



RESEARCH ARTICLE / ARAŞTIRMA MAKALESİ

Dönüştürücü Liderliğin Örgüt Kültürünün Oluşumundaki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü*

The Mediating Role of Organizational Climate in the Effect of Transformational Leadership on Organizational Culture

Sina Matinaghdam¹  

¹ İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Yönetimi, İstanbul, Türkiye, e-mail: metinsina8@gmail.com

Özet

Bu araştırmanın amacı, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki doğrudan etkisini ve örgüt ikliminin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemektir. Nicel ve kesitsel desende yürütülen araştırmanın örneklemini İstanbul Avrupa Yakası'nda faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde çalışan 301 kişi oluşturmaktadır. Veriler dönüşümcü liderlik (22 madde), örgüt iklimi (15 madde) ve örgüt kültürü (20 madde) ölçekleriyle toplanmış; SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 kullanılarak güvenilirlik analizi, tanımlayıcı istatistikler, t testi, ANOVA, Pearson korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesine dayalı aracılık analizi uygulanmıştır. Dönüşümcü liderlik ile örgüt iklimi ($r=0,696$), dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ($r=0,823$) ve örgüt iklimi ile örgüt kültürü ($r=0,776$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($p<0,01$). Örgüt iklimi modele eklendiğinde dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi $\beta=0,823$ 'ten $\beta=0,550$ 'ye düşmüş, ancak anlamlılığını korumuştur ($p<0,001$). Beş bin bootstrap örnekleme dayalı dolaylı etki güven aralığının sıfır içermemesi $[0,166; 0,403]$, örgüt ikliminin kısmi aracılık rolünü doğrulamıştır. Bulgular, vakıf üniversitelerinde dönüştürücü liderliğin paylaşılan değerleri doğrudan güçlendirdiğini ve çalışanların algıladığı destekleyici iklim üzerinden ek bir kültürel etki oluşturduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, Aracılık Analizi, Vakıf Üniversiteleri.

* Bu çalışma, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde gerçekleştirilen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Citation / Atıf: MATINAGHDAM, S. (2026). Dönüştürücü Liderliğin Örgüt Kültürünün Oluşumundaki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü. *Sosyal Bilimlerde Akademik Çalışmalar Dergisi*.2(2), 131-141, <https://doi.org/10.71284/sobac.202625>

Corresponding author / Sorumlu yazar:

Sina Matinaghdam

E-mail: metinsina8@gmail.com



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Özet

Bu araştırmanın amacı, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki doğrudan etkisini ve örgüt ikliminin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemektir. Nicel ve kesitsel desende yürütülen araştırmanın örneklemini İstanbul Avrupa Yakası'nda faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde çalışan 301 kişi oluşturmaktadır. Veriler dönüştürücü liderlik (22 madde), örgüt iklimi (15 madde) ve örgüt kültürü (20 madde) ölçekleriyle toplanmış; SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 kullanılarak güvenirlik analizi, tanımlayıcı istatistikler, t testi, ANOVA, Pearson korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesine dayalı aracılık analizi uygulanmıştır. Dönüştürücü liderlik ile örgüt iklimi ($r=0,696$), dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü ($r=0,823$) ve örgüt iklimi ile örgüt kültürü ($r=0,776$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($p<0,01$). Örgüt iklimi modele eklendiğinde dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi $\beta=0,823$ 'ten $\beta=0,550$ 'ye düşmüş, ancak anlamlılığını korumuştur ($p<0,001$). Beş bin bootstrap örnekleme dayalı dolaylı etki güven aralığının sıfır içermemesi $[0,166; 0,403]$, örgüt ikliminin kısmi aracılık rolünü doğrulamıştır. Bulgular, vakıf üniversitelerinde dönüştürücü liderliğin paylaşılan değerleri doğrudan güçlendirdiğini ve çalışanların algıladığı destekleyici iklim üzerinden ek bir kültürel etki oluşturduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, Aracılık Analizi, Vakıf Üniversiteleri.

Abstract

This study examines the direct effect of transformational leadership on organizational culture and the mediating role of organizational climate in this relationship. The quantitative, cross-sectional sample comprised 301 employees working at foundation universities located on the European side of Istanbul. Data were collected through transformational leadership (22 items), organizational climate (15 items), and organizational culture (20 items) scales. Reliability analysis, descriptive statistics, independent-samples t tests, ANOVA, Pearson correlations, and structural equation modeling-based mediation analysis were performed using SPSS 22.0 and AMOS 24.0. Positive and significant relationships were found between transformational leadership and organizational climate ($r=.696$), transformational leadership and organizational culture ($r=.823$), and organizational climate and organizational culture ($r=.776$; $p<.01$). When organizational climate was included in the model, the effect of transformational leadership on organizational culture decreased from $\beta=.823$ to $\beta=.550$ but remained significant ($p<.001$). The bootstrap confidence interval based on 5,000 resamples excluded zero $[.166, .403]$, confirming partial mediation. The findings indicate that transformational leadership in foundation universities strengthens shared organizational values directly and generates an additional cultural effect through a supportive climate perceived by employees.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Climate, Mediation Analysis, Foundation Universities.

1. GİRİŞ

Yükseköğretim kurumları, akademik özerklik, çoklu paydaş yapısı, yoğun bilgi üretimi ve değişen öğrenci beklentileri nedeniyle yönetim ve liderlik açısından karmaşık örgütlerdir. Bu kurumlarda sürdürülebilir başarı yalnızca biçimsel süreçlere değil; çalışanların ortak değerleri nasıl yorumladığına, yönetim uygulamalarını nasıl algıladığına ve kurum içindeki psikolojik atmosferin niteliğine de bağlıdır. Dönüştürücü liderlik, çalışanları ortak bir vizyon etrafında harekete geçirmesi, entelektüel uyarım sağlaması ve bireysel ihtiyaçları gözetmesi nedeniyle bu bağlamda belirleyici bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Bass ve Riggio, 2006).

Örgüt kültürü, üyelerin paylaştığı temel varsayımlar, değerler ve davranış kalıpları aracılığıyla kurumsal kimliğe süreklilik kazandırırken; örgüt iklimi, çalışanların politika, uygulama ve günlük ilişkilere ilişkin daha yakın dönemli ortak algılarını ifade eder (Schein ve Schein, 2017; Schneider, Ehrhart ve Macey, 2013). Güncel değerlendirmeler, iklim ve kültürün farklı araştırma geleneklerine dayanmakla birlikte örgütsel deneyimi açıklarken birlikte ele alınmasının yararlı olduğunu göstermektedir (Schneider, Ehrhart ve Macey, 2026). Liderlik davranışları çalışanların adalet, destek, katılım ve iletişim algılarını şekillendirdiğinden, örgüt iklimi liderlik ile daha kalıcı kültürel örüntüler arasındaki açıklayıcı mekanizmalardan biri olabilir.

Güncel ampirik araştırmalar dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü ve performansla anlamlı biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir. Nguyen ve arkadaşları (2023), 903 çalışan üzerinden kurdukları yapısal modelde dönüştürücü liderliğin örgüt kültürünü etkilediğini ve kültürün liderlik-performans ilişkisinde kısmi aracılık üstlendiğini belirlemiştir. Bagga, Gera ve Haque (2023) ise sanal ekiplerde dönüştürücü liderlik, örgüt kültürü ve değişim yönetimi arasındaki ilişkileri doğrulamıştır. Eğitim alanındaki çalışmalar da dönüşümcü liderlik algısının örgütsel değişime hazır olma gibi kurumsal tutumlarla pozitif ilişkisini ortaya koymaktadır (Kaya ve Doğan Kılıç, 2023). Ayrıca Umman'daki eğitim kurumlarında yürütülen güncel bir araştırma, yenilikçi örgüt kültürünün dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki aracılık rolünü desteklemektedir (Ali Alshuhumi, Yahya Al-Hidabi ve Akinbode, 2025). Bununla birlikte örgüt ikliminin, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini nasıl aktardığı; özellikle Türkiye'deki vakıf üniversiteleri bağlamında sınırlı incelenmiştir.

Bu boşluktan hareketle araştırmanın temel problemi, “Dönüştürücü liderlik örgüt kültürünü hangi ölçüde etkilemekte ve örgüt iklimi bu etkide nasıl bir aracılık rolü üstlenmektedir?” sorusudur. Çalışmanın özgün değeri, liderlik, iklim ve kültürü aynı yapısal modelde ele alması ve modeli İstanbul'daki vakıf üniversitesi çalışanlarından oluşan bir örnekleme sınamasıdır. Böylece çalışma, liderliğin kültürel sonuçlarını yalnızca doğrudan ilişki üzerinden değil, çalışanların günlük örgütsel deneyimlerini temsil eden iklim algısı üzerinden açıklamaktadır. Araştırmanın teorik katkısı liderlik-kültür bağlantısının mekanizmasına ilişkin kanıt sunmak; uygulamalı katkısı ise üniversite yöneticilerine katılımcı, destekleyici ve güvene dayalı bir iklim oluşturmaya yönelik yol göstermektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik, liderin izleyenlerin değer ve beklentilerini daha üst düzey ortak amaçlarla buluşturduğu bir etkileşim sürecidir (Burns, 1978; Bass, 1985). Yaklaşım; idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarıyla açıklanır (Bass ve Riggio, 2006). Bu liderler yalnızca performans hedefleri belirlemez; çalışanların kurumsal amaçlara anlam yüklemesini, sorunları farklı açılardan değerlendirmesini ve değişime etkin biçimde katılmasını sağlar. Üniversitelerde bu davranışlar, akademik ve idari çalışanlar arasında ortak yön duygusunu güçlendirebilir ve değişim dönemlerinde belirsizliği azaltabilir.

Dönüştürücü liderliğin dört boyutu birbirini tamamlayan davranış kümeleri olarak değerlendirilmelidir. İdealize edilmiş etki, liderin etik tutarlılığı ve örnek davranışları aracılığıyla güven oluşturmalarını; ilham verici motivasyon, ortak geleceği anlaşılır ve çekici bir vizyonla ifade etmesini kapsar. Entelektüel uyarım, yerleşik yöntemlerin sorgulanmasına ve sorunlara yeni çözümler geliştirilmesine alan açarken bireyselleştirilmiş ilgi, çalışanların farklı yetkinlik ve gelişim gereksinimlerinin dikkate alınmasını gerektirir (Bass ve Riggio, 2006). Vakıf üniversitelerinde bu boyutların birlikte uygulanması özellikle önemlidir. Çünkü akademik özgürlük, idari standartlaşma, öğrenci memnuniyeti ve kurumsal rekabet gibi kimi zaman birbiriyle gerilimli beklentilerin ortak bir amaç etrafında dengelenmesi gerekir. Liderin yalnızca vizyon açıklaması yeterli değildir; çalışanların kararlara katılabildiğini, görüşlerinin dikkate alındığını ve gelişimlerinin desteklendiğini günlük uygulamalar içinde deneyimlemesi gerekir.

Dönüştürücü liderliğin kültürel etkisi, yöneticinin davranışlarının örgütte neyin değerli ve kabul edilebilir olduğuna ilişkin güçlü işaretler üretmesinden kaynaklanır. Liderin yenilikçi önerilere yaklaşımı, hatalar karşısındaki tutumu, başarıyı tanıma biçimi ve birimler arası iş birliğini destekleyip desteklememesi çalışanlar tarafından sürekli gözlemlenir. Bu tekrar eden gözlemler, resmî değer bildirgelerinden daha etkili biçimde ortak davranış beklentileri oluşturabilir. Dolayısıyla dönüştürücü liderlik, kültürü tek seferlik bir değişim müdahalesiyle değil, karar ve etkileşimlerde sergilenen tutarlı örüntüler yoluyla şekillendiren bir süreçtir.

2.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü, bir grubun dış çevreye uyum ve iç bütünleşme sorunlarını çözerken geliştirdiği, geçerli kabul ettiği ve yeni üyelere aktardığı temel varsayımlar sistemidir (Schein ve Schein, 2017). Çalışmanın araştırma probleminden uzaklaştıran çok sayıdaki kültür tipolojisi yerine, kültür burada çalışanlarca paylaşılan değerler, normlar ve davranış beklentilerinden oluşan bütüncül bir yapı olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşım, kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin toplam puan mantığıyla da uyumludur.

Örgüt iklimi ise çalışanların kurumun politika, prosedür, ödül, destek ve ilişkilerine dair paylaşılan algılarını yansıtır (Schneider ve ark., 2013). Kültür daha derin ve tarihsel varsayımlara, iklim ise çalışanların mevcut çalışma ortamına ilişkin deneyimlerine odaklanır. Bu ayrım, iklimin liderlik davranışlarını kültürel sonuçlara taşıyan daha yakın bir aracı değişken olarak modellenmesini mümkün kılar.

Kültür ve iklim arasındaki ayrım analitik olmakla birlikte iki yapı örgütsel yaşamda karşılıklı olarak beslenir. Kültürel varsayımlar hangi uygulamaların meşru görüleceğini belirlerken, çalışanların bu uygulamalara ilişkin ortak algıları mevcut kültürün gündelik görünümünü oluşturur. Örneğin bir üniversitenin yenilikçiliği kurumsal değer olarak ilan etmesi kültürel bir iddiadır; çalışanların yeni fikir sunarken destek görmesi, hata yaptığında cezalandırılmaması ve farklı birimlerle bilgi paylaşabilmesi ise bu değerlerin iklim düzeyinde deneyimlendiğini gösterir. Söylem ile deneyim arasındaki uyum güçlendikçe ilan edilen değerlerin içselleştirilmesi kolaylaşır. Buna karşılık resmî söylem katılımı vurgularken kararların sürekli kapalı biçimde alınması, iklim algısını olumsuzlaştırabilir ve kültürel bütünlüğü zayıflatabilir.

Schein ve Schein'in (2017) yaklaşımı kültürün görünür yapılar, benimsenen değerler ve temel varsayımlar düzeylerinde incelenebileceğini belirtir. Üniversite bağlamında yerleşke düzeni, törenler, iletişim dili ve çalışma kuralları görünür yapıları; akademik kalite, etik, yenilikçilik ve toplumsal katkı vurguları benimsenen değerleri temsil edebilir. Temel varsayımlar ise otoritenin nasıl kullanılacağı, bilginin kim tarafından üretileceği ve çalışanlara ne ölçüde güvenileceği gibi daha derin kabulleri içerir. Örgüt iklimi, çalışanların bu katmanların günlük uygulamalardaki sonuçlarını değerlendirdiği yakın dönemli algısal yüzeydir. Bu nedenle kültürün değişmesi görece uzun zaman alırken iklim, yönetsel uygulamalardaki değişimlere daha hızlı tepki verebilir (Schneider ve ark., 2013).

2.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Dönüştürücü liderler ortak vizyonu görünür kılar, rol modeli olur ve çalışanları kararlara katılmaya teşvik eder. Bu davranışlar örgütte hangi tutumların kabul gördüğünü göstererek paylaşılan değerlerin güçlenmesine katkıda bulunur. Nguyen ve arkadaşlarının (2023) bulguları da dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki olumlu etkisini desteklemektedir. Buna göre H1 geliştirilmiştir: Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Liderin destek, adalet, iletişim ve gelişim odaklı davranışları çalışanların günlük çalışma ortamına ilişkin algılarını doğrudan etkiler. Dönüştürücü liderlik, güven ve katılımın yüksek olduğu bir atmosfer oluşturarak örgüt iklimini olumlu yönde şekillendirebilir. Buna göre H2 geliştirilmiştir: Dönüştürücü liderliğin örgüt iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Çalışanların destekleyici ve katılımcı bir iklim algılaması, kurumun değerlerinin günlük uygulamalarda

tutarlı biçimde deneyimlenmesini sağlar. İklimin olumlu olması ortak davranış beklentilerinin yerleşmesini ve kültürün güçlenmesini kolaylaştırır. Buna göre H3 geliştirilmiştir: Örgüt ikliminin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Dönüştürücü liderlik önce çalışanların yakın çalışma ortamına ilişkin algılarını değiştirebilir; bu algılar zamanla ortak değer ve normların benimsenmesini destekleyebilir. Bu nedenle örgüt ikliminin liderlik davranışlarını kültürel sonuçlara taşıyan açıklayıcı bir mekanizma olması beklenmektedir. Buna göre H4 geliştirilmiştir: Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü vardır.

Aracılık modelinin mantığı, liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından önce somut çalışma deneyimleri üzerinden değerlendirilmesine dayanır. Açık iletişim, adil uygulamalar, gelişime destek ve kararlara katılım gibi davranışlar çalışanların kurumu güvenli ve destekleyici bir ortam olarak algılamasını sağlayabilir. Bu ortak algı güçlendiğinde iş birliği, yenilikçilik ve karşılıklı sorumluluk gibi davranışlar yalnızca yöneticinin talebi olmaktan çıkarak örgütün yerleşik iş yapma biçimine dönüşebilir. Böylece iklim, görece hızlı değişebilen yönetsel uygulamalar ile daha derin ve kalıcı kültürel örüntüler arasında zamansal ve psikolojik bir bağlantı kurar. Kısmi aracılık beklentisi ise liderliğin kültürü iklim dışında rol model olma, sembolik kararlar ve kaynak tahsisi gibi doğrudan kanallardan da etkileyebileceğini kabul etmektedir.

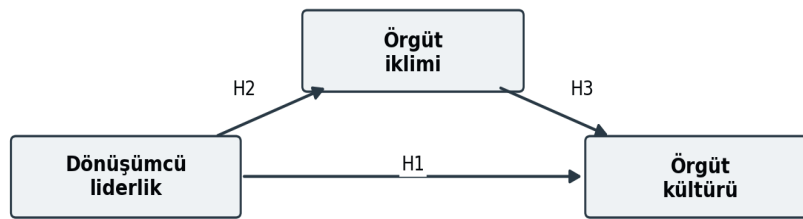
3. YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modelinde dönüştürücü liderlik bağımsız değişken, örgüt kültürü bağımlı değişken ve örgüt iklimi aracı değişken olarak ele alınmıştır. Model, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki doğrudan etkisini ve örgüt iklimi üzerinden ortaya çıkan dolaylı etkisini birlikte göstermektedir. Dönüştürücü liderlikten örgüt iklimine ve örgüt ikliminden örgüt kültürüne uzanan yollar aracılık ilişkisini oluştururken, dönüştürücü liderlikten örgüt kültürüne uzanan yol doğrudan etkiyi temsil etmektedir. Aşağıdaki şekilde bu ilişkiler H1–H4 hipotezleriyle gösterilmiştir; demografik değişkenlere ilişkin H5–H22 hipotezleri ise ayrıca sıralanmıştır.

Şekil 3. Araştırmanın Kavramsal Modeli



H4: Örgüt ikliminin aracılık rolü

Araştırmanın Hipotezleri

H1: Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Dönüştürücü liderliğin örgüt iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Örgüt ikliminin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü vardır.

H5: Dönüştürücü liderlik puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H6: Örgüt iklimi puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

- H7: Örgüt kültürü puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H8: Dönüşümcü liderlik puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.
- H9: Örgüt iklimi puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.
- H10: Örgüt kültürü puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.
- H11: Dönüşümcü liderlik puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
- H12: Örgüt iklimi puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
- H13: Örgüt kültürü puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
- H14: Dönüşümcü liderlik puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H15: Örgüt iklimi puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H16: Örgüt kültürü puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H17: Dönüşümcü liderlik puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır.
- H18: Örgüt iklimi puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır.
- H19: Örgüt kültürü puan ortalaması hizmet süresine göre farklılaşmaktadır.
- H20: Dönüşümcü liderlik puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır.
- H21: Örgüt iklimi puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır.
- H22: Örgüt kültürü puan ortalaması birim değişikliğe göre farklılaşmaktadır.

3.2. Araştırma Deseni, Evren ve Örneklem

Araştırma, nicel yöntem ve kesitsel ilişkisel tarama deseninde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul Avrupa Yakası'nda faaliyet gösteren vakıf üniversitelerindeki yaklaşık 40.000 akademik ve idari çalışan oluşturmaktadır. Evren büyüklüğü, tezde aktarılan 2024 YÖKSİS ve Üniversite İzleme ve Değerlendirme Genel Raporu verileri temel alınarak belirlenmiştir. Analiz örnekleme, Küçükçekmece ve Zeytinburnu ilçelerindeki vakıf üniversitelerinde çalışan ve geçerli yanıt veren 301 katılımcıdan oluşmaktadır. Örneklemin %50,2'si kadın, %49,8'i erkektir. Katılımcıların %41,5'i 36-45 yaş aralığında, %86,4'ü yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların %39,9'u kurumunda 7-9 yıldır çalışmaktadır.

Katılımcılara erişimde çevrim içi ve yüz yüze kanalların birlikte kullanılması nedeniyle örneklem, erişilebilirlik esasına dayalı kolayda örnekleme yaklaşımıyla oluşturulmuştur. Tez metnindeki örneklem açıklamasında 300 katılımcı belirtilmekle birlikte, bütün istatistiksel analiz tablolarında n=301 olduğundan raporlamada analizlere dahil edilen 301 geçerli yanıt esas alınmıştır.

3.3. Veri toplama Araçları

Veri toplama formu demografik sorular ile üç ölçme aracından oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeği 22, örgüt iklimi ölçeği 15 ve örgüt kültürü ölçeği 20 maddeden oluşmaktadır. Maddeler beşli Likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmiş ve yüksek puanlar ilgili yapıya ilişkin algının güçlendiğini göstermiştir. Bu araştırmada Cronbach alfa katsayıları sırasıyla 0,940, 0,928 ve 0,943 olarak hesaplanmıştır; bu değerler ölçeklerin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Ölçeklerin bu örneklemdaki iç tutarlılığı Cronbach alfa katsayısıyla değerlendirilmiştir. Katsayıların tamamının 0,90'ın üzerinde olması, maddelerin kendi yapıları içinde yüksek düzeyde tutarlı olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin toplam puanları üzerinden kurulan yapısal modelde değişkenler arasındaki kuramsal yön ve anlamlı ilişkiler birlikte değerlendirilmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci ve Etik

Veriler Aralık 2024-Şubat 2025 arasındaki üç aylık dönemde çevrim içi Google Form ve yüz yüze

anket uygulamalarıyla toplanmıştır. Anket, demografik sorular dahil toplam 63 sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları kurumu yeterince tanıdıkları ve maddelere kendi değerlendirmeleri doğrultusunda yanıt verdikleri kabul edilmiştir.

Araştırma sürecinde gönüllü katılım, gizlilik ve bilimsel amaçla kullanım ilkeleri esas alınmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış; kimlik bilgisi talep edilmeden yanıtların toplu olarak analiz edilmesi benimsenmiştir.

3.5. Veri Analizi

Veriler SPSS 22.0 ve AMOS 24.0 programlarında analiz edilmiştir. Sürekli değişkenler ortalama ve standart sapma ile özetlenmiş; normal dağılım çarpıklık ve basıklık katsayılarıyla değerlendirilmiştir. Grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracılık rolü yapısal eşitlik modellemesiyle sınanmıştır. Dolaylı etkinin anlamlılığı 5.000 bootstrap örnekleme ve %95 güven aralığıyla değerlendirilmiş; güven aralığının sıfır içermemesi aracılık için kanıt kabul edilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008). Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

Analiz sırası araştırma modelindeki kuramsal ilişkileri aşamalı biçimde sınayacak şekilde düzenlenmiştir. Öncelikle ölçeklerin güvenilirliği ve değişkenlerin dağılım özellikleri incelenmiş, ardından ikili ilişkilerin yönü ve gücü korelasyon katsayılarıyla belirlenmiştir. Aracılık değerlendirmesinde dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki toplam etkisi, örgüt iklimi üzerindeki etkisi ve iki değişken birlikte modele alındığında ortaya çıkan doğrudan etki karşılaştırılmıştır. Dolaylı etkinin yalnızca katsayılarıdaki azalmaya dayanılarak değil, bootstrap güven aralığıyla sınanması örnekleme dağılımına ilişkin daha az kısıtlayıcı ve daha güçlü bir değerlendirme sunmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008). Doğrudan etkinin aracı değişken eklendikten sonra anlamlılığını koruması kısmi, anlamsız hâle gelmesi ise tam aracılık olarak yorumlanmıştır.

4. BULGULAR

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Dönüşümcü Liderlik	0,940	22
Örgüt İklimi	0,928	15
Örgüt Kültürü	0,943	20

Üç ölçeğin Cronbach alfa katsayıları 0,928 ile 0,943 arasındadır. Buna göre ölçümlerin iç tutarlılık güvenilirliği yüksektir.

Tablo 2. Ölçek Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	Ortalama	Std. Sapma	Ortanca	Min	Maks	Çarpıklık	Basıklık
DL	301	3,84	0,75	3,95	1	5	-0,80	0,75
Öİ	301	3,82	0,84	3,93	1	5	-0,95	1,17
ÖK	301	3,85	0,79	3,95	1	5	-0,85	0,96

Dönüşümcü liderlik (Ort.=3,84; SS=0,75), örgüt iklimi (Ort.=3,82; SS=0,84) ve örgüt kültürü (Ort.=3,85; SS=0,79) puanları görece yüksek düzeydedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında bulunması, parametrik analizler için dağılım varsayımının kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyonları

Değişkenler	1	2	3
DL	—		
Öİ	,696**	—	
ÖK	,823**	,776**	—

Dönüşümcü liderlik ile örgüt iklimi arasında pozitif ve yüksek düzeyde ilişki vardır ($r=0,696$; $p<0,01$). Dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ($r=0,823$; $p<0,01$) ve örgüt iklimi ile örgüt kültürü ($r=0,776$; $p<0,01$) arasındaki ilişkiler de pozitif ve yüksek düzeydedir.

Tablo 4. Aracılık Modeline İlişkin Yol Analizi

Değişkenler	Değişkenler	Değişkenler	Değişkenler	Değişkenler	β	S.H	t	p	Dolaylı Etki
Öİ	<---	DL			0,694	0,046	16,695	***	
ÖK	<---	Öİ			0,776	0,034	21,308	***	
ÖK	<---	DL			0,823	0,034	25,139	***	
ÖK	<---	Öİ	<---	DL	0,550	0,041	13,957	***	[0,166;0,403]
Model $R^2 = 0,76$									

Dönüşümcü liderlik örgüt iklimini ($\beta=0,694$; $p<0,001$), örgüt iklimi örgüt kültürünü ($\beta=0,776$; $p<0,001$) ve dönüşümcü liderlik örgüt kültürünü ($\beta=0,823$; $p<0,001$) anlamlı biçimde yordamaktadır. Örgüt iklimi modele dahil edildiğinde dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki doğrudan etkisi $\beta=0,550$ 'ye düşmüş, ancak anlamlılığını sürdürmüştür. Dolaylı etkiye ilişkin %95 bootstrap güven aralığının [0,166; 0,403] sıfır içermemesi kısmi aracılığı doğrulamıştır. Böylece H1, H2, H3 ve H4 desteklenmiştir. Model örgüt kültüründeki varyansın %76'sını açıklamaktadır ($R^2=0,76$).

4.1. Keşfedici Demografik Karşılaştırmalar

Ana araştırma modeline ek olarak yapılan karşılaştırmalarda dönüşümcü liderlik, örgüt iklimi ve örgüt kültürü puanlarının cinsiyete göre; dönüşümcü liderlik puanının yaşa göre; örgüt iklimi puanının medeni duruma göre; üç değişkenin eğitim düzeyine göre; dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü puanlarının hizmet süresine göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Birim değişikliği istemeyenlerin üç değişkene ilişkin ortalamaları, değişiklik isteyenlerden anlamlı biçimde daha yüksektir. Bu sonuçlar ikincil ve keşfedici nitelikte olduğundan, ana aracılık modelinin önüne geçirilmeden yorumlanmıştır.

5. TARTIŞMA

Araştırmanın ilk bulgusu, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürünü pozitif ve anlamlı biçimde etkilediğidir. Bu sonuç, liderlerin vizyon, rol model olma, entelektüel uyarım ve bireysel destek yoluyla çalışanların hangi değerleri önemli gördüğünü şekillendirebildiğini ileri süren dönüştürücü liderlik yaklaşımıyla uyumludur (Bass ve Riggio, 2006). Nguyen ve arkadaşlarının (2023) dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında saptadığı pozitif ilişki de mevcut bulguyu desteklemektedir. Vakıf üniversiteleri açısından sonuç, kurumsal değerlerin yalnızca yazılı politika ve prosedürlerle değil, yöneticilerin günlük davranışları ve kararlarıyla somutlaştığını göstermektedir.

İkinci olarak, dönüştürücü liderliğin örgüt iklimi üzerindeki pozitif etkisi doğrulanmıştır. Liderlerin açık iletişim kurması, çalışanların katkısını görünür kılması, gelişimi desteklemesi ve ortak amaç üretmesi; güven, katılım ve destek algılarını güçlendirmektedir. Üniversitelerde akademik ve idari süreçlerin birbirine bağımlı olması, yöneticinin oluşturduğu iklimi özellikle önemli hâle getirir. Belirsizliğin yüksek olduğu değişim dönemlerinde dönüştürücü liderlik çalışanların kuruma ilişkin değerlendirmelerini daha olumlu bir çerçeveye taşıyabilir.

Üçüncü bulgu, örgüt ikliminin örgüt kültürünü pozitif biçimde etkilediğini göstermektedir. Kültür derin ve görece kalıcı ortak varsayımları, iklim ise bu varsayımların günlük uygulamalarda nasıl deneyimlendiğini ifade eder. Bu nedenle çalışanların adil, destekleyici ve katılımcı bir iklim algılaması, kurumun ilan ettiği değerlerin davranışlarla tutarlı olduğu yönünde kanıt üretir. Tekrarlanan bu deneyimler, ortak değerlerin içselleştirilmesini ve kültürün güçlenmesini kolaylaştırır.

Araştırmanın temel katkısı, örgüt ikliminin dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkide kısmi aracı olduğunu göstermesidir. Doğrudan etkinin $\beta=0,823$ 'ten $\beta=0,550$ 'ye düşmesi, liderliğin kültürü hem doğrudan hem de iklim üzerinden etkilediğine işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar liderin vizyoner ve destekleyici davranışlarını yalnızca liderlik özelliği olarak değerlendirmemekte; bu davranışlar günlük çalışma atmosferine ilişkin ortak algılara dönüşmekte ve ardından kültürel değerlerin güçlenmesini sağlamaktadır. Bagga ve arkadaşlarının (2023) farklı bir bağlamda kültürün kısmi aracılığına ilişkin bulguları, liderlik etkilerinin örgütsel ara mekanizmalarla taşındığı görüşünü desteklemektedir. Bu çalışma ise mekanizmayı ters yönde tamamlayarak örgüt ikliminin liderlikten kültüre uzanan aktarım rolüne odaklanmaktadır.

Modelin örgüt kültüründeki varyansın %76'sını açıklaması, liderlik ve iklim değişkenlerinin birlikte güçlü bir açıklama kapasitesine sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte yüksek açıklanan varyans, kültürün yalnızca bu iki unsur tarafından belirlendiği biçiminde yorumlanmamalıdır. Kurumun geçmişi, kurucu değerleri, insan kaynakları uygulamaları, dış çevre baskıları ve çalışan bileşimi gibi unsurlar da kültürel örüntülerin oluşumuna katkıda bulunabilir. Bu nedenle mevcut model, örgüt kültürünün bütün nedenlerini kapsayan kapalı bir sistemden çok, araştırma problemi bakımından merkezi görülen bir etki yolunu sınamaktadır. Özellikle aynı kaynaktan toplanan öz-bildirim verileri değişkenler arası ilişkileri olduğundan güçlü gösterebileceği için açıklanan varyans ihtiyatla değerlendirilmelidir.

Bulgular kültür ve iklimin birbirinin yerine kullanılmaması gerektiğini de ortaya koymaktadır. İki yapı arasında yüksek bir ilişki bulunmasına rağmen aracılık sonucunun anlamlı olması, çalışanların güncel çalışma ortamına ilişkin algılarının liderlikten kültüre taşınan özgün bir açıklayıcı rol üstlendiğine işaret eder. Bu sonuç, iklimi kültürün yüzeysel bir eş anlamlısı olarak değil, yönetsel uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını gösteren ayrı fakat bağlantılı bir yapı olarak ele alan yaklaşımı desteklemektedir (Schneider ve ark., 2013; Schneider ve ark., 2026). Yönetim açısından bunun anlamı, kültürel dönüşüm hedeflerinin yalnızca değer metinlerini değiştirmekle gerçekleşmeyeceğidir. Çalışanların adalet, güven, destek ve katılım deneyimleri değişmediği sürece yeni değerlerin davranışa dönüşmesi sınırlı kalabilir.

Dönüştürücü liderliğin doğrudan etkisinin aracılık modeli içinde anlamlı kalması, kültürel oluşumda liderliğin sembolik yönünün de önemli olduğunu düşündürmektedir. Yöneticinin hangi başarıları görünür kıldığı, hangi davranışlara kaynak ayırdığı, kriz dönemlerinde hangi ilkelerden taviz vermediği ve kurumun geçmişini nasıl anlattığı çalışanlara kültürel mesajlar taşır. Bu mesajlar, iklim algısından bağımsız olarak liderin rol model niteliği üzerinden etkili olabilir. Kısmi aracılık bulgusu bu nedenle uygulamada iki yönlü bir yaklaşım gerektirir: yöneticiler hem ortak değerleri açık biçimde temsil etmeli hem de bu değerlerin çalışanların günlük deneyimine yansımaları sağlayan politika ve süreçleri oluşturmalarıdır.

Türkiye'deki vakıf üniversiteleri bağlamında bulgular, rekabet baskısı ve kurumsallaşma ihtiyacının aynı anda yaşandığı yapılarda yöneticilerin kültürü yalnızca söylem düzeyinde yönetemeyeceğini göstermektedir. Ortak vizyonun karar süreçlerine, iletişime, tanınma ve destek uygulamalarına yansımaları gerekir. Birim değişikliği istemeyen çalışanların liderlik, iklim ve kültür puanlarının daha yüksek olması da olumlu örgütsel deneyimlerin çalışanların mevcut birimlerinde kalma eğilimiyle birlikte seyredebileceğine işaret etmektedir; ancak kesitsel tasarım nedeniyle bu ilişkiden nedensel sonuç çıkarılmamalıdır.

6. SONUÇ VE UYGULAMAYA YÖNELİK ÖNERİLER

Araştırma, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki güçlü ve olumlu etkisini doğrulamış; örgüt ikliminin bu ilişkide kısmi aracılık üstlendiğini ortaya koymuştur. Sonuçlar, vakıf üniversitelerinde kültürün geliştirilmesinin yalnızca değer bildirgeleri hazırlamakla sınırlı kalmaması gerektiğini göstermektedir. Yöneticilerin ortak bir vizyon oluşturmaları, çalışanların görüşlerini karar süreçlerine dahil etmesi, yenilikçi önerileri desteklemesi, birimler arası iletişimi güçlendirmesi ve bireysel gelişim gereksinimlerine duyarlı olması önerilmektedir. Bu davranışların insan kaynakları uygulamaları, performans değerlendirme, ödüllendirme ve iç iletişim süreçleriyle tutarlı hâle getirilmesi olumlu iklim algısını kalıcı kültürel örüntülere dönüştürebilir.

Üniversite yönetimleri düzenli iklim araştırmaları yaparak birimler arasındaki algı farklılıklarını izlemeli; sonuçları yöneticilerin gelişim programlarına ve kurumsal iyileştirme planlarına bağlamalıdır.

Özellikle birim değişikliği talebi yüksek olan çalışan gruplarında destek, adalet, iş yükü ve iletişim deneyimleri ayrıntılı biçimde incelenmelidir. Lider geliştirme programlarında dönüştürücü liderliğin dört boyutuna yönelik davranışsal uygulamalara yer verilmesi, kültürel dönüşümün günlük yönetim pratikleriyle desteklenmesini sağlayabilir.

Uygulama süreci üç bağlantılı düzeyde ele alınabilir. İlk düzeyde üst yönetim, kurumsal vizyonu akademik ve idari birimlerin günlük hedefleriyle ilişkilendirmeli ve yöneticilerden beklenen somut liderlik davranışlarını açıklamalıdır. İkinci düzeyde fakülte, enstitü ve idari birim yöneticileri düzenli geri bildirim toplantıları, katılımcı karar mekanizmaları ve birimler arası çalışma grupları aracılığıyla destekleyici iklimi görünür kılmalıdır. Üçüncü düzeyde ise iklim araştırmalarından elde edilen sonuçlar, yönetici değerlendirmeleri ve çalışan deneyimi göstergeleriyle birlikte izlenmelidir. Böyle bir döngü, kültürel hedeflerin yalnızca dönemsel projeler olarak kalmasını önleyerek ölçme, geri bildirim ve iyileştirme adımlarıyla süreklilik kazanmasını sağlayabilir.

6.1. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Araştırmanın üç temel sınırlılığı bulunmaktadır. İlk olarak örneklem İstanbul Avrupa Yakası'ndaki vakıf üniversiteleriyle sınırlıdır; bununla sonuçlar devlet üniversitelerine, farklı şehirlere veya diğer sektörlerle doğrudan genellenemez. İkinci olarak kesitsel tasarım, değişkenler arasındaki zamansal sıralama ve nedensellik hakkında kesin çıkarım yapılmasına izin vermemektedir. Üçüncü olarak verilerin aynı katılımcılardan ve öz-bildirim ölçekleriyle toplanması ortak yöntem yanlılığı riskini artırabilir. Gelecek araştırmalarda boylamsal tasarımlar, çok kaynaklı veri, devlet-vakıf üniversitesi karşılaştırmaları ve akademik-idari personel gruplarını ayrı değerlendiren çok gruplu yapısal modeller kullanılabilir. Ayrıca örgütsel güven, algılanan adalet ve psikolojik güvenlik gibi alternatif aracı mekanizmalar araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Ali Alshuhumi, S. R., Yahya Al-Hidabi, D. A. M., & Akinbode, A. I. (2025). Examining the mediating role of innovative organizational culture between transformational leadership styles and organizational commitment. *Frontiers in Education*, 10, 1646970. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1646970>
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Kaya, B., & Doğan Kılıç, E. (2023). Lise öğretmenlerinin dönüştürücü liderlik algıları ve örgütsel değişime hazır olma durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hakkari Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 26-46. <https://izlik.org/JA75GM36ZA>
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382-392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2026). Organizational climate and culture: History, current status, integration, and change. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 13, 309-335. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-070545>