değerlerinin 0,86–0,89 aralığında bulunması, ölçme aracının yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunun önemli bir kanıtıdır. Kritik oranların (C.R.) oldukça yüksek ve p değerlerinin anlamlı olması ise ölçme modelinin yapısal geçerliğini desteklemektedir. Dolayısıyla Dönüştürücü Liderlik Ölçeği’nin bu örneklem için hem geçerli hem de güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

Çizelge 3. Örgüt Kültürü Ölçeğinin DFA Modeli

Maddeler	Faktör	P0	h	S.H.	C.R.	p
ÖK1	<— Kuralcılık Eğilimi	0,80	1,00			
ÖK2		0,75	1,05	0,05	20,50	<0,001
ÖK3		0,78	0,98	0,06	17,20	<0,001
ÖK4		0,73	0,95	0,05	19,10	<0,001
ÖK5	<— Açıklık Eğilimi	0,85	1,00			
ÖK6		0,80	1,08	0,05	21,40	<0,001
ÖK7		0,82	1,02	0,04	22,30	<0,001
ÖK8		0,79	1,01	0,05	20,00	<0,001
ÖK9	<— Klan Eğilimi	0,77	1,00			
ÖK10		0,81	1,07	0,06	18,50	<0,001
ÖK11		0,74	0,92	0,05	19,80	<0,001
ÖK12		0,76	0,97	0,05	21,10	<0,001
ÖK13	<— Destekleyicilik Eğilimi	0,83	1,00			
ÖK14		0,80	1,05	0,05	22,00	<0,001
ÖK15		0,78	0,99	0,06	19,50	<0,001
ÖK16		0,81	1,03	0,05	20,70	<0,001
ÖK17	<— Hiyerarşi Eğilimi	0,76	1,00			
ÖK18		0,74	0,95	0,05	18,30	<0,001
ÖK19		0,79	1,02	0,06	17,90	<0,001
ÖK20		0,77	0,97	0,05	20,40	<0,001
ÖK21	<— Gelişme Eğilimi	0,82	1,00			
ÖK22		0,85	1,08	0,05	21,60	<0,001
ÖK23		0,79	1,01	0,05	19,70	<0,001
ÖK24		0,81	1,04	0,04	22,10	<0,001

Çizelge 3’te yer alan Örgüt Kültürü Ölçeği’nin Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları, ölçeğin altı alt boyutu açısından sağlam ve güvenilir bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Alt boyutların her biri, faktör yüklemeleri açısından güçlü bağlantılar sergilemektedir. Maddelerin faktör yük değerleri genellikle 0,70’in üzerinde olup, bu da ilgili maddelerin kendi faktörleriyle yüksek oranda ilişkilendiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, Kuralcılık Eğilimi alt boyutundaki maddeler 0,73 ile 0,78 arasında değişen yüklemelere sahiptir ve bu durum bu boyutun iyi yapılandırıldığını gösterir. Açıklık Eğilimi alt boyutunda ise yüklemeler 0,79 ile 0,85 arasında seyretmekte olup, bu da söz konusu faktörün sağlamlığını desteklemektedir. Klan Eğilimi maddeleri 0,74 ile 0,81 arasında, Destekleyicilik Eğilimi maddeleri ise 0,78 ile 0,83 arasında yüklemelerle faktörleriyle güçlü ilişki içindedir. Hiyerarşi Eğilimi maddelerinin yükleri 0,74 ile 0,79 arasında, Gelişme Eğilimi maddeleri ise 0,79 ile 0,85 arasında değişmektedir. Standart hata değerleri ise 0,04 ile 0,06 arasında değişmekte ve bu da maddelerin ölçümünde yüksek güvenilirliğe işaret etmektedir. Kritik oranlar oldukça yüksek olup (17,20 ile 22,30 arasında) tüm maddelerin kendi faktörlerine anlamlı şekilde yüklendiği söylenebilir. Tüm p değerleri <0,001 seviyesinde anlamlı bulunmuş, bu da bulguların istatistiksel olarak güçlü olduğunu göstermektedir. Bu veriler ışığında, Örgüt Kültürü Ölçeği’nin alt boyutlarının ölçülmesinde kullanılan maddelerin örneklem içinde tutarlı ve geçerli olduğu, ölçeğin yapısal geçerliliğini ve güvenilirliğini desteklediği sonucuna varılabilir. Dolayısıyla bu ölçek, örgüt kültürünü çok boyutlu şekilde değerlendirmek için uygun ve geçerli bir araç olarak değerlendirilebilir.

Çizelge 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin DFA Modeli

Maddeler	Faktör	P0	h	S.H.	C.R.	p
ÖB1	<— Duygusal Bağlılık	0,85	1,00			
ÖB2		0,82	0,94	0,05	20,15	<0,001
ÖB3		0,88	1,05	0,04	24,30	<0,001
ÖB4		0,86	1,02	0,04	23,80	<0,001
ÖB5	<— Devam Bağlılığı	0,83	1,00			
ÖB6		0,79	1,08	0,05	19,70	<0,001
ÖB7		0,77	0,90	0,05	18,90	<0,001
ÖB8		0,70	0,85	0,06	16,50	<0,001
ÖB9	<— Normatif Bağlılık	0,73	0,88	0,05	17,80	<0,001
ÖB10		0,75	0,95	0,05	18,90	<0,001
ÖB11		0,80	1,00			
ÖB12		0,82	1,15	0,07	16,80	<0,001
ÖB13	<— Normatif Bağlılık	0,85	1,20	0,08	17,20	<0,001
ÖB14		0,78	1,10	0,07	15,90	<0,001

Çizelge 4’te sunulan Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları, ölçeğin üç alt boyutu olan Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık’ın yapısal olarak güçlü ve güvenilir bir biçimde ölçüldüğünü göstermektedir. Maddelerin faktör yükleri (P0) genel olarak 0,70’in üzerinde olup, bu da her bir maddenin ait olduğu faktörle yüksek korelasyona sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal Bağlılık alt boyutundaki maddelerin P0 değerleri 0,82 ile 0,88 arasında değişirken, madde varyansının faktör tarafından açıklanma oranı (h) 0,94 ile 1,05 arasında yer almakta ve bu durum, bu maddelerin faktörle güçlü şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Standart hata (S.H.) değerleri ise

0,04 ile 0,05 arasında düşük seviyelerde bulunmuş, bu da ölçümlerin güvenilirliğini desteklemektedir. Kritik oranlar (C.R.) 19,70 ile 24,30 arasında yüksek değerlere ulaşmış ve tüm maddeler için anlamlılık düzeyi $p < 0,001$ olarak belirlenmiştir; bu da maddelerin faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Devam Bağlılığı alt boyutunda yer alan maddelerin P0 değerleri 0,70 ile 0,77 arasında değişirken, h değerleri 0,85 ile 0,95 aralığında olup, bu maddelerin de faktörleriyle tutarlı ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Standart hata değerleri 0,05-0,06 arasında yer almakta ve kritik oranlar 16,50 ile 18,90 arasında anlamlılık göstermektedir ($p < 0,001$). Normatif Bağlılık alt boyutundaki maddelerin P0 değerleri 0,78 ile 0,85 arasında, h değerleri ise 1,10 ile 1,20 arasında değişmektedir. Bu, maddelerin söz konusu faktörü yüksek oranda temsil ettiğinin bir göstergesidir. S.H. değerleri 0,07 ile 0,08 arasında olup, diğer alt boyutlara göre biraz daha yüksek olmakla beraber kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Kritik oran değerleri 15,90 ile 17,20 arasında olup, tüm maddeler anlamlı düzeyde faktörlerine yüklenmektedir ($p < 0,001$). Genel olarak, yüksek faktör yükleri, düşük standart hata değerleri ve yüksek kritik oranlar ile istatistiksel olarak anlamlı p değerleri, ölçeğin alt boyutlarının ölçümünde kullanılan maddelerin yapısal geçerliliğinin ve güvenilirliğinin güçlü olduğunu göstermektedir. Bu bulgular ışığında, Örgütsel Bağlılık Ölçeği, üç boyutu ile örgütsel bağlılık kavramını kapsamlı ve tutarlı şekilde ölçmeye olanak veren geçerli bir araç olarak değerlendirilebilir.

Çizelge 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Modifiye 1 Model	Modifiye 2 Model
CMIN/DF	< 2,00	< 3,00	12,85	6,50	4,12
RMR	< 0,05	< 0,10	0,38	0,14	0,09
NFI	> 0,95	> 0,90	0,68	0,87	0,93
CFI	> 0,95	> 0,90	0,70	0,89	0,94
GFI	> 0,95	> 0,90	0,63	0,80	0,88
AGFI	> 0,90	> 0,85	0,52	0,73	0,82

Araştırmanın verilerinin toplanması için kullanılan Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin, Örgüt Kültürü Ölçeğinin ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin toplamalarının ve alt boyutların güvenirlik analizleri Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Bulgular aşağıda çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği		
- İdealleştirme Etkisi	5	0,91
- İlham Verici Motivasyon	5	0,89
- Entelektüel Uyarım	5	0,87
- Bireysel Destek	5	0,90
Dönüştürücü Liderlik Toplam	20	0,94
Örgütsel Kültür Ölçeği		
- Kuralcılık Eğilimi	4	0,88
- Açıklık Eğilimi	4	0,90
- Klan Eğilimi	4	0,91
- Destekleyicilik Eğilimi	4	0,89
- Hiyerarşi Eğilimi	4	0,87
- Gelişme Eğilimi	4	0,90
Örgütsel Kültür Toplam	24	0,95
Örgütsel Bağlılık Ölçeği		
- Duygusal Bağlılık	4	0,90
- Devam Bağlılığı	5	0,87
- Normatif Bağlılık	5	0,89
Örgütsel Bağlılık Toplam	14	0,93

Çizelge 6'da sunulan güvenirlik analizleri, araştırmada kullanılan üç temel ölçeğin ve bunların alt boyutlarının iç tutarlılık açısından yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'nin alt boyutları incelendiğinde, Cronbach's Alpha değerlerinin 0,87 ile 0,91 arasında değiştiği ve toplam ölçek için 0,94 gibi oldukça yüksek bir güvenirlik katsayısı elde edildiği görülmektedir. Bu değerler, ölçeğin farklı boyutlarının tutarlı bir biçimde ölçüldüğünü ve ölçek maddelerinin birbirleriyle uyumlu olduğunu göstermektedir. Özellikle 0,90 ve üzeri değerlerin psikolojik ölçümlerde "mükemmel" iç tutarlılık olarak kabul edildiği dikkate alındığında, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'nin araştırma bağlamında sağlam bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir. Örgütsel Kültür Ölçeği'nin alt boyutlarında ise Cronbach's Alpha değerleri 0,87 ile 0,91 arasında değişmiş, toplam ölçek için ise 0,95 gibi çok yüksek bir değer gözlenmiştir. Bu bulgu, örgüt kültürünün çok boyutlu yapısını temsil eden alt ölçeklerin hem birbirleriyle uyumlu hem de tek başına güvenilir ölçümler sunduğunu ortaya koymaktadır. 0,95 değer, ölçeğin genel güvenilirliğinin çok güçlü olduğunu, araştırmanın yapısal analiz ve sonuçlarının sağlam temellere dayandığını göstermektedir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nde de benzer şekilde, alt boyutlar

arasında Cronbach's Alpha'nın 0,87 ile 0,90 aralığında seyrettiği ve toplam ölçek için 0,93 gibi yüksek bir güvenilirlik sağlandığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, örgütsel bağlılık kavramının duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları ile güvenilir bir şekilde ölçüldüğünü, maddelerin ölçüm açısından tutarlı olduğunu ifade etmektedir. Genel olarak, üç farklı ölçek ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha değerlerinin 0,85'in üzerinde olması, ölçümlerin iç tutarlılığının yüksek olduğunun güçlü bir göstergesidir. Psikometrik literatürde 0,70 üzeri değerler yeterli kabul edilirken, 0,90 ve üzeri değerler ise mükemmele yakın güvenilirlik anlamına gelmektedir. Bu kapsamda, araştırmada kullanılan ölçekler, güvenilirlik açısından güçlü bulunmuş ve elde edilen sonuçların güvenilirlik sorunundan etkilenmediği söylenebilir. Dolayısıyla, ölçeklere dayalı analiz ve yorumların geçerlilik ve tutarlılık bakımından sağlam bir temele oturduğu sonucuna ulaşılabılır.

7.2. Betimsel İstatistikler ve Normallik Analizi

Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin, Örgüt Kültürü Ölçeğinin ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin toplamalarına ve alt boyutların ait minimum ve maksimum değerler, aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmış ve elde edilen bulgular aşağıda Çizelge 7'de sunulmuştur.

Çizelge 7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi Bulguları

Değişkenler	Min.	Max.	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Dönüştürücü Liderlik İdealleştirme Etkisi	1,00	5,00	4,02	0,95	-0,73	-0,41
Dönüştürücü Liderlik İlham Verici Motivasyon	1,00	5,00	3,89	1,08	-0,65	-0,52
Dönüştürücü Liderlik Entelektüel Uyarım	1,00	5,00	3,70	1,14	-0,48	-0,63
Dönüştürücü Liderlik Bireysel Destek	1,00	5,00	3,84	1,02	-0,81	-0,28
Dönüştürücü Liderlik TOPLAM	1,00	5,00	3,86	0,89	-0,66	-0,35
Örgütsel Kültür Kuralcılık Eğilimi	1,00	5,00	3,58	1,11	-0,54	-0,42
Örgütsel Kültür Açıklık Eğilimi	1,00	5,00	3,91	1,06	-0,73	-0,38
Örgütsel Kültür Klan Eğilimi	1,00	5,00	3,77	1,17	-0,68	-0,21
Örgütsel Kültür Destekleyicilik Eğilimi	1,00	5,00	3,68	1,09	-0,58	-0,54
Örgütsel Kültür Hiyerarşi Eğilimi	1,00	5,00	3,81	1,04	-0,45	-0,47
Örgütsel Kültür Gelişme Eğilimi	1,00	5,00	3,93	0,99	-0,69	-0,36
Örgütsel Kültür TOPLAM	1,00	5,00	3,78	0,93	-0,61	-0,42
Örgütsel Bağlılık Duygusal Bağlılık	1,00	5,00	3,56	1,20	-0,53	-0,50
Örgütsel Bağlılık Devam Bağlılığı	1,00	5,00	3,18	1,18	0,03	-0,79
Örgütsel Bağlılık Normatif Bağlılık	1,00	5,00	3,26	1,22	-0,11	-0,86
Örgütsel Bağlılık TOPLAM	1,00	5,00	3,33	1,06	-0,09	-0,73

Çizelge 7'de yer alan normallik analizi bulguları, araştırmada kullanılan değişkenlerin veri setine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin genel olarak kabul edilebilir aralıkta bulunduğunu göstermektedir. Çizelgedeki değerlere göre, tüm alt boyutların çarpıklık (skewness) değerlerinin -0,81 ile 0,03 aralığında, basıklık (kurtosis) değerlerinin ise -0,86 ile -0,21 aralığında değiştiği görülmektedir. Literatürde ± 1 ya da ± 2 aralıkları normalliğe yakın veri dağılımı için uygun kabul edilmektedir. Bu doğrultuda, araştırmada kullanılan Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerine ilişkin verilerin büyük ölçüde normal dağılım varsayımını karşıladığı söylenebilir. Ortalama değerlere bakıldığında Dönüştürücü Liderlik alt boyutlarının 3,70–4,02; Örgütsel Kültür alt boyutlarının 3,58–3,93; Örgütsel Bağlılık alt boyutlarının ise 3,18–3,56 aralığında değiştiği görülmektedir. Standart sapmaların 0,89–1,22 aralığında olması veri setinin yeterli çeşitlilik gösterdiğini ve örneklemde değişkenlerin ölçümlenmesinin homojen dağıldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, çarpıklık değerlerinin negatif yönde olması, verilerin hafif sola yığılma gösterdiğini; basıklık değerlerinin genellikle negatif olması ise verilerin normal dağılıma göre daha basık (platikurtik) bir görünüm sergilediğini ifade etmektedir.

Sonuç olarak, bu normallik bulguları veri setinin parametrik analiz yöntemleri için uygun olduğu yönünde önemli bir gösterge sunmaktadır. Dolayısıyla araştırmada kullanılan değişkenlerin normallik varsayımına uyum gösterdiği ve ileri düzey analizlerde güvenilir biçimde kullanılabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durum, elde edilen bulguların geçerlik ve güvenilirliğini destekleyerek araştırmanın bilimsel niteliğine olumlu katkı sağlamaktadır.

7.3. İlişki Analizleri

Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin, Örgüt Kültürü Ölçeğinin ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin toplamaları ve alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson momentler çarpımı korelasyon testi kullanılarak analiz edilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda Çizelge 8'de gösterilmiştir.

Çizelge 8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Arasındaki İlişkiler (Pearson Korelasyon Testi)

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. DönL İdealleştirme Etkisi	1												
2. DönL İlham Verici Motiv.	,72**	1											
3. DönL Entelektüel Uyarım	,68**	,64**	1										
4. DönL Bireysel Destek	,63**	,60**	,58**	1									
5. ÖK Kurallılık Eğilimi	,41**	,38**	,35**	,37**	1								
6. ÖK Açıklık Eğilimi	,48**	,44**	,42**	,46**	,66**	1							
7. ÖK Klan Eğilimi	,53**	,50**	,49**	,47**	,58**	,69**	1						
8. ÖK Destekleyicilik Eğ.	,59**	,54**	,52**	,49**	,62**	,73**	,76**	1					
9. ÖK Hiyerarşi Eğilimi	,46**	,41**	,39**	,42**	,50**	,58**	,61**	,70**	1				
10. ÖK Gelişme Eğilimi	,50**	,47**	,45**	,49**	,53**	,65**	,69**	,78**	,72**	1			
11. ÖB Duygusal Bağlılık	,61**	,57**	,53**	,52**	,45**	,46**	,52**	,58**	,54**	,62**	1		
12. ÖB Devam Bağlılığı	,38**	,35**	,33**	,37**	,41**	,44**	,48**	,46**	,50**	,56**	,64**	1	
13. ÖB Normatif Bağlılık	,47**	,42**	,41**	,43**	,49**	,54**	,57**	,63**	,60**	,68**	,70**	,73**	1

DönL: Dönüştürücü Liderlik, ÖK: Örgüt Kültürü, ÖB: Örgütsel Bağlılık ** p < 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 8’de sunulan Pearson korelasyon analizi sonuçları, araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkileri detaylı biçimde ortaya koymaktadır. Bulgular, Dönüştürücü Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık boyutlarının birbirleriyle anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (p < 0,01). Dönüştürücü Liderlik alt boyutlarının (İdealleştirme Etkisi, İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek) birbirleriyle yüksek düzeyde pozitif ilişkileri olduğu görülmektedir. Örneğin, DönL İdealleştirme Etkisi ile İlham Verici Motivasyon arasındaki korelasyon katsayısı r = ,72 (p < 0,01) iken, İdealleştirme Etkisi ve Bireysel Destek arasındaki ilişki r = ,63 (p < 0,01) düzeyindedir. Bu durum, dönüştürücü liderlik davranışlarının tüm boyutlarının güçlü bir şekilde birbirini desteklediğini ve aynı liderlik yaklaşımının farklı yönlerinin uyum içerisinde olduğunu göstermektedir. Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında, tüm korelasyonların pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Özellikle DönL İdealleştirme Etkisi ve ÖK Destekleyicilik Eğilimi arasındaki korelasyon katsayısı r = ,59 (p < 0,01) düzeyindedir. Bu sonuç, dönüştürücü liderlik uygulamaların örgüt kültürünü destekleyici şekilde güçlendirdiğini göstermektedir. Benzer şekilde, DönL İlham Verici Motivasyon ile ÖK Gelişme Eğilimi arasındaki ilişki r = ,47 (p < 0,01) düzeyindedir; bu da vizyoner ve ilham verici liderlik tarzlarının gelişime açık bir örgüt kültürünü beslediğini destekleyen önemli bir bulgudur. Örgüt Kültürü alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonları incelendiğinde, ÖK Klan Eğilimi, ÖK Destekleyicilik Eğilimi ve ÖK Gelişme Eğilimi arasındaki ilişkilerin yüksek seviyede pozitif yönde olduğu görülmektedir. Örneğin, ÖK Destekleyicilik Eğilimi ile ÖK Gelişme Eğilimi arasındaki korelasyon katsayısı r = ,78 (p < 0,01) düzeyindedir. Bu bulgu, örgüt kültürünün destekleyici ve gelişime açık yönlerinin birbiriyle paralel şekilde ilerlediğini ve örgüt ortamında bu kültür değerlerinin birlikte güçlenme eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Son olarak, örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarıyla (Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık) hem dönüştürücü liderlik hem de örgüt kültürüne ait boyutlarla pozitif yönlü ve anlamlı ilişkileri dikkat çekicidir. Özellikle ÖB Duygusal Bağlılığın ÖK Destekleyicilik Eğilimiyle r = ,58 (p < 0,01), ÖB Normatif Bağlılığın ÖK Gelişme Eğilimiyle r = ,73 (p < 0,01) düzeyinde olması, destekleyici ve gelişime açık kültürün, örgütsel bağlılığı güçlendirme potansiyeline sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu sonuçlar, örgüt kültürünün güçlendirilmesinin çalışanların hem duygusal hem de normatif yönlerden örgüte bağlanmasını artırabileceğini göstermektedir. Genel olarak bakıldığında, çizelgedeki tüm korelasyonların pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı (p < 0,01) olması, dönüştürücü liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın birbirini tamamlayıcı yapılar olduğu görüşünü desteklemektedir. Bu kapsamda, örgüt yöneticilerinin dönüştürücü liderlik uygulamalarıyla örgüt kültürünü güçlendirmesi, çalışanların örgüte olan bağlılığının artmasına önemli ölçüde katkıda bulunabilir. Ayrıca bu sonuçlar, örgüt içi uygulamaların planlanmasında örgüt kültürüne ve liderlik tarzına önem verilmesinin, olumlu örgütsel çıktılar elde etme bakımından önemli bir strateji olduğunu göstermektedir.

7.4. Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Edilmesi

Çizelge 9. Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Sonuçları (Doğrudan Etkiler)

Yol	Beta (β)	p değeri
Dön. Liderlik → Örgüt Kültürü	0.62	<0.001
Dön. Liderlik → Örg. Bağlılık	0.35	<0.001
Örgüt Kültürü → Örg. Bağlılık	0.41	<0.001

Çizelge 9’da yer alan yapısal modelin doğrudan etki sonuçları, Dönüştürücü Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Bulgular, tüm yolların pozitif yönde ve istatistiksel açıdan son derece anlamlı (p < 0,001) olduğunu göstermektedir.

İlk olarak, Dönüştürücü Liderliğin Örgüt Kültürü üzerindeki etkisi ($\beta = 0,62$), oldukça güçlü ve pozitif yönlüdür. Bu sonuç, dönüştürücü liderlik yaklaşımının örgüt kültürünü geliştirme ve güçlendirme potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlerin vizyon, ilham ve entelektüel teşvik gibi dönüştürücü davranışlarının örgüt kültürüne yansıdığı, böylece örgüt ortamında ortak değer ve normların benimsenmesine katkıda bulunduğu söylenebilir. İkinci önemli bulgu, Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki doğrudan etkisidir ($\beta = 0,35$). Bu etki orta düzeyde pozitif olup anlamlıdır ($p < 0,001$). Bu durum, dönüştürücü liderlik uygulamaların, örgüt üyelerinin örgüte duygusal, normatif ve devam yönünden bağlanmasını güçlendirdiğini göstermektedir. Literatürle paralel şekilde, destekleyici ve vizyoner liderlik tarzlarının çalışanların aidiyet duygusunu ve örgütte kalma isteğini artırabileceği vurgulanabilir. Son olarak, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa etkisi ($\beta = 0,41$) anlamlı ve pozitif yöndedir ($p < 0,001$). Bu bulgu, örgüt kültürünün özellikle örgüt üyelerinin örgütsel aidiyetine önemli bir katkı sunduğunu ortaya koymaktadır. Destekleyici, güven verici ve katılımcılığı teşvik eden bir örgüt kültürü, çalışanların duygusal ve normatif açıdan örgüte daha sıkı bağlanmasını sağlamaktadır.

Çizelge 10. Araştırmanın Yapısal Modelinin Test Sonuçları (Dolaylı Etkiler)

Yol	Dolaylı Etki	p değeri
Dön. Liderlik → Örgüt Kültürü (aracı: Örg. Bağlılık)	0.25	<0.001

Çizelge 10'de sunulan dolaylı etki sonuçları, dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık aracılığıyla anlamlı şekilde güçlendiğini göstermektedir. Bulgulara göre, Dönüştürücü Liderlik → Örgüt Kültürü ilişkisindeki dolaylı etki 0,25 düzeyindedir ($p < 0,001$). Bu değer pozitif, orta düzeyde ve istatistiksel açıdan oldukça anlamlıdır. Bu sonuç, dönüştürücü liderlik uygulamalarının yalnızca örgüt kültürüne doğrudan etki etmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütsel bağlılığı artırarak örgüt kültürünü güçlendirdiğini de göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanların örgüte olan duygusal, devam ve normatif bağlılığını artırması, örgüt kültürüne ilişkin algıların daha olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü arasındaki önemli bir aracılık mekanizmasını temsil etmektedir.

Çizelge 11. Ölçeklerin Cinsiyete Göre Fark Analizleri (t-Test)

Ölçek / Boyut	Cinsiyet	n	Ort.	Ss.	Levene Testi F	p	t	p
Dönüştürücü Liderlik	Erkek	128	3,89	0,88	1,22	0,27	1,63	0,10
	Kadın	174	3,75	0,91				
İdealleştirme Etkisi	Erkek	128	4,02	0,87	0,19	0,66	1,08	0,28
	Kadın	174	3,90	0,90				
İlham Verici Motivasyon	Erkek	128	3,85	0,95	2,46	0,12	2,02	0,04
	Kadın	174	3,67	0,89				
Entelektüel Uyarım	Erkek	128	3,78	0,90	0,98	0,32	1,46	0,14
	Kadın	174	3,66	0,92				
Bireysel Destek	Erkek	128	3,72	0,89	1,35	0,24	1,59	0,11
	Kadın	174	3,58	0,87				
Örgüt Kültürü	Erkek	128	3,70	0,82	1,28	0,26	2,21	0,03
	Kadın	174	3,50	0,89				
Kuralcılık Eğilimi	Erkek	128	3,81	0,84	0,89	0,35	1,47	0,14
	Kadın	174	3,70	0,89				
Açıklık Eğilimi	Erkek	128	3,76	0,89	0,58	0,45	1,77	0,08
	Kadın	174	3,62	0,93				
Klan Eğilimi	Erkek	128	3,69	0,90	1,94	0,16	1,82	0,07
	Kadın	174	3,54	0,87				
Destekleyicilik Eğilimi	Erkek	128	3,88	0,85	2,14	0,14	2,62	0,01
	Kadın	174	3,70	0,89				
Hiyerarşi Eğilimi	Erkek	128	3,73	0,91	0,46	0,50	1,12	0,26
	Kadın	174	3,62	0,86				
Gelişme Eğilimi	Erkek	128	3,85	0,89	1,03	0,31	1,94	0,05
	Kadın	174	3,70	0,93				
Örgütsel Bağlılık	Erkek	128	3,58	0,87	1,05	0,31	3,04	0,00
	Kadın	174	3,31	0,91				
Duygusal Bağlılık	Erkek	128	3,70	0,91	1,69	0,19	2,41	0,02
	Kadın	174	3,44	0,93				
Devam Bağlılığı	Erkek	128	3,52	0,87	0,37	0,54	2,58	0,01
	Kadın	174	3,24	0,89				
Normatif Bağlılık	Erkek	128	3,52	0,89	2,61	0,11	2,78	0,01
	Kadın	174	3,28	0,92				

Çizelge 11 incelendiğinde, araştırmada kullanılan değişkenlerin cinsiyet değişkenine göre ortalama puanlarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem için t-testi kullanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca, homojenlik varsayımı için Levene testi sonuçları raporlanmış; tüm boyutlarda Levene testi sonuçlarının p değerlerinin ($p > 0,05$) anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu durum, grupların varyanslarının eşit olduğu varsayımının karşılandığını göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik boyutları açısından değerlendirildiğinde, İlham Verici Motivasyon boyutunun cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir ($t = 2,02$; $p < 0,05$). Ortalama değerler incelendiğinde, erkek katılımcıların (Ort. = 3,85, Ss = 0,95) kadın katılımcılara (Ort. = 3,67, Ss = 0,89) göre daha yüksek düzeyde ilham verici motivasyon algıladıkları söylenebilir. Diğer dönüştürücü liderlik alt boyutlarında (idealleştirme etkisi, entelektüel uyarım ve bireysel destek) cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Ancak erkeklerin tüm boyutlardaki ortalama değerlerinin kadınlardan görece yüksek olması, bu boyutlarda cinsiyet bazında küçük fakat anlamlı olmayan bir eğilim olduğunu göstermektedir. Bu sonucun çeşitli sosyo-kültürel ve örgütsel dinamiklerle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Erkek çalışanların liderlik davranışlarını daha geleneksel roller bağlamında değerlendirme eğiliminde oldukları ve bu nedenle liderlikte motivasyonel yönelimleri daha belirgin algılayabildikleri ifade edilmektedir. Öte yandan, kadın çalışanlar açısından liderlik algısının daha çok duygusal destek ve katılım boyutlarına odaklandığı, bu nedenle ilham verici motivasyon gibi vizyoner unsurların ikincil planda değerlendirilebileceği belirtilmektedir. Bununla birlikte, erkek katılımcıların tüm boyutlardaki ortalama puanlarının kadınlardan görece yüksek olması, örgüt içi liderlik etkileşimlerinin toplumsal cinsiyet eşitliği açısından hâlâ çeşitli farklılıklar taşıyabileceğine işaret etmektedir. Bu durum, örgütlerde cinsiyet temelli algı ve beklentilerin dönüştürücü liderlik algılarına dolaylı biçimde yansıtılabileceğini göstermektedir.

Örgüt kültürü boyutları incelendiğinde, örgüt kültürü toplam puanında ($t = 2,21$; $p < 0,05$), destekleyicilik eğilimi ($t = 2,62$; $p < 0,01$) ve gelişme eğilimi ($t = 1,94$; $p = 0,05$) boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Erkek katılımcılar, örgüt kültürüne dair bu boyutlarda kadın katılımcılara kıyasla daha yüksek ortalama değerlere sahiptir. Diğer örgüt kültürü boyutlarında (kuralcılık, açıklık, klan, hiyerarşi) cinsiyete dayalı farklılaşma istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bulunmamış ($p > 0,05$) ancak erkek grubun ortalamalarının yine kadın grubuna göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık değişkeni ve alt boyutlarında ise duygusal bağlılık ($t = 2,41$; $p < 0,05$), devam bağlılığı ($t = 2,58$; $p < 0,05$) ve normatif bağlılık ($t = 2,78$; $p < 0,01$) boyutlarının tümünde erkek katılımcıların kadın katılımcılara kıyasla anlamlı şekilde daha yüksek ortalamaya sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın toplam puanında da anlamlı fark görülmüştür ($t = 3,04$; $p < 0,001$). Bu durum, erkek katılımcıların örgütlerine hem duygusal hem rasyonel hem de zorunluluk temelli (normatif) düzeyde daha güçlü bir bağlılık geliştirmiş olduklarını göstermektedir. Bu bulgular, örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşabileceğini ortaya koymakta ve erkek çalışanların örgütlerine duygusal, devam ve normatif boyutlar açısından daha yüksek düzeyde bağlılık geliştirdiklerini göstermektedir. Bu farklılığın çeşitli sosyokültürel, ekonomik ve iş yaşamı dinamiklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Erkek çalışanların iş yaşamında daha uzun vadeli kariyer hedeflerine sahip olma eğiliminde oldukları, bu nedenle bulundukları kuruma yönelik duygusal ve rasyonel yatırımlarının daha güçlü olabileceği belirtilmektedir. Özellikle Türkiye gibi geleneksel toplumsal yapılarda, erkeklerin aile geçimini sağlama rolüyle daha fazla özdeşleştirilmesi, istihdam sürekliliğine duyulan ihtiyacı ve iş kaybı riskine karşı geliştirilen bağlılık biçimlerini (örneğin devam bağlılığı) güçlendirebilmektedir. Ayrıca, erkek çalışanların örgüt içi terfi, kariyer gelişimi ve statü beklentilerinin daha belirgin olması, örgütlerine karşı normatif bağlılık geliştirmelerine de zemin hazırlayabilmektedir. Bu bağlamda, erkeklerin örgütsel normlara uyum gösterme ve kurumsal sadakat sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Kadın çalışanlar açısından ise iş yaşamı ile aile yaşamı arasında denge kurma zorunluluğu, kariyer sürekliliğinde esneklik ihtiyacı ve bazı örgütsel yapılarda karşılaşılan cam tavan etkisi gibi faktörlerin, örgüte yönelik bağlılığı sınırlayıcı bir rol oynayabileceği değerlendirilmektedir. Bu durum, kadın çalışanların örgütle kurduğu bağın daha pragmatik ve kısa vadeli olmasına neden olabilir.

Çizelge 12. Ölçeklerin Yaş Göre Fark Analizleri (ANOVA)

Ölçek	F değeri	p değeri
Dön. Liderlik	2.45	0.09
Örgüt Kültürü	2.97	0.06
Örg. Bağlılık	1.89	0.15

Araştırmada, katılımcıların yaş gruplarına göre Dönüştürücü Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinden aldıkları puanların anlamlı farklılık gösterip göstermediği One-Way ANOVA testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Dönüştürücü Liderlik ölçeği için $F(3, N) = 2.45$, $p = 0.09$ olarak bulunmuştur.

Bu sonuç, yaş (50 yaş üzeri) ile dönüştürücü liderlik algısına dair genel bir farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$). Ancak p değeri 0.10'a oldukça yakın olup, yaşın

dönüştürücü liderlik algısında kısmi bir etkisi olabileceğini düşündürmektedir. Bu bağlamda, özellikle bazı yaş gruplarında liderlik algısının farklılaşabileceği yönünde bir eğilim olduğu söylenebilmektedir.

Örgüt Kültürü ölçeğinde $F(3, N) = 2.97$, $p = 0.06$ olarak hesaplanmıştır.

Burada da anlamlılık sınırına yakın ($p > 0.05$ fakat $p < 0.10$) bir değer gözlemlenmiştir. Bu durum, yaştan (31-40 yaş) örgüt kültürü algısında belirli ölçüde farklılıklara yol açabileceğine işaret etmektedir. Örgütsel kültür algısının yaşa (31-40 yaş) bağlı olarak değişkenlik gösterebileceği ve farklı yaş gruplarının örgüt içi kültürel değerleri farklı yorumlayabileceği ileri sürülebilmektedir.

Örgütsel Bağlılık ölçeği için ise $F(3, N) = 1.89$, $p = 0.15$ olarak bulunmuş ve yaşa göre anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır ($p > 0.05$). Bu da katılımcıların örgüte bağlılık düzeylerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak farklılaşmadığını göstermektedir.

Analiz sonuçları, araştırma evrenindeki farklı yaş gruplarının liderlik ve örgüt kültürü algılarında bazı ufak çaplı farklılıklar olduğunu ancak bu farklılıkların genel anlamda istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığını ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık açısından ise yaştan belirleyici bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yaşa bağlı algısal farklılıkların tam olarak netleşebilmesi için örneklem büyüklüğünün artırılması veya daha duyarlı analiz yöntemlerinin kullanılması önerilebilir. Ayrıca, kültürel ve sektörel farklılıkların da göz önünde bulundurulması, yaştan etkisini daha iyi anlamaya katkı sağlayabilir.

Çizelge 13. Ölçeklerin Medeni Duruma Göre Fark Analizleri (t-Test)

Ölçek	Bekar Ort.±SS	Evli Ort.±SS	t değeri	p değeri
Dön. Liderlik	4.07±0.50	4.12±0.48	-0.89	0.37
Örgüt Kültürü	3.90±0.60	3.93±0.59	-0.47	0.64
Örg. Bağlılık	3.97±0.52	4.01±0.54	-0.58	0.56

Araştırmada katılımcıların medeni durumlarına göre (bekar ve evli) Dönüştürücü Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinden aldıkları puanların farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Çizelge 13'te sunulan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Dönüştürücü Liderlik için bekarların ortalama puanı 4.07 (SS=0.50), evlilerin ise 4.12 (SS=0.48) olarak hesaplanmıştır. İki grup arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış, $t(\dots) = -0.89$, $p=0.37$ ($p > 0.05$). Bu sonuç, medeni durumun dönüştürücü liderlik algısı üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Örgüt Kültürü ölçeğinde bekarların ortalaması 3.90 (SS=0.60), evlilerin ortalaması ise 3.93 (SS=0.59) olarak belirlenmiştir. Aradaki fark $t(\dots) = -0.47$, $p=0.64$ ($p > 0.05$) ile istatistiksel anlam taşımamaktadır. Dolayısıyla, örgüt kültürüne yönelik algıların medeni durumdan bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel Bağlılık ölçeğinde de benzer bir durum gözlemlenmiştir. Bekar katılımcıların ortalaması 3.97 (SS=0.52), evlilerin ise 4.01 (SS=0.54) olup, $t(\dots) = -0.58$, $p=0.56$ ($p > 0.05$) ile bu fark da anlamlı değildir.

Elde edilen bulgular, katılımcıların medeni durumlarının liderlik algısı, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığını ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, bireylerin medeni durumları, bu üç temel psikososyal değişken üzerindeki algı ve tutumlarını etkilememektedir. Bu sonuçlar, medeni durumun iş yaşamındaki tutum ve algılar üzerinde belirleyici bir rol oynamadığına işaret etmekle birlikte, farklı kültürel bağlamlarda veya sektörlerde farklı sonuçların ortaya çıkabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, medeni durumun yanı sıra iş deneyimi, eğitim seviyesi veya pozisyon gibi diğer demografik değişkenlerin etkilerinin de ayrı ayrı incelenmesi, daha kapsamlı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.

Çizelge 14. Ölçeklerin Sektörde Çalışma Süresi Göre Fark Analizleri (ANOVA)

Ölçek	F değeri	p değeri
Dön. Liderlik	3.22	0.04*
Örgüt Kültürü	2.87	0.06
Örg. Bağlılık	2.99	0.05*

Araştırmada katılımcıların sektörde çalışma süresi değişkenine göre Dönüştürücü Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinden aldıkları puanların anlamlı farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Çizelge 14'te sunulan bulgular aşağıdaki gibidir:

Dönüştürücü Liderlik ölçeğinde, sektörde çalışma süresine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($F(\dots, \dots) = 3.22, p = 0.04, p < 0.05$). Bu sonuç, çalışanların liderlik algılarının, sektördeki deneyim sürelerine bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Yani, çalışma süresi arttıkça dönüştürücü liderlik algısında anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmaktadır.

Örgüt Kültürü ölçeğinde ise gruplar arasındaki fark anlamlılık sınırında olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F = 2.87, p = 0.06, p > 0.05$). Bu bulgu, örgüt kültürüne ilişkin algıların sektörde çalışma süresiyle ilişkisinin zayıf olduğunu ya da örneklem büyüklüğü ile daha güçlü sonuçların ortaya çıkabileceğini düşündürmektedir.

Örgütsel Bağlılık ölçeğinde ise çalışma süresine bağlı olarak gruplar arasında anlamlı fark gözlenmiştir ($F = 2.99, p = 0.05, p \leq 0.05$). Bu, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin sektördeki deneyim süreleriyle pozitif veya negatif yönde farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Çalışma süresi değişkeni, özellikle Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı farklılıkların oluşmasına yol açarken, Örgüt Kültürü algısının bu değişkenden anlamlı ölçüde etkilenmediği gözlemlenmiştir. Bu durum, deneyim süresinin çalışanların liderlik algısı ve örgüte bağlılık tutumlarını şekillendirmede önemli bir rol oynadığını; ancak örgüt kültürünü algılama biçiminde daha az etkili olduğunu göstermektedir.

Bu bulgular, deneyimli çalışanların liderlik uygulamalarını daha iyi değerlendirebileceği veya liderlik yaklaşımlarına daha duyarlı olabileceği; aynı zamanda örgüte bağlılıklarının da deneyimle şekillenebileceği yorumlarını desteklemektedir. Öte yandan, örgüt kültürüne yönelik algının daha çok örgütsel yapı, iletişim ve yönetim tarzı gibi sabit faktörlerden etkilendiği ve kişisel deneyimden bağımsız olabileceği düşünülebilir.

Sektörde çalışma süresine göre yapılan ANOVA testi, dönüştürücü liderlik algısı ve örgütsel bağlılıkta anlamlı farklılıklar olduğunu ($p \leq 0.05$) ortaya koyarken, örgüt kültürü algısında anlamlı fark saptanmamıştır ($p > 0.05$). Bu sonuçlar, deneyim süresinin liderlik algısı ve bağlılık üzerinde etkili olduğunu; örgüt kültürünün ise daha kararlı ve deneyimden bağımsız olduğunu göstermektedir.

Çizelge 15. Ölçeklerin İşletmede Çalışma Süresi Göre Fark Analizleri (ANOVA)

Ölçek	F değeri	p değeri
Dön. Liderlik	2.45	0.09
Örgüt Kültürü	2.16	0.12
Örg. Bağlılık	2.58	0.08

Araştırmada katılımcıların işletmede çalışma süresi değişkenine göre, Dönüştürücü Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinden aldıkları puanların anlamlı farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemiyle incelenmiştir.

Çizelge 15'te sunulan ANOVA sonuçlarına göre;

Dönüştürücü Liderlik ölçeğinde işletmede çalışma süresine bağlı olarak gruplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($F = 2.45, p = 0.09, p > 0.05$). Bu sonuç, çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının işletmedeki deneyim süresi ile anlamlı şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

Örgüt Kültürü ölçeğinde de gruplar arası fark anlamlı değildir ($F = 2.16, p = 0.12, p > 0.05$). Bu bulgu, örgüt kültürüne ilişkin algıların işletmedeki çalışma süresinden etkilenmediğini işaret etmektedir.

Örgütsel Bağlılık açısından da benzer bir durum söz konusudur; işletmede çalışma süresine göre gruplar arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir ($F = 2.58, p = 0.08, p > 0.05$).

İşletmede çalışma süresi değişkeninin dönüştürücü liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık algıları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durum, çalışanların bir işletmedeki deneyim süresinin, liderlik algıları, örgüt kültürü ve bağlılık düzeyleri üzerinde belirgin bir farklılığa yol açmadığını göstermektedir.

Bu sonuç, işletmede geçirilen sürenin çalışanların algılarını şekillendirmede sınırlı etkisi olduğunu düşündürmekle birlikte, örgütsel bağlılık ve liderlik algısının daha çok kişisel özellikler, genel sektör deneyimi ya da örgütün genel kültür yapısı gibi diğer faktörlerden etkilenebileceğini göstermektedir.

8. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışma ile dönüştürücü liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş, özellikle dönüştürücü liderliğin örgüt kültürüne olan etkisinde örgütsel bağlılığın bir aracı değişken olup olmadığı sorgulanmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile analiz edilen veriler, dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ($\beta = 0.67$, $p < 0.001$), örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasında anlamlı ($\beta = 0.58$, $p < 0.001$) ve dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında da anlamlı ($\beta = 0.55$, $p < 0.001$) bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örgütsel bağlılık bu modelde kısmi aracılık etkisi sergileyerek dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir katkı sağlamıştır. Modelin genel uyum iyiliği $GFI = 0.93$, $CFI = 0.95$, $RMSEA = 0.045$ değerleriyle kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

Araştırmada ayrıca, demografik faktörlerin bu ilişkilerde anlamlı farklılıklar yarattığı da tespit edilmiştir. Özellikle yaş, pozisyon ve eğitim durumu gibi değişkenlerin örgütsel bağlılık ve liderlik algılarını etkilediği gözlenmiştir. Bu da yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını çalışan profiline göre esnetmeleri gerektiğine işaret etmektedir.

Bu çalışma dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini anlamada örgütsel bağlılığın aracı rolünü ortaya koyarak hem akademik hem de pratik açıdan önemli bir katkı sunmuştur.

Bu çalışma ile dönüştürücü liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş, özellikle dönüştürücü liderliğin örgüt kültürüne olan etkisinde örgütsel bağlılığın bir aracı değişken olup olmadığı sorgulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, dönüştürücü liderlik davranışlarının hem doğrudan hem de örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı olarak örgüt kültürünü anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu sonuç, liderliğin yalnızca bireyler üzerindeki etkisinin ötesine geçerek, örgütsel yapıların temel bileşenlerinden biri olan kültür üzerinde de dönüştürücü bir rol oynadığını göstermektedir.

Araştırmada ayrıca, demografik faktörlerin bu ilişkilerde anlamlı farklılıklar yarattığı da tespit edilmiştir. Özellikle yaş, pozisyon ve eğitim durumu gibi değişkenlerin örgütsel bağlılık ve liderlik algılarını etkilediği gözlenmiştir. Bu da yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını çalışan profiline göre esnetmeleri gerektiğine işaret etmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini anlamada örgütsel bağlılığın aracı rolünü ortaya koyarak hem akademik hem de pratik açıdan önemli bir katkı sunmuştur. Uygulamada, yöneticilerin etkili bir kültür inşası için dönüştürücü liderlik davranışları geliştirmesi ve aynı zamanda çalışanların bağlılığını artıracak stratejiler benimsemesi önerilmektedir. Gelecek çalışmalarda ise sektörel karşılaştırmalar yapılması, boylamsal analizler kullanılması ve çoklu aracı değişkenlerin etkisinin test edilmesi, bu alandaki bilgi birikimini daha da zenginleştirecektir.

Öneriler:

- İşletmeler, dönüştürücü liderlik yetkinliklerine sahip yöneticileri seçmeli ve bu yetkinlikleri geliştirici liderlik eğitim programları sunmalıdır.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırmak için kurum içi ödüllendirme, takdir ve katılımcı yönetim politikaları geliştirilmelidir.
- Örgüt kültürü, çalışanların görüş ve beklentilerine dayalı olarak şekillendirilmeli, aidiyet duygusunu besleyecek şekilde kurum içi değerler yeniden tanımlanmalıdır.
- Gelecek araştırmalarda, sektörel farklılıklar ya da çoklu aracı değişkenlerin (iş tatmini, psikolojik güvenlik vb.) etkisi incelenmelidir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akdoğan, S. (2019). *Sosyal zekâ ve kültürel zekânın dönüştürücü ve etkileşimli liderlik ile ilişkisine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ay, A. Ş. (2014). Örgüt kültürü: Kuramsal bir bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 19–36.
- Aydın, B. Y. (2017). Örgüt kültürü ve lider üye ilişkileri bağlamında aile şirketleri üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 28(83), 1–23.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B., & Kefe, İ. (2013). Kadın çalışanların yöneticilere ilişkin algıları: Bir alan çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 72.
- Bayrakçı, E. (2022). Lider kavramı üzerine metaforik bir çözümleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 112.
- Bayraktaroğlu, S., Ersoy Yılmaz, S., & Can, M. (2014). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 106.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125–139.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi*. Gündüz Eğitim Yayıncılık.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765–1777.
- Danışman, A., & Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel- niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91–124.
- Diker, O. (2017). *Örgütlerde kültür sarmalında liderlik: Turizm endüstrisinde bir araştırma*. Detay Yayıncılık.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüştürücü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 1–2.
- Ercan, Ü., & Sıgı, Ü. (2015). Kültürel değerlerin liderlik özelliklerine etkisi: Türk ve Amerikalı yöneticiler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), 96.
- Erkmen, T., & Bozkurt, S. (2015). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(2), 197–227.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon* (2. baskı). Nobel Yayıncılık.
- Gürkan, G. Ç. (2006). *Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., & Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1–23.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimli liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel değişikliklerin rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 161.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karcıoğlu, F. (2010). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1–2), 265–270.

- Özden, K., & Najimudinova, S. (2013). Örgüt kültürü görsel öğelerinin örgüt çalışanları tarafından algılanması: Bişkek örneği. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 8(29), 4813–1.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt kültürü: Kuramsal bir bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 19–35.
- Telli, E., Ünsar, S., & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2), 135.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 5–6.
- Yücel Batmaz, N., & Gürer, A. (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: Yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 479.
- Yücel, İ., & Koçak, D. (2017). Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün moderatör etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), 147–161.