

## Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Uygulama

Transformational Leadership and Organizational Culture Relationship: An Application on Health Institutions

Özcan KOÇ<sup>1</sup>

### ÖZ

Bu çalışmada genel olarak sağlık kurumlarında dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışma, Gümüşhane ilinde yer alan sağlık kurumlarında 451 sağlık çalışanının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar bağlı oldukları en yakın yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve kurum kültürlerini değerlendirmiştir. Çalışma neticesinde, dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü arasında ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, eğitim seviyeleri, yaşları ve çalışma süreleri farklı olan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın, kadın çalışanların kurum kültürü algılarının erkeklere göre daha olumlu olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin ise hem liderlik hem de kurum kültürü hakkındaki algılarının yönetici olmayan çalışanlardan daha olumlu olduğu ortaya çıkarılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü liderlik, örgüt kültürü, sağlık kurumları, yönetici

### ABSTRACT

In this study, the relationship between transformational leadership and organizational culture in health institutions was investigated in general. The study was carried out with the participation of 451 health workers in health institutions located in Gümüşhane province. Participants evaluated the leadership characteristics and corporate cultures of their closest managers. As a result of the study, it was determined that there is a relationship between transformational leadership and organizational culture. However, it has been determined that there is no significant difference in the perceptions of transformative leadership and organizational culture of healthcare professionals with different education levels, ages and working hours. On the other hand, it was found that female employees' perceptions of corporate culture were more positive than males. It has been revealed also that the perceptions of managers about both leadership and corporate culture are more positive than non-management employees.

**Keywords:** Transformational leadership, organizational culture, health institute, manager

*Bu çalışma yazarın doktora tezinden türetilmiştir. Çalışma için ilgili Üniversitenin Etik Kurulu'ndan (KararTarih/No:18.09.2018/07) ve araştırmanın yürütüleceği sağlık kurumları için bağlı buldukları İl Sağlık Müdürlüğünden yazılı izin alınmıştır.*

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Özcan KOÇ, Sağlık Yönetimi, Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Yönetimi, koczcaan61@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-0403-274X

İletişim / Corresponding Author:  
e-posta/e-mail:

Özcan KOÇ  
koczcaan61@hotmail.com

Geliş Tarihi / Received: 30.12.2023  
Kabul Tarihi/Accepted: 18.03.2023

## GİRİŞ

Günümüzün kabul gören yeni anlayışı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerini taşıması gerektiğini savunmaktadır. Diğer bir deyişle, günümüzde yöneticilerin “lider tipi yönetici” olmaları gerektiği görüşü yaygındır. Yöneticiler artık sadece yetkilerini kullanarak etkili olamamaktadırlar. Bununla birlikte, etkili olabilmeleri için uzmanlık bilgisi, karizma ve insanlarla etkili iletişim kurabilme gibi liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir.<sup>1</sup> Bundan dolayı, sağlık kurumlarının etkili yönetimi ancak “lider tipi yöneticiler” ile mümkün görünmektedir.

Dönüştürücü liderlik diğer liderlik teorilerine içinde en fazla kabul gören ve en etkili olanı olarak bilinmektedir. Dönüştürücü liderler takipçilerini değiştirir ve dönüştürürler. Onlar takipçilerini öyle etkiler ki, takipçiler beklentilerin üzerinde performans gösterirler. Bir başka deyişle, takipçiler öyle motive olurlar ki kapasitelerini azami düzeyde kullanırlar.<sup>2</sup>

Dönüştürücü liderler aynı zamanda güçlü ve uyumlu örgüt kültürünün tesis edilmesinde etkilidirler. Örgüt üyelerinin hemen hemen tamamı tarafından kültür içselleştirilmiş ve davranışlara yansıtılmış ise güçlü olarak, karşıt durumda kültür zayıf olarak bilinmektedir. Bununla birlikte, Örgütün başarısı için yalnız güçlü olması yeterli görülmemektedir. Hem güçlü hem de uyumlu kültürler başarılı olabilmektedir. Uyumlu olmayan güçlü kültürler zaman ilerledikçe örgütün başarısını engelleyebilir. Eğer güçlü kültürler zamanla kurumsallaşır ve değişen çevre ile uyumlu hale getirilmez ise örgüte zarar verebilir. Bundan dolayı ideal kültürler güçlü aynı zamanda uyumlu kültürlerdir.<sup>3</sup> Bu bağlamda, Dönüştürücü liderler örgütlerinde ideal kültürün oluşturulmasında ve dolayısıyla örgütün başarısında en etkili rolü oynarlar.

Sağlık kurumları karmaşık organizasyon yapısından dolayı yönetimi oldukça zordur. Bu nedenle, sağlık yöneticileri ancak “lider tipi yönetici” olarak etkili olabilmektedirler. Araştırmalar, dönüştürücü liderliğin en etkili

liderlik stili olduğunu göstermektedir. “Dönüştürücü lider özellikli sağlık yöneticileri” kurumlarında ideal kültür oluşturabilmektedirler. Etkili olmalarının arka planında bunu başarımları vardır. Casida (2007) ve Kathrins (2007)’in araştırmaları bu önermemizi desteklemektedir.<sup>4,5</sup> Bu iki farklı araştırmacı, doktora düzeyinde Amerika’da faaliyet gösteren hastanelerde yaptıkları incelemeler neticesinde, “dönüştürücü lider tipi sağlık yöneticilerinin” ideal kültürü oluşturabildiklerini bulmuşlardır.

Literatür taramalarımız neticesinde, araştırma konumuz ile ilgili ülkemizde yapılmış bir çalışmaya rastlamadık. Bundan dolayı, diğer ülkelerden farklı bir kültürü olan ülkemizde de benzer bir çalışma yapmaya karar verdik.

Araştırmamızda sağlık örgütlerinde dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladık. Bu amaç doğrultusunda, birinci bölümde dönüştürücü liderlik, örgüt kültürü, “liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi” hakkında teorik bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölüm ise, sağlık kurumlarında yapılan uygulama sonucunda elde edilen bilgileri içermektedir. Araştırma kapsamında Gümüşhane ili sınırlı içerisindeki sağlık kurumlarında bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Nicel yöntemle başvuru yapılan araştırmada, sağlık kurumlarında görev yapan yönetici ve yönetici olmayan çalışanlara dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ölçeklerinden oluşan bir anket uygulanmıştır. Araştırma sonunda elde edilen bulgular çerçevesinde, dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.

### Dönüştürücü Liderlik

Bass (1985)’in geliştirdiği dönüştürücü liderlik teorisi, liderliği yeni ve farklı bir biçimde tanımlamaya çalışan en kapsamlı liderlik teorisi olarak bilinmektedir.<sup>6</sup>

Dönüştürücü liderlik teorisi, 1980’lerin sonlarından itibaren popülerlik kazanmıştır. Bass (1985, 1996) ile birlikte çok sayıda

teorisyen tarafından etkili bir liderlik tarzı olarak sunulmuştur.<sup>7</sup> Bununla beraber, Özkan (2016) bir çalışmada, ülkemizde liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar içinde dönüştürücü liderliğin en fazla araştırma yapılan liderlik türü olduğunu tespit etmiştir.<sup>8</sup>

Dönüştürücü liderler takipçilerini dönüştürürler. Takipçilerini, şahsi fikirleri olmayan, duyarsız, kişiliksiz bireyler olmaktan çıkarıp, özgün fikirleri olan, duyarlı, şahsiyetli ve kendini vizyonu gerçekleştirmeye adanmış bireylere dönüştürürler.<sup>9</sup>

Dönüştürücü liderler takipçileri ile üst düzey iletişim kurarlar. Onlar dört farklı şekilde takipçileriyle iletişime geçerler. Dönüştürücü lider öncelikle karizmatik yönü ile takipçilerini etkiler. Onlar davranışlarıyla takipçilerine ilham kaynağı olurlar. Takipçilerini sorgulamaya ve yeni fikirler üretmeye teşvik ederler. Son olarak ise onlar ile tek tek ilgilenerken yol gösterirler.<sup>10</sup>

Bass ve Avolio (1994), dönüştürücü liderlerin dört farklı özelliğinden bahsetmiştir. İdealleştirilmiş etki (karizma), ilham ile motive etme, entellektüel teşvik ve kişisel ilgi.<sup>11</sup> Dönüştürücü lider bu dört farklı özelliği ile köklü dönüşümleri gerçekleştirebilmektedir.

### **Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürünün otoriteler tarafından çok sayıda tanımının yapılmasına rağmen tanımlar da öne çıkan ortak nokta şu şekildedir; Örgüt kültürü, üyeler tarafından paylaşılan inançlar, değerler, varsayımlar, ve davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır.<sup>12</sup> Tanımların çoğunluğunda diğer bir şekliyle örgüt kültürü; “örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden ortak norm ve değerler” olarak tanımlanmaktadır.<sup>13</sup>

Günümüze kadar örgüt kültürü üzerine çok sayıda araştırma yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler farklı perspektiflerden örgüt kültürünü anlayabilmemize yardımcı olmuşlardır.<sup>14</sup> Denison’un örgüt kültürü teorisi de yaygın olarak kabul görmüş, en popüler teoriler arasında sayılmaktadır.

Denison 1984 yılında 43747 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmasının neticesinde, çalışanların katılımını teşvik eden ve onlara iyi organize edilmiş çalışma ortamı sağlayan örgütlerin performansını bunları sağlamayan diğer örgütlerden daha yüksek bulmuştur.<sup>15</sup>

1995 yılında ise Denison & Mishra (1995) örgüt kültürü ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen hem nitel hem de nicel farklı bir araştırma yaptılar. Nitel araştırma da beş farklı firma incelendi. Firmaların yöneticileri, eski ve yeni çalışanları, gazeteciler ve firmaların danışmanları ile görüşmeler yapıldı. Araştırma yapılırken Nicel araştırma da ise 5 farklı sektörden 764 farklı şirketin tepe yöneticilerinin ankete katılımı sağlandı. Araştırma neticesinde, şirket performansını olumlu yönde etkileyen kültürel özelliklerin neler olduğu belirlendi ve bu kültürel özellikleri içeren bir model geliştirildi.<sup>16</sup>

Denison örgütün performansının iyiye gitmesi için modelinde yer alan bu dört farklı kültürel özelliğin olması gerektiğini önermiştir. Özetle, Denison; iyi performans gösteren örgütlerin çevresiyle uyumlu, tutarlı, öngörülebilir, çalışanların katılımını teşvik eden ve onlarda ortak bir misyonu sahiplenme duygusu yaratan kültürler olması gerektiğini savunmuştur.<sup>17</sup>

### **Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi**

Liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi ile ilgili birçok teorik çalışma olmasına rağmen saha çalışması az sayıdadır. Bundan dolayı konunun daha derinlemesine anlaşılabilmesi için daha fazla saha çalışmasının yapılmasına ihtiyaç vardır.<sup>18</sup>

Literatürde çoğunlukla liderlik ile örgüt kültürü arasında ilişkinin var olduğu kabul edilmektedir. Bununla birlikte, ilişkinin hangi yönde olduğu üzerine araştırmalar yapılmış ve ilişkinin çift yönlü olduğu sonucuna varılmıştır.<sup>19</sup> Yani, hem lider örgüt kültürünü etkilemekte, hem de örgüt kültürü lideri etkilemektedir.<sup>20</sup>

Lider, fikirleri ve değerleri ile örgüt kültürünü şekillendirir. Örgüt başarılı olursa, kurumsallaşma meydana gelir ve liderin fikir

ve değerlerini yansıtan bir örgüt kültürü oluşur.<sup>3</sup>

Akademik yazında liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine en kapsamlı ve en fazla kabul gören çalışma Edgar Schein tarafından yapılmıştır. Schein (2004), a göre lider örgüt kültürü üzerinde üç farklı şekilde etkili olmaktadır. Ona göre lider ilk olarak kültürün oluşturulmasında, ikinci aşamada kültürün örgütte iyice yerleştirilmesinde, son olarak ise gerektiğinde kültürün değişiminde rol almaktadır.<sup>21</sup>

Çalışmamızda, sağlık kurumlarında dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini araştırmayı amaçladık. Bu amaç yönünde, Gümüşhane ilinde faaliyet gösteren sağlık kurumlarında bir saha çalışması yapılmıştır. Araştırma neticesinde dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü arasında bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

## MATERYAL VE METOT

### Evren ve Örneklem

Gümüşhane ili içinde görev yapan sağlık çalışanları evreni oluşturmaktadır. Evren içinde memur statüsündeki hekim ve diğer sağlık personeli yer almakta, işçi statüsündeki sağlık çalışanları araştırmaya dahil edilmemiştir. Evrenin tamamı 1047 sağlık personelinden oluşmaktadır.

Örneklem ise 451 katılımcıyı içermektedir. Örneklem seçilirken kolayda seçim yöntemine başvurulmuştur. Katılımcılar memur statüsündeki hekim ve diğer sağlık personelinden seçilmiştir. Araştırmaya işçi statüsündekiler dahil edilmemiştir.

### Veri Toplama Yöntemi

Nicel yönteme başvurulmuş ve katılımcılara anket uygulanmıştır.

Araştırmada dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ölçekleri kullanılmıştır.

Avolio & Bass (2004)'ın geliştirdiği liderlik ölçeğinin tamamı ve Podsakoff & ark. (1996)'nın geliştirdiği liderlik ölçeği kısmen alınarak yeni bir liderlik ölçeği geliştirilmiştir.<sup>22</sup> Liderlik ölçeği Casida (2007)'nin doktora tezinden alıntılanmıştır.<sup>24</sup> Sonrasında araştırmacı ölçeği Türkçeye uyarlamıştır.

Araştırmamızda kullanılan örgüt kültürü ölçeği ise Denison (1990)'un geliştirdiği ve Yahyagil (2004)'in Türkçe 'ye uyarladığı, bir ölçektir.<sup>24,25</sup> Örgüt kültürü ölçeği Tüfekçi (2012)'nin doktora tezinden alınmıştır.<sup>26</sup>

### Araştırmanın Etik Yönü

Bu araştırma için Gazi Üniversitesi Etik Komisyonundan 18.09.2018 tarih ve 77082166-302.08.01 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Bununla birlikte araştırmanın yapılabilmesi için Gümüşhane İl Sağlık Müdürlüğünden izin alınmıştır.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın anketinde katılımcıların demografik bilgilerine de yer verilmiştir. Katılımcılardan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki pozisyon, kurumdaki çalışma süresi ve bağlı oldukları yöneticiyle çalışma süresi ile ilgili sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Ankete katılanlara ait demografik bilgiler Tablo 1 de gösterilmektedir.

Araştırmamıza katılanların çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Kadınların sayısı 283 iken erkeklerin sayısı 167'dir. Katılımcıların ezici çoğunluğu 40 yaş altı çalışanlardan oluşmaktadır. Yaş grupları içinde ise 26-33 yaş aralığındaki grup en fazla sayıdadır. Ayrıca üniversite mezunu olan katılımcıların oldukça fazla olduğunu görmekteyiz.

**Tablo 1. Demografik Bilgiler**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	167	37
Kadın	283	63
Belirtilmeyen	1	0
Toplam	451	100
Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde
18-25	123	27
26-33	154	34
34-41	102	23
42-49	45	10
50 ve üzeri	20	4
Belirtilmeyen	7	2
Toplam	451	100
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	60	13
Üniversite	332	74
Yüksek lisans ve üzeri	48	11
Belirtilmeyen	11	2
Toplam	451	100
Unvan	Frekans	Yüzde
Hekim	83	18
Diğer Sağlık Personeli	368	82
Toplam	451	100
Pozisyon	Frekans	Yüzde
Yönetici	33	7
Yönetici olmayan çalışan	412	91
Belirtilmeyen	6	2
Toplam	451	100
Kurumda çalışma süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	122	27
1-3 yıl	147	33
4-6 yıl	57	13
7-9 yıl	43	10
10 yıl ve üzeri	80	17
Belirtilmeyen	2	0

**Tablo 1. (Devamı)**

Yönetici ile çalışma süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	233	52
1-3 yıl	147	33
4-6 yıl	57	13
7-9 yıl	43	10
10 yıl ve üzeri	80	17
Belirtilmeyen	2	0
Toplam	451	100

### Güvenirlilik

Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin (DLÖ) güvenirlik düzeyini gösteren Cronbach's Alpha değeri 0,979 olarak bulunmuştur. Cronbach alpha değeri  $0.80 < \alpha < 1.00$  aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek olarak kabul edilmektedir.<sup>27</sup> Bu alfa değeri DLÖ ölçeğinin oldukça yüksek bir güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca her maddenin toplam korelasyon puanı ile bağıntılı (ilişkili) olup olmadığını gösteren değerleri incelediğimizde, her bir maddeye ait değerlerin 0,30'un üzerinde olduğu bulunmuştur. Bir madde (soru) 0.30 ve altında bir değere sahip ise, o maddenin ölçülmek istenen şeyden farklı bir şey ölçtüğü varsayılmaktadır.<sup>27</sup> Bu bize her bir maddenin dönüştürücü liderlik özelliğini ölçtüğünü göstermektedir.

Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin (DÖKÖ) güvenirlik düzeyini gösteren Cronbach's Alpha değeri ise 0,966 olarak bulunmuştur. Bu alfa değeri DÖKÖ ölçeğinin oldukça yüksek bir güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca her maddenin toplam korelasyon puanı ile bağıntılı (ilişkili) olup olmadığını gösteren değerleri incelediğimizde, her bir maddeye ait değerlerin 0,30'un üzerinde olduğu bulunmuştur. Bu bize her bir maddenin örgüt kültürünü ölçtüğünü göstermektedir.

### Geçerlilik

Araştırmamızın geçerliliğini test etmek için hem açıklayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonrasında

liderlik ölçeğinden 6., 8., 23., 24. ve 25. sorular çıkarılmış ve entelektüel uyarım ve uygun bir model olma boyutları birleştirilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinden ise faktör analizi sonrasında 4., 12., 18., 23., 24., 25., 26., 30. ve 34. sorular çıkarılmış ve yetenek geliştirme ve temel değerler alt boyutları birleştirilmiştir.

KMO değeri 0,90 – 1,00 arasında ise mükemmel olarak kabul edilmekte ve Barlett testi sonucunda bulunan p değerinin 0,05'in altında bulunması ise ölçeğin maddeleri arasında ilişki olduğunu göstermektedir.<sup>28</sup> Liderlik ölçeği için KMO değeri 0,971 ve Bartlett testi sonucu  $\chi^2= 11600,532$  ( $p=0.000$ ) ( $p\leq 0.05$ ) olarak bulunmuştur. Bu değerler araştırma verilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucunda 5 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Beş (5) faktörden oluşan liderlik ölçeği (DLÖ) toplam varyansın %74,254'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Sosyal bilimlerde açıklanan toplam varyansın % 40 ile % 60 arasında olması yeterli olarak kabul edilmektedir. Toplam açıklanan varyans oranının yüksek olması, ölçeğin faktör yapısının güçlü olduğunu göstermektedir.<sup>28</sup> Buna göre DLÖ'nin faktör yapısının güçlü olduğu söylenebilir.

Her iki ölçeğimizin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları ise iki farklı kaynakta<sup>29,30</sup> belirtilen olması gereken uyum değerleri çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Dönüştürücü liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise uyum değerleri; CMIN/DF=2,32 $\leq$ 3, GFI=0,902 $\geq$ 0,90, AGFI=0,877 $\geq$ 0,85, CFI =0,970 $\geq$ 0,95, NFI=0,948 $\geq$ 0,90, TLI=0,964 $\geq$ 0,95, RFI=0,939 $\geq$ 0,90, IFI=0,970 $\geq$ 0,95, RMSEA=0,054 $\leq$ 0,08 ve RMR=0,032 $\leq$ 0,05 bulunmuştur. Bu bulgulara göre DLÖ modelinin doğru kurgulandığı tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü ölçeği için ise KMO değeri 0,965 ve Bartlett testi sonucu  $\chi^2= 8322,261$  ( $p=0.000$ ) ( $p\leq 0.05$ ) olarak bulunmuştur. Buna göre araştırma verilerinin

faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda 5 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Beş (5) faktörden oluşan Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DÖKÖ) toplam varyansın %61,643'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre DÖKÖ'nin faktör yapısının güçlü olduğu söylenebilir.

Denison örgüt kültürü ölçeği (DÖKÖ) doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise uyum değerleri; CMIN/DF=2,230 $\leq$ 3, GFI=0,901 $\geq$ 0,90, AGFI=0,880 $\geq$ 0,85, CFI =0,957 $\geq$ 0,95, NFI=0,925 $\geq$ 0,90, TLI=0,952 $\geq$ 0,95, RFI=0,916 $\geq$ 0,90, IFI=0,957 $\geq$ 0,95, RMSEA=0,052 $\leq$ 0,08 ve RMR=0,032 $\leq$ 0,05 bulunmuştur. Bu bulgulara göre DÖKÖ modelinin doğru kurgulandığı tespit edilmiştir.

### Normallik Testi

Araştırma hipotezlerini test etmek için hangi testlerin (parametrik veya parametrik olmayan testler) kullanılacağına karar vermek için öncelikle normallik testi yapılması gerekmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri +1 ile -1 aralığında ise verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilmektedir.<sup>32-35</sup> Liderlik ölçeği için çarpıklık (-1 < -0,466 < 1) ve basıklık (-1 < -0,077 < 1), kültür ölçeği için çarpıklık (-1 < 0,40 < 1) ve basıklık (-1 < 0,097 < 1) olarak bulunmuştur. Buna göre her iki ölçek için çarpıklık ve basıklık değerleri +1 ile -1 aralığında olduğundan verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilmektedir. Bundan dolayı araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik parametrik analizlerin yapılmasına karar verilmiştir.

### Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Analizler

Bu çalışmada hipotezlerin test edilmesine yönelik korelasyon, t-testi ve Manova analizleri yapılmıştır.

### *H<sub>1</sub> hipotezinin test edilmesi:*

Araştırmada dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi test etmek için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısının 0,70 ile 0,30 aralığında olması durumunda ilişkinin orta düzeyde olduğu kabul edilmektedir.<sup>30</sup> Buna göre araştırmamızda dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur ( $0,30 < R=0.651 < 0,70$  ve  $p=0,000 < 0,01$ ). Bu sonuca göre, dönüştürücü liderlik algısında bir artış olduğunda, örgüt kültürü algısında da bir artış olacağı söylenebilir. Bunun tam tersi de doğrudur. Sonuç olarak, H<sub>1</sub>: “Dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

### *H<sub>2</sub> hipotezinin test edilmesi:*

H<sub>2</sub>: “Kadın ve erkek sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezinin test edilmesine yönelik ilişkisiz (bağımsız) örneklem için t-testi analizi yapılmıştır.

**Tablo 2. H<sub>2</sub> Hipotezini Test Etmeye Yönelik Yapılan t-Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişkenler	Cinsiyet	N	t- değeri	Anlamlılık
Dönüştürücü Liderlik	Kadın	283	-1,079	0,141
	Erkek	167		
Örgüt Kültürü	Kadın	283	-2,357	0,010
	Erkek	167		

H<sub>2</sub> hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan bağımsız örneklem için t-testi analiz sonuçlarına göre, Tablo 2 de gösterildiği gibi kadın ve erkek çalışanların dönüştürücü liderlik algılarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $t= -1,079$  ve  $p=0,141>0,05$ ). Buna karşın, kadın ve erkek çalışanların örgüt kültürü algılarında anlamlı bir fark bulunmuştur ( $t=- 171 2,357$  ve  $p=0,010$   $p=0,010$ ). Bu bulgulara göre, sağlık

çalışanlarının kadın veya erkek olmasının dönüştürücü liderlik algıları üzerinde anlamlı etkisi olmamasına karşın örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, erkekler çalıştıkları kurumun kültürü hakkında kadınlara göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir (erkeklerin kurum kültürü algı ortalaması=3,255 iken, kadınların kurum kültürü algı ortalaması=3,077). Sonuç olarak H<sub>2</sub> hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### *H<sub>3</sub> hipotezinin test edilmesi:*

H<sub>3</sub>: “Yönetici ve yönetici olmayan çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezini test etmeye yönelik t- testi analizi yapılmıştır.

H<sub>3</sub> hipotezinin test edilmesine yönelik yapılan bağımsız örneklem için t-testi analiz sonuçlarına göre, tablo 3 de gösterildiği gibi yönetici ve yönetici olmayan çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (dönüştürücü liderlik için  $t= 1,906$  ve  $p=0,032 < 0,05$  ve örgüt kültürü için  $t=3,402$  ve  $p=0,001<0,05$ ). Bu bulgulara göre, sağlık çalışanları arasındaki pozisyon farklılığının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, yönetici pozisyonundaki çalışanlar hem bağlı oldukları yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri hakkında hem de görev yaptıkları kurumun kültürü hakkında yönetici olmayan çalışanlardan daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Sonuç olarak H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3. H<sub>3</sub> Hipotezini Test Etmeye Yönelik Yapılan t-Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişkenler	Pozisyon	N	t-değeri	Anlamlılık
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	Yönetici	33	1,906	0,032
	Yönetici Olmayan Çalışan	412		
<b>Örgüt Kültürü</b>	Yönetici	33	3,402	0,001
	Yönetici Olmayan Çalışan	412		

**H<sub>4</sub> hipotezinin test edilmesi:**

H<sub>4</sub>: “Farklı yaş gruplarında olan sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezini test etmeye yönelik Tek Yönlü Çok Değişkenli Varyans Analizi veya kısaca Tek Yönlü MANOVA analizi yapılmıştır.

H<sub>4</sub> hipotezini test etmeye yönelik yapılan Tek Yönlü MANOVA analizinden elde edilen bulgulara göre, tablo 4 de gösterildiği gibi farklı yaş gruplarındaki sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (dönüştürücü liderlik için  $F=0,563$ ,  $p=0,690>0,05$  ve örgüt kültürü için  $F=1,245$ ,  $p=0,291>0,05$ ). Diğer bir deyişle, sağlık çalışanlarının yaşlarının farklı olmasının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Sonuç olarak H<sub>4</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4. H<sub>4</sub> Hipotezini Test Etmeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü MANOVA Analiz Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Yaş Grupları	Katılımcı Sayısı (N)	F Değeri	Anlamlılık (P Değeri)
<b>Liderlik</b>	18-25 yaş	123	0,563	0,690
	26-33 yaş	154		
	34-41 yaş	102		
	42-49 yaş	45		
	50 yaş ve üzeri	20		

**Tablo 4. (Devamı)**

Bağımlı Değişken	Yaş Grupları	Katılımcı Sayısı (N)	F Değeri	Anlamlılık (P Değeri)
<b>Kültür</b>	18-25 yaş aralığı	123	1,245	0,291
	26-33 yaş aralığı	154		
	34-41 yaş aralığı	102		
	42-49 yaş aralığı	45		
	50 yaş ve üzeri	20		

**H<sub>5</sub> hipotezinin test edilmesi:**

H<sub>5</sub>: “Farklı eğitim düzeyindeki sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezinin test edilmesine yönelik Tek Yönlü MANOVA analizi yapılmıştır.

H<sub>5</sub> hipotezini test etmeye yönelik yapılan Tek Yönlü MANOVA analizinden elde edilen bulgulara göre, tablo 5 de gösterildiği gibi farklı eğitim düzeylerindeki sağlık çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir (dönüştürücü liderlik için  $F=0,208$ ,  $p=0,812>0,05$  ve örgüt kültürü için  $F=0,438$ ,  $p=0,646>0,05$ ). Diğer bir deyişle, sağlık çalışanlarının eğitim düzeylerinin farklı olmasının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Sonuç olarak H<sub>5</sub> hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 5. H<sub>5</sub> Hipotezini Test Etmeye Yönelik Yapılan Tek Yönlü MANOVA Analiz Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Eğitim Düzeyleri	Katılımcı Sayısı (N)	F Değeri	Anlamlılık (P Değeri)
<b>Liderlik</b>	Lise	60	0,208	0,812
	Üniversite	332		
	Yüksek lisans ve üzeri	48		
<b>Kültür</b>	Lise	60	0,438	0,646
	Üniversite	332		
	Yüksek lisans ve üzeri	48		



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmamızda dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların demografik özelliklerinin algılarını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda kurulan beş (5) hipotez test edilmiştir. Araştırmanın ilk hipotezi dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişki olup olmadığını tespit etmeye yöneliktir. Araştırma sonunda dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, elde edilen bulgulara göre, dönüştürücü liderlik özelliklerinde bir artış olduğunda, buna paralel olarak örgüt kültüründe de olumlu yönde bir artış olacağı söylenebilir. Bu sonuçlar, yurtdışında yapılan doktora düzeyinde üç farklı araştırma (Berglund, 2014; Block, 2002 ve Casida, 2007) ile paralellik göstermektedir.<sup>36,37,23</sup> Bu üç farklı araştırmada da benzer ölçekler (Avolio & Bass (2004)'ın dönüştürücü liderlik ölçeği ve Denison (1990)'un örgüt kültürü ölçeği) kullanılmıştır. Buna ek olarak, Casida (2007), diğer iki araştırmadan farklı olarak, hastanelerde görevli olan hemşireler üzerinde araştırma yapmıştır. Buna karşın, Berglund (2014), kütüphane çalışanları üzerinde ve Block (2012), ağır sanayi alanında çalışanlar üzerinde araştırma yapmışlardır. Sonuç olarak, yurtdışında yapılan üç farklı araştırma ile desteklenen araştırma sonuçları, dönüştürücü liderlik ile örgüt kültürü arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, literatürde de bu konu ile ilgili araştırmalar yapan otoriteler (Nahavandi, 2014:11; Daft, 2015: 238 ve Schein, 2004: 225), liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin varlığı yönünde görüşlerini dile getirmişlerdir.<sup>33,3,21</sup> Nahavandi (2014), liderin örgüt kültürü üzerinde etkiye sahip olduğunu örneklendirerek açıklamıştır. Nahavandi (2014), örnek olarak, liderin işkolik ve kontrol yönelimli olması durumunda, örgütte kararların büyük ihtimalle hızlı alınacağını ve merkezi yönetim tarzının uygulanacağını, buna karşın, eğer lider katılımcı yönetim anlayışında ve ekip çalışmasına önem

veriyorsa, bu durumda örgütte yerinden yönetimin ve açık iletişimin hâkim olacağını dile getirmiştir. Daft (2015)'da örgüt kültürünün, liderin vizyonu, felsefesi ve iş stratejisinden etkilenecek şekilde şekillendiğini dile getirmiştir. Liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine en ciddi, en kapsamlı ve en çok kabul gören çalışmalar yapan Schein (2004) da, liderlik ve örgüt kültürü arasında çift yönlü ilişki olduğunu, örgüt kültürü üzerinde etkisi olan üç temel kaynak arasında en fazla etkiye liderlerin sahip olduğunu belirtmiştir.

Araştırmanın betimsel istatistiklerine bakıldığında ise, Gümüşhane ilindeki sağlık kurumlarında görev yapmakta olan sağlık çalışanları bağlı oldukları yöneticilerinin orta düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, sağlık çalışanları görev yaptıkları sağlık kurumunun benzer biçimde orta düzeyde kurum kültürüne sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuç, hem dönüştürücü liderlik özelliklerinin hem de kurum kültürünün iyileştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Sağlık yöneticilerinin liderlik özellikleri eğitimle geliştirilebilecek düzeydedir. Liderliğin örgüt kültürü üzerindeki pozitif etkisinden dolayı, Gümüşhane ilinde görev yapmakta olan sağlık yöneticilerinin eğitimle dönüştürücü liderlik özelliklerinin iyileştirilmesi ile birlikte kurum kültüründe de iyileşme sağlanabilir.

Araştırmamızın diğer hipotezleri, sağlık çalışanlarının demografik özelliklerinin dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algılarını etkileyip etkilemediği ile ilgilidir. Bu hipotezlerin test sonuçları incelendiğinde, sağlık çalışanlarının yaşlarının ve eğitim düzeylerinin farklı olmasının dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü algılarını etkilemediği tespit edilmiştir. Buna karşın, sağlık çalışanlarının kadın veya erkek olmasının dönüştürücü liderlik algıları üzerinde anlamlı etkisi olmamasına karşın örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, sağlık çalışanları arasındaki pozisyon farklılığının

hem dönüştürücü liderlik ve hem de örgüt kültürü algıları üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yönetici pozisyonundaki çalışanlar hem bağlı oldukları yöneticilerin dönüştürücü liderlik özellikleri hakkında hem de görev yaptıkları kurumun kültürü hakkında yönetici olmayan çalışanlardan daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu sonuç, yöneticilerin buldukları pozisyonun gereği olarak yönetici olmayan çalışanlara göre daha taraflı (subjektif) görüş belirtmelerinden kaynaklanmış olabilir.

Sonuç olarak, araştırma sonuçlarına göre, dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerinde olumlu etkisi olduğu açık ve nettir. Diğer bir deyişle, dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olan sağlık yöneticileri, ideal kurum kültürünün oluşturulmasında en önemli etkenlerden biridir. Bundan dolayı, sağlık kurumları için ideal kurum kültürünün varlığı ne kadar önemli ise, dönüştürücü lider özellikli yöneticilerin varlığı da en az o kadar önemlidir. Bu bağlamda, araştırmamız Gümüşhane ili sınırları içinde yapıldığından dolayı, Gümüşhane ilindeki karmaşık yapıya sahip sağlık kurumlarının başarılı olabilmesi için şu önerilerde bulunulabilir:

- Gümüşhane ilindeki sağlık kurumlarında dönüştürücü lider özellikli yöneticiler görev almalıdır. Liderliğin doğuştan olduğunu savunan özellikler teorisi ile liderliğin doğuştan değil sonradan öğrenilebilen bir beceri olduğunu savunan modern teoriler ortak bir noktada buluşturulduğunda şöyle bir önerme geliştirilebilir; liderlik doğuştandır fakat sonradan eğitimle geliştirilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı, liderlik yeteneğine sahip yöneticiler Gümüşhane ilindeki sağlık kurumlarında görev almalı fakat bununla da yetinilmeyip onların bu yetenekleri eğitimle geliştirilmelidir.

- Block (2002), örgütte sağlıklı ve güçlü bir kültürün tesis edilmesinin ancak dönüştürücü liderliğin her düzeydeki (üst, orta ve alt) yöneticiler tarafından benimsenmesi ve uygulanmasıyla mümkün olacağını savunmaktadır. Bunun nedenini en yakın yöneticilerin kültürün örgüt içerisinde

en alt düzeydeki çalışanlara kadar aktarılmasında birincil rol üstlenmesine bağlamıştır. Bundan dolayı, Gümüşhane ilindeki sağlık kurumlarında, tüm yönetim kademelerinde, dönüştürücü lider özellikli yöneticiler görev almalıdır.

- Gümüşhane ilinde sağlık yöneticisi yetiştiren lisans ve lisansüstü eğitim veren kurumların programlarında, liderlik teorileri ve örgüt kültürü üzerine eğitimlere de yer verilmelidir. Sağlık kurumlarında bu eğitimi almış kişiler tüm yönetim kademelerinde görev almalıdır.

Gelecekte dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü konusu ile ilgili yapılacak çalışmalar için ise şu önerilerde bulunulabilir:

- Yurtiçi veya yurtdışında, daha büyük katılımcı kitlesi üzerinde araştırmalar yapılarak kapsam daha da genişletilebilir.

- Kamu ile birlikte özel sağlık kurumları araştırmaya dahil edilebilir. Böylece kamu ile özeline karşılaştırılma imkânı doğabilir.

- Daha sağlıklı veriler elde edilebilmesi için, nicel ile nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılabilir.

KAYNAKLAR

- Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. 14. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Northouse, G. P. (2013). Liderlik: Kuram ve Uygulamalar (Altıncı baskı), Çeviri: Mahmut Kaleli, İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları.
- Daft, R. L. (2015). Çeviri Editörü: Ömür N. Timurcanday Özmen, Örgüt Kuramları Ve Tasarımını Anlamak. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Casida, J. M. (2007). The Relationship of Nurse Managers' Leadership Styles and Nursing Unit Organizational Culture in Acute Care Hospitals in New Jersey (Doktora Tezi). ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No. 304806944).
- Kathrins, R. (2007). The Relationship of Leadership Style and Types of Organizational Culture to the Effectiveness and Employee Satisfaction in Acute Care Hospital (Doktora Tezi). ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No.304702349).
- Humphreys, J. H. and Einstein, W. O. (2003). Nothing New Under the Sun: Transformational Leadership from a Historical Perspective. *Management Decision*, 41 (1), 85-95.
- Odumeru, J. A. and Ifeanyi, G. O. (2013). "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature", *International Review of Management and Business Research*, 2 (2), 355-61.
- Özkan, M. (2016). "Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (2), 615-639.
- Barutçugil, İ. (2014). Liderlik. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. L. Erlbaum Associates.
- Tracey, J. B. and Hinkin, T. R. (1998). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? *Group & Organization Management*, 23 (3), 220-236.
- Odom, Y.R., Boxx, R.W., Dunn, G.M., (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14 (2), 157-169.
- Luthans, Fred (2011). *Organizational Behaviour* (12th Edition), Boston: Mcgraw-Hill.
- Siğrı, Ü. ve Tabak, A. (2015). Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Yayınları.
- Denison, D. R. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13 (2), 5-22.
- Denison, D. R. and Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Denison, D. and Neal, W. (2000). Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide, Published by Denison Consulting, LLC. Ann Arbor, MI: Avia
- Ogbonna, E. and Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 766-788.
- Bakan, İ. T. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TİSK Akademi*, 4 (7), 138. Working Paper, School of Management, State University.
- House, R, Javidan, M, Hanges, P. and Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: an Introduction to Project GLOBE. *Journal Of World Business*, 37 (Leadership and Cultures Around the World: Findings from GLOBE), 3-10.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Podsakoff, P. M, MacKenzie, S. B. and Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Casida, J. M. (2007). The Relationship of Nurse Managers' Leadership Styles and Nursing Unit Organizational Culture in Acute Care Hospitals in New Jersey (Doktora tezi). ProQuest Dissertations & Theses Global Veri Tabanından Erişildi. (UMI No. 304806944).
- Denison, D. R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. John Wiley & Sons.
- Yahyağıl, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47, 53-76.
- Tüfekçi, N. (2012). Örgüt Kültürünün Örgüt Performansına Etkisinin Hastaneler için Akreditasyon Standartları Kapsamında Ölçülmesi: Isparta İlindeki Devlet, Özel ve Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma (Doktora Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü), Isparta.
- Özdamar, K. (2004). Paket Programlarla İstatistik Veri Analizi. Eskişehir: Kaan Kitabevi
- Can, A. (2014). SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. Ankara: PEGEM Akademi Yayıncılık.
- Karagöz, Yalçın. (2017). SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel- Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği, Sivas: Nobel Yayıncılık, s. 466.
- Büyükoztürk Ş. Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum Ankara: Pegem Yayınları.
- Byrne, M. B. (2011); Aktaran: Yaşoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Business Research*, 46, 77.
- Hair, J. F. Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*: Pearson Education Limited.
- Morgan, G. A, Leech, N. L, Gloeckner, G. W. and Barrett, K. C. (2011). *IBM SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. Routledge.
- George, D. and Mallery, M. (2012). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Geçerlilik ve Güvenirlik. Ankara: Seçkin Matbaası.
- Berglund, M. (2014). A Study to Explore The Relationship Between Leadership and Organizational Culture in a Government Organization (Doktora Tezi). ProQuest Dissertations & Theses Global veri tabanından erişildi. (UMI No. 1610819531).
- Block, L. A. M. (2002). The Relationship between Leadership and Organizational Culture: An Exploratory Investigation (Doktora Tezi). ProQuest Dissertations & Theses Global veri tabanından erişildi. (UMI No. 305511266) .
- Nahavandi, A. (2014). *The Art and Science of leadership* (Sixt edition), USA: Pearson Prentice Hall.