



<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2257>

Ali APİYEY

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitü/Fakültesi, İşletme Yönetimi Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE

Prof. Dr. Salih GÜNEY

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitü/Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE

Dr. Binnur GÜRÜL

İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul / TÜRKİYE

Citation: Apiyev, A., Güney, S. & Gurul, B. (2020). Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt iklimine etkisi ve buna yönelik bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(59), 2483-2495.

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Çalışanların demografik özellikleri ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin araştırılması ve çalışanların demografik özellikleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin araştırılması da araştırmanın diğer amacıdır. Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Elde edilen verilere; güvenilirlik analizi, normallik analizi, Shapiro Wilk, Kolmogorov-Smirnov ve Kruskal Wallis analiz yöntemleri uygulanmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı ile incelendi. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt iklimini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, örgüt iklimi

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS ON ORGANIZATIONAL CLIMATE AND RESEARCH ON THIS

ABSTRACT

The main purpose of this research is to investigate the relationship between transformational leadership and organizational climate. Another aim of the research is to investigate the relationship between employee demographics and transformational leadership and the relationship between demographic characteristics of employees and organizational climate. Questionnaire technique was used in the study. The data obtained; Reliability analysis, normality analysis, Shapiro Wilk, Kolmogorov-Smirnov and Kruskal Wallis analysis methods were applied. The relationship between continuous variables was analyzed using the Spearman Correlation coefficient. As a result of the research, it was concluded that transformational leadership behaviors affect the organizational climate.

Keywords: Transformational leadership, organizational climate

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin giderek arttığı iş dünyasında işletmelerin birbirleriyle rekabet edebilmeleri, piyasada üstünlük sağlayabilmeleri ve en önemlisi de işletmelerin uzun vadede ayakta kalabilmeleri için birçok önemli unsur bulunmaktadır. Bu unsurlardan biri dönüşümcü liderlik olup, daha yüksek ideallere ve ahlaki değerlere hitap ederek ve geleceğin vizyonunu ifade ederek ve tanımlayarak ve güvenilirlik temelini oluşturarak insanları motive ettikleri için oldukça önemli bir konumdadırlar. Çalışanların etkili ve verimli çalışmasını etkileyen önemli faktörlerden biri örgüt iklimidir. Bu yüzden dönüşümcü liderlerin ve bir o kadar önemli olan örgüt ikliminin bu ilişkisi araştırılmaya değer görülmüştür. Bu doğrultuda dönüşümcü liderliğin örgüt iklimi üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Bu araştırma çalışması, dönüşümcü liderliğin rolünü ve bunun örgütsel iklim, iş tatmini ve çalışma ekibi performansı gibi sonuç değişkenleriyle ilişkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, dönüşümcü liderlik kavramlarının arka planı ve temel katkıları sunulmakta ve mevcut literatüre dayanılarak bu

değişkenler arasındaki ilişki üzerine bir dizi hipotez desteklenmektedir. Daha sonra, hipotezleri karşılaştırmak için Konya'daki bir üretim şirketinin çalışanlarından oluşan bir örneklem kullanılarak deneysel çalışma yürütülmüştür.

2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

Kurumların devamlılığının sağlanmasındaki faktörlerden biri de iş gücüdür. Emek ve hizmet kapsamlı işlerde çalışan bireyler kurumlar için önemli bir konumdadır. Çalışma ortamında çalışanların işleriyle ilgili olarak geliştirdikleri olumlu tutum ve davranışlar iş doyumunu ve ilgili bilgi sağlar. İş koşullarıyla ilgili beklentilerin karşılanması, çalışanların iş tatminine ulaşmalarını sağlamaktadır.

Dönüşümcü liderliğin en iyi liderlik modellerinden biri olması kişilik, komplikasyon, açıklık ve diğer faktörler gibi bazı faktörlere bağlıdır. Dönüşümcü liderlik bireysel kişilik özelliğini geliştirmeye odaklanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin önemli özelliği takipçinin gelişimini yoğunlaştırması ve kişiliklerini zenginleştirmeye çalışmasıdır. İzleyicileri, kuruluşun ortak vizyonu ve hedefine bağlı olmaları için teşvik eder. Bu nedenle dönüşümcü liderlik ile ilgili birtakım tanımlar yapılmıştır ve bu tanımlar aşağıda sıralanmaktadır:

- Dönüşümcü liderlik performans için teşviklerin ötesine geçen, çalışanları entelektüel ve yaratıcı bir şekilde geliştirip teşvik eden ve kendi endişelerini kurumun misyonunun önemli bir parçasına dönüştüren liderlik tarzıdır (Conger, 2002:45).
- Dönüşümcü liderlik, liderlerin ortak hedefleri tanımak amacıyla yüksek düzeyde net bir vizyon elde etmek için ilham, ikna ve heyecanla kurumun sorunlarını takip edenleri belirleyerek mevcut durumu değiştirmek için kullandıkları bir liderlik modelidir (Kirkkan, 2011:12).
- Çalışanların davranışlarını ve çalışma ortamında (çalışma boyutları) ve bilgi paylaşımında iyileştirmelere yol açan bağlılığı kolektif olarak etkileyebilen bir liderlik türüdür (Orabi, 2016:1).
- Liderlik hiyerarşik yapıyı benimseyen insanlar için hiçbir dönemde önemini yitirmeyen bir olgudur (Güney, 1992:309).

Belirtilenlerden yola çıkarak belirtilmesi gerekmektedir ki dönüşümcü liderlik kavramı, çalışanları motive etmeye yönelik liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlik; liderlerin, takipçileri paylaşılan değerlere ve hedeflere bağlı kalmaya motive etmeye yardımcı olan eğitim ve geliştirme stratejileri geliştirmelerini sağlayan becerileri ifade eder. Yüksek performanslı takipçiler oluşturmak daha önemli hale geldi ve önemli ölçüde etkili iş lideri yapmak, organizasyon üyelerine görev gereksinimlerinin ötesine geçmeleri için ilham verebilmelidir.

3. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI VE TANIMI

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü, örgütler içindeki kendine özgü özellikleriyle belirgin biçimde tanımlanabilir öğelerdir. Örgüt iklimi esasen paylaşılan algı, tutum ve davranışsal özelliklerden oluşur, oysa örgüt kültürü temel varsayımlar, değerler ve inançlar açısından geniş ölçüde anlaşılmalıdır. Örgüt iklimi, yönetim literatürüne artan ilginin bir konusudur. Kavram organizasyonu iklimi, insanların çalıştıkları organizasyonları düşünmek ve tanımlamak için kullandıkları genel bir algıdır.

Organizasyonel iklime ilk ilgi genellikle Kurt Lewin'e (1951) ve onun alan motivasyon teorisine atfedilir. Literatürde, kavramı farklı perspektifte gösteren birçok farklı ve birbiriyle yarışan örgüt iklimi tanımı vardır. Bu tanımlar aşağıdaki gibi belirtilmektedir:

- Örgüt iklimi, ortak bir sistem içindeki bireylerin çalışma ortamını kolektif olarak algılamasıdır (Cahalane ve Sites, 2008:91).
- İklim, bu nedenle, fazla mesai yapılan ve nesiller boyu işçi gelip gittikçe kayda değer bir atalet kazanan istikrarlı bir organizasyonel özelliktir (Wiener, 1988:479).
- Örgütsel iklim, üyelerin çalışma ortamında doğrudan veya dolaylı olarak algılayabilecekleri ölçülebilir bir grup özellik olarak tanımlanmıştır (Litwin, 2001:45).

Tanımlardan görüldüğü üzere, örgütsel iklim genellikle sistemler, yapı ve yönetsel davranışlar gibi örgütsel koşullardan güçlü bir şekilde etkilenen psikolojik bir durum olarak tanımlanabilir.

Organizasyonel iklim, çeşitli unsurlardan veya boyutlardan oluşan organizasyonel ortamda şeylerin nasıl olduğunun algılanmasıdır. İklim genellikle örgütleri tanımlamak için kullanılmış olsa da bu terim insanların çalıştıkları grup veya iş atamaları hakkındaki algılarını tanımlamak için de kullanılabilir. Ayrıca aileler, kulüpler ve ikili ilişkiler gibi iş dışı sosyal sistemleri tanımlamak için de kullanılabilir.

4. ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Olumlu bir organizasyonel iklim, herhangi bir organizasyonun büyümesi için gereklidir. Olumlu organizasyonel iklime katkıda bulunan birçok faktör vardır. Örgüt iklimini etkileyen çeşitli faktörleri tanımlamak için birçok araştırma yapılmıştır.

Litwin ve Stringer (1966:11), örgüt iklimi çerçevesinin yapı, sorumluluk, ödül, risk, sıcaklık ve destek olmak üzere altı boyut içerdiğini öne sürmüştür. Pareek (1989:161), organizasyonel iklimi bir kuruluşun yapısı, sistemleri, kültürü, lider davranışı ve çalışanların psikolojik ihtiyaçları arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak tanımlamıştır. Srivastav (1993:55), örgüt ikliminin, örgütsel üyelerin örgütsel çalışmanın çeşitli boyutlarıyla ilgili algılarına bağlı olduğunu belirtmiştir. Denison (1990:12), örgüt ikliminin, çalışanların üstün iş performansı ve memnuniyetine yönelik tutum ve davranışlarını değiştirmede önemli bir etken olduğunu belirtmiştir. Örgüt iklimini etkileyen faktörler aşağıda belirtilmiş şekildedir:

Yönetim Tarzı: Kuruluşlar, dinamik doğaları nedeniyle bugün bilinen en karmaşık sosyal yapıyı temsil etmektedir. Çalışanlar kuruluşlarda kilit oyuncular, katılımları ve bağlılıkları sayesinde kuruluşlar rekabet edebilir hale gelir. Bununla birlikte, örgütler ve insanlar arasındaki ilişki doğada birbirine bağımlıdır ve her iki taraf da birbirlerinin olumlu sonuçlar elde etme yeteneğini etkileyebilir.

İşin Yapısı: Örgüt iklimi yedi temel boyut açısından açıklanmaktadır: Yapı (bir kuruluş tarafından benimsenen formaliteler seviyesine ve işlerin ve görevlerin ne kadar açıkça tanımlandığına işaret eder), Sorumluluk (çalışanlara yönetim tarafından verilen görevlerin büyüklüğüyle ölçülür), Risk (kuruluşun risk savunuculuğunu ve riskten kaçınmayı destekleyip desteklemediğini gösterir), Ödül (hak eden çalışanlara ödül tahsis etme terfi sistemini ifade eder), Sıcaklık ve Destek (kuruluşun kolay, yumuşak veya katı ve gergin olup olmadığı), Çatışma (samimi ve sağlıklı bir atmosferin hüküm sürdüğü ölçüde) ve son olarak Onay Beklentisi (hedeflere ulaşmak ve hesaplanmış riskler almak için kendilerine güvenmekle ilgilidir) (Litwin ve Stringer, 1966:54).

Ekonomik Değerler: Beşerî sermaye, üretkenliği artırmak ve rekabet avantajını sürdürmek amacıyla firma varlıklarının ve çalışanlarının iyileştirilmesinde anahtar bir unsur olarak tanımlanmıştır. Organizasyonda rekabet edebilirliği sürdürmek için beşerî sermaye verimliliği artırmak için kullanılan bir araç haline gelir. Beşerî sermayeler, bir çalışanın çalışan memnuniyetini ve performansını artıracak bilgi, beceri, yetenek, değer ve sosyal varlık seviyelerini arttırmak için eğitim, öğretim ve diğer mesleki girişimlerle ilgili süreçleri ifade eder. Rastogi (2000:5); beşerî sermayenin, özellikle çalışanların bilgi, beceri ve yetenekler üzerindeki sürekli gelişimi için kuruluşlar için önemli bir girdi olduğunu belirtmiştir.

Ödül Sistemi: Bir organizasyonda insan kaynağı en önemli kaynaklardan biridir. Ödüller ve teşvik, çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini artırmak için ödenen performansa bağlı bir tazminat olarak adlandırılabilir. Bir ödül, bir çalışanın dikkatini çeken ve onu gayret ve coşku ile çalışmaya teşvik eden herhangi bir şey olabilir. Teşvik veya ödül programı, bir bireyin veya grubun performansını motive etmek için bir plan veya program olarak tanımlanabilir. Teşvik programı genellikle parasal ödüller (teşvik ödemesi veya parasal bonus) üzerine kurulur, ancak çeşitli parasal olmayan ödüller de içerebilir. Ajila'ya (1997:5) göre dış ödüller kazanabileceği veya alabileceği ölçüde tahsis edilecektir. Birey bir çalışma durumunda motive edilmelidir, bireyin bir ödülle tatmin etme olasılığını gözlemlemesi gereken bir ihtiyaç olmalıdır.

Örgütsel İletişim: İletişim, bilginin iki veya daha fazla taraf arasında iletilmesi ve anlaşılması süreci olarak tanımlanır; bir örgütün iletişimsel yönleri, iletişimin hedeflenen hedef grup için etkin bir şekilde ayarlanması gerektiğini vurgulayan, giderek daha önemli bir stratejik konu haline gelmiştir. İletişim, bir iletinin uyumu ve süreçteki rahatsızlık unsurları dahil olmak üzere, bir gönderen ve bir alıcı arasındaki çeşitli kanallardan bilgi akışı olarak tanımlanabilir. Örgütsel iletişimi daha başarılı hale getirmek için,

tüm katılımcıların ve çalışanların yeterli dil becerilerine sahip olmaları, etkileşimli alıştırmalar yürütmeleri ve kültürler arası farkındalığa sahip olmaları gerekmektedir (Jurkovic, 2012:387).

Örgütsel Yapı: Örgütsel işlevler ve faaliyetler organize ve koordine edilmelidir. Etkin iş bölümü; faaliyetlerin gruplandırılması, kuruluşun çalışmasının koordine edilmesi ve kontrol edilmesi için uygun şekilde tasarlanmalıdır. Organizasyon yapısı, işlerin tahsisini ve faaliyetlerin ihtiyaç ve hedeflerine göre gruplandırılmasını belirler. Görevde verimlilik ve profesyonellik elde etmek için tüm faaliyetlerin yöneticiler tarafından devredilmesi gerekir. Pozisyonların birden fazla kişi tarafından denetlendiği diğer durumlarda, çatışma şansı çok daha yüksektir (Madura, 2007:277).

Eğitim: Eğitim durumu ve iş tatmini arasında olan ilişkiyi, kişinin bilgi ve yeteneklerinin yaptığı işle uyumu ve öğrenim düzeyinin bu işi karşılama derecesine göre açıklayabiliriz. Bireyin eğitimi, yapılan işin gerektirdiği öğrenim düzeyinden daha yüksek olduğu takdirde birey tatminsizlik yaşamaktadır.

Çalışanların Bireysel Özellikleri: Bireysel özelliklerin, yeterliliklerin ve organizasyonel iklimin çalışanların performansı üzerindeki rolü, iş tatmini ile denetlenebilir veya artırılabilir. Bu nedenle, bir şirketin insan kaynaklarını yönetememesi, şirketin performans ve kâr hedeflerine ve şirketin hayatta kalmasına yönelik müdahaleye yol açar. İnsan kaynakları bir şirket için önemli bir kaynaktır, çünkü finansal kaynakları ve şirketin teknoloji kaynaklarının operasyonlarını yönetenlerdir. Örgütsel hedef türlerini, belirli tatmin edici düzeylerin veya hedeflerin uzlaşma ve başarı yoluyla sürekli olarak güncellendiği bir dizi uyarılmış veya politika kısıtlaması kümesi olarak tanımlarız (Krouse, 1972:550). Çalışanların yeteneklerini optimize etmenin amacı performanslarını arttırmaktır. Sonuçta, şirketin genel performansını arttıracaktır.

5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İKLİMİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu kısımda genel olarak araştırmanın amacı, evren ve örnekleme, araştırmanın yöntemi, verilerin analizi ve araştırma hipotezlerine yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Çalışanların demografik özellikleri ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin araştırılması ve çalışanların demografik özellikleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin araştırılması da araştırmanın diğer amacıdır.

İşletmelerde dönüşümcü liderlik ve örgüt iklimi son zamanlarda birçok bilim adamının ilgisini çekmekte ve üzerinde en çok tartışılan kavramlar arasında yer almaktadır. Küreselleşme, bilgi, iletişim, teknolojinin hızla değişmesi ve gelişmesi bu iki olgunun önemini daha da arttırmıştır. Çünkü örgütlerin büyümeleri ve yapılarının genişleyerek karmaşıklaşması örgüt ikliminin varlığını ve liderliği zorunlu kılmaktadır.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni Kayseri ilinde bulunan bir üretim firmasına ait 200 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise 127 katılımcıdan oluşmaktadır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamızda veri toplama yöntemimiz, anket olarak belirlenmiştir. Araştırmanın birinci bölümünde liderlik kavramının tanım ve kapsamını, liderliğin önemi ve gelişim sürecini; ikinci bölümünde, dönüşümcü liderlik kavramının tanımı, kapsamı, önemi, temel boyutları; araştırmanın üçüncü bölümünde ise örgüt iklimi kavramının tanımı, kapsamı, önemi ile ilgili hipotezler ifade edilmiştir.

5.4. Verilerin Analizi

Tüm veriler SPSS 22.0 ve AMOS paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (medyan, minimum, maksimum) ve (ortalama, standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu ShapiroWilk Testi, Kolmogorov-Smirnov testi ve çarpıklık-basıklık katsayısı ile sınıandı. Test sonucunda normal dağılım göstermeyen sürekli veriler için Kruskal Wallis Test kullanıldı. Sürekli

değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı ile incelendi. Sürekli değişkenler arasındaki etki basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak belirlendi.

5.5. Araştırmanın Hipotezleri

5.5.1. Örgüt İklimi Hipotezleri

H₁: Çalışanların Ödüllendirme algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂: Çalışanların İçtenlik algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₃: Çalışanların Destek/Bağlılık algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₄: Çalışanların Yapısallık algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₅: Çalışanların Risk ve Çatışma yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₆: Çalışanların Standartlar algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₇: Çalışanların Örgüt İklim algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₈: Çalışanların Ödüllendirme algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₉: Çalışanların İçtenlik algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₀: Çalışanların Destek/Bağlılık algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₁: Çalışanların Yapısallık algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₂: Çalışanların Risk ve Çatışma eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₃: Çalışanların Standartlar algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₄: Çalışanların Örgüt İklim algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₅: Çalışanların ödüllendirme algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₆: Çalışanların İçtenlik algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₇: Çalışanların Destek/Bağlılık algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₈: Çalışanların Yapısallık algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₉: Çalışanların Risk ve Çatışma yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₀: Çalışanların Standartlar algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₁: Çalışanların Örgüt İklim algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₂: Çalışanların ödüllendirme algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₃: Çalışanların İçtenlik algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₄: Çalışanların Destek/Bağlılık algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₅: Çalışanların Yapısallık algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₆: Çalışanların Risk ve Çatışma algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₇: Çalışanların Standartlar algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₈: Çalışanların Örgüt İklim algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₉: Çalışanların ödüllendirme algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₃₀: Çalışanların İçtenlik algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₃₁: Çalışanların Destek/Bağlılık algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₃₂:Çalışanların Yapısallık algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₃₃:Çalışanların Risk ve Çatışma algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₃₄:Çalışanların Standartlar algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₃₅:Çalışanların Örgüt İklim algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

5.5.2. Dönüşümcü Liderlik Hipotezleri

H₁:Çalışanların idealleştirilmiş etki algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂:Çalışanların ilham verici motivasyon algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₃:Çalışanların zihinsel uyum algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₄:Çalışanların bireyselleştirilmiş ilgi algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₅:Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₆:Çalışanların idealleştirilmiş etki algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₇:Çalışanların ilham verici motivasyon algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₈:Çalışanların zihinsel uyum algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₉:Çalışanların bireyselleştirilmiş ilgi algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₀:Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₁:Çalışanların idealleştirilmiş etki algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₂:Çalışanların ilham verici motivasyon algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₃:Çalışanların zihinsel uyum algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₄:Çalışanların bireyselleştirilmiş ilgi algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₅:Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları yönetim seviyesine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₆:Çalışanların idealleştirilmiş etki algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₇:Çalışanların ilham verici motivasyon algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₈:Çalışanların zihinsel uyum algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₁₉:Çalışanların bireyselleştirilmiş ilgi algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₀:Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları hizmet yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₁:Çalışanların idealleştirilmiş etki algıları, aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₂:Çalışanların ilham verici motivasyon algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₃:Çalışanların zihinsel uyum algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₄:Çalışanların bireyselleştirilmiş ilgi algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂₅:Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları aynı yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Korelasyon Hipotezleri

H₁:Çalışanların idealleştirilmiş etki algıları ile örgüt iklimleri arasında ilişki vardır.

H₂:Çalışanların ilham verici motivasyon algıları ile örgüt iklimleri arasında ilişki vardır.

H₃:Çalışanların zihinsel uyum algıları ile örgüt iklimleri arasında ilişki vardır.

H₄:Çalışanların bireyselleştirilmiş ilgi algıları ile örgüt iklimleri arasında ilişki vardır.

H₅:Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgüt iklimleri arasında ilişki vardır.

5.5.3. Regresyon Hipotezleri

H₁:Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının iş tatminleri üzerinde pozitif etkisi vardır.

6. BULGULAR

6.1. Örgüt İklimi Ölçeği'ne İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgüt İklimi Ölçeği'ne ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları aşağıdaki gibidir. Altı alt boyut ve toplam 22 maddeden oluşan Örgüt İklimi Ölçeği'nin (4 maddelik Ödüllendirme, 4 maddelik İçtenlik, 4 maddelik Destek/Bağlılık, 3 maddelik Yapısallık, 4 maddelik Risk ve Çatışma ve 3 maddelik Standartlar) birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 24 (analysis of moment structures) programı kullanılarak test edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde 127 denekten toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likeli hood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol akış şeması aşağıdaki şekilde sunulmuş olup, Risk ve Çatışma alt boyutu için 17. Madde ve Standartlar alt boyutu için 22. Maddenin standartlaştırılmış regresyon katsayıları istenilen düzeyde olmaması ve hata varyanslarının yüksek olmasından dolayı analiz çıkarılmıştır.

6.2. Örgüt İklimi Ölçeği'ne İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgüt İklimi Ölçeği'ne ilişkin güvenirlik analizi sonuçları Tablo.1'de gösterildiği şekildedir.

Tablo.1 Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgüt İklimi Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Ödüllendirme	0.902	4
İçtenlik	0.898	4
Destek/Bağlılık	0.896	4
Yapısallık	0.804	3
Risk ve Çatışma	0.799	3
Standartlar	0.656	2
Toplam	0.960	20

Tablo.1'e göre 127 katılımcıdan elde edilen verilerin Örgüt İklimi Ölçeği'nin altı alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla, ödüllendirme 0.902; içtenlik 0.898; destek/bağlılık 0.896; yapısallık 0.804; risk ve çatışma 0.799; standartlar 0.656 ve toplam 0.960 olarak bulunmuş olup, ölçek yüksek güvenirliliktir.

6.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını aşağıda belirtildiği şekildedir. Dört boyut ve 20 maddeden oluşan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör yapısı, AMOS 24 (analysis of moment structures) programı kullanılarak test edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde 127 denekten toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximumlikelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline,2011). Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol akış şeması aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

6.4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne ilişkin güvenirlik analizi sonuçları Tablo.2'de gösterilmiş şekildedir.

Tablo.2 Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
İdealleştirilmiş Etki	0.946	8
İlham Verici Motivasyon	0.926	4
Zihinsel Uyum	0.883	4
Bireyselleştirilmiş İlgi	0.919	4
Toplam	0.975	20

Tablo.2'ye göre 127 katılımcıdan elde edilen verilerin Örgüt İklimi Ölçeği'nin dört alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla idealleştirilmiş etki 0.946; ilham verici motivasyon 0.926; zihinsel uyum 0.883; bireyselleştirilmiş ilgi 0.919 ve toplam 0.975 olarak bulunmuş olup ölçek yüksek güvenirliliktir.

6.5. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

Katılımcıların 21'i (%16.5) 18-24 yaş, 49'u (%38.6) 25-31 yaş, 26'sı (%20.5) 32-38 yaş, 20'si (%15.7) 39-45 yaş, 8'i (%6.3) 46-52 yaş, 2'si (%1.6) 53-59 yaş ve 1'inin de (%0.8) 60 yaş ve üzeri grubunda olduğu görülmüştür.

6.5.1. Eğitim Durumu

Katılımcıların 65'i (%51.2) lise, 39'u (%30.7) ön lisans ve 23'ü de (%18.1) lisans ve üstü mezundur.

6.5.2. Yönetim Seviyesi

Katılımcıların, 85'i (%66.9) yönetim seviyesinde herhangi bir görevde değil, 14'ü (%11.0) alt düzey, 19'u (%15.0) orta düzey ve 9'u da (%7.0) üst düzey yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.

6.5.3. Hizmet Yılı

Katılımcıların 50'si (%39.4) 0-3 yıl, 53'ü (%41.7) 4-7 yıl, 15'i (%11.8) 8-11 yıl, 7'si (%5.5) 12-15 yıl, 1'i (%0.8) 16-19 yıl ve 1'i de (%0.8) 20 yıl ve üzeri süredir bu iş yerinde çalışmaktadır.

6.5.4. Aynı Yönetici ile Çalışma Süresi

Katılımcıların 63'ü (%49.6) 0-3 yıl, 49'u (%38.6) 4-7 yıl, 14'ü (%11.0) 8-11 yıl ve 1'i de (%0.8) 20 yıl ve daha uzun süredir aynı yöneticiyle çalışmaktadır.

6.5.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinin sonuçları Tablo.3'te gösterilmiştir.

Tablo.3 Korelasyon Analizi

Boyutlar	Ort	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
İdealleştirilmiş Etki	3.56	0.72	—					
İlham Verici Motivasyon	3.58	0.71	0.588**	—				
Zihinsel Uyum	3.45	0.64	0.553**	0.630**	—			
Bireyselleştirilmiş İlgi	3.48	0.82	0.677**	0.612**	0.623**	—		
Dönüşümcü Liderlik	3.51	0.58	0.856**	0.744**	0.730**	0.856**	—	
Örgüt İklimi	3.57	0.54	0.680**	0.564**	0.576**	0.649**	0.713**	—

Tablo.3'te görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik algısı ile örgüt iklimi arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,71$, $p < 0,01$). Bu da, iş yerindeki dönüşümcü liderlik yapısının artmasıyla birlikte, çalışanların örgüt iklim düzeylerinde önemli ölçüde artışa neden olduğu görülmüştür. İdealleştirilmiş etki ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,68$, $p < 0,01$). İlham Verici Motivasyon ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,56$, $p < 0,01$). Zihinsel Uyum ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,58$, $p < 0,01$). Bireyselleştirilmiş İlgi ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,65$, $p < 0,01$).

6.5.6. Regresyon

Korelasyon analizinin sonuçları Tablo.4'de gösterilmiştir.

Tablo.4 Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Örgüt İklimi		
	β	t	p
Sabit	0.581	4.298	0.000
Dönüşümcü Liderlik	0.845	24.461	0.000
F	598.341		
Model (p)	0.000		
R²	0.828		

Tablo.4'de görüldüğü üzere regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup dönüşümcü liderlik ($p < 0,001$) örgüt iklimini açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik davranışı puanındaki bir birimlik artış örgüt ikliminde 0.845 kat artışa neden olmaktadır. Dönüşümcü liderlik örgüt iklimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenin modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı (R^2) 0.828 bulunmuştur. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Örgüt İklimi} = 0.581 + 0.845(\text{Dönüşümcü Liderlik})$$

7. SONUÇ

Liderlik mefhumunun günümüz modern toplumlarında daha bir önem kazandığı aşikardır. Liderlik kavramından bahsederken oldukça yakın bir anlam taşıyan yöneticilik kavramına da değinmek gerekir. Her iki kavram da özünde gerek bir örgütte, gerekse de bir işletme ya da toplumda insan sevk ve idaresi fonksiyonuyla ilgilidir. Gerek liderin, gerekse de yöneticinin önde bulunma, inisiyatif alma, topluluğu yönlendirme ve yol gösterme gibi özellik ve fonksiyonları vardır.

Liderlik, yöneticiliğe göre fonksiyon ve içerik açısından biraz daha geniş bir kavramdır. Her liderin aynı zamanda bir yönetici olduğu söylenebilir. Ancak her yönetici aynı zamanda bir lider değildir. Liderlikte idare etme eylemi, motive etme, örnek olma, ilham verme, vizyon belirleme, geleceğe ışık tutma, bir ülkü ve ortak gelecek etrafında bireyleri birleştirme gibi fonksiyonlar da içerir.

Günümüzde örgütler ve toplumlar, bir yöneticiden daha çok bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Yöneticilik daha belirli ve tanımlı süreçlerden oluşur. Yöneticilikte amaç ve hedefler genel olarak belirli araçlarla ilerleneceği de genelde bellidir. Yöneticiliğin ikamesi, liderliğe göre daha kolaydır. Teknoloji

ve iş süreçlerindeki değişim ve ilerleme, yöneticilik fonksiyonlarının otomasyona dönüşmesi sürecini hızlandırmıştır. Yapay zeka ve benzeri uygulamalar, belli süreçlerin otonom karar alma becerisine sahip makinalarca yürütümünü sağlamıştır. Ayrıca detaylı belirlenmiş iş prosesleri, zamanlılığı sağlayıcı planlamalar, yönetim fonksiyonunu kolaylaştırıcı etki yapmıştır. Kısaca bir örgütte yöneticinin icra ettiği eylemlerin çoğu iyi planlama ve kontrol süreçleriyle kendiliğinden işler hale getirilebilmektedir. Bu uygulamalar bir yandan yöneticinin işini kolaylaştırmakla birlikte ona, liderliğe daha yakın yeni görev ve fonksiyonlar yüklemektedir.

Lideri başarıya götüren özellikler kadar onu başarısızlığa sürükleyecek unsurlar da göz ardı edilmemelidir. Takipçilerine insani değerlerle yaklaşmamak, empati kurmamak, adil olmamak, hatada ısrar etmek, güç zehirlenmesi yaşamak, ruhsal olarak yeterli olgunluğu taşımamak, kişisel menfaatlerini öncelemek gibi tavır ve tutumlar başarısız bir liderliğin yollarına döşenen yapı taşları gibidirler.

Dönüşümcü liderlik, bireysel kişilik özelliklerini geliştirmeye odaklı bir liderlik modelidir. Dönüşümcü liderliğin en önemli özelliği takipçinin gelişimi üzerine yoğunlaşması ve kişiliğini zenginleştirmeye çalışmasıdır. Dönüşümcü liderlik, liderlerin ortak hedefleri tanımak amacıyla yüksek düzeyde net bir vizyon elde etmek için ilham, ikna ve heyecanla kurumun sorunlarını belirleyerek mevcut durumu değiştirmek için kullandıkları bir liderlik modelidir. Çalışanların davranışlarını, çalışma ortamında ve bilgi paylaşımında iyileştirmelere yol açan bağlılığı kolektif olarak etkileyebilen bir liderlik türüdür.

Örgüt iklimi, ortak bir sistemin parçası olan bireylerin çalışma ortamını kolektif bir şekilde algılamasıdır. Bir kuruluşu tanımlayan ve onu diğer kuruluşlardan ayıran özellikler dizisidir. Bu özelliklerin zaman içinde göreceli olarak kalıcı olmaları ve örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemeleri beklenmektedir. Örgütsel iklim, üyelerin çalışma ortamında doğrudan veya dolaylı olarak algılayabilecekleri ölçülebilir bir grup özellik olarak tanımlanmıştır.

Örgüt iklimini oluşturan ana bileşenler yönetsel değerler, ekonomik koşullar, organizasyon yapısı, örgüt üyelerinin özellikleri, organizasyon büyüklüğü, işin niteliği ve yönetim tarzıdır. Olumlu algılanan bir örgüt iklimi çalışan performansını ve verimliliğini artırır. Örgütsel iklimin amaç boyutu, yöneticilerin yönetim tarzı boyutu, dayanışma ve arkadaşlık boyutu, örgütü benimseme boyutu, sorumluluk boyutu, ödül boyutu, destek boyutu, yapı boyutu, süreç boyutu, çatışma boyutu gibi boyutları bulunmaktadır.

Dönüşümlü liderlik davranışlarının örgüt iklimine etkisini ampirik yoldan tespit etmek için iki ölçekten yararlanılmıştır. Örgüt İklimi Ölçeği olarak adlandırılan ilk ölçek altı alt boyut (4 maddelik ödüllendirme, 4 maddelik içtenlik, 4 maddelik destek/bağlılık, 3 maddelik yapısalılık, 4 maddelik risk ve çatışma ve 3 maddelik standartlar) ile birlikte toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümlü Liderlik Ölçeği olarak adlandırılan diğer ölçek ise 4 boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır.

Örgüt İklimi Ölçeği'nin güvenilirliğinin tespiti için 127 katılımcıdan elde edilen verilerin ölçeğin altı alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayılarına bakılmıştır. Sırasıyla; ödüllendirme için 0.902, içtenlik için 0.898, destek/bağlılık için 0.896, yapısalılık için 0.804, risk ve çatışma için 0.799, standartlar için 0.656 ve toplamda 0.960 değerleri bulunmuş olup ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu söylemek mümkündür. Dönüşümlü Liderlik Ölçeği'nin güvenilirliği için; 127 katılımcıdan elde edilen verilerin, ölçeğin 4 alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayılarına bakılmıştır. Sırasıyla idealleştirilmiş etki için 0.946, ilham verici motivasyon için 0.926, zihinsel uyum için 0.883, bireyselleştirilmiş ilgi için 0.919 ve toplamda 0.975 değerleri bulunmuş olup ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu söylemek mümkündür.

Demografik değişkenlere ilişkin beş hipotez oluşturulmuştur. Bunlar "katılımcıların örgüt iklimi ve alt boyutları ile dönüşümcü liderlik ve alt boyutları yaş gruplarına göre / eğitim durumuna göre / yönetim seviyesine göre / hizmet yılına göre / aynı yöneticiyle çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır" şeklinde özetlenebilir.

Örgütsel İklim Ölçeği'ne ilişkin normallik incelendiğinde (53-59 yaş grubu ve 60 yaş ve üzeri yaş grubunda kişi sayısı 5'ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir) yaş gruplarına göre örgüt iklimi ve alt boyut skorlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. Aynı ölçeğin yaş değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları tablosu incelendiğinde katılımcıların örgüt iklimi ve alt boyutları algılarının yaş

gruplarına göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir. Tüm yaş gruplarının örgüt iklim algı düzeylerinin benzer olduğu söylenebilir.

Eğitim durumu normallik testi incelendiğinde eğitim durumuna göre örgüt iklimi ve alt boyut skorlarının normal dağılım göstermediği görülmüştür. Eğitim durumu değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları tablosu incelendiğinde katılımcıların örgüt iklimi ve alt boyutları algılarının eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermediği görülmüştür. Tüm eğitim seviyelerine göre örgüt iklimi algı düzeyleri benzerdir.

Yönetim seviyesi normallik testi incelendiğinde yönetim seviyesine göre örgüt iklimi ve alt boyut skorlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. Yönetim seviyesi değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları incelendiğinde katılımcıların ödüllendirme, risk ve çatışma, standartlar ve örgüt iklimi skorlarının yönetim seviyesine göre anlamlı fark gösterdiği görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin ödüllendirme medyan skoru, orta ve alt düzey yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin risk ve çatışma medyan skoru orta düzey ve alt düzey yöneticiler ile hiçbir yönetim kademesinde bulunmayanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin standartlar medyan skoru, alt düzey yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin örgüt iklimi medyan skoru, orta ve alt düzey yöneticilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Hizmet yılı bazlı analizlerde, 16-19 yıl ve 20 yıl ve daha uzun süredir bu firmada çalışan kişi sayısı 5'ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir. Hizmet yılı normallik testi tablosu incelendiğinde hizmet yılına göre örgüt iklimi ve alt boyut skorlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. Hizmet yılı değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları tablosuna göre katılımcıların örgüt iklimi ve alt boyutları algıları, hizmet yılına göre anlamlı fark göstermemektedir. Tüm hizmet yılı gruplarına göre örgüt iklimi algı düzeyleri benzerdir.

Yönetici ile çalışma süresine dayalı analizlerde de 20 yıl ve daha uzun süredir bu firmada çalışan kişi sayısı 5'ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir. Yönetici ile çalışma süresi normallik testi tablosu incelendiğinde yönetici ile çalışma süresine göre örgüt iklimi ve alt boyut skorlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. Yönetici ile çalışma süresi değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları tablosu incelendiğinde katılımcıların ödüllendirme, içtenlik, destek/bağlılık, yapısallık ve örgüt iklimi skorlarının yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir. 8-11 yıldır aynı yönetici ile çalışanların ödüllendirme, içtenlik, yapısallık ve örgüt iklimi medyan skoru, 0-3 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. 4-7 yıldır aynı yönetici ile çalışanların destek/bağlılık medyan skoru, 0-3 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Dönüşümlü Liderlik Ölçeği'ne ilişkin analizlerde, yaş boyutunda 53-59 yaş grubu ve 60 yaş ve üzeri kişi sayısı 5'ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir. Yaş kriteri normallik testi tablosu doğrultusunda yaş gruplarına göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut skorları normal dağılım göstermemektedir. Yaş değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları tablosu incelendiğinde katılımcıların dönüşümcü liderlik ve alt boyutları algılarının yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir. Tüm yaş gruplarının dönüşümcü liderlik algı düzeyleri benzerdir.

Eğitim durumu normallik testi incelendiğinde eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut skorlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. Eğitim durumu değişkenine ilişkin karşılaştırma tablosu sonuçlarına göre katılımcıların dönüşümcü liderlik ve alt boyutları algıları eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. Tüm eğitim grupları için dönüşümcü liderlik algı düzeyleri benzerdir.

Yönetim seviyesi normallik testi incelendiğinde yönetim seviyesine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyutları skorlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. Yönetim seviyesi değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları tablosuna göre katılımcıların ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş ilgi ve dönüşümcü liderlik skorları yönetim seviyesine göre anlamlı fark göstermektedir. Üst düzey yöneticilerin ilham verici motivasyon medyan skoru, hiçbir yönetim seviyesinde olmayanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin bireyselleştirilmiş ilgi medyan skoru, orta düzey, alt düzey ve hiçbir yönetim seviyesinde olmayanlardan istatistiksel olarak

anlamli ölçüde yüksek bulunmuştur. Üst düzey yöneticilerin dönüşümcü liderlik medyan skoru, alt düzey yönetici ve hiçbir yönetim seviyesinde bulunmayanlardan istatistiksel olarak anlamli ölçüde yüksek bulunmuştur.

Hizmet yılı bazlı analizlerde 16-19 yıl ile 20 yıl ve daha uzun süredir bu firmada çalışan kişi sayısı 5'ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir. Hizmet yılı normallik testi tablosu incelendiğinde hizmet yılına göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut skorlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. Hizmet yılı değişkenine ilişkin karşılaştırma sonuçları tablosuna göre katılımcıların ilham verici motivasyon skorları, hizmet yılına göre anlamli fark göstermektedir. 8-11 yıldır bu şirkette çalışanların ilham verici motivasyon medyan skoru, 4-7 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamli ölçüde yüksek bulunmuştur.

Yönetici ile çalışma süresi kriterine ilişkin analizlerde 20 yıl ve daha uzun süredir bu firmada çalışan kişi sayısı 5'ten az olduğu için analize dahil edilmemiştir. Yönetici ile çalışma süresi normallik testi tablosu incelendiğinde yönetici ile çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik ve alt boyut skorlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. Yönetici ile çalışma süresi değişkenine ilişkin karşılaştırma tablosu sonuçlarına göre katılımcıların idealleştirilmiş etki, bireyselleştirilmiş etki ve dönüşümcü liderlik skorları, yönetici ile çalışma süresine göre anlamli fark göstermektedir. 4-7 ve 8-11 yıldır aynı yönetici ile çalışanların idealleştirilmiş etki medyan skoru, 0-3 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamli ölçüde yüksek bulunmuştur. 8-11 yıldır aynı yönetici ile çalışanların bireyselleştirilmiş etki medyan skoru, 0-3 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamli ölçüde yüksek bulunmuştur. 4-7 ve 8-11 yıldır aynı yönetici ile çalışanların dönüşümcü liderlik medyan skoru, 0-3 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamli ölçüde yüksek bulunmuştur. Aynı yönetici ile çalışma süresi arttıkça dönüşümcü liderlik algısının da arttığı görülmüştür.

Korelasyon analizi tablosuna göre dönüşümcü liderlik algısı ile örgüt iklimi arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu da iş yerindeki dönüşümcü liderlik yapısının artmasının, çalışanların örgüt iklimi algı düzeylerinin önemli ölçüde artmasına neden olduğu görülmüştür. İdealleştirilmiş etki ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. İlham verici motivasyon ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Zihinsel uyum ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bireyselleştirilmiş ilgi ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Regresyon katsayıları t istatistiği ile sınanmış olup dönüşümcü liderlik, örgüt iklimini açıklayan regresyon denkleminde istatistiksel olarak anlamli bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik davranışı puanındaki bir birimlik artış örgüt ikliminde 0.845 kat artışa neden olmaktadır. Dönüşümcü liderlik, örgüt iklimi üzerinde istatistiksel olarak anlamli etkiye sahiptir.

KAYNAKÇA

- AJILA, C.O. (1997). *Job Motivation and Attitude to Work as Correlates of Productivity Among Workers in Manufacturing Companies in Lagos State*. Unpublished Ph.D Thesis, submitted to the department of Psychology, Nigeria.
- CAHALANE, H. & SITES, E. W. (2008). The climate of child welfare employee retention. *Child Welfare League of America*, 87(1), 91-114.
- CONGER, M. (2002). Leadership Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 19(3), 45-52
- DENISON, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley and Sons.
- GÜNEY, S.(1992). Fiedler'in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin Değerlendirilmesi. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, VIII(23), 309-315.
- MADURA, J. (2007). *Introduction to Business*. Fourth Edition Student Edition
- JURKOVIC, Z. (2012). The importance of communication in the functioning of an organization. *Professional paper, Croatia, UDK 658.01:316.77, pp.387-400*

- KIRKAN K (2011). *The Effect of Emotional Intelligence on Emotional Intelligence on Emotional Competence and Transformational Leadership*. Pr Quest UME Dissertation Publishing
- KROUSE, C. G. (1972). Complex Objectives, Decentralization, and The Decision Process of The Organizatio. *Administrative Science Quarterly* 17(4), 544-554
- LEWIN, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (ed. Cartwright D). New York: Harper&Row
- LITWIN, G. H. & STRINGER, R. A. (1966). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press, Boston.
- LITWIN, H. (2001). The Social Networks of Older People: A Cross National Analysi. *Journal of Aging Studies*, 45
- ORABI, T. G. A. (2016). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: Evidence From Jordan. *International Journal Of Human Resource Studies*, 6(2), 89-102.
- PAREEK, U. (1989), *Motivational Analysis of Organizations Climate*. J.W. pp.161 – 180, San Diego: California
- RASTOGI, P. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39-49.
- SRIVASTAV, A.K (1993). *Study of Organizational Climate, Role Stress and Coping strategy among Public Sector Executive*. Unpublished Ph. D. Thesis, Bangalore University, India.
- WIENER, Y. (1988). Forms of Values Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4), 534-545.