

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ,
HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ülkay AYHAN

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

OCAK 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ,
HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ülkay AYHAN

1203818316


İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203818316 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, Ülkay AYHAN, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ, HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

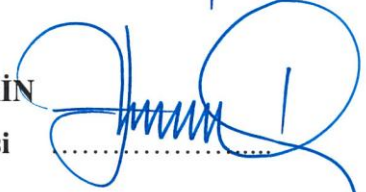
Tez Danışmanı : **Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**
İstanbul Gelişim Üniversitesi



Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**
İstanbul Gelişim Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Ahmet Emin SERİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi




Doç. Dr. İrfan YAZICIOĞLU
Gazi Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 20 Ocak 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans olarak sunduğum, “DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ, HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA” Adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


12.01.2015

Ülkay AYHAN

ÖNSÖZ

Geleceği planlayarak insanlara yön yeren lider, verilen kararların arkasında duran, zorluklarla karşılaşmadan onlarla nasıl başa çıkacağını düşünen,, kararları kendisinin vermesinden ziyade bütün insanların görüş ve fikirlerini alarak onlara değer verilmesini gerektiğini savunandır.

Bu çalışmayla; banka da görev yapan iş görenlerin dönüştürücü liderliğin iç girişimciliğe etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda bankalarda çalışan personelin dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik üzerinde etkisini ölçmek için çalışanların görüşlerine başvurularak toplanmış ve elde edilen bulgulara dayanılarak yorumlanmıştır.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışmanın gerekçesini oluşturan problem durumu, alt problemleri, amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımları üzerinde durulmuştur. İkinci ve üçüncü bölümlerde, ilgili literatür incelenmiştir. Dördüncü bölümde, araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin nasıl toplandığına ve çözümlendiğine değinilmiştir. Beşinci bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgulara dayalı yorumlara yer verilmiştir. Altıncı bölümde, araştırmadan çıkan sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda varılan öneriler sunulmuştur.

Bu çalışmada bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ'e araştırmamla ilgili kaynaklara ulaşmamda destek olan ve bu çalışma için beni motive eden ve karşılaştığım zorluklar karşısında beni her zaman destekleyen, emeklerini ödeyemeyeceğim aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2015

Ülkay AYHAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	4
1.1 Liderlik.....	4
1.1.1 Liderliğin Tanımı	4
1.1.2 Liderliğin Temel Özellikleri	7
1.1.3 Liderlik ve Yöneticilik	9
1.2 Liderlik Teorileri.....	12
1.2.1 Özellikler Teorisi	12
1.2.2 Davranışsal Liderlik Teorisi.....	12
1.2.2.1 Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları.....	13
1.2.2.2 University of Michigan liderlik çalışmaları.....	14
1.2.2.3 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi modeli	14
1.2.2.4 Likert'in sistem 4 modeli	16
1.2.3 Durumsallık Modelleri	16
1.2.3.1 Fiedler'in durumsallık modeli.....	17
1.2.3.2 Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli.....	18
1.2.3.3 Yol-amaç teorisi	18
1.3 Dönüştürücü Liderlik	19
1.3.1 Dönüştürücü Liderlik Kavramı	19
1.3.2 Dönüştürücü Liderliğin Gelişimi	20
1.3.3 Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri.....	22
1.3.3.1 Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma	22
1.3.3.2 Zihinsel uyarım ve yaratıcılık.....	23
1.3.3.3 Etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi	23
1.3.3.4 Değişimin temsilcileri olma.....	24
1.3.3.5 Duygusal dayanıklılık, cesaret, risk alma	24
1.3.3.6 Güçlendirme (empowerment).....	24
1.3.3.7 Esnek yönetim anlayışı.....	25
1.3.3.8 Güvenilirlik ve öz-güven	25
1.4 Dönüştürücü Liderlik Faktörleri	26
1.4.1 Karizma ve İlham	27
1.4.2 Entelektüel Teşvik.....	28
1.4.3 Bireysel İlgi	28

1.5	Dönüştürücü Liderlik Süreci.....	29
1.5.1	Örgütü Yeniden Canlandırma Gerekliliğine İnanmak	30
1.5.2	Yeni Bir Vizyon Yaratma	31
1.5.3	Değişimi Kurumlaştırmak	32
İKİNCİ BÖLÜM		34
2.	İÇ GİRİŞİMCİLİK	34
2.1	İç Girişimcilik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	35
2.2	İç Girişimciliğin Önemi	37
2.3	İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar	38
2.4	İç Girişim Oluşturma Aşamaları	40
2.5	İç Girişim Türleri	41
2.5.1	Sürekli Yenilenme.....	41
2.5.2	Örgütsel Yenilenme	42
2.5.3	Stratejik Yenilenme.....	43
2.5.4	Faaliyet Alanının Yeniden Tanımlanması	43
2.6	İç Girişimciliğin Başarı Faktörleri	44
2.7	İç Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler.....	45
2.8	İç Girişimcilik Tipleri	46
2.8.1	Orijinal İdealist Girişimci Tipi.....	47
2.8.2	Stratejist Girişimci Tipi.....	48
2.8.3	Taktik Girişimci Tipi.....	48
2.8.4	Geleneksel Girişimcilik.....	48
2.8.5	İç Girişimciliğin Boyutları	49
2.8.6	Yeni Bir İş Girişimi Başlatma.....	51
2.8.7	Yeni İş Alanları	51
2.8.8	Yenilikçilik Boyutu	52
2.8.9	Kendini Yenileme Boyutu.....	53
2.8.10	Risk Alma Boyutu.....	54
2.8.11	Proaktiflik Boyutu	54
2.8.12	Rekabetçi Saldırganlık Boyutu	55
2.9	İç Girişimcilik Stratejisinin Unsurları.....	56
2.10	İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler	58
2.11	İç Girişimciliğin Faydaları	61
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		62
3.	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	62
3.1	Araştırma Modeli	62
3.2	Evren ve Örneklem	62
3.3	Ölçme Aracı	63
3.4	Verilerin Toplanması	64
3.5	Verilerin Analizi	64
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		67
4.	BULGULAR VE YORUM	67
4.1	Dönüştürücü Liderlik ve İç Girişimcilik Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları.....	67
4.2	Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulguların Boyutlara Göre İncelenmesi	68
4.3	Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulguların İncelenmesi.....	70
4.4	Yaş Değişkenine İlişkin Bulguların İncelenmesi.....	72
4.5	Kurumda Çalışma Yılı (Kıdem) Değişkenine İlişkin Bulguların İncelenmesi	74

BEŞİNCİ BÖLÜM	77
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	77
5.1 Sonuçlar.....	77
5.2 Öneriler.....	79
KAYNAKÇA	80
EKLER	87
Ek-A. Dönüştürücü Liderlik Anketi.....	88
Ek-B. İç Girişimcilik Anketi	90
ÖZGEÇMİŞ	92

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Lider yönetici güç farklılaşması.....	10
Tablo 1.2	: Yönetim tarzı matrisi	15
Tablo 1.3	: Likert'in sistem 4 modeli özellikleri.....	16
Tablo 2.1	: İç Girişimciliğin Boyutları	50
Tablo 3.1	: Normallik testi sonuçları.....	65
Tablo 3.2	: 5'li derecelendirme ölçeği puan aralığı.....	66
Tablo 4.1	: Dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik arasındaki korelasyon analizi sonuçları.....	67
Tablo 4.2	: Cinsiyet değişkenine göre personelin dağılımı.....	68
Tablo 4.3	: Cinsiyet değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik arasındaki ilişki sonuçları.....	68
Tablo 4.4	: Eğitim durumu değişkenine göre personelin dağılımı.....	70
Tablo 4.5	: Eğitim düzeyi değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik ortalama sonuçları.....	70
Tablo 4.6	: Yaş durumu değişkenine göre personelin dağılımı.....	72
Tablo 4.7	: Yaş değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik ortalama sonuçları.....	72
Tablo 4.8	: Kurumunda çalışma yılı değişkenine göre personelin dağılımı.....	74
Tablo 4.9	: Çalışma yılı (kıdem) değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik ortalama sonuçları.....	74

KISALTMALAR

Md.	: Madde
<i>n</i>	: Frekans
F	: Anlamlılık Düzeyi
AF	: Anlamlı Fark
%	: Yüzdellik
r	: Korelasyon
x^2	: Kay Kare
Str	: Strateji
ANOVA	: Varyans Analizi
N	: Denek Sayısı
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama
SD	: Standart Sapma
SE	: Standart Hata
p	: Anlamlılık Düzeyi

ÖZET

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ, HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA (ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)

AYHAN, Ülkay

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Ocak 2015 – 106 Sayfa

Bu araştırmada banka personelinin dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik üzerine etkisi incelenmiştir. Ayrıca çalışmada cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve kurumda çalışma yılı (kıdem) değişkenleri söz konusu çalışma için incelenmiştir. Örneklem olarak Ankara İlinde bulunan bankalarda çalışan personeller ele alınmıştır. 24 bankaya dağıtılan 380 anketin 215 adedi toplanabilmiş ve bunlardan 162 tanesinin araştırma için kullanılabilir durumda olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcılara dağıtılan anketin birinci bölümünde demografik bilgiler yer almaktadır. Ölçeğin ikinci bölümünde daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ve 23 madde ve 4 alt boyuttan (Vizyon – İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme, Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Grup Amaçların Kabulünü Sağlama) oluşan “Dönüştürücü Liderlik Anketi” yer almaktadır (İşcan,2002). Ölçeğin üçüncü bölümünde ise yine daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan, 21 madde ve 3 alt boyuttan (örgütsel faktörler, çevresel algıya ilişkin özellikler, performans faktörleri) oluşan “İç Girişimcilik Anketi” yer almaktadır (Naktiyok, 2004; s.s.241-243). Anketleri; banka personelinin cevaplama istenmiştir. Kullanılan anketlerden Dönüştürücü Liderlik Anketi için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alpha) değerinin $\alpha = 0.930$ olduğu, iç girişimcilik anketinin ise hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alpha) değerinin $\alpha = 0.935$ görülmüştür.

Yapılan güvenirlik çalışmalarına ilişkin bulgular, ölçeklerin güvenilir bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, İ Girişimcilik

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIVE LEADERSHIP ROLES ON INTRAPRENEURSHIP, A SURVEY IN SERVICE INDUSTRY (ANKARA PROVINCE SAMPLE)

AYHAN, Ülkay

Masters, Department of Managemet

Advisor: Asst. Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

January 2015 – 106 Sayfa

The purpose of the study is to examine ‘The effects of transformative leadership roles on the intrapreneurship on the staff in banks. Furthermore, the effects of parameters such as gender,educational status,age, and the number of the years in the bank (seniority) on participants were examined.

The sample of the study is comprised of the staff of banks in Ankara. Out of 380 questionaries which are delivered to 24 banks 215 questionaries are collected and 162 ones are seen to be useful for the study. In the first part of the scale delivered to the participants personal demographic information is requested.in the second part of the scale,transformative leadership questionnaire’ (İşcan, 2002) having 23 items and 4 subdimensions(vision,providing inspiration and showing interest individually,having teamwork and high expectations of success, encouraging intellectually, providing admittance of group aims)whose reliability and validity tested beforehand is used. Moreover in the third part of the (Pamukoğlu 2004:142). 21 items and 3 subdimensions (organizational factors, characteristics relation to peripheral perception, performance factors) whose reliability and validity tested beforehand intrapreneurship questionnaire is used (Naktiyok, 2004; s.s 241-243). Staff in banks are asked to fill in the given questionaries. A factor and reliabity analysis is conducted for determining the structural validity of the surveys used in the study.

Internal consistency coefficient value calculated for reliability study is found to be $\alpha = 0.930$, internal consistency coefficient value calculated for intrapreneurship is found to be $\alpha = 0,935$. The results of reliability studies show that surveys used for the study have reliability.

Keywords: Leadership, Transformative Leadership, Intapreneurship

GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu, tezin amacı, tezin önemi, problem cümlesi, alt problemler, hipotezler, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Dönüştürücü liderin, organizasyon içerisinde geleceğe yönelik bir vizyon oluşturan, oluşturduğu bu vizyon doğrultusunda yetkilerini çalışanlarına vererek onları lidere dönüştürüp, lideri de değişimin ve dönüşümün temsilcisi yaparak organizasyonu değiştiren bir liderlik süreci olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü liderler, oluşturulan vizyonu destekleyen değerleri ve normları aktararak risk alırlar ve aldıkları riske dayalı bir özgüven örneği oluşturmayı amaçlamaktadırlar (Gökkaya, 2005: 11).

Bugünün global ekonomisinin bütün sektörleri yeni ürünler, hizmetler, sistemler ve yeni teknolojiler yaratma konusunda kendilerini geliştirmektedirler. Ürünlerle veya hizmetlerle yakından alakalı bu yeni fikirler; ürünle alakalı gelişmelerin, markanın bilinirliğinin ve çizgisinin biçimini almaktadırlar. Bu kuruluş alanları çerçevesinde tanımlanan, iç girişimcilik ile aynı anlama gelmemektedir. Markanın bilinirliği ve çizgisi oldukça kazançlıdır. İç girişimcilik, firmaların kaynaklarına tek bir yoldan ulaşacakları, geniş kuruluşların, iç pazarların ve küçük özerk çalışma birimlerinin üretim, hizmet veya teknolojinin gelişimidir. İç girişimcilik, kuruluşların yöneticilerine yeni fikirler üretme konusunda rahat bir ortam sunmaktadır (Dollinger, 2003, s.s.233-234).

Tezin Amacı

Bu çalışmanın temel amacı; Dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik üzerindeki etkisinin hangi seviyede olduğunu ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin iç girişimcilik boyutlarını etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla yapılacaktır.

Tezin Önemi

Modern bir liderlik anlayışı olan dönüştürücü liderlik; liderin takipçileriyle aralarında kurduğu psikolojik bir bağ sayesinde, takipçilerden beklenenden daha fazlasını yapmalarını ağlayan bir liderlik anlayışıdır. Dönüştürücü liderler

takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değerlerini dönüşümlere uğratan liderlerdir. Takipçilerinde oluşturdukları dönüşümlerle onları bir örgütsel vatandaş haline getirirler. Kendileri ile takipçileri arasında güçlü özdeşleşme sağlarlar, gelecekte paylaşılan bir vizyon yaratırlar. Takipçilerinin daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarını sağlayarak dönüşümlere öncülük ederler (Doğan, 2005).

İç girişimcilik kavramı, günümüz koşullarında iç girişimcilik, bir işletmede zaman içerisinde söz konusu olan bürokratikleşme eğiliminin önüne geçebilecek ve kurumsallaşan, büyüyen bir şirkette girişimcilik ruhunun devam ettirilmesine imkân verecek bir kavram olması açısından büyük önem taşımaktadır (Akdoğan, 2006, s.49).

Problem Cümlesi

Hizmet sektöründe çalışan (özel bankalarda) personelin Dönüştürücü Liderlik rollerinin iç girişimciliğe etkisi nedir?

Alt Problemler

- i. İş görenlerin “dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik üzerine etkisi” “cinsiyet”e göre farklılık gösterir mi?
- ii. İş görenlerin “dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik üzerine etkisi” “eğitim durumu” na göre farklılık gösterir mi?
- iii. İş görenlerin “dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik üzerine etkisi” “yaş”a göre farklılık gösterir mi?
- iv. İş görenlerin “dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik üzerine etkisi” “kurumda çalıştığı yıl” a göre farklılık gösterir mi?
- v. Bankada çalışanların “dönüştürücü liderlik ” ile “İç girişimcilik” arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Hipotezler

- H1. İş görenlerin “dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik üzerine etkisi” “cinsiyet”e göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H2. İş görenlerin “dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik üzerine etkisi” “eğitim durumu” na göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H3. İş görenlerin “dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik üzerine etkisi” “yaş” a göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H4. İş görenlerin “dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik üzerine etkisi” “kurumda çalıştığı yıl” a göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H5. Bankada çalışanların “dönüştürücü liderlik” ile “İç girişimcilik” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Varsayımlar

Araştırma yürütülürken aşağıda belirtilen sayıtlardan hareket edilmiştir:

1. Örneklem, evreni temsil etmektedir. Belirlenen bankalardaki çalışan sayısı istenilen nitelik bakımından yeterli olacaktır.
2. Banka personelinin ölçme aracındaki sorularını yanıtlarken gerçek duygu ve düşüncelerini yansıtmaları beklenmektedir.
3. Araştırmada kullanılan ölçme aracında, çalışan personelin görüşleri hakkında fikir sahibi olmak için yeterli düzeyde ve sayıda soru kullanılmıştır.

Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2014 yılı ile sınırlıdır.
2. Ankara il merkezinde bulunan banka şubeleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma verileri, Ankara il merkezinde bulunan banka çalışanların ölçme aracındaki sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.
4. Araştırmada elde edilen sonuçlar kullanılan ölçeklerle sınırlıdır.

Tanımlar

Liderlik: liderlik, örgüt üyelerinin başarısı ve etkinliğine katkı sağlamak için bireyleri etkileme, motive etmektir (Emmerik, Euwema ve Wendt, 2008).

Dönüştürücü Liderlik: Gary Yukl, dönüştürücü liderliği "örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci" biçimde tanımlamıştır (Özalp, 2000, s.346).

İç girişimcilik: iç girişimcilik, bazen stratejik açıdan rekabet üstünlüğü elde etmek amaçlı yeni iş yaratma faaliyeti, bazen de fırsat bulma ve fırsatları kullanabilmek için kaynak oluşturma çabası olarak ifade edilmiştir (Akdoğan, 2006, s.49).

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

1.1 Liderlik

1.1.1 Liderliğin Tanımı

“İnsan, sosyal bir varlıktır. İnsanoğlunun toplumsal bir varlık olarak hayatını devam ettirmesinden itibaren, belli bir grup içinde yaşaması ve bu grupları örgütlemesi söz konusudur. Tarihsel süreç incelendiği zaman insanoğlu hangi siyasal ve sosyal alanda yaşadığına, farklı biçimlerde de olsa belli bir örgütlenmeye ve düzene ihtiyaç duymuştur.” (Gould, 1999;17). Sosyal bir varlık olarak birlikte yaşamayla ister istemez zaman içinde, ifade edilen oluşumu yönlendirecek ve yönetecek otoritelere ihtiyaç duyulmuştur. Toplumsal ve siyasal yapılar, otoriter yapılardan demokratik yapılara doğru ilerlediği ölçüde yönetim ve yöneticilik anlayışı da değişim ve gelişim göstermiştir.

İşletme bilimi açısından liderlik kavramına yönelik çeşitli analizlerin yapılması ve liderliğin işletmeler için önem kazanması, modern işletmecilik yaklaşımları ile mümkün olabilmiştir. Geleneksel yaklaşımlarda, işletmeler için inisiyatif kullanan, örgütü yapılandıran otorite için liderlik kavramında ziyade, "patron", "yönetici", "müdür" gibi ünvanlar kullanıldığı söylenebilir (Bilgiç ve Gökse, 2004:33). Yukarıdaki açıklamalara dayanılarak, ekonomik sistemin önemli bir parçası olan işletmelerin toplumsal yapının gelişimine paralel bir gelişim gösterdiği söylenebilir. İşletmeler de toplumsal yapılardan ayrı düşünülemez unsurlar olduğuna göre, toplumsal olgu ve değerlere örgüt içinde rastlanması doğal bir durumdur. Bu nedenle, eğer insanlar, kişilik yapılarına bağlı olarak, yönetmeye ve/veya yönetilmeye ihtiyaç duyuyorlarsa, örgütler için de aynı koşul geçerli olmaktadır.

Yakın tarihe bakıldığı zamana, örgütlerin sosyal yapısı ve dokusu çok fazla dikkate alınmayan bir olguydu. Ancak işletme yönetimindeki değişim ve gelişmeler, işletmelerin içinde bulunduğu ekonomik sistemin karmaşıklaşan süreçleri, işletmelerin örgüt yapısı hakkındaki araştırmalarında gelişmesine sebep olmuştur. Buna göre, örgütler de toplumsal yapının özelliklerinden farklı düşünülmemeyecek ve kendi içinde toplumsal dokulara sahip olan yapılardır. Diğer bir ifadeyle, işletmeler sadece ekonomik birimlerden oluşan yapılar olmayıp, aynı zamanda sosyal bazı unsurları da bünyesinde iktifa eden bir tür yaşam sahasıdır. Bu çerçevede, örgütlerin, amaçlarını ve hedeflerini planlanan düzeyde gerçekleştirip etkili olmaları teknik bir durum olduğu kadar aynı zamanda sosyal bir süreçtir (Alpugan vd., 2000:19).

İşletmelerde üretim, pazarlama ya da diğer hizmetler için bir araya gelmiş olan kişiler, işlerinde uzman olsalar bile, kendilerini bir amaç doğrultusunda yönlendiren lider olmadığı takdirde istenen hedeflere, istenilen zamanda, maliyet ve kalite standartlarına ulaşmaları kolay değildir. Bu noktada işleri koordine eden ve otorite oluşturan bir lidere ihtiyaç duyulduğu açıktır. Geçmişte liderlik, sadece emirler veren, kararlar alan ve koordine eden bir otorite olarak görülmekteydi.(Alpugan vd., 2000;22). Bu nedenle, lider kavramından çok işletmelerde " yönetici" kavramı öne çıkmıştır. Lider ve yönetici ayrımına çalışmanın bütünlüğünü bozmamak için değinilmeyecek olmakla birlikte bu aşamada yöneticiliğin hiyerarşi ve emirler zinciri ile algılandığı söylenebilir. Buna göre liderlik, yöneticilik kavramının materyal doğasının örgüt kültürü ve sosyal yapısını kapsayan ve çağdaş işletmecilik anlayışlarına uygun olarak yorumlanmış halidir. Yönetici ve lider (yönetim-liderlik) birbirinin tamamlayıcısıdır. Gold ve Campbell, ideal kurumsal yönetimin liderlik ve yönetimi bir arada dengeli bir biçimde barındırdığını ortaya koymuşlardır ve bu da beklenmeyen bir sonuç değildir (Biosciences vd., 2004:8).

Günümüzde ekonomik sistem karmaşık ilişkiler ağı ile örülü bir yapıya ulaşmıştır. Ekonomik sistem içindeki ilişkilerin gelişimi, aynı zamanda, işletmelerin yönetim anlayışını da etkilemiştir. Söz konusu karmaşık yapıyı anlamlı bir bütüne dönüştürmek için ise liderlik ögesi önem kazanmıştır. İşletme bünyesindeki çeşitli birimler ile bu birimlerin çalışanlarını ortak bir amaç etrafında birleştirmek ve işletmenin artan rekabet ortamında etkin bir şekilde varlığını sürdürmesi söz konusu olduğunda liderliğe verilen önem artmıştır. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren bu olguların yanına bir de örgüt kültürü ve felsefesi ve bunun içselleştirilmesi konusu

eklenmiştir (Yıldız, 2002:29). Bu bağlamda lider, değişimi tanımlar, yeni bir sistem yaratır ve konulan yeni hedeflere ulaşmada yol gösterir (Eisenbach vd., 1999:25). Ayrıca; örgütün değişen bir olgu olduğu düşünüldüğünde liderler, örgütsel etkinliğin sağlanıp sürdürülmesinde önemli bir unsur haline gelecek ve toplumsal bir sistemin parçası olarak örgüt de çevresindeki değişimlerden etkilenecektir. Her değişim örgütte de değişme isteği doğuracaktır. Bu nedenle örgütlerde lidere gereksinim duyulmaktadır (Ergun, 1992, 163). Bu noktaya kadar olan konuların çalışmanın genelinde incelenecek olduğunu hatırlatarak, uygun bir tartışma zemini sağlamak için liderlik hakkındaki genel açıklamalara yer verilmesinde fayda bulunmaktadır. En genel anlamıyla liderlik; örgüt amaçlarını başarmak için grup eylemlerine yön verme ve diğerlerini etkileme sürecidir (Ken, 2006:17).

Liderlik, örgütsel amaçlar çerçevesinde son derece önemli olan bir olgudur. Özellikle son yıllarda, örgütlerdeki insan ögesinin ön plana çıkması ve bu ögenin örgütün kısa ve uzun vadeli stratejilerine uyumlaştırılması süreci söz konusudur. Önceki konularda da değinildiği üzere örgütsel değişim; günümüz rekabet, belirsizlik ve değişimlerin (yeni teknolojilerin hızla piyasayı etkilemesi anlamında) ekseninde bir tür zorunluluktur (Serinkan, 2004:33). Küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerde değişimi ve dönüşümü gerekli kıldığı ölçüde yönetim ve stratejilerin koordinasyonu önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, son yılların örgütsel değişim süreci ekseninde en sık tartışılan konularından biri liderlik kavramıdır.

Liderlik, "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır" (Eren, 1998: 342). Liderlik, özellikle 20. yüzyılda üzerinde, toplumsal örgütlenmenin gelişmesi bağlamında en fazla araştırma yapılan konulardan birisi olmuştur. İnsanların içinde bulunduğu ekonomik ve toplumsal yapı içindeki ilişkilerinin gelişmesi ve karmaşıklaşması aynı ölçüde yönetim ve liderlik kavramlarını önemli bir araştırma konusu haline getirmiştir. Bu dönemde gerek araştırmacılar gerekse de kuramcılar, liderliği çözümlenmek noktasında birçok alanda, birçok araştırma gerçekleştirmiştir (Digman, 2001:12).

Pınar Yeşilyurt'un tezinde geçen ifadeye göre liderlik, kabul edilmiş amaçlar ve hedefler doğrultusunda yapılmak istenen düzenlemeler için lider ve izleyenler arasındaki etkileşimdir. Bu etkileşim sırasında kişilerin amaçları, liderin ve

izleyicilerin genel özellikleri, davranışları ve çevresel etkenler bir bütün olarak ele alınması gereken faktörlerdir.

Liderlik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için örgüt personelinin gereksinimlerini karşılayan; bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreçtir (Özsalmanlı, 2005: 138). Yukl, liderliği insan kaynaklarını örgütsel amaçlara ulaşmada harekete geçirme olarak açıklar (Yukl, 1994:61). Liderler sadece yeni grupların oluşması için değil, aynı zamanda üyelerinin karşıt mesleki bağlılıkları nedeniyle parçalanabilecek duruma gelmiş grupları birleştirip, bir arada tutmak için de çalışırlar. Liderlerin faaliyet ve tutumlarının çalışanların üzerinde direk etkili olduğu düşünülmektedir. Böylece araştırmaların pozitif sonuçlarına göre liderlik başarılı bir örgütün gelişim, sürdürülebilirlik, performans ve büyümesinde anahtar belirleyicidir. Liderlik beklenendir (prospektif). Geleceği şekillendirir, örgüte vizyon kazandırır ve dönüştürücü hedeflere ulaşmada ilham verir (Kotter, 1996:54). Yukarıdaki tanımlardan da görüldüğü üzere, liderlik konusuna farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Çalışmanın konusu itibarıyla öncelikle liderlik kavramının temellerini tanımsal olarak netleştirmek uygun görülmüştür.

1.1.2 Liderliğin Temel Özellikleri

Günümüzde iyi yöneticiliğin yolu, aynı zamanda iyi bir lider olmaktan geçmektedir. Lider olabilmek için ise, bazı özelliklere sahip olmak gerekmektedir. (Doğan, 2001:10). Başarılı bir liderin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Vizyona sahip olma: Lider, şimdiki durumdan daha iyi bir geleceği öngörebilme yeteneğine sahiptir (Akdemir, 1998:71).

Güvenli davranış: Lider, zorlamadan zorlanmadan istediğini elde eder. Bunu yaparken başkalarının hak ve duygularını dikkate alır, açık ve dürüst davranır, işlerde daima açık olmaktan yanadır (Baltaş, 2002:115).

Olgunluk: İyi liderler stresli ve yıkıntılı durumlarda ortamı tolere eden kişilerdir. Olaylara bir bütün olarak bakan, düzenleyici rolünü üstlenen, karşılaştıkları zorluklara karşı duygusal olgunluk ve soğukkanlılıkla yaklaşan kişilerdir.

Tutarlılık: İş hayatının başarılı liderleri, birlikte çalıştıkları kişilerle ve astlarıyla, uygun bilgiyi, doğru ve açık olarak paylaşırlar. Bir liderin astlarından beklediği davranışları, kendisinin göstermesi esastır (bilgi@sayginnlp.com).

Özgüven: Yaptıkları işlerden utanç veya suçluluk duymazlar. Başka insanların değer yargılarından etkilenip kendilerine karşı olumsuz duygu oluşturmazlar. Çünkü liderler fiiliyata geçmeden yapacakları işlerin getirilerini ve götürülerini daha önceden hesaplayarak işlerini bu doğrultuda yaparlar (Güney, 2001:480).

Yüksek enerji: Uzun çalışma saatleri ve bazı çalışma saatleri liderlik pozisyonunun gereğidir. Liderler geçmişin rahatlığını düşünmezler, onlar için önemli olan şey geleceğin getireceği başarı ve ekibinin yüzünde görecekları başarıya sevincidir.

Baskınlık: Liderler çoğunlukla zamanı kontrol eden, zamana karşı etkin karar alan ve zorlukları yenmeyi seven kişilerdir.

Esneklik (Fleksibilite): Organizasyondaki değişen şartlara lider kolayca uyum gösterebilme yeteneğine sahiptir.

Sosyal bağlılık: Liderlik kendiliğinden risk alma eğilimlerine katkı sunar. Sosyal olarak girişken bir yapıdadırlar. Başkalarının sorumluluğunun üzerlerinde olduğunun bilinciyle hareket ederler.

Düşünce güçlülüğü: İyi liderler pratiktirler, mantıklıdırlar ve hedefe yöneliktirler. Özgüvenleri oldukça yüksektir. Eleştiriyi gelişimlerinin parçaları olarak görürler.

Kendini yenileme: Hızlı değişen dünya, liderlerin sürekli olarak yeni bilgilerle donatılmasını ve kendisini sürekli aşmasını zorunlu kılmıştır. Fakat bir liderden her şeyi bilmesi beklenemez. Liderler kendilerinden daha bilgili kişilerin bilgilerini ortak amaç doğrultusunda kullanması için teşvik eden, onları ekibi içinde tutan kişilerdir.

Grup çalışması: Lider organizasyon içerisinde grup çalışmasının gelişmesi için çaba gösterir (Drucker). Güçlü liderler grubundaki bireyleri grup ruhu içinde yaratıcı kılan liderlerdir.

İnanç ve güven: Liderler sürece güvenirlere, kendilerine bağlı elemanların zekasına ve yeteneklerine büyük inanç beslerler (Akdemir, 1998:68).

Empati: Liderler kendilerini çalışanların yerine koyma ve onlar açısından çalışma koşullarının nasıl görüldüğünü ya da kuruluş içinde meydana gelen

değişikliklerin onlara nasıl yansıdığını kafalarında canlandırma becerisine sahiptirler (Güney, 2001:481).

Yukarıdaki liderleri güçlü ve diğerlerinden farklı yapan özelliklerin yanı sıra liderliğin sırrını İzgören şu şekilde açıklar: Liderliğin en önemli sırrı; takımda çalıştığı her bireyin insan olduğunun bilincinde hareket etmek ve insanlığa katkı sunduğunu düşünerek iş yapabilmektir. Liderlik bu yüzden bir düşünüş tarzı, geleneksellikten paradigmatik bir kopuştur. Orçun Sütçü'nün tezinde geçen ifadeye göre; O yüzden liderler her nerede olursa olsunlar, her ne iş yaparsa yapsınlar insan odaklı bir çalışma ve yönetim tarzı sergileyen kişilerdir.

1.1.3 Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın sözcükler olmasına rağmen aynı anlama gelen sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar ve hedefler çevresinde toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme bilgi ve becerisine sahip olan kişidir. Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları belirli bir amaca yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, insanların nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyup bu doğrultuda yol gösteren rehber kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından bulunduğu pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ve amaçlara ulaşmak için gayret gösteren, işleri planlayıp, uygulatan ve bunları denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü bulunur. Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir, bir süreçtir. Herkes tarafından erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir bilgiler, beceriler ve uygulamalar dizisidir (Kouzes. s. 40, 1999).

Yukarıda da ifade edildiği gibi yönetim ve liderlik birbirinden farklı anlamları içerdiği gibi yönetici ve lider de birbirinden çok farklı özellik, rol ve davranışları içermektedir. Şu da ifade edilirse yöneticilikten farklı olarak liderliğin özellikle entelektüel ve bilişsel yanından daha çok duygusal yanı ön plana çıkmaktadır. Kimi insanlar hem iyi bir yönetici, hem de iyi bir lider olabileceği gibi bazı insanlar yönetici olur ancak lider olamaz, bazıları da lider olur yönetici olamaz. Yönetici, elde bulunan bütün kaynakları ve örgütsel, yönetsel süreçleri kullanarak örgüt amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Ancak ideal olarak

yöneticilerin aynı zamanda birer de lider olmaları istenmektedir. Fakat çoğu yönetici için bunun söz konusu olmadığı söylenebilir (Şişman, 1997:162).

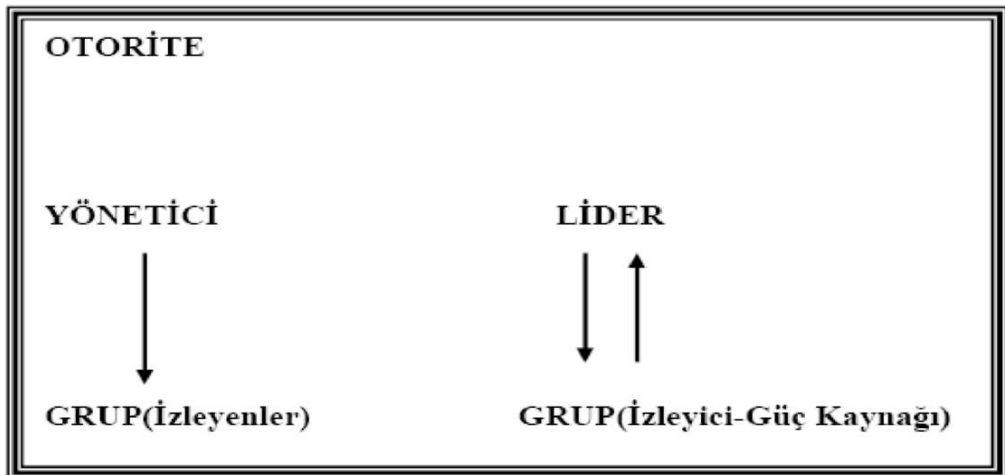
Liderlik olgusu üzerine araştırmalar yapan bazı bilim adamları, liderlik ve yöneticilik kavramlarını karşılaştırarak aradaki farkları betimlemeye çalışmışlardır. Aşağıda çeşitli bilim adamlarının bu karşılaştırmaları verilmiştir.

Warren Bennis (1985) yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şöyle anlatmaktadır, "Yöneticilik ile liderlik arasında çok derin farklar bulunmaktadır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik işleri uygulamaya koymak, yürütmek, iş yerindeki yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise insanları etkilemek, gidilecek yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri hedefler doğrultusunda yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar. Belirtilen bu farklar, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, kısaca verimlilikte üst seviyede gerçekleşir."

John P. Kotter ise bu ayırım konusunda şunları belirtmektedir:

"Liderlik ve yöneticilik farklı iki ayrı ve birbirini tamamlayıcı hareket sistemidir. Her ikisinin de kendine özgü işleri ve karakteristik özellikleri vardır. Günümüz değişen iş ortamında başarıyı yakalamak için her ikisine de ihtiyaç vardır. Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkindir. Uygulama ve yöntemleri büyük ölçüde, yirminci yüzyılda büyük, karmaşık örgütlerin ortaya çıkmasına bir tepkidir. Buna karşılık, liderlik değişimle başa çıkmaya ilişkindir" (Kotter, 1990:45).

Tablo 1.1: Lider yönetici güç farklılaşması (Kılıç, 1997:385).



"Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kargaşa içerir" (Zaleznik, 1999:67).

Liderlik olgusu iki alanda yoğunlaşır; birincisi organizasyonun yol alacağı yönle ilgili stratejik vizyon, ikincisi ise izleyenleri bu stratejik görüş çevresinde toplamadaki becerisi. Farklı bir ifade ile yönetici kavramı, bir örgütün çalışmasını sağlayan işe alma, insanları değerlendirme, bulunan kaynakları dağıtma ve kuralları uygulamaya gibi yönetsel işlemler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin değerinden ve yoğunluğundan almaktadır; yönetici gücünü bulunduğu statüden, makamdan ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır. Lider ve yönetici kavramlarının farklılaşma yönleri aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak gösterilmiştir (Kılıç, 1997:385).

Lider, hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgili iken; yönetici, statüko, hiyerarşi denge ve kontrol ile ilgilidir. Bennis'in "21.Yüzyılda yaşamı sürdürmek için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değil." görüşü düzensiz değişken ve belirsiz bir çevresel ortamda liderlerin ne oranda etkin, yetkin ve hâkim olacağını belirtmektedir (Ülker, 1997:179).

Lider ve yönetici arasındaki farklar aşağıda çeşitli açılardan belirtilmiştir (Koçel, 2001:274).

Yöneticiler;

- 1) İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye,
- 2) Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye,
- 3) Pozisyon izin verdiği sürece otoriteyi delege etmeye,
- 4) Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Liderler ise;

- 1) Takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye,
- 2) Takipçilerinin kendisine sağladığı otoriteye,

- 3) Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye,
- 4) Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler.

1.2 Liderlik Teorileri

1.2.1 Özellikler Teorisi

Bu teori, liderin sahip oldukları özellikler üzerinde durmuştur. Bu özellikler de fiziksel, sosyal ve kişisel olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Aşağıda sıralanan bu özelliklerin lideri lider olmayanlardan ayırdığı üzerinde durulmuştur (Ataman, 2001:456).

Fiziksel özellikler; genç ya da orta yaşlı, enerjik, mükemmel görünüşlü, uzun boylu ve ince. Sosyal özellikler; iyi eğitim almış, göze çarpan sosyal açıdan önemli, yükselme gösteren. Kişilik Özellikleri; uyumlu, şartlara uyan, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişken. Liderlik sürecini, sadece lider değişkeni ele alarak inceleyen bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu ise özellikler teorisine ters bir durum olarak görülmektedir (Ataman, 2001:456).

1.2.2 Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranışsal liderlik teorisine göre, liderleri başarılı ve etkili yapan hususun, liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır (Ataman, 2001:457). Yani; liderlerin, astlarına nasıl yetki verdikleri, haberleşme şekilleri, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır ((Owens, 1976:226)

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Aşağıda bu çalışmalar ve liderlik davranışları ele alınacaktır.

1.2.2.1 Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde büyük katkıda bulunan araştırmalardan birisidir. Bu araştırmada, çalışanlardan liderlerin davranışlarını tanımlamaları istenmiştir. Verilen cevaplara dayanarak; liderlik davranışlarını belirleyen iki tane değişken tanımlanmıştır. Bunlar; kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir (Koçel, 2003:590).

Kişiyi dikkate alma faktörü; lider, izleyicilerin (grup üyelerinin) ihtiyaç ve arzularına, iyiliğine, rahatına yakından ilgi gösterirler. Bu faktör, liderin davranışlarında izleyicilerine önem verdiğini göstermektedir.

Bu tür liderlerin davranışları aşağıdaki gibi sıralanır: (Ataman, 2001:458)

- 1) Çalışanlar iyi bir iş yaptıklarında, takdirini ifade eder,
- 2) Çalışanlardan yapabileceklerinden fazlasını talep etmez,
- 3) Çalışanların kişisel problemleriyle ilgilenir,
- 4) Lider kolayca ulaşılabilir,
- 5) Çalışanlarını ödüllendirir.

İnisiyatif-İşe ağırlık verme; liderin çalışanlarının faaliyetlerini planlama, organize etme, denetleme, haberleşme sistemini belirleme, amaçları belirleme, işle ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar veren davranışlarını ifade eder. Kısaca, bu faktör, liderin davranışlarında işe ve işin tanımlamasına verdiği ağırlığı ifade eder.

Bu tür liderin davranışları ise;

- 1) Çalışanları belirli görevlere atar,
- 2) İşle ilgili standartları saptar,
- 3) Çalışanlara işin gerekleri konusunda bilgi verir,
- 4) Çalışanlar tarafından yapılacak işleri planlar,
- 5) İşlerin yapılma usullerinin kullanılması konusunda cesaretlendirir.

Etkin lider bu iki gruptaki davranışı da göstermelidir. Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlardır: (Koçel, 2003:591)

- 1) Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- 2) Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı artmaktadır.

1.2.2.2 University of Michigan liderlik çalışmaları

Michigan Üniversitesi'nde de Ohio State Üniversitesi'ndekine benzer bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların amacı; grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir (Keçecioğlu, 1998:121).

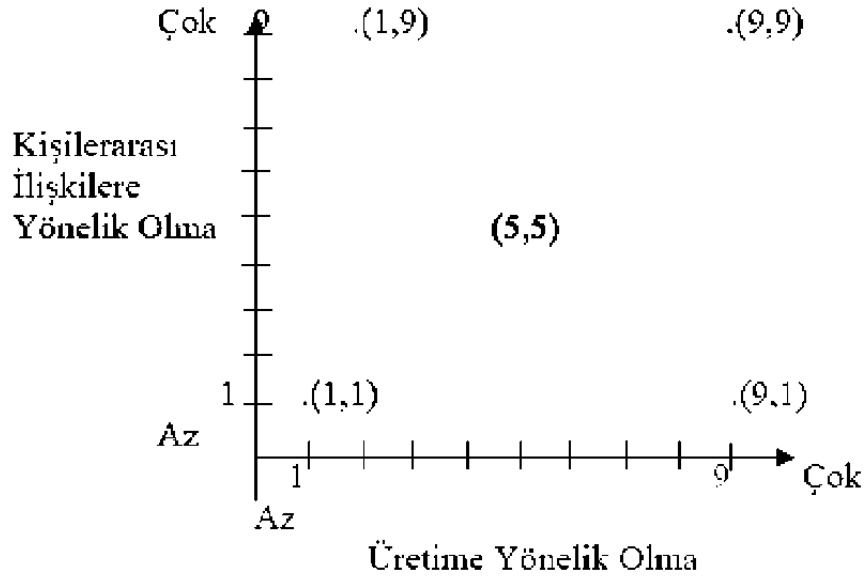
Liderin davranışlarını işe yönelik ve kişiye (çalışana) yönelik olarak ikiye ayırmışlardır (Dereli, 1976:235). 1947 civarında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan çalışmaya göre, işe yönelik lider; izleyicilerin - örgüt üyelerini daha önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol edip denetleyen, büyük oranda cezalandırma ve mevkie dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir

Kişiye yönelik lider; yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmaların sonucunda, kişiye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğu belirlenmiştir. Liderlik davranışı ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok sayıda araştırma sonucunda erkeklerin genellikle işe yönelik, kadınların ise, kişiye yönelik liderlik davranışını gösterdikleri görülmüştür (Ataman, 2001:459).

1.2.2.3 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi modeli

Daha önce sözünü ettiğimiz araştırmaların sonuçları, Blake ve Mouton tarafından yönetim tarzı matriksi haline getirilmiştir. Beş tip liderlik tarzı tanımlanmış ve liderlerin davranışlarını Şekil 9'da görüldüğü gibi kişilerarası ve üretime yönelik olarak ikiye ayırmışlardır (Koçel, 2003:593).

Tablo 1.2: Yönetim tarzı matrisi (Koçel, 2003:593).



Matrikste belirlenen yönetici tipleri davranışları şöyle gruplanabilir:

(1.1) Kuvvetli Kesilmiş: Burada hem üretimde hem de kişilerarası ilişkiye yönelik ilgi en azdır.

(1.9) Şehir Kulübü Tipi: Üretime az ilgi, çalışanlara çok ilgi, gösteren tiptir. Önem verdiği ve duyarlı olduğu konu, astlarının hissettikleri ve memnun olmalarıdır. Arkadaş tipi liderdir, işe en az, kişiye en çok ilgi gösterir. Bu türü kullanan yöneticiler, güvene dayalı bir ortamda arkadaşlık ortamı içerisinde çalışmayı sağlarlar (Erdoğan,1991:339).

(9.1) Göreve Yönelik: Üretime ilgi çok, kişiye ilgi azdır. Bu türü kullanan liderler, zorlayıcı ve yasal güçlerini çalışanlarını baskı altına almak için kullanırlar. Etkin liderlik bunun kısa dönemli bir çözüm olduğunu düşünmektedir.

(5.5) Yolun Ortası: Her ikisine de ortalama ölçüde ağırlık veren yönetici tipidir. Kurnaz liderdir.

(9.9) Takım Tipi: Her ikisine de en üst düzeyde ilgi gösterir. Bunu kullanan liderler, çalışanlar arasında bağlılığı ve dostluğu kurmaya çalışırlar. İlişkilerinin, güvence ve saygıya dayanmasına özen gösterirler.

1.2.2.4 Likert'in sistem 4 modeli

Tablo 1.3: Likert'in sistem 4 modeli özellikleri (Koçel, 2003:596).

Ön de ilik Değişkeni	Sistem I (istismarcı otokı atik)	Sistem II (Yardımsever otükıatik)	Sistem III (Katılımcı)	Sistem IV (Demokratik)
1- Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetli efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2- Astların algıladığı serbesti	Astlar işle ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3- Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili soruların çözümünde astların fikrim nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modelde, yöneticilerin davranışları dört grupta toplanmıştır. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki Tablo 1.2'de özetlenmiştir (Koçel, 2003:596).

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların sistem 3 ve 4 tipi bir yönetim altında oldukları; verimliliği düşük grupların ise sistem 1 ve 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Bu modelin sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur.

1.2.3 Durumsallık Modelleri

Durumsallık teorileri, liderlik olayının olduğu "koşullara" ağırlık veren teorilerdir. Bu teorilerin genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir (Eren, 1991:65). Liderlik olayının kişileri de dikkate alarak açıklayan bu teoriye göre, liderlik davranışını etkileyen faktörleri; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği

organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri olarak sayabiliriz.

Fiedler'in durumsallık modeli ile Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modellerinin her ikisinde de iki tür davranış biçimi belirlenmiştir.

1.2.3.1 Fiedler'in durumsallık modeli

Bu modelin öne sürdüğü görüş; başarılı liderlik, uygun liderlik tarzını uygun durumda eşleştirilmesine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, doğru durumda kullanıldığı zaman tüm liderlik tarzları etkilidir. Bu modele göre; lider kendi liderlik tarzını çözmeli, belirli şartları-durumları tespit etmeli ve daha sonra bunlar arasında bir eleştirme yapmalıdır. Ya lidere uyması için durum değiştirilir ya da liderlik rolü durumuna uygun lidere verilir.

Fiedler'e göre iki tarz tanımlanmıştır:

- 1) İlişkiye yönelik lider; lider izleyicileriyle güçlü, olumlu, duygusal bağlar geliştirmenin önemini kabul eden liderdir. Bu lider, inisiyatif tarzını ya da kişiye yönelik tarzı kullanır.
- 2) İşe yönelik lider; lider, ilişkiye değer vermeyen bunun yerine işi, görev odaklı haline getiren liderdir. Astlarından sadece görevlerini yerine getirmelerini ister ve davranışlarıyla ilgilenmez. Fiedler üç tane durumsallık boyut tanımlamıştır (Güney, 2001:294).
- 3) Lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiler; bu değişken, liderin izleyiciler tarafından, sevilip değer verildiğini, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. İzleyiciler tarafından, seviliyorsa, güven ve saygı duyuluyorsa liderlik için olması gereken çok olumlu bir ortam var demektir.
- 4) Başarılabak işin niteliği; yapılacak işle ilgili önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmadığıyla ilgilidir. Eğer varsa, liderlik için olumlu bir durum var demektir. Yoksa bu durum liderlik için olumsuzdur.
- 5) Liderlik mevkii gücü; liderin, ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi yetkilerinin derecesini ifade eder. Yetki derecesinin fazla olması halinde liderlik için olumlu durumu az olması halinde ise olumsuz durumu ifade etmektedir. (Keçecioğlu, 1998:132).

Bu modelin bazı zayıflıkları vardır.

- 1) Durumsallık değişkenleri karmaşıktır ve değerlendirilmesi zordur.
- 2) Model astların özelliklerine çok az ilgi göstermektedir.
- 3) Liderin ya da astların değişen teknik becerilerine hiç dikkat edilmemiştir. (Keçecioğlu, 1998:133).

1.2.3.2 Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli

Bu modelde, liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının seviyesinin, izleyicilerinin hazır olmalarına, kendilerini hazır hissetmeleri durumlarına dayandığı öne sürülmüştür. Fiedler liderlerin değişen durumlara göre değişebileceklerinin ve esnek olduklarının üzerinde durmuştur (Güney, 2001:295).

İki tür davranış biçimi belirlemiştir (Erçetin, 1998:44):

Otoriter davranışlar; lider tek yönlü iletişim kullanır. Astlarına görev hakkında neler yapıldığına dair bilgi verir, neyi, ne zaman, nasıl ve nerede yapacaklarını iletir. Otoriter lider, astlarını denetler ve kontrol eder.

Destekleyici davranışlar; iki yönlü iletişim kullanır. Lider, astları dinler, destek olur ve kararların alınma sürecinde onlarında katılımını sağlar.

1.2.3.3 Yol-amaç teorisi

Bu modele göre, etkin lider, görevleri kesin olarak açıklar, başarıya ulaşma yolundaki engelleri ortadan kaldırır, işle ilgili fırsatlar yaratır ve iş tatminine-yüksek performansa ulaşmak için yolları tanımlar (Keçecioğlu, 1998:140).

Liderin görevi astlarını harekete geçirmek ve en yüksek değere ulaşmaları için yardım etmektir. İzleyiciler için önemli amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşacak yolları bulmalarına yardım eder.

Bu modelde dört tane liderlik tarzı tanımlanmıştır:

- 1) Başarıya yönelik lider; amaçlara ulaşmada mücadele etmeyi, izleyicilerden en yüksek performansta çalışmalarını beklemeyi ve bunu yerine getirmeleri durumunda ödüllendirme gücünü kullanarak, bu ödüllendirmeye nasıl ulaşacaklarını açıklamayı içerir.
- 2) Otoriter liderlik; izleyenlere onlardan ne beklediğini ve görevleri için nasıl çalışacaklarını belirtir.

- 3) Katılımcı liderlik; karar almadan önce izleyenlere danışan, onların fikirlerini alan ve sürecin içinde onların olmasını sağlayan tarzıdır.
- 4) Destekleyici liderlik; astların arkadaşça ve canayakın davranarak, onların psikolojik açıdan iyi olmalarını önemseyen tarzıdır. Bu modelde tanımlanan durumsallık değişkenler;
- 5) Çalışanların özellikleri; astlar liderlerinin davranışlarının hemen bir tatmin kaynağı olacağını ya da gelecekteki tatminin sağlanmasında araç olacağını gördükleri müddetçe liderlerin bu davranışları kabullenilir ve tatmin edicidir.

İşin özellikleri; işler rutin ve basitse, çalışanlar emirleri gereksiz görecektir. Otoriter liderlik, işten kaçmayı önleyerek, performansı artıracaktır. Ancak; tatmini de azaltacaktır. Katılımcı destekleyici lider ise, iş tatminini en önemli öncelik olarak kabul eder (Güney, 2001:294-295).

1.3 Dönüştürücü Liderlik

1.3.1 Dönüştürücü Liderlik Kavramı

“Dünyada ki makro dönüşümler, yönetim alanında da dönüşümlere ve gelişimlere sebep olmaktadır. Yönetim alanındaki dönüşümler de ya yönetici-lider tarafından hayata geçirilmek ya da anılan yönetici-lider tarafından geliştirilip uygulanmaktadır. Bu çerçevede "yöneticilerin lider; liderinde dönüştürücü lider olmak gibi, bir zorunluluğu doğmaktadır" (Akdemir,1997, s.142).

“Çağlar boyunca bazı liderler, izleyicilerin inançlarında, ahlaklarında, algılarında, değerlerinde ve davranışlarında büyük değişimler oluşturma konusunda çok büyük başarılar göstermişlerdir. Ancak bugün toplumları ya da grupları kendi görüşleri ve amaçları doğrultusunda dönüştürmeyi başararak, değişimde kilit bir rol oynayan bu insanların ulaştığı başarılar erişilemez nitelikte değildir.” (Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, (1993), Behavior in Organization, Boston, Allyn and Bacon, s.496.) Çünkü sürekli değişen ve gelişen dinamik bir çevrede hayatlarını sürdürmek için değişmek ve yeniden yapılanmak mecburiyetinde olan örgütler, köklü değişimlere öncülük edebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu liderler, dönüştürücü liderler olarak adlandırılmaktadır. (Özalp ve Öcal, 2000, s. 209).

Rekabet kavramı, yönetimi değiştirebilmek ve duruma göre karar verebilmekle yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, etkili lider olmanın en önemli şartlarından biri de liderin değişimleri zamanında algılayıp, politika ve stratejiler geliştirerek, bunları kendine özgü bir hünerle, yeni oluşan şartlar içinde uygulayabilme kabiliyetidir. Dönüştürücü adı verilen bu tarz değişimci ve yeniliğe açık liderlik, özellikle değişim çağı olan günümüzde oldukça geçerli ve etkili bir yönetim tarzını nitelendirmektedir. Dönüştürücü liderlik bir düşü ve vizyona yönlendirme çabasını sadece tasarımsal-zihinsel değil, davranışlarda da özendirme liderliğidir.

Gary Yukl, dönüştürücü liderliği "örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım liderin örgütün geleceğine ilişkin amaçları ve hedefleri izleyicileri ile paylaşarak onların değişim ve dönüşüm periyodu içerisinde aktif bir rol alabilmeleri için güçlendirilmeleri veya yetkilendirilmeleri temeline dayanmaktadır (Özalp, 2000, s.346).

Dönüştürücü liderler, astlarını ve izleyicilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Dolayısıyla örgüt üyeleri örgütsel görevleri uğruna, kendi bireysel çıkarlarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu havayı ve değişimi sağlayan ve böylece örgütte reform ve yenilik başlatan kişilere dönüştürücü lider adı verilmektedir (Gündüz, 1998, s.69).

Dönüştürücü liderlikte, örgütün iç çevresinin denetim ve iç güdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Çelik, 1998, s.423).

Dönüştürücü liderlik organizasyonları içindeki pozisyonlarından gelecekteki olması gereken hale götürür; erişmek arzuladıkları hayaller yaratır, izleyicilerin içinde değişime istekle bağlılık oluşturur; enerji kaynaklarını harekete geçirerek yeni kültür ve stratejiler meydana getirir (Balekoğlu,1992: 98).

1.3.2 Dönüştürücü Liderliğin Gelişimi

Dönüştürücü liderlik hakkında Türkçe literatür için söylenecek ilk akla gelen herhalde ortak bir isimde anlaşılmadığıdır. Literatür incelendiğinde "Transformasyonel Lider" karşılığı olarak dönüştürücü, dönüşümcü, dönüşümsel,

değiştirici, değişimci, harekete geçirici lider gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir (Yılmaz ve Akdemir, 2005, s.104).

Dönüştürücü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüştürücü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir (www.insanbilimleri.com, 22.02.2005). Burns dönüştürücü liderliği açıklarken böyle bir liderin izleyicilerinin moral seviyelerini yükseltmek için zorlayıcı güce başvurmayacağını ve böylece onların tamamının desteğini alacağı olasılığına dayanmıştır. Fakat bu durum, dönüştürücü liderlik yaklaşımının siyasal yaşamın dışındaki sahalarda da yapılabilirliğinin araştırılmasını ve güncelleştirilmesini gerektirmiştir. Ona göre lider, guruptakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans oluşturan kişidir. Burns'e göre modern organizasyonlarda yeni alanların oluşturulması becerisine bir tek dönüştürücü liderlik sahip olmaktadır. Çünkü değişimin ustasıdır. En iyi geleceği tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon yaratır ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese özümsetir ve bu vizyonu hayata geçirmek için istek uyandırır. Dönüştürücü liderler, çevrelerini ve toplumu değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre ve toplum oluştururlar (Avolio ve Bass, 1994:3; Kirby ve Paradise, 1992:303; Eraslan, 2004:4).

1985'de yaptığı bir dizi teorik ve klinik çalışmalarla davranış bilimci Bernard M.Bass, dönüştürücü liderliğin örgüt yönetiminde kullanılması açısından önemli katkılar sağlamıştır. Bernard Bass'ın dönüştürücü liderlik teorisi liderin taraftarlar üzerinde sahip olduğu etkiyi kapsamaktadır. Dönüştürücü liderlikte karizma gerekli olan faktörlerden biridir fakat organizasyonun başarısında tek başına etkili değildir (İnci, 2001, s. 41).

Tichy ve Davenna dönüştürücü liderliği üç perdeden oluşan bir tiyatro oyununa benzetmişlerdir. Birinci perde yeniden canlanma ihtiyacını fark etme; ikinci perde yeni bir hayal yaratma; üçüncü perde ise değişimi kurumsallaştırmadır. Yazarlar, dönüştürücü liderliği değişim, yenilik ve işletmecilik açısından tartışmışlardır. Üst düzey liderlik üzerinde durarak, çevre ile liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiş, dönüştürücü ve karizmatik liderliği vurgulayarak liderlik literatürünü zenginleştirmişler (Erturgut, 2000, s.50).

David Hughes, dönüştürücü liderliği "bir vizyon yaratma, bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci" olarak tanımlamıştır (Özalp ve Öcal, 2000: 210 - 211). Bu tanımda Hughes, dönüştürücü liderleri "değişim ajanları" olarak nitelendirmiştir

Dönüştürücü liderler genellikle örgütlerin yapısal değişim süreçlerinde daha etkili olmaktadır. Örgütsel dönüşümü sağlayacak bu değişim süreci tamamlandığında dönüştürücü liderlerin de misyonlarının sona erdiği kabul edilmektedir. Böylece dönüştürücü liderler kurdukları yeni sistemi, vizyonlarını ve ideallerini işe yönelik liderlere bırakırlar. Çünkü bir sistemin işleyişinin sağlanması ve faaliyetlerinin yürütülebilmesi için işe yönelik liderlere ihtiyaç vardır. Bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişme güçlerini korumalarını ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri için her iki liderlik tarzı da gerekmektedir. Buna göre bir sistemde yavaş ve aşamalı değişimleri temel alan evrimsel süreçler işe yönelik liderlerle, köklü değişimleri temel alan devrimsel süreçler ise dönüştürücü liderler ile yürütülmektedir. Bu doğrultuda örgüt için gerekli olan liderlik tarzını örgütün içinde bulunduğu koşullar belirlemektedir (Şimşek, 1997, s.166).

1.3.3 Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri

1.3.3.1 Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma

Örgütsel anlamda vizyon ise; örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği, tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleri ile birlikte örgütsel geleceğin resmedilmesi şeklinde tanımlanabilir. Senge'nin vizyon betimlemesi bu tanımlamayı destekler niteliktedir: "Vizyon bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir. Bazen vizyon amaçla karıştırılmaktadır ancak vizyon arzulan geleceğin resmidir." (Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi ISSN: 1303-5134 Ar.Gör. Levent ERASLAN)

Ünlü yönetim bilimcilerinden Kotter liderlik ve vizyon arasındaki ilişkiyi şöyle ifade etmektedir (Hürriyet ,12-12-2002); "Lider dönüşümü hazırlayan ve organize eden kişidir. Liderler eylemi motive eder. Kazançlarını ve risklerini paylaşırlar.

Liderler vizyon sahibi olmanın yani sıra işgücünü yönlendirme özelliğine de sahip olmalıdır. Lider iyimser, umutlu vizyon sahibi bir yapıda olmalıdır."

1.3.3.2 Zihinsel uyarım ve yaratıcılık

"Dönüştürücü liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar, yaratıcı düşünce; daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere ya da düşünceler arasında ilişki kurulmasını ifade etmektedir (Bolt, 2000, s.222). Bir başka deyişle yeni yöntemleri, yeni fikirleri içinde barındıran bir değişim sürecidir. Yaratıcılık faktörü organizasyonu sürekli yenileyen, çalışanların performanslarını artıran, örgüte yeni kapılar açan yeni fırsatlar sunan bir etkidir. Doğru kullanıldığında zaman başarılı bir dönüşümün anahtarıdır. Bu anahtarı doğru bir şekilde kullanabilmek için bireylerin içinde var olan, belki de yıllarca gizli kalmış bu faktörün ortaya çıkarılması ve etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir (İnci, 2001, s.21)."

Dönüştürücü lider, izleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iter ve onları motive ederek işe yöneltir. İzleyenlerine negatif düşünceleri reddetmeyi öğretir ve olumlu düşüncenin gücüne inanırlar (www.insanbilimleri.com/makaleler/, 06/12/2005).

1.3.3.3 Etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi

Liderlik sürecinin önemli iki ögesi olan iletişim ve motivasyon becerisi dönüştürücü liderlikte daha öne çıkarak, temel stratejileri oluşturmuştur. Dönüştürücü liderliğin ortaya çıkış amacı; en basit anlatımla örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hâle getirmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için dönüştürücü lider, bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu izleyenlerine, örgüt üyelerine aktarır. İşte bu noktada etkin bir iletişim becerisi ön plana çıkmaktadır. Vizyon aktarımından sonra izleyenlerini harekete geçirmede, dönüşümü başlatmada ve inandırmada yüksek motivasyon becerisi kendini göstermektedir. Dönüştürücü lider izleyenleri ile hareket eder, onların duygu, düşünce ve ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptir. Dönüştürücü liderler, izleyenlerini beklentileri aşan bir performans göstermeleri konusunda motive etmektedirler (Conger, 1999, s.147).

1.3.3.4 Değişimin temsilcileri olma

Mitchell ve Tucker'a göre dönüştürücü liderler, yeni kurumsal ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya odaklanırlar. Temelde yeni anlam sistemlerinin yaratılmasına ve kurulmasında çalışırlar. Bu tür liderlik, örgütün misyonun da, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yapar. Örgütün politik ve kültürel sistemlerinde temel değişiklikler önerir (Açıklan, 2000, s.39).

Değişim, statükocu zihniyetin aksine, yeni ve farklı şeyleri araştırıp, denemek ve yaratıcı olmak zorundadır. Dönüştürücü bir lider, daha önceden denenmiş yöntemleri denemez. Problemleri çözmek için, orijinal ve yaratıcı yeni imkanlar oluşturur. Rutin olaylardan hoşlanmaz (Zel, 1997, s.69). Aslında dönüşümün gerçekleşmesi, güncelliğini yitirmiş ve tabulaşmış fikirlerin terk edilmesine bağlıdır. Şimşek 'in belirttiği gibi (1997, s.478); "Dönüştürücü lider, eskimiş ilkeleri yıkan kişidir. Değişim dönemleri, örgütlerin yeni fikirleri öğrenmeleri için fırsat oluştururlar. Gerçeğin yaratılmasında katalizör oldukları gibi izleyenlerine işleri alışagelmış geleneksel şekilde yapma ve görme yollarını bırakmalarını da öğretir."

1.3.3.5 Duygusal dayanıklılık, cesaret, risk alma

Dönüştürücü lider, olayları bireysel olarak düşünmeyen, eleştiriler karşısında yılmayan ve başarısız olmaktan korkmayan bir kişiliktir. Duygularını kontrol altında tutabilmektedir. Duygusal dayanıklılık aynı zamanda kendi içindeki çatışmayı da engeller, böylelikle kendine güven, kararlılık, inanç ve stres ortamlarına dayanıklılığı artar. Bu özelliklerin tamamının dönüştürücü liderde bulunduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Zel, 1997, s.67).

1.3.3.6 Güçlendirme (empowerment)

Dönüştürücü liderler, izleyenlerine güvenirlere, onların kendi kapasitelerini geliştirebilmeleri için pratik süreçte yetkilerini devredebilirler. Güç paylaşımının örgütsel bir kazanç olduğu ve tam katılımın amaçları gerçekleştirmede önemli bir itici güç olduğu varsayımından hareket ederler. Mutlak karar verici olmaktan çok demokratik davranışları tercih eden dönüştürücü lider, örgütsel değişim sürecinde izleyenlerinin karara katılımına teşvik eder. Bütün bu yönetimsel anlayışın temelinde

liderin her şeyi düşünecek ve yapacak gücü olmadığı ve amaçlara izleyenleri ile ulaşabilme gerçeği yatmaktadır (www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm, 06/12/2005).

1.3.3.7 Esnek yönetim anlayışı

Dönüştürücü lider, esnek yönetim durumunu gelişimi avantaja haline getirmek için gerekli bir sorumluluk olarak görür. Kargaşalı ortamlarda başarılı olmanın püf noktası, katı, değişmez politikalar veya tutumlar değil, esneklikle kendini koruyarak onun içinde hayat bulmasını öğrenmektir. Bunun için dönüştürücü lider, izleyenlerinin davranış ve tavırlarını yeni durumlara uydurma serbestisini tanımıştır (www.baltas.com, 14/02/2006).

1.3.3.8 Güvenilirlik ve öz-güven

Drucker (1996, s.132) Gelecek İçin Yönetim adlı eserinde liderlere şöyle seslenmektedir:

"Etkin liderliğin son şartı güven kazanmaktır. Aksi takdirde kimse liderin peşinden gitmez-liderin tek tanımı da peşinden gidenleri olan bir kimse olduğudur. Lidere güvenmek için, mutlaka onu beğenmek gerekmez. Liderle aynı fikirde olmak da şart değildir. Güven, liderin söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inançtır. Liderin davranışları ile liderin açıkladığı inançlar birbiriyle tutarlı, ya da en azından uyumlu olmak zorundadır. Etkin liderliğin temelinde yatan zekâ değildir; asıl olan tutarlı, güvenilir olmaktır."

Liderlik olgusunun olmazsa olmaz özelliklerinden biri olan güven, günümüz örgüt sürecinde daha da çok önem kazanmaktadır. Liderin güvenilirliği, inandırıcılığı ve dürüstlüğü ön plana geçmektedir. Günümüzde karşılıklı güven (lider-izleyici) örgütleri başarıya götürmektedir.

Kouzes ve Posner güven sürecinin örgüt açısından önemini şöyle belirtmişlerdir: "Liderler ekip çalışmasının güvenin ve kişileri yetkilendirmenin olağanüstü sonuçlara ulaşmak açısından vazgeçilmez unsurlar olduğunu bilirler. Liderler kendilerini izleyenleri kendi elleriyle birer lidere dönüştürürler. Bu da liderliğin güvene dayalı bir ilişki olmasını gerektirir. Güven yoksa insanlar risk

almayacaklardır. Risk olmadan da değişim olmaz. Değişim olmayınca örgütler ve girişimler yok olur." (www.rota.com, 11.12.2005).

Dönüştürücü liderler davranışlarıyla güven verirler. Savunduğunu yapma, model oluşturma ve davranışlarıyla bir örnek oluşturma izleyenlerinin arasında güven oluşturur. Önemli olan davranışlardaki tutarlılıktır. Ayrıca liderler de gruptakilere güvenir. İzleyenlerine güvenmek örgüt içerisinde yaratıcılığı oluşturur ve lidere güvenmeyle neticelenir (Pielstick, 1998, s.5). Dönüştürücü lider güveni ve iyimserliği projelendirir. İzleyenleri liderlerinin önsezilerini kabul ederek ve örgütün gelişmesine yardımcı olacağını görür ve inanır. Buna ek olarak, dönüştürücü liderler de izleyenlerine karşı güven sahibidirler. Dönüştürücü liderler tolerans sağlar ve izleyenleri tarafından yapılan hataları soğukkanlılıkla kabul ederler. Eğer hatalara tolerans gösterilmezse izleyenlerin daha sonra tekrar denemekten korkacaklarını bilirler. Hata yapmayı bir öğrenme aracı olarak kabul ederler. Dönüştürücü lider izleyenlerine sürekli olarak güvenen ve iyimser bir yaklaşım içerisinde olan bir liderdir (www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte post modern.htm).

Dönüştürücü liderler aynı zamanda özgüven sahibi kişilerdir. Kendi yetenek ve kapasitelerine güvenirlere. Kendi farkındalıklarının bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen öz disiplin ve irade sahibi kişilerdir. Çünkü bu özellikleriyle belirli bir dönüşümü sağlayacak kişidir. Kendine güveni sistemattiktir ve aşırı değildir. İzleyenlerine güvenir, örgüt üyeleri ile birlikte, karşılıklı güven ve dayanışma ile dönüşümün gerçekleşebileceğinin farkındadır (Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi ISSN: 1303-5134 Ar.Gör. Levent ERASLAN)

Dean dönüştürücü liderlikte özgüven özelliğini şöyle açıklamaktadır:

"Dönüştürücü liderin en önemli özelliklerinden biri de kendine olan öz güvenidir. Bu lider yüksek bir amaçla motive edilmiştir. Dahası odaklanmışlardır ve iç kontrol odağı vardır. Güce gereksinimleri vardır. Fakat bu gücü, kendi gereksinimlerinden çok, izleyenlerine yetki vermede kullanırlar. Güç, kişisel güven duygusuyla kullanıldığında kontrol kaynağından çok, enerji kaynağı olur." (Açıklan, 2000, s.45).

1.4 Dönüştürücü Liderlik Faktörleri

Dönüştürücü Liderlik yaklaşımı, liderin tutumunu açıklamada üç temel boyut kullanmaktadır.

- 1- Karizma ve İlham
- 2- Entelektüel Teşvik
- 3- Bireysel İlgi

Bazı kaynaklarda bu boyutlara rol modeli olma şeklinde bir boyut da eklenmektedir (Coad ve Berry, 1998, s. 165). Rol modeli olma boyutu, karizma ve ilham başlığı altında ele alınmaktadır.

1.4.1 Karizma ve İlham

Yunanca'da "kharisma" kelimesi ilahi (kutsal) hediye anlamına gelmektedir. Karizma, liderlerin güçlü bağlılık ve istek duygularını diğerlerinde canlandırma biçimindeki çok az rastlanan yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle karizma kişisel bir cazibedir.

Weber'e göre karizma, bireylerin bir başka bireyi onda var olduğuna inandıkları olağanüstü ya da özel bir takım kişisel özellik ya da yetenekler nedeniyle gönüllü olarak izlemeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Karizma, lider ve onu izleyen kişiler arasındaki güçlü duygusal bağı ifade etmektedir. Dönüştürücü liderler, izleyenler ile aralarındaki bu karizmatik bağı oluşturabilmek için öncülük ettikleri grubun umut, istek ve duygularını çok iyi bir biçimde bilmelidirler. Bu durumun varlığı bireylerin lidere karşı güçlü bir sadakat ve güven duygusu tanımalarına yol açacaktır. Lidere karşı duyulan sadakat ve güven de kapsamlı dönüşümleri gerçekleştirmede son derece büyük öneme sahiptir (Coad ve Berry, 1998, s.165).

Dönüştürücü liderler, karizmayı ilham (esin) ve ahlakilik ile desteklemeye çalışırlar. Onlar, taraftarlarını kör bir biçimde kendilerini izlemeye zorlamazlar. Onlar diğerlerini dikkatli bir biçimde dinler ve diğerlerine destek sağlayıp onları güçlendirirler. Onlar daima esnek düşünür ve hareket ederler, eleştiriye açıktırlar ama inandıkları düşünceleri, bu düşünceler kabul görmese de ya da popüler olmasa da büyük azimle savunurlar (Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi – Sayı:20 2013). Dönüştürücü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışırlar. Tüm ifadelerin ışığında dönüştürücü liderlerin, karizma ve esini birleştirerek izleyicilerinin gıpta edebilecekleri bir rol modeli olduklarını söyleyebiliriz. Dönüştürücü liderler, çalışanların, kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kişiler

sorulduğunda tanımladıkları insanlardır (Coad ve Berry, 1998, s. 166 www.akdeniz.edu.tr).

1.4.2 Entelektüel Teşvik

Dönüştürücü liderliğin ikinci önemli unsuru, liderin kendini izleyen kişileri sorun çözme yolunda çeşitli mücadelelere ya da meydan okumalara teşvik etmesidir. Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin zorlu mücadelelere girişmeleri için onları yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışırlar. Bir başka ifadeyle dönüştürücü liderler, izleyenlerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik ederler. Liderin bu özelliği hem onun hem de onu izleyen kişilerin mevcut değerleri ve varsayımları sorgulamalarına ve yenilerini araştırmalarına yol açar. Lider sorunlara yeni bir bakış açısıyla bakmaları ve yeni çözümler bulmaları için teşvik ederek, izleyenlerini ya da çalışanları daha önce kendilerinin mümkün gördükleri sınırın ötesinde performans göstermeye zorlar. Bir başka ifade ile lider, izleyenlerine öğrenme fırsatları oluşturarak sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarını sağlamaya ve bu şekilde onları bir lider haline getirmeye çabalar.

Dönüştürücü liderliğin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisini artıracak önemli olgulardan birisi güçlendirmedir. Dönüştürücü liderliğin unsurlarından biri olan entelektüel teşvik, çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan güçlendirme ile çok yakından ilişkilidir. Güçlendirme aracılığı ile çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmada büyük ölçüde serbestliğe sahip olması sağlanır ve bu sayede güvene ve takım çalışmasına dayalı yeni bir iş ilişkisi ortaya çıkarılabilir (Gronn, 1997, s.276).

1.4.3 Bireysel İlgi

Dönüştürücü liderliğin son unsuru, liderin izleyenlerinin her biri ile kişisel bir ilişki geliştirmesidir. Dönüştürücü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı fakat adil davranır. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır.

İnsanoğlunun en temel ihtiyaçlarından biri takdir edilme ve kendini anlamlı ve değerli hissetme ihtiyacıdır. İşletme yönetimi açısından düşünecek olursak, çalışanlar sadece tasarlanmış amaçların gerçekleştirilmesi gerektiği onlara ifade edilerek işe sevk edilebilir ancak şayet çalışanlar kendi çabalarının takdir edildiğini hissederseniz gösterecekleri gayret daha çok artacaktır (Darling, 1999, s.313).

Liderin çalışanlara karşı bireysel ilgisi ayrıca çalışanların beceri ve yeteneklerinin örgütsel ihtiyaçlara göre uyarlanması fırsatını da sağlar. Lider, çalışanlara yeni mücadele alanları ve öğrenme fırsatları sağlar ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırmak için onlara yetki devreder. Bu süreç içerisinde lider, tüm çalışanlara saygı, güven ve ortaya çıkabilecek hatalara karşı hoşgörü duyguları gösterir. Böyle bir ortamda çalışanların uzmanlıklarını geliştirme ve inisiyatif alma ihtimalleri daha yüksek olacaktır. En önemlisi de bu şekilde tutum sergileyen bir lidere karşı çalışanlar saygı duyacak ve ona güveneceklerdir.

Dönüştürücü liderlik, liderin küreselleşen iş ortamı içerisinde faaliyette bulunan bir işletme için gerekli değişimi, gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Lider ve çalışanlar arasında bulunabilecek karizmatik bağ, değişime karşı olabilecek psikolojik ve duygusal direncin üstesinden gelecektir. Entelektüel teşvik, yeni çözüm şekillerini ve yenilikleri ortaya çıkaracak ve çalışanları güçlendirecektir. Lider ve çalışanlar arasındaki bireysel ilişki, çalışanları daha fazla cesaretlendirecek ve onlara ek motivasyon sağlayacaktır (Darling, 1999, s.314).

1.5 Dönüştürücü Liderlik Süreci

“Küreselleşme, işletme yöneticilerini çok boyutlu olmaya zorlamaktadır. Dolayısıyla, oluşan baskılar yöneticilerin liderlik özelliklerine ve örgütlerinde dönüşümü gerçekleştirmeleri için de dönüştürücü özelliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Örgütlerde dönüşüm süreci üst kademe yöneticilerinin aktif olarak rol oynamasını gerektiren bir yönetim faaliyetidir. Konu dönüştürücü liderler açısından ele alındığında bu liderlerin yönetsel yeteneklerle liderlik yeteneklerini başarılı bir biçimde bütünleştirmeleri gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.”

Dönüştürücü liderler, bir vizyon oluşturmak ve bu vizyona bağlı olarak örgütün misyonunu gerçekleştirmek; teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel koşulların gereksinimlerini yerine getirerek büyük bir değişim sağlamak için tüm grup üyelerini harekete geçirerek, yeniden yapılanma temeline dayalı bir yönetim aşamasını yerine

getirirler. Dönüştürücü liderler, örgüt üyelerine vizyonlarını açıklayarak, örgütte değişim ve gelişim sürecini başlatırlar. Bu süreç içerisinde lider, örgütte köklü değişiklikleri meydana getirmek için, yeniden hayat kazanmanın gerekliliği konusunda örgüt üyelerini ikna ederek, değişime ve gelişime karşı direnç oluşumunu engeller ve sorunların saptanmasında, çözüm önerileri geliştirilmesinde izleyicilere destek olur. Böylece lider yeniden hayat kazanmanın gerekliliğine inanmak, yeni bir vizyon oluşturmak ve değişimi ve gelişimi kurumlaştırmak yoluyla bir dönüşüm sürecini yerine getirir.

“Dönüştürücü liderlerin yönetsel süreçlerine ilişkin aşamalar, Kurt Lewin'in geliştirdiği değişim süreci aşamalarına benzemektedir. Lewin değişim süreci aşamalarını; çözülme (unfreezing), değişim (change), yeniden dondurma (refreezing) biçimde belirlemiştir.”

Lewin'in Değişim Süreci Dönüştürücü Liderlik Süreci

Çözülme (Unfreezing)

Örgütün Yeniden Canlandırılması

Değişim (Change)

Vizyon Yaratma

Yeniden Dondurma (Refreezing)

Değişimi Kurumlaştırma

1.5.1 Örgütü Yeniden Canlandırma Gerekliliğine İnanmak

Kurt Lewin'in çözülme süreci olarak adlandırdığı bu aşama, aynı zamanda yöneticinin ya da liderin değişim ihtiyacını hissederek, örgütü yeniden canlandırma gerekliliğine inanma sürecidir. Değişimlere hızla cevap verebilecek bir yapının oluşumu için geçmişteki örgütsel ve sosyal sistemlerde yeniden yapılanmanın sağlanarak, değişim önündeki engellerin aşılması bu sürecin önemli bir parçasıdır.

Örgütü yeniden canlandırmak için bir kriz dönemi beklenmeyebilir. Çünkü yeniden canlanma için gerekli vizyon değişiklikleri, örgütün başarılı olduğu dönemlerde yapıldığı zaman, liderler geçmiş dönemlerdeki durumlarını ve rakiplerini durumlarını karşılaştırmalı bir biçimde değerlendirerek mevcut durumdan daha iyiye yönelmek için yeni bir yön tayin edebilirler.

Dönüştürücü liderlerin değişimin gerekliliğini kabul ettikten sonra yapmaları gerek önemli konu, bu gerekliliği işletme içerisinde önemli karar mekanizmalarında bulunan kişilere kabul ettirmektir. İşletme içerisinde lider konumunda bulunan kişiler, mevcut durumun korunması durumunda küreselleşen bir iş ortamı içerisinde kesinlikle başarısız olunacağını tüm çalışanlara ikna edici bir dille anlatmalıdırlar.

İşletme liderleri ve yöneticileri, işletmenin açık ve sosyal sistem olması gerçeğinden hareketle, her şeyden önce ayakta kalabilmek için çevrede meydana gelecek değişimlere ayak uydurmaları gerektiğini kararlı bir biçimde çalışanlara anlatmalıdırlar. Bu noktada önemli olan başka bir konuda işletmenin tüm bölümlerinin birbirleriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisine sahip olmasıdır. Bir başka ifade ile işletme içerisindeki her bir faaliyet ya da olgu, diğer faaliyetlerin oluşuma katkıda bulunur. Dolayısıyla hiçbir faaliyet ya da alt sistem diğerlerine koşulları zorla kabul ettiremez. İşletme içerisindeki alt sistemlerin hepsi birlikte karşılıklı bağımlılığa dayalı bir ilişkinin çerçevesini oluştururlar. Bu yüzden her şeyden önce söz konusu dönüşümün, işletmenin sadece belirli bölümlerini etkileyip diğer bölümler üzerinde herhangi bir etki yaratmayacağı şeklinde bir fikir benimsenmemelidir (Tichy ve Davenna, 1990, s.386). İşletme içerisinde gerçekleştirilecek değişim esnasında izlenecek yollar Şekil 2.2'de gösterilmektedir.

1.5.2 Yeni Bir Vizyon Yaratma

Bu aşama değişim sürecinin bütün hızıyla gerçekleştiği aşamadır. Değişime uygun bir teknik ve sosyal yapılanma sağlanarak, dirençleri önleyen liderler, örgütün misyon ve amaçlarına uygun bir vizyon yaratmak zorundadır. Değişim sürecinin başında örgütün başarısına katkısı olmayan geçmiş uygulamalardan, tutum ve davranışlardan uzaklaştırılan üyelere değişimin benimsetilmesinde, vizyon büyük önem taşımaktadır. Örgütün geleceğine yön vermek için vizyonu diğer örgüt üyeleriyle paylaşmak, en az yeni bir vizyon yaratmak kadar büyük önem taşımaktadır. Dönüştürücü yönetim her şeyden önce örgütsel bir süreç olmaktadır. Bir grup insanın aynı amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmasını ve ortak bir vizyonu paylaşmasını gerektirir. Bu nedenle dönüştürücü liderler aynı zamanda örgütün geleceğine yönelik vizyonlarını bir grup insan ile paylaşarak onların kendi kendilerine öncülük etmelerini sağlayan ekip liderleridir (Özalp ve Öcal, 2000, s.218).

Vizyon iki ana unsura sahiptir. Bunların ilki, işletmenin amacını anlamak için oluşturulmuş bir kavramsal çerçeve ya da bir yol haritası ortaya koymaktır. İkincisi ise duygusal cazibe veya çalışanların paylaşacağı bir güdüsel üstünlüktür. Bu noktada önemli olan vizyon kavramının ne olmadığını anlamaktır.

Vizyon bir rüya ya da misyon ifadesi değildir ve amaç kavramı ile de ifade edilmemektedir. Vizyon bulanık bir öngörü ya da tahmin de değildir. Vizyon hayata geçirilebilecek bir tahmindir. İyi tanımlanmış bir vizyon işletmeye yön yani hem araç hem de amaç sağlamaktadır. Amaçlar, istenen belli bir sonucu işaret eder ve nadiren değerleri dikkate alırlar. Amaçlar, açık ve gerekli bir gelecek resmini gösteren yenilikçi çözüm ihtimalini içermezler. Vizyon ise hem istenen amaçlara ulaşmayı hem de değerleri içermektedir. Bir vizyona sahip olma, liderlik sürecinin önemli bir parçasıdır. Ancak bazı yöneticiler, vizyonu aşırı hayale dayalı bulmaktadır. Çalışanlar tarafından paylaşılmayan ya da onlara etkin bir biçimde anlatılmayan bir vizyon elbette ki hayal olmaktadır. Bir başka deyişle vizyonu gerçekleştirebilmede en önemli konu onu etkin bir biçimde çalışanlara iletebilmektir. Dolayısıyla dönüştürücü liderin vizyon oluşturmak kadar önemli bir başka özelliği de vizyondan hareketle bu vizyonun gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlere ilişkin olarak somut yorumlar ortaya koyması ve bunu çalışanlarla paylaşmasıdır (Kelly, 2000, s. 92).

Günümüzün sürekli değişen ve karmaşık iş çevresinde, genelde bütün, fakat özellikle de küresel işletmelerin bilinmeyi bilebilme ve görülmeyeni de önceden görebilme gibi özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Dönüştürücü liderler, vizyon olgusu aracılığı ile işletmeleri açısından değişim ve gelişime entegre olma yolunda avantaj elde etmektedirler. Vizyon sahibi olmayan liderlerin ve işletmelerin, bugün geçerli koşullar altında başarılı olmaları ya da küresel anlamda rekabet edebilmeleri mümkün olmamaktadır. Vizyon bir işletmeyi hızlı ve esnek hale sokarak o işletmenin rekabet edebilmek için girdiği uğraşlarda başarılı olmasını sağlamaktadır. Günümüzde sadece rakiplerinden hızlı ve planlı şekilde hareket edebilen, onların gelecekle ilgili olarak göremediklerini önceden görerek gerekli tedbirleri alıp uygulayabilen işletmeler, küresel rekabette önde gidebilmektedir (Doğan, 2001, s.84).

1.5.3 Değişimi Kurumlaştırmak

Dönüştürücü lider, yönetsel sürecin bu aşamasında, yeniden yapılanma girişimleri sonucu elde edilen ve değişimin gereklerine uygun olan, örgütsel ve sosyal sistemlerin korunması ve sürekliliğinin sağlanması çabalarına yönelir. Değişimin kurumlaşması, Lewin'in yeniden dondurma adını verdiği değişim süreci aşamasına benzemektedir. Bu aşamanın gerçekleşmesi için amaç, hedef ve

stratejilerin, karar alma, yetki dağılımı ve insan kaynakları mekanizmasının uyum içerisinde olması gerekmektedir. Diğer taraftan değişim kurumsallaşmasında örgüt kültürünü meydana getiren değerler sistemi önem taşımaktadır. Örgütün değişim ve gelişim ile birlikte yeni kurumsal kimlik kazanması başarılı bir kültür değiştirmesi ile mümkündür. Ayrıca örgüt performansının gelişimini ve devamlılığını sağlayan iş görenlere kararlara katılmalarını sağlayacak şartların hazırlanması ve uygun olan en iyi ücret, ödül ve terfi sistemlerinin geliştirilmesi de kurumsallaşma süreci içinde bulunmaktadır (Tichy ve Devana, 1990, s.186).

Sistem yaklaşımının, işletme içerisindeki birimler arasındaki karşılıklı bağımlılığı vurgulayan varsayımından hareketle, küresel işletmeciliğin sahip olduğu dönüşüm ya da değişim olgusunun sadece işletmenin belirli bölümlerini etkileyip, diğer bölümler üzerinde herhangi bir etki yaratmayacağı şeklindeki bir fikri benimsemek imkansız hale gelmektedir. İşte bu nedenle değişimi işletmenin tüm bölümlerine yayıp, kurumsal hale getirmek, küresel işletmecilikte başarı elde etme açısından son derece önemli olmaktadır (Tichy ve Devana, 1990, s.186).

Dönüştürücü lider değişimin kurumsallaşması aşamasında, örgütün tüm süreçlerinde yeni bir kurumsal kimliğin kazanılmasını sağlayacak yaklaşım, değer, tutum ve davranışların yerleşmesinde önemli görevler üstlenmektedir. Bu aşamanın ardından yeni bir kurumsal kimlik kazanan örgütün işleyişini ve sürekliliğini sağlamada işe yönelik liderler önem kazanmaktadır (Gordon, 1993, s.351).

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK

Günümüz koşullarındaki rekabetçi ortamın güçlüklerle dolu olması ve "yeni ekonomi" kurallarının ön plana çıkması sebebiyle işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve başarılı olabilmek için, kendi alanlarında rekabetçi üstünlük elde etmek zorunda kalmaktadırlar. Kimi zaman rekabetçi üstünlüğü elde etmekte yeterli olamamakta, rekabet avantajını sürdürülebilir hale getirmeleri de gerekmektedir. Farklı olarak ve sürekli yenilik yaparak; gerek küresel rekabet koşullarına uymak (esnek olmak) gerekse mevcut değişiklikleri en hızlı şekilde yaparak bir adım öne geçmek son zamanlarda vurgulanan yollar olarak karşımıza çıkmaktadır (Christensen, 2004, s.302). Gerek iç gerekse dış müşterilerin beklentileri karşılamak ve çok değişken tercihlerine cevap verebilmek için yaratıcı ve yenilikçi olmak gerekmektedir. Tüm bu sayılanlar günümüzde yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eden iç girişimcilik kavramını gündeme getirmiştir (Carrier, 1996, s.1).

Bugünün global ekonomisinin bütün sektörleri yeni ürünler, hizmetler, sistemler ve yeni teknolojiler yaratma konusunda kendilerini geliştirmektedirler. Ürünlerle veya hizmetlerle yakından alakalı bu yeni fikirler; ürünle alakalı gelişmelerin, markanın bilinirliğinin ve çizgisinin biçimini almaktadırlar. Bu kuruluş alanları çerçevesinde tanımlanan, iç girişimcilik ile aynı anlama gelmemektedir. Markanın bilinirliği ve çizgisi oldukça kazançlıdır. Fakat Honey Nut Cheerios ve Diet Cola dünyanın ekonomi devlerinden olmayabilirler. Eğer teknolojik yenilikler çağdaş bilimsel gelişmelerin doğal sonucuysa ve eski problemlere daha etkili ve yeterli bir biçimde yanıt verebiliyorsa; bu da iç girişimcilik hakkında bahsetmek istediğimiz durum olamamaktadır. Yenilikler ve çoğalan değişiklikler başarı için önemli olmasına rağmen, iç girişimcilik olgusunun doğrudan bir parçası değildir. İç girişimcilik, firmaların kaynaklarına tek bir yoldan ulaşacakları, geniş kuruluşların,

iç pazarların ve küçük özerk çalışma birimlerinin üretim, hizmet veya teknolojinin gelişimidir. İç girişimcilik, kuruluşların yöneticilerine yeni fikirler üretme konusunda rahat bir ortam sunmaktadır (Dollinger, 2003, s.s.233-234).

En geniş anlamda, kurulu bir örgüt içinde söz konusu olan girişimcilik faaliyeti olarak tanımlanan iç girişimcilik, bazen stratejik açıdan rekabet üstünlüğü elde etmek amaçlı yeni iş yaratma faaliyeti, bazen de fırsat bulma ve fırsatları kullanabilmek için kaynak oluşturma çabası olarak ifade edilmiştir. Bakış açısı farklılıklarına rağmen, günümüz koşullarında iç girişimcilik, bir işletmede zaman içerisinde söz konusu olan bürokratikleşme eğiliminin önüne geçebilecek ve kurumsallaşan, büyüyen bir şirkette girişimcilik ruhunun devam ettirilmesine imkan verecek bir kavram olması açısından büyük önem taşımaktadır (Akdoğan, 2006, s.49).

2.1 İç Girişimcilik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Son yıllarda işletmelerin sürekli yenilik için çaba harcamakta oldukları görülmektedir. Bu yenilikleri destekleyecek de pek çok atılım ortaya koymaktadırlar. Bunlardan biride işletme için girişimciliği destekleyen, iç girişimcilik kav

ramıdır (Yurtsever vd. 2006: 10). Antonic ve Hiscrich'e göre; "Mevcut bir örgüt içindeki girişimcilik faaliyetlerinin tamamı" olarak tanımlanan iç girişimcilik kavramı, ilk kez 1985 yılında Pinchot tarafından ortaya atılmıştır (Antonic ve Hiscrich 2003: 14). Bu tanım, iç girişimcilik kavramı ile ilgili daha sonra yapılan tanımlar ile kıyaslandığında, geniş bir anlam içermesi açısından önem teşkil etmekte ve diğer tanımlara temel oluşturmaktadır.

Genel olarak, var olan bir örgüt içerisinde girişim ve yenilik faaliyetlerinin toplamını ortaya koyan iç girişimcilik olgusunun temelinde, girişimcilik düşüncesinin örgüt içerisine doğru çevrilmesi yatmaktadır (Naktiyok, Kök, 2006, s.78). Yapılan araştırmalar ve çalışmalar neticesinde girişimcilik kavramının çoğunlukla birey bazında ele alındığı görülmektedir. Ancak işletme içerisinde çalışan bireyler kadar, grupların ya da kurumların girişimciliğinden de bahsetmek mümkündür (Döm 2006: 47).

Tarihsel olarak bakıldığında girişimci şeklinde Türkçe 'ye çevrilen "entrepreneur" Fransızca "entreprendre" kelimesinden gelmektedir ve anlamı bir şey yapmak, üstlenmektir. Ortaçağda, aktif olan ve iş yapan kişi anlamında kullanılmıştır. Çetin Damar'a göre; ekonomik teoride ilk kez 1730'lu yıllarda Fransız

Richard Cantillon tarafından yazılan bir eserde yer almıştır. İngiliz Literatüründe kullanımı ise John Stuart Mill ile 19'uncu yüzyılda başlamıştır. 20'nci yüzyılda ise girişimcilik terimi sosyoloji, psikoloji, ekonomik teori ve ekonomik antropoloji çalışmalarında yer almıştır. 20'nci yüzyılda ortaya çıkan girişimcilik teorisine göre girişimci risk alıp, bütün durumları zorlayarak yenilik yapan kişidir (Çetin damar 2002: 49). Diğer bir deyişle girişimci, fırsatları gözleyen, bir işletmeyi organize eden, en ideal şekilde yöneten, her durumda risk alabilen ve bunun getirdiği sorumlulukları üstlenen kişidir(Arıkan 2004: 45).

Başar ve Tosunoğlu'na göre; Gifford ve Elizabeth Pinchot, iç girişimcilik kavramını 1976 yılında ilk kullanan yazarlardır. Gifford ve Elizabeth Pinchot, iç girişimcinin tanımlandığı çalışmaları sonucunda elde edecekleri getirinin bir kısmını ödül olarak alabileceklerini, bir kısmını da gelecekteki iç girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesinde kullanabileceklerini ortaya koymuşlardır. Yöntemlerinin ve işveç'te denedikleri uygulamalarının başarılı olması sonucunda 1985 yılında araştırmalarının sonuçlarının bulunduğu „iç Girişimcilik' adlı kitaplarını yayınlamışlardır (Başar ve Tosunoğlu 2006: 125).

En geniş anlamda, kurulu bir örgüt içinde söz konusu olan girişimcilik faaliyeti olarak tanımlanan iç girişimcilik, bazen stratejik açıdan rekabet üstünlüğü elde etmek amaçlı yeni iş yaratma faaliyeti, bazen de fırsat bulma ve fırsatları kullanabilmek için kaynak oluşturma çabası olarak ifade edilmiştir. Bakış açısı farklılıklarına rağmen günümüz koşullarında iç girişimcilik, bir işletmede zaman içerisinde söz konusu olan bürokratikleşme eğiliminin önüne geçebilecek ve kurumsallaşan, büyüyen bir şirkette girişimcilik ruhunun devam ettirilmesine imkan verecek bir kavram olması açısından büyük önem taşımaktadır (Akdoğan ve Cingöz 2006: 49).

Birçok araştırmaya göre iç girişimcilik kavramının, çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlarda kavramın, organizasyon içerisindeki bireylerin, yeni fırsatlar elde etmek için yeni işler yapmak ve eski alışkanlıklardan vazgeçmek olarak, mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimcilik ruhu olarak ve faaliyet halindeki, mevcut bir organizasyon tarafından yeni organizasyonlar yaratma veya bu organizasyon içinde yenilenmenin ve yeniliklerin teşvik edilmesi olarak ele alındığı anlaşılmıştır (Ağca ve Yörük 2006: 79).

İç girişimcilik sürecinin merkezinde, iç girişimci bulunmaktadır. İç girişimci girişimcilik sürecinde, girişimcilik dünyası ile organizasyon dünyasını bir araya

getirmektedir. İç girişimci, vizyonu olan ve mevcut bir organizasyon içinde girişimsel ruhu ve atmosferi yaratma görevini üstlenen biridir. Bu kişilerin hayali, bir fikri veya bir fırsatı, karlı bir ekonomik gerçeğe dönüştürmektir. Bunun için buldukları kurum içerisinde yapılması gereken her şeyi yapmaktan çekinmezler (Naktiyok 2004: 64).

2.2 İç Girişimciliğin Önemi

Günümüz koşullarına bakacak olursak, çevresel koşulların hızla değişim içerisinde olduğu görülmektedir. Rekabet, hız, değişim ve dinamizm gibi olguların çalışma yaşamının hatta bireysel yaşamın içerisine hızla girdiği görülmektedir. Dolayısıyla günümüz girişim ve işletmelerinin varlıklarını idame ettirebilmek için girişimsel bir düşünce sistemine sahip olmaları ve bu düşünce sistemini de hayatlarına yansıtmış olmaları yani sürdürülebilir bir girişimsel düşünceyi taşımaları gerekmektedir (Kanter ve diğerleri, 1992:4).

Günümüzde birçok işletme, iç girişimciliğin artan önemini fark etmektedir. İç girişimciliğe yönelen bu ilgi, sayısı hızla artan rakipler, geleneksel işletme yönetimi yöntemlerinin yetersiz kalması, yetenekli çalışanların işletmelerden ayrılarak küçük ölçekli girişimciler haline gelmesi, verimlilik ve etkinliğin artırılmak istenmesi gibi nedenlerle giderek yükselmektedir. Bu nedenle, faaliyet gösteren tüm işletmeler yenilikçi olmaya ve değişime uyum sağlamaya zorlanmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda modern işletmeler iç girişimciliği geliştirebilecek yollar aramaya başlamışlardır (Kuratko ve Hodgetts 1998: 55-56).

İç girişimcilik, rekabet avantajını sağlamak için önemli bir araçtır. Çünkü kavram var olan örgütte kârlılığı, stratejik yenilenmeyi, yeniliği, bilgi kazanımını ve uluslararası başarı için harekete geçmeyi vurgulamaktadır. Girişimsel düşünce sonucunda oluşan yeni stratejik yön, yenilikçi beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini arttırmaya veya kuvvetlendirmeye odaklanır. Bu kazanımı elde edebilen örgütler ise, rakiplerinden bir adım önde olma şansını yakalayabilirler (Naktiyok ve Kök 2006: 80).

Şiddetli rekabetin hakim olduğu, belirsiz ve karmaşık pazar koşullarına sahip olan bir ortamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu, yenilik yapmaktan geçer. Çünkü sadece yenilik yapan örgütler, pazar değişimine uyum sağlayarak, müşteri bağlılığı sağlayabilen güçlü bir pazar odağı geliştirebilirler (Fiş

ve Çetindamar, 2007:126). Bir örgütün yenilik yapmasının motoru ise iç girişimciliktir.

Ülkemizde de gerek özel sektör ve gerekse kamu ekonomik koşullarının çevredeki değişime uyum sağlamak yoluyla daha mükemmel bir yapıya kavuşmaları, ulusal ve uluslararası çetin rekabet koşulları içerisinde yaşamlarını devam ettirme ve yerlerini alabilmeleri ve kendilerinden beklenen nitelik ve nicelikte ürün ve hizmetleri üretebilmeleri, bilgi ve deneyimleri itibariyle girişimcilik niteliklerine sahip çalışanlarının beyin güçleri ve yaratıcılıklarından yararlanılmasına, diğer bir deyişle, örgüt yapısı içerisinde uygun bir şirket girişimciliği ortamının geliştirilmesine bağlıdır (Gürol 2000: 64).

2.3 İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar

Örgütlerin başarıyı yakalayabilmeleri için hayati önem taşıyan örgüt içerisinde girişimsel faaliyetler için uygun ortamın yaratılması gerekmektedir. Bunun için ise; örgüt bazında belirli koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu koşullar genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Başar ve Tosunoğlu 2006: 130-131; Körfez 2007; Hisrich ve Peters 1998: 49):

İşletme teknolojide öncü olabilmelidir: AR-GE faaliyetleri, başarılı yeni ürün fikirlerinin ortaya çıkarılmasında ve önemli unsurlar arasında sayılmaktadır. Bu nedenle örgütler, endüstriyel anlamda teknolojiyi yakından takip edip, yeni ürünlerin geliştirilmesini teşvik etmelidirler. Bu yapının, satışlara ve yatırımın geri dönüşüne hızlı bir şekilde yansıtacağı unutulmamalıdır.

Yeni fikirler desteklenmeli, hatalara karşı cesaretlendirilmelidir: iç girişimcilik yapısını kurmak isteyen örgüt, iç girişimsel faaliyetler meydana getirilirken ortaya çıkan veya çıkabilecek olan hata ve yenilgilere olanak verecek bir ortam yaratmalıdır.

Öncelikli fırsat değerlendirmesi yapılmalıdır: Örgüt, iç girişimciliğin temelinde yer alan, yaratıcılığı ve yeni fikirlerin oluşumunu engelleyecek öncelikli fırsat parametresi veya kısıtlayıcısı olup olmadığından emin olmalıdır.

İşletme kaynakları kolayca erişilebilir ve kullanılabilir olmalıdır: Bir iç girişimci şunları söylemektedir: "Eğer örgütüm gerçekten benden yeni bir birliktelik kurmam için zamanımı, çabamı ve kariyerimi ortaya koymamı istiyorsa, o zaman gerekli parayı ve insan kaynağını da hizmete koymalıdır". Bu nedenle, ekonominin

de temelinde yer alan, fayda-maliyet analizi örgüt içerisindeki tüm birimler tarafından yapılmalıdır.

Takım çalışması yaklaşımının desteklenmesi gerekir: Farklı düşüncelerin yaratacağı sinerji dikkate alınmalı ve farklı yaklaşımların birleşmesiyle tamamen yeni ve yaratıcı bir sürecin oluşması desteklenmelidir. "Ben bilirim" ya da "bu olamaz" şeklindeki yapıların kırılması gerekir. Ortak çabaların yer aldığı bir takım çalışmasının, hem daha yaratıcı olacağı hem de mevcut faaliyetlerde daha başarılı olacağı unutulmamalıdır.

Ödüllendirme sistemi olmalıdır: İç girişimsel faaliyetlerin oluşmasında emek harcayan iç girişimci, emeği ve enerjisi karşılığında kesinlikle ödüllendirilmeyi hak etmektedir. Eğer ödüllendirme sistemi yeterince etkin şekilde çalışmıyor veya çalıştırılmıyorsa, bu durum iç girişimciye dolayısıyla da örgüte olumsuz olarak yansıtacaktır.

Sponsor desteğinin olması gerekir: Bu sponsorlar, sadece yaratıcılık ile yeni ürünlerin başarı veya başarısızlığını desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda yeni ürün yöntemlerin oluşturulmasında esnek planlamaya da sahiptirler.

Tüm iç girişimcilik faaliyetleri üst yönetim tarafından desteklenmelidir: Finansal, beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynakların kolayca erişilebilecek şekilde ve hazır olması yönetim tarafından sağlanmalıdır. İç girişimcilerin, yaratıcı fikirlerini hayata geçirebilmek için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyacağı unutulmamalıdır.

Sorumluluk ve yetki verilmesi: İç girişimcilik ortamının yaratılmasında, tüm çalışanlara inisiyatif kullanabilecekleri bir ortamın sağlanması gerekmektedir. Özellikle iç girişimci olarak nitelendirilen insanlar, inisiyatif kullanabilecekleri bir ortamda çalışmayı arzu ederler. Aksi takdirde yaratıcı olamayacaklardır. Unutulmamalıdır ki, iç girişimsel faaliyetlerin dışında örgüt içerisinde kararların yukarıdan alındığı, yetki verilmeden sorumlulukların çalışanlara yüklendiği bir ortamda çalışanlar verimli ve yaratıcı olamamaktadırlar.

İşletme sınırlarının esnek olmasının sağlanması: Örgüt sınırlarının değişen ve gelişen koşullara uygun olarak, gerekli durumlarda gerekli değişikliklerin hızla yapılmasının, başarı ve sürdürülebilirlik açısından önem arz etmesi sebebiyle esnek olabilmesi gerekmektedir. Aksi halde sadece girişimsel faaliyetler değil, genel anlamda rekabette üstünlük sağlama anlamında da diğer örgütlerden geri kalacağı unutulmamalıdır. Hedef pazarını değişen koşullara göre değiştirebilme yeteneğine

sahip örgütlerde yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin oluşması daha kolay gerçekleşmektedir.

İç girişimcilik stratejisini yaratabilen işletmeler, piyasa değerlerinin nasıl değiştiğini görebileceklerdir. Böyle bir ortamda çalışmaya alışık olmayan çalışanlar işlerini bırakacak; diğerleri ise yaratıcılık, risk üstlenme ve takım çalışmasının farklılığını anlayacaklardır. Bir işletme içerisinde iç girişimcilik olgusunun var olabilmesi için yapılması gerekenlerin araştırıldığı bir çalışmada bulunan birtakım öneriler sıralanmaktadır (Titiz 2010: 198):

- 1) Bir iç girişimcilik yöneticisi atanmalı ve desteklenmelidir.
- 2) İç girişimciliğin hangi konularda mümkün olduğu listelenmelidir.
- 3) İç girişimci olabilecek kişiler saptanmalıdır.
- 4) Bunlara paralel olarak bir iç girişimcilik prosedürü hazırlanmalıdır. Bu prosedürde iç girişimciliğe hangi desteklerin sağlanması gerektiği ve bunları hangi yollarla sağlayabileceği her yönüyle açıklanmalıdır.
- 5) İç girişimci ve kuruluş arasında iç girişimci firma kurma işlemleri, işyeri, haberleşme, muhasebe, hukuki konular, kredilendirmede teminat gibi konularda desteklerin nasıl sağlanacağı vb. konuların yazılı olduğu bir 'İç Girişimcilik Anlaşması' yapılmalıdır.
- 6) Uygun miktarda bir fon tahsis edilmelidir.
- 7) Bir eğitim düzenlenerek bir işin nasıl kurulacağı ve başarısızlık kaynakları gibi konularda iç girişimcilik adayları eğitilmelidir.
- 8) İç girişimcilerin çeşitli konularda danışabilecekleri bir 'ağ' oluşturulmalıdır. (Titiz 2010: 198):

2.4 İç Girişim Oluşturma Aşamaları

Girişimcilik ile iç girişimcilik arasındaki fark, girişimsel faaliyetin meydana geldiği yer ile ilgilidir. Girişimciler kendileri için yenilik çabası içerisinde iken, iç girişimciler mevcut bir örgüt adına yenilik çabalarını sürdürürler (Top 2006: 9-10). iç girişim oluşturma aşamaları ise şunlardır (Arıkan 2004: 188-190):

İş Fikri: Bir şirket girişimi faaliyetinin başlatılması için öncelikle bir iş fikrinin oluşturulması gerekmektedir. Bu iş fikrinin kaynağı girişimcinin kendisi olabileceği gibi, müşteriler, iş arkadaşları da olabilmektedir. iş arkadaşları ile yapılan görüşmeler, beyin fırtınası gibi fikir geliştirme yöntemleri şirket girişimi fikrinin

bulunmasında yararlanılabilecek araçlardır. iş fikirleri, aynı zamanda firmanın mevcut işleyişini incelenmesi ve aksamaların belirlenmesi ile de geliştirilebilmektedir. Her durumda bu fikirler müşteri, firma ve şirket girişimcisinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde belirlenmelidir.

İş Planı: Şirket girişimi, başarılı olabilmek için, girişimin amacını ve stratejilerini açıkça ortaya koyan bir iş planı hazırlamalı ve bu plan doğrultusunda faaliyetlerini yürütmelidir. Önerilen şirket girişiminin amaçları, finansal yapısı, risk durumu ve firma yapısına uyumu iş planı ile ortaya konularak şirket girişimi önerisinin kabul edilme şansı artırılmaktadır.

Sponsor Bulma: Girişim projesi için hem kaynak yaratılması hem de olabilecek sorunların giderilmesi için firma içinde sponsorlara ihtiyaç vardır. Bu sponsorlar günlük sorunların çözülmesine yardımcı olabilecek alt kademe yöneticiler ya da projeyi temel tehlikelerden koruyabilecek üst kademe yöneticiler olabilmektedir.

Takım Oluşturma ve Yönetme: Şirket girişimcisinin girişim fikrini uygulayabilmesi için iyi bir takım oluşturması ve bu takımı yönetmesi gereklidir. Girişimin firma içinde uygulanması yardım ve öğüt almak, takıma seçilecek kişileri tanımak, takıma uygun olup olmadıklarını anlamak açısından avantaj sağlamaktadır.

2.5 İç Girişim Türleri

Rekabetçi üstünlüğün sağlanması ya da korunması için örgütsel yapının, pazarların ve endüstrilerin bilinçli olarak yenilenmesi veya yeniden tanımlanması gerekmektedir. Buna göre iç girişimciliği dört ayrı tür bağlamında ele almak mümkün olacaktır. iç girişimciliğin türlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Covin ve Miles 1999:50-54):

- 1) Sürekli yenilenme
- 2) Örgütsel yenilenme
- 3) Stratejik yenilenme
- 4) Faaliyet alanının yeniden tanımlanması

2.5.1 Sürekli Yenilenme

Sürekli yenilenme genellikle, işletme içerisinde girişimci bir takım faaliyetlerin olduğunu işaret eden en genel kabul görmüş ve bilinen iç girişimcilik türlerinden bir

tanıdır. Sürekli yenilenmeye odaklanmış işletmeler, düzenli ve sürekli olarak pazara yeni ürünler-hizmetler sunan veya yeni pazarlara giren işletmelerdir. Bu sürekli yeni ürünlerin ve hizmetlerin sunulması girişimcilerinin temel amacı, işletmenin yenilik üretme becerilerini kullanarak atıl ya da az işgal edilmiş pazarlara yönelmesidir (Covin ve Miles 1999: 50).

İç girişimciliğin sürekli yenilenme türünü gösteren işletmelere örnek olarak 3M, Motorola ve Mitsubishi verilebilir. Bu işletmeler, yaptıkları yeniliklerle ön plana çıkan ve tanınan işletmelerdir. Her ne kadar bu işletmelerin her biri, çok farklı faaliyet bölümlerine sahip dağınık yapıda işletmeler olsalar da, girişimci bir kültür, esnek örgüt yapıları, hızlı karar alma süreçleri ve statüko karşıtı tutumları gibi bazı ortak özelliklere sahiptirler. Bu işletmeler sürekli olarak daha fazla pazar payı elde etme ve pazarlarda daha geniş bir şekilde varlık gösterme çabasıdadırlar. Önemli olan diğer bir nokta da, söz konusu işletmeler yenilik yapma kapasitelerini, korunması, geliştirilmesi ve örgüt stratejileri ile uyumlaştırılması gereken kritik temel becerileri olarak görmektedirler (Covin ve Miles 1999: 51).

2.5.2 Örgütsel Yenilenme

Örgütsel yenilenme de iç girişimciliğin türlerinden biridir. İşletme içi süreçler, örgüt yapıları ve örgütsel beceriler, örgütsel yenilenmenin hedeflediği noktalarıdır. İşletme, ürün yeniliklerinden çok, süreçlerinde ve yönetsel yapısında gerçekleştirdiği yenilikler ile ön plana çıkar. Bu yaklaşıma göre işletmeler, yeni ürünler geliştirerek ve varolan ürünleri ile yeni pazarlara girerek olduğu kadar, süreçleri ve yapıları ile de girişimci nitelik kazanabilirler. İşletmelerin örgütsel yenilenme ile ilişkili iç girişimcilik çabaları, birincil faaliyetlere (iç lojistik, üretim vb.) olduğu kadar, ikincil İşletmelerin örgütsel yenilenme ile ilişkili iç girişimcilik çabaları, birincil faaliyetlere (iç lojistik, üretim vb.) olduğu kadar, ikincil faaliyetlere de (satın alma, insan kaynakları vb.) odaklanmıştır. Başarılı olarak nitelendirilebilecek örgütsel yenilenme çalışmalarının büyük bir bölümü, işletmenin faaliyetlerinin bir ya da birkaçının yenilenmesi üzerine kuruludur Bu yaklaşım, seçilen ve var olan süreçlerin çalışma etkinliğini artırma yoluyla rekabetçi konumun güçlendirilmesini sağlamaya çalışır (Dess vd. 2003: 355).

Örgütsel yenilenme yoluyla stratejilerin daha etkili bir şekilde uygulanması, genellikle işletmenin değer zincirinin yeniden yapılanması ile sonuçlanacaktır. Diğer

bir durumda ise işletmenin iç kaynak tahsis politikaları etkilenecektir. Örneğin Procter & Gamble, son yıllarda barkod teknolojilerini yoğun bir şekilde kullanarak stok ve dağıtım sistemlerini önemli ölçüde güçlendirmiştir. Bu teknoloji işletmenin dışa dönük lojistik sisteminde devrim yaratmakla kalmayıp, işletmenin müşteri hizmet standartlarını rakipleri karşısında yükselterek rekabetçi konumunu korumasını sağlamıştır. Benzer şekilde General Electric, son onbeş yıl içerisinde çok sayıda ve genellikle de radikal yönetim tekniklerini, faaliyet politikalarını ve insan kaynakları uygulamalarını devreye sokmuştur. Bu uygulamaların büyük bir bölümünün temelinde, işletmeyi o günkü değişime direnen yapısından soyutlayıp, sürekli öğrenen bir örgüte dönüştürme amacı yatmaktadır. Şirket içerisinde gerçekleştirilen değişimlerin net etkisi ise dağıtım faaliyet alanlarında GE'nin rekabet gücünün yükselmesi şeklinde gerçekleşmiştir (Covin ve Miles 1999: 52).

2.5.3 Stratejik Yenilenme

Stratejik yenilenme de iç girişimciliğin bir türüdür. Stratejik yenilenme kapsamı dâhilinde işletme, rekabetçi yaklaşımını temelden değiştirmek suretiyle, pazarı ve endüstriyel rakipleri ile olan ilişkilerini yeniden tanımlamanın yollarını arar. Örgütsel yenilenmede odak noktası örgütün kendisi iken, stratejik yenilenmede odak noktası, çevresel etkenler dahilinde işletmenin konumu ve özellikle de örgüt ile çevresi arasında aracı görevi gören stratejileridir. Bu yaklaşıma göre, yeni işletme stratejileri eski uygulamalara göre temelden farklıdır. Bu farklılığın temel amacı ise, işletme kaynaklarının daha etkili bir şekilde tahsis edilmesi ve varolan ürün-pazar fırsatlarının en iyi şekilde değerlendirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında stratejik yenilenme farklı iş senaryoları dâhilinde değerlendirilebilir (Covin ve Miles 1999: 53).

2.5.4 Faaliyet Alanının Yeniden Tanımlanması

İç girişimcilik türlerinin sonuncusu olan faaliyet alanının yeniden tanımlanması kapsamında, işletme, diğer işletmelerin göremediği bir ürün-pazar alanı yaratır ve bu alana girer. Odak noktası, pazarda var olan fırsatlardan çok diğer olası fırsatların keşfedilip, değerlendirilmesidir. Faaliyet alanının yeniden tanımlanması yoluyla

işletmenin kendisini yenilemesinin altında yatan amaçlardan bir tanesi de pazara ilk giren olma üstünlüğünü elde etmektir (Dess vd. 2003: 355).

Yukarıda ifade edilen kavramların ışığı altında, bahsedilen iç girişimcilik türlerinin, işletmenin düzenli olarak yeni ürünler geliştirme ve yeni pazarlara girme becerisi ile, örgütün varolan çevresel koşullar dahilindeki hareket stratejileri ile ve örgütün yeni ürün-pazar alanlarını bulma ve ele geçirme becerileri ile yakından ilişkisi olduğunu söyleyebiliriz.

2.6 İç Girişimciliğin Başarı Faktörleri

İşletmenin kurulabilmesinde girişimcinin rolü ne kadar büyükse, işletmenin başarılı bir biçimde ekonomik faaliyetlerini sürdürebilmesinde de iç girişimcinin rolü o kadar büyüktür. İşletme faaliyetlerinin en rasyonel biçimde sürdürülmesi girişimcinin ilgi alanına girmekte iken, yeni iş olanaklarının bulunması ve yapılacak yeni yatırımlarla işletmeye yeni açılımlar sağlanması da yine iç girişimcinin gerçekleştirmesi gereken işlevlerdir (Küçük 2009: 42).

İşletmenin başarıya ulaşmasında temel görevin girişimciye ait olduğu açıktır. Bu realite doğrultusunda, başarılı olabilmek için bir iç girişimcinin bazı özellikleri taşıması gerektiğini söyleyebiliriz. İşletmenin başarısında, amaçlarına ulaşabilmesinde ve diğer işletmelerle rekabet edebilmesinde önemli rol oynayacak olan bu özelliklerden bazıları şunlardır (Özalp 1971: 111):

- 1) Uzun süre yorulmadan çalışabilme,
- 2) Zorluklara kolaylıkla karşı koyabilme,
- 3) Davranış ve kararlarda azimli olma,
- 4) Mali gücünü kuvvetlendirinceye kadar az kârla yetinme,
- 5) İşin gerektirdiği teknik ve sosyal beceriye sahip olma.

Literatürde başarılı bir iç girişimcinin kişilik özellikleri de tanımlanmaktadır. Bunlardan bir kısım aşağıda sıralanmıştır (Tekin 2004: 47).

- 1) Özgüven
- 2) Kararlı olma
- 3) İletişimi becerileri
- 4) Yeni fikirlere açık olma
- 5) Vizyon sahibi olma
- 6) İnisiyatif kullanabilme

- 7) Güvenilirlik
- 8) Olumlu düşünme
- 9) Esneklik
- 10) Risk alma

Başarılı ve başarısız bir iş adamı, kişisel ve buna bağlı olarak karar alma yeteneği ile birbirinden ayrılmakla birlikte, bir işe başlarken göz önünde bulundurulması gereken bazı başarı faktörleri de vardır ve iç girişiminin başarısı bu şartların gerçekleşmesine bağlıdır(Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi Yrd. Doç Dr. Orhan küçük).

Bu şartlar şunlardır:

- 1) Üst Düzey Yönetimin Tam Desteği: Program için Bazı Parametreler Oluşturmak
- 2) Şirketteki Potansiyel Şirket Girişimcilerini Bulmak ve Onları Teşvik Etmek
- 3) Yönetmel Becerileri Geliştirmek
- 4) Şirket Girişimcilerinden Oluşan Bir Ekip Kurmak
- 5) Şirket Girişimcilerine Kaynak Sağlamak: Şirket Girişimcilerine Fırsatlar Sunmak
- 6) Şirket Girişimcileri için Uygun Bir Örgütsel iklim Yaratmak
- 7) Destek Mekanizmaları Oluşturmak

2.7 İç Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler

Başar ve Tosunoğlu'nun çalışmalarında yer alan Pinchot'a göre iç girişimcinin genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Başar ve Tosunoğlu 2006: 127-128):

- 1) İşletme kaynaklarını kullanırken serbest olmak ister, amaca yönelik olarak kendini motive eder ve yaptıkları karşısında takdir görmek ister,
- 2) Kendine zaman sınırı koyar ve işlerini buna göre planlar,
- 3) Girişimcilik özelliğini ortaya koyabilmek için, çalıştığı kurumdan maddi ve manevi destek bekler,
- 4) Kendine güveni vardır. Genelde sistem hakkında kuşkuları olmakla birlikte, sistemle başa çıkmak konusunda kendilerine güvenleri sonsuzdur,

- 5) Çalışma alanının temel dayanağı, hem örgüt içindekiler hem de müşterileridir,
- 6) Orta derecede risk alır. Genelde işten atılmaktan korkmaz, bunu küçük bir bireysel risk olarak görür,
- 7) Kendi pazar araştırmasını ve değerlendirmesini yapar,
- 8) Statü sembollerini sevmez, özgürlük onun için en önemli güçtür,
- 9) Örgütteki düzen konusunda çok duyarlıdır,
- 10) Diğerlerini yaptıklarının doğruluğuna inandırmaya çalışır,
- 11) Kontrol yeteneği vardır,
- 12) Problem çözebilir,
- 13) Araştırma ve sorgulama yapar,
- 14) Yenilikçidir.

2.8 İç Girişimcilik Tipleri

Girişimci kişiliğe sahip bir kişi çok önemsiz durumları bile çok önemli durumlara çevirir. iç girişimciler içimizdeki vizyon sahibi kişilerdir. Girişimcinin gözünde çoğu insanın değeri hayallerinin önünde duran problem kadardır. Girişimci geçmişte değil gelecekte yaşar (Gerber 1996: 24-25).

Girişimci ruhuna sahip kişilerin, en göze görünen özellikleri başarı arzu ve isteklerinin en üst seviyede olmasıdır. Bu tip insanlar monoton işlerden hiç hoşlanmazlar, yeni fikir ve görüşler geliştirmeyi tercih ederler. Uzun süreli çalışma saatlerine uyumludurlar ve emeklilikten hoşlanmazlar; devamlı çalışma ve yeni şeyler üretme isteği içindedirler. Birçok girişimci çoğu zaman yetki devretmekten hoşlanmadığı için; yoğun iş temposu arasında, stratejik önemi bulunan işler için yeterli kadar zaman ve vakit ayıramamaktadır. Yapılan tüm araştırmaların çoğunda, bir girişimcinin en önemli özelliğinin risk almak olduğunu göstermiştir (Çelik ve Akgemci, 1998: 21–22).

Girişimci tipleri, belli bir ölçüde belli bir kişilik özelliğini temsil eden bir kavram olarak; girişimcilerin fiziksel ve zihinsel yönünün değerlendirilmesi ile ilgilidir. Ne var ki, kişilikle ilgili özelliklerin çok çeşitli olması, davranışların sebep ve sonuçlarının bireyler arasında önemli farklılıklar göstermesi, bireysel özelliklerden, tipolojik sınıflamalara gitmeyi güçleştirmektedir. Girişimci tipleri sınıflamasında, bireylerin davranış ve düşüncelerinde "içedönüklük- dışadönüklük"

veya "psikolojik, fiziksel ve karakteristik özellikler" in birlikte oluşturduğu bir olgu üzerinde durulmaktadır (İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, Beta Yayınevi, İstanbul-1994, s.260-262.).

Girişimcilik tipleri kapsamında, çekingen - ihtiyatlı, güvenilir - şüpheli, dik başlı - duygusal, tutucu - gelişmelere açık, eğitilmiş - eğitimsiz, az zeki -normal - çok zeki, duygularından etkilenen - az etkilenen - çok etkilenen, çekingen -baskın, ciddi - neşeli, uysal - maceracı, pratik - hayalci, doğru - açık - içten pazarlıklı, özgüvenli -endişeli - vesveseli, ekip çalışmasına yatkın -bireysel, rahat - gergin, itaatli - hakim, heyecanlı - heyecansız gibi sınıflandırmalar yapılabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e., s.85-87.).

Girişimcilik, bir başka açıdan belli girişimcilik özelliklerine ve tarzlarına göre gruplandırılmaktadır. Litaratürde en yaygın kullanılan girişimcilik tipleri, genel olarak, orijinal ve idealist girişimci, stratejist girişimci, taktik girişimci ve geleneksel girişimci tarzı gibi dört alt kategoriye ayrılarak sınıflandırılmaktadır (Top 2006: 18).

2.8.1 Orijinal İdealist Girişimci Tipi

İdealist girişimci stili, hayal, düşün ve tutkularını gerçekleştirmek üzere yola çıkan girişimciler için yapılan bir sınıflamadır. Aynı zamanda orijinal girişimci sınıflaması tanımına da uygundur. Hayalini, düşünüy, umudunu ve tutkusunu veya orijinal bir şeyi veya yepyeni farklı bir işi veya kendine özgü bir iş fikrini ilk defa girişime dönüştüren orijinal girişimci stili olarak adlandırılır. İdealist girişimcilik stili aslında kendine özgü ve orijinaldir. Girişimciler kendine has vizyon sahibi olup bu bağlamda girişimciliğe yeni boyut ufuk kazandıran girişimcilik alanındaki ilklerdir ve öncülerdir. Yeni bir şeyi icat eden, uygulayan özel kişilerdir (Top 2006: 18).

Girişimci bu boyutta öyle yada böyle iyi bir vizyon sahibi olmalıdır ve olmak zorundadır. Vizyon bu anlamda geleceği kazanmak için kullanılacak özel bir yeti ve fikri sermayedir. Geleceğe odaklanmak, geleceğin sorunlarını çözmek esas olarak girişimcilik tekniğidir. İdealist girişimci stilinde girişimci, yaratıcı karaktere de sahiptir. Yaratıcı olmak da belli ideallere sahip olmayı gerektirir. İdeali olmayanın gelecekte hayali ve hedefi de olmamaktadır (Kuratko ve Hodgetts 1998: 73).

2.8.2 Stratejist Girişimci Tipi

Bir diğer girişimcilik stili de stratejist girişimci stilidir. Stratejist lider girişimci stili olarak da adlandırılmaktadır. Stratejist girişimci stili öz olarak fırsattır. Öz çıkarı ve maddi menfaatler, onarlı büyük ölçüde motive eder. Piyasadaki mevcut bilgiyi ve saklı bilgileri çok iyi kullanan bir girişimcilik tarzıdır. İlk defa yeni işe girenlere, karşılıklı psikolojik destek vermesi, muhtemel yönetim zafiyetlerini gidermesi, riski dağıtması ve işletme zayıflığını en aza indirmesi açısından önemli bir girişimcilik stilidir (Top 2006: 19).

Bu kişiler, deneyim düzeyleri yüksek, bilgi ve ustalık deneyimleri fırsatlara duyarlı, buldukları yerlere kendi becerileri, güçleri ile gelen, birlikte iş yapma ve ortaklık kültürüne sahip, iyi yetişmiş ve çoğu da kültürlü kişilerdir. Stratejist girişimcilik stili uygun bir kaynakla ortaya çıkan fırsatları; para, materyal, işgücü, bilgi ve zamanlama yoğunlukla tedarikçilere, çalışanlara, müşterilere hatta rakiplere daha bir zenginlik değeri sunarak ve yerine göre oluşturulan bu değeri paylaşan girişimciliktir (Kuratko ve Hodgetts 1998: 74).

2.8.3 Taktik Girişimci Tipi

Üçüncü tür girişimcilik tarzı taktik girişimciliktir. Mevcut teknolojiler altında bir işi yeniden yapılandıran, iş yöntemini değiştiren veya belli bir alanda bir ilave yenilik ve gelişme sağlayan proje geliştiren girişimcilik stilidir (Çevik, 2006, s.70). İç girişimciliğin farklı bir versiyonudur. Zaman boyutu açısından ilk iki girişimcilik stilinden daha kısa anlı ve hemen ortaya çıkan, çok kısa süreli fırsatlara yönelik bir girişimcilik stilidir. Genellikle bir ürün üzerindeki yeniliğe veya kaliteye angaje olup, rakiplerine fark yaratanlar ve fark atan girişimcilik tarzı da bu grupta değerlendirilir (Seyfi TOP, age, s: 18-20).

2.8.4 Geleneksel Girişimcilik

Diğer bir girişimcilik tarzı da idari girişimciliktir. Daha önce kurulmuş işletmelerde girişimcilik yaparlar. Girişimci bu bağlamda mevcut ve bilinen bir sektör içinde ve mevcut bir girişimciliği, günün şartlarına uyduran, işi yeniden yapılandıran ve devam ettiren girişimciliktir. Genel anlamda aile şirketlerinde girişimcilerin yönetimini devralan ikinci veya üçüncü nesil girişimcilik buna örnek

verilebilir. Girişimci bu tarz girişimcilikte daha çok örgütsel bir yapıyı, yeniliği organize ederken, yönetici sınırları belli ve çizili bir işi verilen bir yapı içinde organize der. Bu tarz girişimcilik, özellikle mevcut iş içinde oluşan, bir iş geliştirmek için mevcut iş fırsatlarını tanımlar, değerlendirir ve harekete geçirir. Aile şirketlerinde yeni neslin işi devralması en iyi örneklerden birisidir (Top 2006: 20).

2.8.5 İç Girişimciliğin Boyutları

İç Girişimcilik, tek bir boyuttan çok birçok sayıda faaliyetin entegrasyonuna dayanan çok boyutlu bir olgudur (Erkocaoğlan ve Özgen 2009: 204). “Bir organizasyonun girişimcilik eğilimi göstermesi, içerisinde bazı girişimcilik özelliklerine sahip olduğunun bir işareti olarak görülmektedir. Bu nedenle bu bölümde organizasyonlardaki girişimcilik eğiliminin boyutlarının neler olduğu ortaya konulmaktadır. Burada cevaplamaya çalışılan soru "Bir şirketin girişimsel eğilimini (iç girişimcilik seviyesini) ortaya koyarken temel belirleyici davranışlar nelerdir?" sorusudur. Birçok araştırmacıya göre sorunun cevabı iç girişimcilik boyutları içerisinde olduğu yönündedir” (Ağca ve Kurt 2007: 91).

İç girişimcilik genel anlamda üzerinde anlaşılmış bulunan üç temel unsurdan oluşmaktadır; bunlar, yenilik, risk alma ve proaktivitedir (Miller ve Friesen 1983). Zira, gelişen yazın derinlemesine analiz edildiğinde, iç girişimcilik akımı öncülerinin ortaya koydukları iç girişimcilik boyutlarının genel olarak yeni ürünler geliştirme, risk alma, proaktif davranma, yenilikçilik, özerklik, rekabetçi girişkenlik, eğilimlerinin toplamı olduğu ortaya çıkmaktadır (Morris ve Kuratko 2002: 39).

Miller ve Friesen (1983) tarafından üç boyutlu olarak (risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik) ortaya konulan kurumsal girişimcilik olgusu, Lumpkin ve Dess (1996: 137) tarafından yapılan çalışmada beş boyuta çıkarılmıştır. Bunlar, Lumpkin ve Dess tarafından 1) Yenilikçilik, 2) Risk Alma, 3) Proaktiflik, 4) Özerklik ve 5) Rekabetçi Agresiflik şeklinde ifade edilmiştir.

Antoncic ve Hisrich (2001: 497), geçmiş çalışmaların ışığında, örgüt içi girişimciliği, en geniş anlatımla kurulu örgütlerdeki girişimcilik olarak tanımlamış ve Miller'in üç boyutta ifade ettiği örgüt içi girişimciliği aslında dört boyutunun olduğunu ileri sürmüşlerdir. Antoncic ve Hisrich'e göre bunlar, 1) Yeni iş girişimi, 2) Yenilikçilik, 3) Kendi kendine yenilenme ve 4) Proaktiktir.

Tablo 2.1: İç Girişimciliğin Boyutları (Antoncic ve Hisrich, 2003: 19. iç girişimcilik olgusu farklı araştırmalarda değişik biçimlerde adlandırılmakta).

BOYUT	TANIM
Yeni Girişim	Yeni iş birimlerinin veya işletmelerin kurulması.
Yeni İş alanları	Varolan ürünler veya pazarlarla ilişkili yeni faaliyet alanlarına girilmesi.
Yenilikçilik	Firmanın yeni ürün, hizmet ve teknoloji yaratabileceği yeni fikirleri desteklemesi.
İşletmenin Kendisini Yenilemesi	Stratejilerin yeniden belirlenmesi ve örgütsel değişim.
Risk Alma	Yeni fırsatların takip edilmesi esnasında cesur kararların alınması.
Proaktiflik	İnisiyatif almaya yönelik olarak üst yönetimin tutumu.
Rekabetçi Saldırganlık	Rakiplere karşı saldırgan tutum.

Antoncic ve Hisrich (2003: 16), sonraki yıllarda kurumsal girişimcilik boyutu üzerindeki çalışmalarını geliştirerek, kurumsal girişimciliğin aşağıdaki Tablo de yer alan yedi boyutta da incelenebileceğini belirtmişlerdir (Antoncic ve Hisrich 2003: 16): Bu olguya ilişkin boyutlar da yine farklı sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Antoncic ve Hisrich'in çalışmalarında yer alan, farklı araştırmacıların iç girişimciliğe ve boyutlarına ilişkin farklı adlandırmaları şu şekildedir (Antoncic ve Hisrich 2003: 15):

- 1) Miller ve Friesen (1983), Yeni ürünler, Risk alma, Proaktif olma;
- 2) Covin and Slevin (1991), Risk alma, Yenilikçilik, Proaktif olma;
- 3) Guth ve Ginsberg (1990), İçsel yenilik ya da girişim, Stratejik yenilenme;
- 4) Zahra (1991), Yenilik ve girişim, Stratejik yenilenme;
- 5) Lumpkin ve Dess (1996), Özerklik, Risk alma, Proaktif olma;

Aşağıda açıklanan boyutlardan yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik; bu çalışmanın iç girişimcilikle kısmıyla ilgili araştırma değişkenlerini oluşturmaktadır.

2.8.6 Yeni Bir İş Girişimi Başlatma

İç girişimciliğin en belirgin özelliği yeni iş-işletme girişimidir. Çünkü yeni iş-işletme girişimi, mevcut bir örgütte ürünlerin ve kaynakların yeniden değerlendirilmesi ile yeni iş ve pazar geliştirilmesidir. Büyük örgütlerde biçimsel olarak özerk ya da yarı özerk bölümlerin oluşturulması da bu kapsamda düşünülebilir. Bir işletmede bu eğilimlerin var olması, orada iç girişimciliğin olduğunun önemli bir göstergesidir (Akdoğan ve Cingöz 2006: 53).

Yeni girişim; yeni pazarlar arama, mevcut sektörde iş kollarını geliştirme ve genişletme, mevcut iş alanlarında yeni sektörlere yeni ürünlerle girme, tamamen yeni ürünler ile yeni pazarlara açılma ve saldırgan reklam ve pazarlama yapma öğelerini içermektedir. Yeni iş girişimi, iç girişimciliğin önemli boyutlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yeni girişim; mevcut bir örgüt yapısı içerisinde ürünlerin ve kaynakların yeniden değerlendirilmesi ile yeni iş ve pazar fırsatlarının önceden tanımlanarak, tespit edilmesi ve geliştirilmesidir (Antoncic ve Hisrich 2001: 498).

Ağca ve Kurt'un çalışmasına göre; Zahra "yeni iş geliştirme girişimi" boyutunun ürün, süreç, teknolojik ve yönetsel süreçlerin ve pazar koşullarının tekrar belirlenmesi yoluyla oluşturulan yeni işleri çevrelediğini ortaya koymuştur. Bu çerçevede, firmanın ürünlerinin veya hizmetlerinin tekrar oluşturulması; mevcut iş kavramının, yeni ürünler, hizmetler ve teknolojiler geliştirmek yoluyla dünyaya ayak uydurarak revizyonunu içermektedir. İşlerin revize edilmesi işletmenin portföyüne birleşmeler, satın almalar, ortak girişimler, yeni ürün sunumları veya yeni pazarlar geliştirilmesiyle yeni işlerin eklenmesi ile Pazar alanlarının genişlemesini içermektedir (Ağca ve Kurt 2007: 98).

2.8.7 Yeni İş Alanları

İşletmenin ürünlerinin/hizmetlerinin yeniden tanımlanması veya yeni pazarların geliştirilmesi yoluyla yeni iş alanlarının yaratılması iç girişimciliğin önemli unsurlarından biridir. Bununla birlikte, yeni iş alanlarına girilmesi tamamen yeni bir birimin ya da işletmenin kurulmasından çok, örgütün temel faaliyetlerine dönük bir işlemdir. Bunun altında yatan neden ise, yeni bir birim ya da işletmenin

kurulmasının varolan örgüt yapısı içerisinde yeni bir oluşum anlamına gelmesidir (Demirci 2006: 57).

“Şirketlerin ürün veya hizmetlerinin yeniden tanımlanması suretiyle ve/veya yeni pazarların geliştirilmesini sağlamak yoluyla yeni iş alanlarına girmek de iç girişimciliğin önemli bir unsuru olarak dikkate alınmaktadır. Ancak, yeni iş alanlarına girme olgusu, yeni bir birim veya firma oluşturmaktan ziyade temel örgütsel faaliyet alanlarına daha yakın bir olgu olarak görülebilir. Çünkü yeni bir iş alanı oluşturulması, mevcut örgütsel yapı içerisinde gerçekleştirilen bir yenilik iken, yeni bir iş girişimi durumunda, örgütsel yapıda bir değişikliğine neden olan yeni bir örgütsel unsur doğmaktadır” (Zahra 1991: 261).

Özetle, ölçeğine bakılmaksızın bütün örgütler için, "yeni iş girişimi boyutu" yeni bir birimin veya firmanın oluşturulmasına işaret ederken, " yeni iş alanı boyutu" yeni örgütsel bir yapı oluşumu olmaksızın mevcut örgüt yoluyla yeni iş alanlarına girmeyi ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich 2003: 16).

2.8.8 Yenilikçilik Boyutu

Yenilik bir şirketin; yeni ürün, hizmet ve teknoloji yaratabilecek yeni fikir ve denemeleri destekleme eğilimini yansıtır. Girişimcilerin sahip olduğu düşünülen kişilik özellikleri arasında üzerinde en fazla uzlaşıya varılmış olanı yenilikçiliktir. Yenilikçilik, literatürde "yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması" olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2001; Kitchell, 1995; Peters/Waterman, 1982).

Yenilik kavram olarak, hem bir süreci hem de bir sonucu ifade etmektedir. Literatürde bir süreç olarak yenilik, "bir fikri pazarlanabilir bir ekonomik değere, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım sistemine veya yeni bir sosyal hizmet biçimine dönüştürmeyi" ifade eder. Yenilik bu dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan "pazarlanabilir yeni ya da geliştirilen bir mal, hizmet ya da metodu" ifade etmektedir (Arıkan 2004: 91).

Daha basit bir şekilde ifade etmek gerekirse; yenilik iş faaliyetlerinin yeni ve yegâne biçimlerde oluşturulması ve uygulanmasıyla ilgilidir. Yenilikçilik ise, girişimciliğin odak noktası ve hayati bir karakteristiğidir.

Görüldüğü gibi, yenilik hangi alanda olursa olsun, yeni fikir ve davranışların edinimi, gelişimi ve benzersiz ya da farklı ürünler yaratılarak uygulanması ile

ilgilidir. Önemli olan, yeniliğin performansa, etkinliğe ya da örgüt yaşamına katkıda bulunduğu sürece yararlı olmasıdır. Bu görüşün bir uzantısı olarak, yenilik yapabilmenin, bir işletmenin sahip olabileceği tek temel yetenek olduğu da ileri sürülebilir (Koçel 2005: 314).

2.8.9 Kendini Yenileme Boyutu

Kendini Yenileme/Stratejik Yenilenme Boyutu, örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla organizasyonların dönüşümünü ifade etmektedir. Kendi kendine yenilenme, stratejik ve örgütsel değişime vurgu yapmakta ve işletme kavramının yeniden tanımlanması, firmanın re-organizasyonu ile yeniliğe yönelik büyük ve kapsamlı sistem değişikliklerini içermektedir (Erkocaoğlu ve Özgen 2009: 207). Kendini yenileme boyutu, stratejilerin yeniden formüle edilmesi, organizasyonun yeniden düzenlenmesi ve örgütsel değişim üzerinde durmaktadır (Antoncic ve Hisrich2001: 499).

Ağca ve Kurt'un çalışmasına göre; Zahra iç girişimciliği, kurumsal karlılığı artırmak, şirketin rekabet gücünü arttırmak veya mevcut işlerin stratejik yenilenmesini gerçekleştirmek için kurulu şirketler içerisinde yeni işler oluşturma süreci olarak ifade edilmektedir. Buna göre iç girişimciliğin bir boyutu olarak şirketin kendini yenileyerek geliştirmesi ulaşılmaması gerekli bir hedef olarak ele alınmaktadır. Aynı araştırmacı "organizasyonel yenilenme süreci olarak" iç girişimciliğin birbirinden değişik fakat birbiri ile ilişkili iki boyutunun olduğunu belirtmektedir. Bunlar, şirket bünyesindeki yenilik ve girişimcilik faaliyetleriyle stratejik yenilenme gayretleri olarak belirtilmektedir (Ağca ve Kurt 2007: 99).

İç girişimciliğin bir boyutu olarak firmanın kendini yenilemesini ulaşılmaması gerekli bir hedef olarak ele almaktadır. Girişimci bir kurumun temel özellikleri anlamında örgütün iş alanlarının ve işletmelerinin sürekli yenilenmesi ile uyumluluk ve esnekliğin sağlanması örgütsel birer zorunluluktur. Çünkü içsel ve dışsal talepler, firmayı mevcut stratejilerini sürekli olarak yenilemeye zorlamaktadır (Kayış 2010: 69).

2.8.10 Risk Alma Boyutu

“Risk kavramı, girişimciyi, "bir ürün ya da hizmeti başka birilerine belirsiz bir fiyattan satmak üzere belirli bir fiyattan satın alan, belirsizliğin getirdiği riske katlanarak aradaki fiyat dalgalanmasından kâr elde eden kişi" olarak tanımlayan Cantillon'dan beri, temel bir unsur olarak görülerek, yazında girişimci ya da girişimciliği açıklamak amacıyla en çok kullanılagelen kavram olmuştur.”(S. Lee, S . Peterson, Culture, e ntrepreneurial ori entation, a nd g lobal competitiveness. Journal of World Business. 35, 4, 401–416 2000) Girişimci olmak, yeni pazar ve faaliyet sahalarına girmek rekabet ortamının şiddeti ve belirsizliğinin de etkisiyle kaçınılmaz olarak hataları, belirli bir ya da makul olarak nitelenebilecek dereceye kadar riski ve spekülasyonu içerdiğinden, risk almak süreç sonunda oluşacak kayıplara karşın girişimden geri durmamayı, başka bir ifade ile kazanılacak üstünlük için daha önceden saptanmış kayıplara katlanabilmeyi gerektirir. Sonuçta, risk alma davranışı, belirsizliğin ve orijinal fiiliyatın özündeki riskin kabulü ve belirsiz çıktı ve eylemlere kaynak transferi ile karakterize edilebilir (Antoncic ve Hisrich 2003: 17).

“Günümüz çağdaş yönetim anlayışında ise, kişilerin girişimciliği kadar işletmelerin girişimciliği de sahip olunan kaynakların gücüne bağlı olarak üzerinde önem ve hassasiyetle tartışılan bir konu haline gelmiştir.” (Barney, 1991). Çünkü işletmeler büyümek ve performanslarını artırmak için stratejik planlar yapmalı, mevcut durumlarını korumak yerine inovasyona yönelik girişimci bir örgüt yapısı oluşturmalı diğer bir ifadeyle, risk almayı öğrenmelidirler (Hitt, Ireland, Camp ve Sexton, 2001).

Bu durumda, girişimcilik kavramından yola çıkarak, bir işletmenin kâr etme veya rekabet üstünlüğü kazanma amaçlarının dışında hayatta kalarak faaliyetlerini sürdürebilmesi için makul derecede riskler alması kaçınılmazdır. Bu ise, sonuçta, Naman ve Slevin’e göre (1993) o işletmedeki yöneticilerin ve çalışanların bireysel ve örgütsel fayda ve kazanç elde etmek üzere risk alma eğilimlerinin oluşturulmasına bağlı olacaktır.

2.8.11 Proaktiflik Boyutu

Proaktiflik, hızlı değişen çevresel koşullarına uyabilmek ve bir adım öne geçebilmek amacıyla çevrenin gelecekteki talepleri öngörerek potansiyel taleplere

rakiplerden önce cevap verebilecek yapıdaki öncü ve aktif firmaların davranış biçimidir. Bir başka ifade ile proaktiflik, çevrede meydana gelen fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçme ve çevrede oluşan değişimi yakalama çabaları olarak tanımlanabilmektedir (Ağca ve Kurt 2007: 96).

Proaktiflik terimi Lumpkin ve Dess (1996) tarafından "gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçme" olarak tanımlanmaktadır. Koçel (2005) de kavramı yönetim faaliyetleri bağlamında "yönetimde olayların arkasında gitmeyi değil, geleceği kestirerek ve etkileyerek olaylara yön verme" anlamında kullanmıştır.

Proaktiflik, ilk adımı atmak ve rakipleri izlemekten ziyade onlara liderlik etmek ve amaca ulaşmada her ne gerekiyorsa onu yapmak demektir. Bu ise başarısızlık ihtimaline karşı azimli, uyumlu ve istekli olmayı gerektirmektedir. Gerek girişimcinin gerekse iç girişimcinin özünde fırsatları değerlendirmek için harekete geçme dürtüsü bulunmaktadır. Bu nedenle de, gelecekte oluşacak talepleri önceden tahminlemek ve fırsatları değerlendirerek hareket etmek için yoğun bir çevre araması yapmak gerekmektedir. Çalışanların proaktif özelliğine destek verecek bir örgüt yapısının oluşumu iç girişimciliği olumlu yönde desteklemektedir (Akdoğan ve Cingöz 2006: 53).

Özetle, proaktif strateji yeni imkanlar ve fırsatlar için ileri görüşlülük ve faaliyete geçme eğilimini gösterir. Bu açıdan, proaktiflik, geleceğe odaklanarak, bir düşünce oluşturmayı, sorumluluk almayı, sorunları öngörerek onları önlemeyi, etkin bir şekilde iletişim kurmayı, uyum içinde olmayı, yeni süreçlerin uyarlanması ve yeni ürünlerin pazara sürülmesi aracılığıyla caba sarfetmeyi içerir (Morris ve Kuratko 2002).

2.8.12 Rekabetçi Saldırganlık Boyutu

Rekabetçi saldırganlık, bir firmanın pazara girişte veya pazardaki mevcut pozisyonunu güçlendirmede doğrudan ve şiddetli bir biçimde rakiplerine meydan okuma eğilimine işaret etmektedir. Yani pazarda, rekabet ettiği sektördeki rakiplerini devre dışı bırakma çabalarını ifade etmektedir. Pazara ilk girenler için geçerli rekabetçi girişkenlik biçimlerine örnek olarak, sektör liderlerine meydan okumaya yönelik geleneksel olmayan taktikler benimseme, rakibin zayıf yönlerini analiz etme

ve onlara yoğunlaşma ve yüksek katma değeri olan ürünlere odaklanma taktikleri verilmektedir (Ağca ve Kurt 2007: 99).

Firmanın rakiplerine meydan okuma eğilimini göstermektedir. Covin ve Slevin, girişimcilik bazlı duruşun kısmen firmanın faaliyet gösterdiği sanayi dalındaki rakipleri ile agresif bir şekilde rekabet etme eğilimine yansıdığını belirtmektedir. Bir yönetim eğilimi olarak rekabetçi agresifliği, rakiplerini egemenliği altına almak için örgütün gösterdiği isteklilik olarak görmektedir (Covin ve Slevin 1991). Girişimcilik Odaklı Yönelim Yaklaşımını benimsemiş olan araştırmacıların birçoğu rekabetçi agresiflik ile proaktiflik olgularını birbirinden ayırmamışlar, Kurumsal Girişimcilik Yaklaşımını benimsemiş olan bilim adamları da genellikle bu iki örgüt içi girişimcilik boyutunu dikkate almamışlardır. Fakat proaktiflik ve rekabetçi agresiflik boyutları arasında önemli bir ayrım yapılması gerektiği ifade edilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2004).

Lumpkin ve Dess (1996,1997) göre, Proaktiflik ve rekabetçi agresiflik, örgüt seviyesindeki girişimciliğin iki farklı boyutu olarak dikkate alınmalıdır. Proaktiflik, pazar fırsatlarını yakalamada öncü olmak ile ilintili iken, rekabetçi agresiflik; bir firmanın rakipleriyle agresif bir örgütsel ilişkin içerisinde bulunması anlamına gelmektedir (Erkocaoğlan ve Özgen 2009: 207).

2.9 İç Girişimcilik Stratejisinin Unsurları

İç girişimcilik stratejinin oluşturulmasına çalışılırken işletmeler aşağıda ifadelere dikkat etmelidirler (Odabaşı 2005: 73-74):

- 1) Kişisel gelişimi teşvik eden işletmeler en iyi çalışanları çekebilecektir.
- 2) 1990'lardaki mücadele yöneticiyi yetiştirici, eğitmen ve mentor yapmakta, bugün ise iç girişimci olması önemli olmaktadır.
- 3) En iyi çalışanlar işletmeye ortak olma olanakları ararlar. Bu talebe cevap verebilecek yollar kar ortaklığı ya da doğrudan ortaklık olabilecektir.
- 4) Otoriter yönetimler günümüzde yerlerini yatay iş birliği ve destek sistemlerine bırakmaktadır.
- 5) İç girişimcilik çalışanların fikirlerini geliştirmek konusunda işletmeden ayrılma riski olmadan tatmin sağlamaktadır.

- 6) Büyük ölçekli işletmeler küçük ölçekli işletmelerin deneyimlerinden nasıl esnek olunabileceği, yeniliklerin nasıl teşvik edileceği ve yaratıcı yapının nasıl oluşturulacağı konularında ders almaktadır.

İç girişimcilik stratejisinin oluşturulabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Bu adımlar arasında (Kuratko ve Hodgetts 1998: 64-65):

Vizyonun Geliştirilmesi: iç girişimciliğin oluşmasında oluşturulması gereken ilk strateji vizyon geliştirmedir. Çünkü bir örgütte iç girişimciliğin ortaya çıkabilmesi için yenilikçi hedeflerin gelişebilmesi dolayısıyla da yenilikçi vizyonun geliştirilmesi gerekmektedir. iç girişimciler örgütte yaratıcı çalışanların çabalarıyla ortaya çıkmakta, yöneticilerinde bunu algılaması ve vizyonlarını bu oluşuma fırsat verebilecek şekilde geliştirmeleri gerekmektedir.

Yeniliklerin Özendirilmesi: Yenilikçi çabalar ve fikirler, bir örgütteki iç girişimsel faaliyetlerin gelişmesi ve devamı için en önemli unsurlar arasında sayılmaktadır. Örgütler açısından bakıldığında, iç girişimcilik stratejilerini oluşturmak için yenilik içeren tüm planlar önem arz etmektedir. Yenilikler planlanmış bir şekilde sistematik olarak ortaya çıkabildiği gibi kendiliğinden de oluşabilir. Ancak unutulmamalıdır ki; yeniliğin türü veya ortaya çıkış şekli her ne olursa olsun desteklenmesi daha fazla fikrin daha fazla yeniliğe dönüşebilmesi açısından önemlidir.

İç Girişimciler İçin Uygun Ortamın Yaratılması: Bir örgütte iç girişimciliğin oluşması her zaman kendiliğinden olmayabilir. Dolayısıyla iç girişimcilerin ve faaliyetlerinin ortaya çıkması için uygun ortamın yaratılması gerekmektedir. Bu ortamın oluşumu ise, çalışanları zorlayarak değil ödüllendirici ve teşvik edici politikalar ile mümkün olabileceği unutulmamalıdır. Bunun yanında örgütte, insana önem veren insan kaynakları politikaların düzenlenmesi ve hayata geçirmesi de gerekmektedir. Yöneticilerin öncelikle çalışanlarına örgüt içi ve sektörler arası anlamda adaletli davranması gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin faaliyette buldukları sektör ve sektörler arası yapı ve süreçleri iyi bilmeli, iç girişimciler hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olabilmelidir.

Takımların Oluşturulması: Takım çalışmalar sadece iç girişimciliğin geliştirilmesi için değil tüm örgütün gelişimi ve başarısı için gereklidir. Takım çalışmaları, yaratıcılık için ve yeni fikirlerin ortaya çıkması için yönlendirici

olabilmektedir. Farklı özellik ve yeteneklere sahip çalışanların proje süresi boyunca birbirleriyle iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmaları iç girişimciliğin oluşumu için yararlı olacaktır.

2.10 İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Başarılı iç girişimcilik faaliyetlerinin oluşturulmasında örgütsel faktörlerin önemi çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. İç girişimcilik faaliyetleri; yeni ürün, hizmet ve teknoloji geliştirme, yeni işlere girme, sistem içinde radikal değişiklikler yapma, sonucu tam olarak belli olmayan işlere girme ve fırsatları takip ederek ilk olma gibi çabalardan oluşur. İç girişimcilik faaliyetlerinde sürekli çevre ile etkileşim halinde bulunulan bir süreç söz konusudur. Bir işletmede iç girişimcilikten beklenen faydanın sağlanması ve faaliyetlerin başarıyla uygulanması iç ve dış çevre koşullarının bu çalışmaları desteklemesine bağlıdır. Dolayısıyla iç ve dış çevrenin iç girişimciliğin başarısı üzerinde önemli bir role sahiptir denilebilir (Büte 2008: 45).

İç girişimciliğin örgütsel belirleyicileri Ağca ve Kurt'un çalışmasında yer alan Zahra tarafından "maddi ve maddi olmayan değişkenler" olarak iki gruba ayrılmıştır. Maddi değişkenler; biçimsel organizasyon özelliklerinden iletişim, kontrol mekanizması, çevresel tarama mekanizması gibi değişkenleri içerirken, maddi olmayan özellikler; de bir kurumun başlıca yerleşik inanç sistemi olmak üzere, hâkim örgütsel değerleri içermektedir. Bu değerler en geniş anlamıyla bir firmanın kendisini ve dış dünyayı değerlendirmede belirleyici olmaktadır. Maddi ve maddi olmayan bu değişkenler yerine göre iç girişimciliği destekleyebilmekte veya engelleyebilmektedirler (Ağca ve Kurt 2007: 102).

İçsel İletişim: Bir örgütün çeşitli birimleri ve iş görenleri arasındaki kısaca, "bir mesaj alış verişi" olarak tanımlanan iletişim olmadan örgütlerin varlığından bahsedilemez. Bir kısım araştırmacılar yapmış oldukları çalışmalarda, örgütlerdeki iletişim sıklığı ve kalitesinin iç girişimciliği olumlu olarak etkileyeceği sonucunu bulmuşlardır. İletişim dış çevredeki fırsat ve tehditler üzerine çevrilmesini sağlar. Ayrıca farklı birimlerde çalışanları, iç girişimcilik çalışmalarını en iyi şekilde gerçekleştirmeleri için bir araya getirir. İşletmelerde iletişim formal ve/veya informal olarak gerçekleştirilir. Her iki iletişim şeklide iç girişimciliğin başarısı için önemlidir. Ancak iç girişimcilik açısından, kontrolü ve yönlendirilmesi daha kolay olması sebebiyle formal iletişim daha faydalıdır (Akdoğan ve Cingöz 2006: 54).

Biçimsel Kontrol: Kontrol, meydana gelen faaliyetlerle, meydana gelmesi beklenen faaliyetlerin birbiriyle karşılaştırılması ile ilgili bir kavramdır. Biçimsel kontrol, çalışanlar açısından yapılması beklenen davranış kurallarını, hedefleri, prosedürleri ve düzenlemeleri vurgular. Örgütlerin içsel düzeyde biçimsel kontrolleri iç girişimcilik için yararlı olabilmektedir. iç girişimcilik projelerinin belirlenmesinde veya seçiminde, iyi projeleri daha az değerli projelerden ayırmak için, biçimsel kontrollerin zorunlu olduğu belirtilir. Ağca'ya göre; Kuratko ise, bu sürecin iç girişimcilik için kilit konumda olduğunu ifade etmiştir (Ağca 2005: 125).

Çevresel Tarama Yoğunluğu: Çevresel tarama, bir işletmenin dış çevresi ve sektördeki rekabet hakkında veri toplama, analiz etme ve yorumlama odaklı biçimsel çabalardır. Çevresel tarama örgütün iç girişimcilik faaliyetlerine yönelik önemli bir belirleyicidir. Özellikle iç girişimciliğin yenilik ve yeni girişimler başlatma boyutu başta olmak üzere, rekabet eğilimlerine yönelik olarak hem sektördeki değişimleri ve eğilimleri hem de tehdit ve fırsatları ortaya çıkarması açısından önemlidir (Zahra 1991:267).

Örgütsel ve Yönetmel Destek: iç girişimcilik üzerinde etkili olduğu düşünülen önemli bir örgütsel faktörde örgütsel ve yönetmel destektir. Bu faktör, iç girişimciliğe yönelik üst yönetimin ilgisini, özendiriciliğini, üslubunu, desteğini ve bağlılığını içerir. Burada yönetmel desteğin, yeni fikir ve önerilerin desteklenmesi, yenilik için gerekli kaynakların sağlanması ve örgütsel sistem ve süreçlerin girişimsel faaliyetleri destekleyecek biçimde yapılandırılması gibi iç girişimcilik davranışlarını olumlu olarak etkilemesi beklenmektedir. Yine örgütsel desteğin de, özellikle fırsatların keşfi açısından çalışanların eğitilmesi, yine çalışanlara güvenilirlik ve kaynaklara ulaşılabilirlik açısından iç girişimcilik davranışlarını olumlu olarak etkilediği ifade edilmiştir (Akdoğan ve Cingöz 2006: 54).

Örgütsel Değerler: Örgüt kültürü bileşenleri içinde kültürün özelliğini yansıtan, örgütler arasındaki farklılıkları veya benzerlikleri belirginleştiren önemli bir kavramdır. Örgüt içinde faydalı olan her şey değer olarak ifade edilir. Örgütsel değerler, çalışanların davranışlarına rehberlik eden yönetim felsefesi ve biçimsel normları içerir. Buradaki normlar, genellikle örgütteki bireylerin ilişkilerini düzenleyen ve eylemlerine yön veren, paylaşılan değerlerin yansıması anlamındadır. Büte'nin çalışmasında yer alan Zahra'ya göre, bu anlamdaki belirgin örgütsel değerler iç girişimcilik ile pozitif ilişkilidir. Büte'ye Guth ve Ginsberg de, örgütteki girişimsel

davranışın liderin özelliklerine, değer ve inançlarına ve vizyonuna bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Büte2008: 47).

Ödüllendirme: Yeniliklerin başarısı tanım gereği parasal getirilerle ölçülmektedir. Bu sebeple firma içinde yenilikçilik yönünde başarı elde eden çalışanlara belirli oran veya miktarlarda ödül, teşvik ve terfi imkânlarının sunulması, firma içi girişimcilik ortamını güçlendirerek çalışanların motivasyonlarına ivme kazandıracaktır. Yeni ve yaratıcı fikirlerin dikkate alınması ve hayata geçirilmesi hissedarlar ve işletmenin geleceği için sadece kâr değil aynı zamanda zarar ihtimalini de beraberinde getirmektedir. Bu durum, üst yönetim için caydırıcı değil ise çalışanlar için de caydırıcı olmamalıdır. Başarılı uygulamalar mutlaka özendirilirken iyi niyetli ama başarısız projelerde çalışanlar cezalandırılmamalıdır. Yenilikçilik için çaba sarf edenleri cezalandırmak iç girişimciliği başarısız kılmaktadır. Bu bakımdan çalışanların girişimcilik iklimini algılamaları ve birer girişimci gibi davranmaları, ödüllendirme ve ücretlendirme politikalarını bu doğrultuda şekillendirme mümkün kılınabilmektedir (Bulut vd. 2008: 19).

Özerklik: Firma içi yenilik; süreç ve girişimleri için çalışanların yeni fikirlerini özgürce deneyebilecekleri örgütsel yapı içerisinde bireysel inisiyatif kullanılmasını ve makul düzeylerde çalışma esnekliğini gerektirmektedir. Firma içindeki bireysel özerklik, çalışanların işleriyle ilgili iyileştirme çabalarında, yeni fikirler üretebilmelerinde ve bu fikirleri başarılı bir şekilde hayata geçirebilmelerinde katkılar sağlamaktadır. Bünyelerindeki iç girişimciliği ilerletebilmek için firmaların hiyerarşi düzeylerini azaltarak ve faaliyet birimlerine daha fazla yetki tanıyarak örgüt yapılarında değişikliğe gitmeleri, bu minvalde gerçek özerkliği hayata geçirmelerini ve çalışanlarının özerkliklerini gerçek hayatta da kullanmalarını desteklemeleri gerekmektedir. (Bulut vd. 2008: 19).

Zaman Tahsisi: Diğer bir örgütsel unsur ise içerisinde zamanın da bulunduğu kaynaklar ve bu kaynakların girişimci faaliyetlere tahsis edilmesidir. Çalışanlar yenilikçi fikirlere sahip oldukları ve bu fikirlerini uygulamak istedikleri zaman, kaynaklara kolaylıkla erişebileceklerini bilmelidirler. Kaynaklara erişim desteklendiğinde, işletme içerisinde deneysellik de artacaktır. Çalışanların risk almaya dönük davranışları da ön plana çıkacaktır (Hornsby vd. 2002: 259).

Başarılı girişimcilerin önemli bir çoğunluğu hayallerini gerçekleştirirken en önemli adımları ancak serbest oldukları zamanlarda attıkları ve bu serbest zamanlar

sayesinde başarıya ulaştıkları bilinmektedir. Örneğin iç girişimcilik uygulamalarının başarıyla yürütüldüğü 3M firmasında çalışanlar zamanlarının %15'ini kendi projeleri için harcama konusunda desteklenmektedir. Firma çalışanlarının yenilikçi proje fikirlerinin oluşması, bu fikirlerini geliştirmeleri, bir sonraki adımda ise yeni inisiyatifleri başlatabilmeleri, bunları yürütmeleri ve başarıyla sonlandırabilmeleri için mesai saatleri içinde serbestçe kullanılacak bir sürenin var oluşu veya tahsisi firma yenilikçiliği açısından oldukça önem arz etmektedir (Bulut vd. 2008: 20).

2.11 İç Girişimciliğin Faydaları

İç girişimcilikle sağlanan yenilik ve farklılık işletme açısından önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu farklılaşma, maliyet liderliği, değişime ayak uydurma, örgütsel öğrenme gibi farklı şekillerde gösterebilir. İç girişimcilikle firmanın esneklik kabiliyeti artmaktadır. Hiper rekabet ortamı açısından yaratıcılık, esneklik ve hız gibi konular önemli hale gelmiştir. Büyük örgütler hantal yapıları ve bürokrasi gibi nedenlerle bu amaçlara ulaşmakta zorlanmaktadırlar. Bu nedenle iç girişimcilik, büyük ölçeklerinden dolayı kaybettikleri esneklik ve yenilik yapma kabiliyeti gibi sorunlarla başa çıkmakta yardımcı olmaktadır. İç girişimcilik, yeni üretim metotları ve süreçleri geliştirme konularında firmaları destekleyen bir süreçtir bakmaktadırlar (Hacısalihoğlu 2007: 14-15).

İç girişimcilik, yeni üretim metotları ve süreçleri geliştirme konularında firmaları destekleyen bir süreçtir. İç girişimcilik, firma kaynaklarının etkin kullanımını sağlamaktadır. İş tatminini arttırmakta, kalifiye işgücü devir hızını azaltarak örgüt devamlılığını da sağlamaktadır. Aynı zamanda iç girişimcilik firmaların finansal ve finansal olmayan performansını arttırmaktadır İç girişimcilik, yeni üretim metotları ve süreçleri geliştirme konularında firmaları destekleyen bir süreçtir (Antoncic ve Hisrich: 2001).

Özetle, iç girişimcilik örgütlerin performanslarını iyileştirmelerinde, rekabet avantajı sağlamalarında, kendilerini geliştirmede önemli katkıları olan bir süreçtir. Ekonominin iyi veya kötü olduğu zamanlarda, şirketlerin özellikle belirsiz ve fırtınalı zamanlarda rekabetçi kalabilmeleri için yenilik şarttır ve bu da şirket girişimciliği uygulamalarıyla sağlanacaktır. Organizasyonların çoğu, iç girişimciliğe yeni bakış açıları ve yoğun bürokrasiye karşı bir mücadele yolu olarak bakmaktadırlar (Zahra 1991).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılacak ölçme aracı ve araştırmanın uygulanması hakkında bilgiler sunulmuştur.

3.1 Araştırma Modeli

Bu çalışmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örnekle üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2006: 79).

Teknik olarak da anket tekniği kullanılacaktır. Anketler, sosyal bilimlerde gözlemleri standartlaştırılmak üzere başvurulan bir ölçme aracıdır.

Ayrıca; Banka çalışmakta olan personelin Dönüştürücü liderlik davranışının, iç girişimciliğe etkisinin hangi seviyede olduğunu öğrenme üzerine nitel bir çalışma yapılmıştır.

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara İl merkezinde bulunan tüm özel bankalarda çalışan personeller oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Ankara ili Çankaya ilçesinde özel Bankalarda 2014 yılında görev yapan uygun örneklem yöntemiyle seçilmiş çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan örneklem seçkisiz olmayan (non-random sampling) yöntemlerden, uygun örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle seçilmiştir. Uygun örnekleme yöntemi; araştırmacının mümkün olduğunca evrene ulaşmak için en ulaşılabilir olan yanıtlayıcılardan başlayarak örneklemini oluşturduğu yöntemdir (Cohen, Manion, ve Morrison, 2011: 155).

4.3 Ölçme Aracı

Ankara İli Çankaya ilçesinde Özel Banka kurumlarının da çalışmakta olan personeller Dönüştürücü liderlik davranışının, iç girişimcilik üzerine etkilerinin hangi seviyede olduğunu “cinsiyet, eğitim durumu, yaşı ve kaç yıldır” kurumda çalışmakta değişkenleri açısından araştırmak üzere anket kullanılmıştır.

Ölçme aracı 3 bölümden oluşmaktadır.

1. Demografik Bilgiler
2. Dönüştürücü Liderlik Anketi,
3. İç Girişimcilik Anketi

Ankara İli Çankaya ilçesinde Bankalarda çalışan personele dağıtılan ölçme aracının ilk bölümünde yer alan “Demografik Bilgiler” bölümünde katılımcılarımızdan şu bilgiler istenmiştir;

1. Cinsiyet,
2. Eğitim durumu,
3. Yaşı,
4. Kaç yıldır kurumda çalışmakta.

Banka çalışanlarının Dönüştürücü liderlik davranışının, iç girişimcilik üzerine etkilerinin hangi seviyede olduğunu öğrenme ile ilgili görüşleri yukarıda belirtilen değişkenler açısından incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Ölçeğin ikinci bölümünde daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan “Dönüştürücü Liderlik Anketi” (İşcan,2002) yer almaktadır. 23 maddeden oluşan anket, 4 boyut (Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme, Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı beklentisine sahip olma, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Grup Amaçların Kabulünü Sağlama) içermektedir.

Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme: 1, 2, 4, 6, 7, 10, 14, 15, 20

Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı beklentisine sahip Olma: 3, 5, 9, 11, 13, 16, 17, 21,23

Entelektüel Teşvikte Bulunma: 8, 12, 22

Grup Amaçların Kabulünü Sağlama: 18, 19

Banka çalışanlarının liderlik davranış ile ilgilidir. Anketi; Bankada çalışan personelin cevaplandırması istenmiştir.

Ölçeğin üçüncü bölümünde ise; yine daha önceden geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan “İç Girişimcilik Anketi” yer almaktadır (Naktiyok 2004: 64). 21

maddeden oluşan bu anket 3 boyuttan (Örgütsel faktörler, Çevresel algıya ilişkin özellikler, performans faktörler) oluşmaktadır.

Örgütsel faktörler:12, 13, 14, 15, 16, 19

Çevresel algıya ilişkin özellikler:1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11,17, 18

performans faktörler: 20, 21

Yapılan geçerlik testi sonucu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı “Dönüştürücü Liderlik Anketi’nde bu değer,819 olarak bulunmuştur. Uygulanan Barlett’s Test sonucunda ise bu değer 421,738 olarak bulunmuştur. İç girişimcilik anketinde ise yapılan geçerlik testi sonucu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı,919 olarak, uygulanan Barlett’s Test sonucunun ise 1935,560 olarak bulunmuştur. “Dönüştürücü Liderlik Anketi’nde Güvenirlik çalışması için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alpha) değerinin $\alpha =0.930$ olduğu, iç girişimcilikte ise hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alpha) değerinin $\alpha = 0.935$ görülmüştür.

Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarına ilişkin bulgular, ölçeklerin güvenilir ve geçerli bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

3.4 Verilerin Toplanması

Hazırlanmış olan anket formları Banka Müdürleriyle bire bir görüşüp 01 – 10 Aralık tarihleri arasında uygulamak için gerekli izinler alınmıştır. Ankara İli Çankaya İlçesinde 24 Özel Bankaya dağıtılan 380 anketin 215 adedi toplanabilmiş ve bunlardan 162 tanesinin araştırma için kullanılabilir durumda olduğu görülmüştür. Bankalarda görev yapan personelin anketleri doldurması rica edilmiştir. Bırakılan anketler 5 gün içerisinde geri alınmıştır.

3.5 Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen bilgilerin analizi yapılmıştır. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak, araştırmaya katılanların kişisel bilgileri ve görüşlerini frekans analizi ve yüzde kullanılmıştır. Verileri analiz etmeden önce araştırma sorularının normal dağılım gösterip göstermediğini ölçmek için normallik testi uygulanmış ve dağılımın normal olduğu bulunmuştur.

Tablo 3.1: Normallik testi sonuçları.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme	,135	162	,000	,948	162	,000
Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	,115	162	,000	,949	162	,000
Entelektüel Teşvikte Bulunma	,161	162	,000	,934	162	,000
Grup Amaçların Kabulünü Sağlama.	,235	162	,000	,889	162	,000
Örgütsel faktörler	,145	162	,000	,928	162	,000
Çevresel algıya ilişkin özellikler	,117	162	,000	,962	162	,000
performans faktörler	,242	162	,000	,906	162	,000
Dönüştürücü Liderlik Genel Puanı	,119	162	,000	,941	162	,000
İç Girişimcilik genel Ortalaması	,115	162	,000	,953	162	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

Katılımcılara uygulanan ölçme aracındaki cinsiyet değişkeni için ilişkisiz örneklem t-testi (Independent Samples t - test) yapılmıştır. Eğitim durumu, yaşı ve kurumda çalışma yılı ile ilgili grup değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için ise tek faktörlü varyans analizi (one-way anova) çözümlenmiştir.

Banka personeline dönüştürücü liderlik ile iç girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için ise Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi p=0.05 olarak kabul edilmiştir. Anketten elde edilen sonuçlar, tablolar üzerinde düzenlenerek yorumlanmıştır.

Tablo 5’de görüldüğü gibi “Dönüştürücü liderlik” anketinde her bir maddeye yönelik beşli derecelendirme ölçek aralığını ifade eden “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki

seçeneklerden oluşmaktadış. Bu seçeneklere sırasıyla 1,2,3,4 ve 5 değerleri verilmiştir.

Tablo 3.2: 5’li derecelendirme oleği puan aralığı.

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1.00-1.80
Katılmıyorum	2	1.81-2.60
Kararsızım	3	2.61-3.40
Katılıyorum	4	3.41-4.20
Kesinlikle Katılıyorum	5	4.21-5.00

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen verilerden ortaya çıkan bulgulara yer verilecek ve bu bulgularla ilgili yorumlar yapılacaktır. Bulgular, amaçlar doğrultusunda yapılan aramadan sonra, problem çözümüne “ışık” tutucu niteliktedir.

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların görüşleri ile ilgili elde edilen veriler, cinsiyet, eğitim durumu, yaşı ve kaç yıldır kurumda çalışmakta bağımsız değişkenlerine göre, önceden belirlenmiş boyutlar temelinde, uygun görülen istatistiksel yöntemler aracılığıyla çözümlenerek elde edilen bulgular ışığında yorumlanmıştır.

4.1 Dönüştürücü Liderlik ve İç Girişimcilik Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları

Tablo 4.1: Dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik arasındaki korelasyon analizi sonuçları.

		Dönüştürücü Liderlik	İç Girişimcilik
Dönüştürücü Liderlik Genel Puanı	Pearson Correlation	1	,567**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	162	162
İç Girişimcilik Genel Puanı	Pearson Correlation	,567**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	162	162

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.1’de çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” ile “İç Girişimcilik” ile ilgili görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda; Dönüştürücü liderlik ve İç Girişimcilik arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($r=,567$; $p=,000$) tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının Dönüştürücü liderlikleri ile iç girişimcilik arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.567$). Buna göre, banka çalışanlarının dönüştürücü liderlik davranışlarının iç girişimciliğe orta düzeyde de olsa etkisinin olduğu görülmektedir.

4.2 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulguların Boyutlara Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet değişkenleri açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 4.2), kadın katılımcıların erkek katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgular kadın katılımcıların sayısının 71, dağılım içindeki yüzdelерinin ise % 43,8; erkek katılımcıların sayısının 91, dağılım içindeki yüzdelерinin ise % 56,2 olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.2: Cinsiyet değişkenine göre personelin dağılımı.

	<i>n</i>	%
Kadın	71	43,8
Erkek	91	56,2
Toplam	162	100,0

Tablo 4.3: Cinsiyet değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik arasındaki ilişki sonuçları.

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	SD	SE	t	p
Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme	Erkek	91	3,74	,71	,07	,73	,471
	Kadın	71	3,82	,67	,07		
Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Erkek	91	3,76	,53	,05	,71	,480
	Kadın	71	3,82	,56	,06		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Erkek	91	3,88	,75	,08	,65	,516
	Kadın	71	3,96	,71	,08		
Grup Amaçların Kabulünü Sağlama	Erkek	91	3,93	,72	,07	1,70	,095
	Kadın	71	4,12	,68	,08		

Tablo 4.3 (Devam): Cinsiyet değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik arasındaki ilişki sonuçları.

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	SD	SE	t	p
Dönüştürücü Liderlik Genel Puanı	Erkek	91	3,78	,59	,06	,90	,375
	Kadın	71	3,86	,55	,07		
Örgütsel faktörler	Erkek	91	3,47	,70	,062	1,85	,067
	Kadın	71	3,65	,52	,074		
Çevresel algıya ilişkin özellikler	Erkek	91	3,42	,64	,068	0,8	,427
	Kadın	71	3,61	,56	,067		
Performans faktörler	Erkek	91	3,65	,96	,10	1,92	,058
	Kadın	71	3,77	,84	,10		
İç Girişimcilik Genel Puanı	Erkek	91	3,46	,51	,07	1,93	,055
	Kadın	71	3,64	,63	,06		

Dönüştürücü Liderliğin bütün boyutlarına “Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme, Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Grup Amaçların Kabulünü Sağlama” bakıldığında (tablo 9) cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Ayrıca “Dönüştürücü Liderlik Genel Puanı” boyutunda erkek ($\bar{X}=3.78$) ve kadın katılımcılar ($\bar{X}=3.86$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmiş olup anlamlı farklılık bulunmamıştır ($t=0,9$; $p=,37$). “İç Girişimcilik Genel Puanı” boyutunda ise erkek ($\bar{X}=3.46$) ve kadın katılımcılar ($\bar{X}=4,64$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişler ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t=1,93$; $p=,055$).

İç girişimcilik “Örgütsel faktörler” boyutunda belirtilen değişken ile anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t=1,85$; $p=,067$).

İç girişimcilik “Çevresel algıya ilişkin özellikler” boyutunda belirtilen değişken ile anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t=0,8$; $p=,427$).

İç girişimcilik “Performans faktörler” boyutunda belirtilen değişken ile anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t=1,92$; $p=,058$).

Yapılan t testi ile erkek ve kadın katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

4.3 Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulguların İncelenmesi

Tablo 4.4: Eğitim durumu değişkenine göre personelin dağılımı.

Eğitim durumu	<i>n</i>	%
Lise ve Dengi	13	8,0
MYO	28	17,3
Lisans	95	58,6
Yük. Lis.	26	16,0
Total	162	100,0

Katılımcıların eğitim durumu değişkeni açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 4.4), Lisans mezunlarının en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir. Bu sayıyı sırasıyla Meslek Yüksek Okulu (MYO) mezunu, yüksek lisanstan mezunu ve diğer fakülte mezunları takip etmektedir. Bulgular Lisans mezunu katılımcıların sayısının 95, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 58,6; Meslek Yüksek Okulu mezunu katılımcıların sayısının 28, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 17,2; yüksek lisans mezunu katılımcıların sayısının 26, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 16, Lise ve dengi mezunu katılımcıların sayısının 13, dağılım içindeki yüzdelerinin ise %8,2 olup en düşük yüzdeliğe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5: Eğitim düzeyi değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik ortalama sonuçları.

		Karelerin Toplam	Fark (df)	Ortanca Kare	F	P
Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme	Gruplar Arasında	,780	3	,260	,535	,659
	Gruplar İçerisinde	76,813	158	,486		
	Toplam	77,592	161			
Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma.	Gruplar Arasında	,168	3	,056	,183	,908
	Gruplar İçerisinde	48,277	158	,306		
	Toplam	48,444	161			
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Gruplar Arasında	1,695	3	,565	1,046	,374
	Gruplar İçerisinde	85,373	158	,540		
	Toplam	87,068	161			

Tablo 4.5 (Devam): Eğitim düzeyi değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik ortalama sonuçları.

		Karelerin Toplam	Fark (df)	Ortanca Kare	F	P
Grup Amaçların Kabulünü Sağlama	Gruplar Arasında	,861	3	,287	,561	,641
	Gruplar İçerisinde	80,813	158	,511		
	Toplam	81,674	161			
Dönüştürücü Liderlik Genel Puanı	Gruplar Arasında	,317	3	,106	,313	,816
	Gruplar İçerisinde	53,384	158	,338		
	Toplam	53,701	161			
Örgütsel faktörler	Gruplar Arasında	1,638	3	,546	1,350	,260
	Gruplar İçerisinde	63,898	158	,404		
	Toplam	65,537	161			
Çevresel algıya ilişkin özellikler Çevresel algıya ilişkin özellikler	Gruplar Arasında	1,817	3	,606	1,616	,188
	Gruplar İçerisinde	59,221	158	,375		
	Total	61,038	161			
Performans faktörler	Gruplar Arasında	,426	3	,142	,167	,918
	Gruplar İçerisinde	133,939	158	,848		
	Toplam	134,364	161			
İç Girişimcilik Genel Puanı	Gruplar Arasında	1,476	3	,492	1,436	,234
	Gruplar İçerisinde	54,111	158	,342		
	Toplam	55,587	161			

Araştırmanın Eğitim Düzeyinde Dönüştürücü Liderlik ve İç Girişimcilik Faktörleri Ortalama Sonuçlarında katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları tablo 4.5'te verilmiştir. Dönüştürücü Liderliğin bütün boyutlarına “Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme, Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Grup Amaçların Kabulünü Sağlama” bakıldığında eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($p=,816$).

Ayrıca İç girişimciliğin boyutlarına “örgütsel faktörler, çevresel algıya ilişkin özellikler, performans faktörleri” bakıldığında eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($p=,234$).

4.4 Yaş Değişkenine İlişkin Bulguların İncelenmesi

Tablo 4.6: Yaş durumu değişkenine göre personelin dağılımı.

	<i>n</i>	%
30 ve Altı	64	39,5
31 - 40	75	46,3
41 - 50	23	14,2
Total	162	100,0

Yaş frekans analiz sonuçlarına göre Tablo 4.6'da da görüldüğü gibi deneklerin yaş dağılımlarına bakıldığında yoğunlaşmanın 31 - 40 aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 4.6'da da görüldüğü gibi deneklerin tümü yaşla ilgili soruya yanıt vermişlerdir. Deneklerin % 46,2 gibi yarıya yakını 31 – 40 yaş aralığındayken, % 39,5 33 ve altı, % 14,2'i 41- 5-0 yaş dilimindedirler.

Tablo 4.7: Yaş değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik ortalama sonuçları.

		Karelerin Toplam	Fark (df)	Ortanca Kare	F	P
Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme	Gruplar Arasında	,741	2	,371	,767	,466
	Gruplar İçerisinde	76,851	159	,483		
	Toplam	77,592	161			
Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma.	Gruplar Arasında	,016	2	,008	,026	,975
	Gruplar İçerisinde	48,429	159	,305		
	Toplam	48,444	161			
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Gruplar Arasında	,708	2	,354	,652	,523
	Gruplar İçerisinde	86,360	159	,543		
	Toplam	87,068	161			
Grup Amaçların Kabulünü Sağlama	Gruplar Arasında	1,525	2	,762	1,512	,224
	Gruplar İçerisinde	80,150	159	,504		
	Toplam	81,674	161			

Tablo 4.7 (Devam): Yaş değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik ortalama sonuçları.

		Karelerin Toplam	Fark (df)	Ortanca Kare	F	P
Dönüştürücü Liderlik Genel Puanı	Gruplar Arasında	,269	2	,135	,401	,671
	Gruplar İçerisinde	53,431	159	,336		
	Toplam	53,701	161			
Örgütsel faktörler	Gruplar Arasında	,225	2	,113	,274	,760
	Gruplar İçerisinde	65,311	159	,411		
	Toplam	65,537	161			
Çevresel algıya ilişkin özellikler	Gruplar Arasında	,042	2	,021	,055	,946
	Gruplar İçerisinde	60,996	159	,384		
	Toplam	61,038	161			
Performans Faktörler	Gruplar Arasında	2,124	2	1,062	1,277	,282
	Gruplar İçerisinde	132,240	159	,832		
	Toplam	134,364	161			
İç Girişimcilik Genel Puanı	Gruplar Arasında	,139	2	,070	,200	,819
	Gruplar İçerisinde	55,448	159	,349		
	Toplam	55,587	161			

Araştırmanın “Dönüştürücü Liderlik ve İç Girişimcilik” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları tablo 13’de verilmiştir. Verilen cevapları incelendiğinde dönüştürücü liderlik genel ortalaması için katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde dönüştürücü liderlik ile belirtilen değişken arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir (F=,401 P=,671).

“Örgütsel faktörler” boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir (F=0,274, P=,760).

“Çevresel algıya ilişkin özellikler” ile ilgili veriler incelendiğinde Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma ile yaş değişkeni arasında farklılık belirlenmemiştir (F=,055, P=,946).

“Performans faktörler” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, performans faktörler ile belirtilen değişken arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (F=1,277, P=,282).

İç girişimcilik genel ortalaması için katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde iç girişimcilik ile belirtilen değişken arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($F=,200$ $P=,819$).

4.5 Kurumda Çalışma Yılı (Kıdem) Değişkenine İlişkin Bulguların İncelenmesi

Tablo 4.8: Kurumunda çalışma yılı değişkenine göre personelin dağılımı.

	<i>n</i>	%
0 - 5 Yıl	79	48,8
6 - 10 Yıl	56	34,6
11 - 20 Yıl	26	16,0
21 ve üstü	1	,6
Total	162	100,0

Katılımcıların kurumlarında çalışma süresi frekans analiz sonuçlarına göre Tablo 4.8'de de görüldüğü gibi deneklerin kurumlarındaki çalışma süresi dağılımlarına bakıldığında ise yoğunlaşmanın 0 – 5 yıl kategorisinde olduğu görülmektedir. Tablo 4.8'de de görüldüğü gibi deneklerin tümü buldukları pozisyonda çalışma süresi ile ilgili soruya yanıt vermişlerdir. Deneklerin % 48,7'si gibi oldukça önemli bir bölümü 0-5 yıl kategorisindeyken, % 34,5'i 6 - 10, % 16'sı 11-20 ve sadece 1 kişi ise 21 ve üstü kategorisinde yer almaktadırlar.

Tablo 4.9: Çalışma yılı (kıdem) değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik ortalama sonuçları.

		Karelerin Toplam	Fark (df)	Ortanca Kare	F	P
Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgı Gösterme	Gruplar Arasında	,508	2	,254	,524	,593
	Gruplar İçerisinde	77,085	159	,485		
	Toplam	77,592	161			
Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma.	Gruplar Arasında	,374	2	,187	,618	,540
	Gruplar İçerisinde	48,071	159	,302		
	Toplam	48,444	161			

Tablo 4.9 (Devam): Çalışma yılı (kıdem) değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik ortalama sonuçları.

		Karelerin Toplam	Fark (df)	Ortanca Kare	F	P
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Gruplar Arasında	,647	2	,324	,595	,553
	Gruplar İçerisinde	86,421	159	,544		
	Toplam	87,068	161			
Grup Amaçların Kabulünü Sağlama	Gruplar Arasında	2,005	2	1,003	2,001	,139
	Gruplar İçerisinde	79,669	159	,501		
	Toplam	81,674	161			
Dönüştürücü Liderlik Genel Puanı	Gruplar Arasında	,104	2	,052	,155	,857
	Gruplar İçerisinde	53,596	159	,337		
	Toplam	53,701	161			
Örgütsel faktörler	Gruplar Arasında	1,260	2	,630	1,558	,214
	Gruplar İçerisinde	64,277	159	,404		
	Toplam	65,537	161			
Çevresel algıya ilişkin özellikler	Gruplar Arasında	,311	2	,155	,407	,666
	Gruplar İçerisinde	60,727	159	,382		
	Toplam	61,038	161			
Performans faktörler	Gruplar Arasında	,616	2	,308	,366	,694
	Gruplar İçerisinde	133,748	159	,841		
	Toplam	134,364	161			
İç Girişimcilik Genel Puanı	Gruplar Arasında	,491	2	,245	,708	,494
	Gruplar İçerisinde	55,096	159	,347		
	Toplam	55,587	161			

Araştırmanın çalışma yılı (kıdem) düzeyindeki Dönüştürücü Liderlik ve İç Girişimcilik Faktörleri Ortalama Sonuçlarında katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları tablo 4.9’da verilmiştir. Dönüştürücü Liderliğin bütün boyutlarına “Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme, Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Grup Amaçların Kabulünü Sağlama” bakıldığında çalışma yılı (Kıdem) değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde iç girişimciliğinde bütün boyutları

incelendiğinde “örgütsel faktörler, çevresel algıya ilişkin özellikler, performans faktörleri” belirtilen değişken ile anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde çalışma yılı (Kıdem) değişkenine göre Dönüştürücü Liderlik genel ortalaması ($F=,155$ $P=,857$) ve İç Girişimcilik genel ortalaması ($F=,708$ $P=,494$) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde Bankada görev yapan iş görenlerin dönüştürücü liderlik davranışlarının iç girişimciliğe etkisini cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumda çalıştığı süre açısından araştırılmış, çalışmadan elde edilen bulgulara göre sonuçlar belirlenerek, bazı önerilerde bulunulmuştur.

5.1 Sonuçlar

Araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar aşağıda belirtilmektedir.

- a) “Dönüştürücü Liderlik” ile “İç Girişimcilik” ile ilgili görüşleri arasındaki ilişki Korelasyon incelenmiştir. Yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda; Dönüştürücü liderlik ve İç Girişimcilik arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının Dönüştürücü liderlikleri ile iç girişimcilik arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.
- b) *Cinsiyet* değişkenine göre çalışanların anket maddelerine ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde anketin boyutu olan “Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme, Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Grup Amaçların Kabulünü Sağlama” ile katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>.05$). Bu araştırmadan “Çalışanların “dönüştürücü liderlik davranışlarının “cinsiyet”e göre anlamlı bir farklılık göstermediği desteklenmiştir.

Sonuçlar detaylı bir şekilde incelenirse;

- 1) Çalışanların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla “Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme, Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Grup Amaçların Kabulünü Sağlama” boyutlarında olumlu görüşlerinin çok az farkla yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda kadın çalışanlar dönüştürücü liderlik açısından daha ön planda olduğu görülmektedir.
- 2) “İç Girişimcilik” boyutunda ise erkek ve kadın katılımcılar arasında ciddi bir fark görülmemekle birlikte biraz daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre iç girişimciliğe biraz daha yakın oldukları görülmüştür.
 - a) Eğitim durumu değişkeni ile ilgili katılımcıların vermiş olduğu cevaplara genel olarak bakıldığında “Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme, Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Grup Amaçların Kabulünü Sağlama” ve “İç girişimcilik genel ortalaması” ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($p>.05$).

Bu sonuçlar ışığında;

- a) İş görenlerin vermiş olduğu cevaplara bakıldığında hem dönüştürücü liderlik hem de iç girişimcilik açısından mezun olunan okul türü ayırt edici bir görev taşıyamamıştır.
- 1) Yaş değişkeni ile ilgili katılımcıların vermiş olduğu cevaplara genel olarak bakıldığında “Dönüştürücü liderliğin bütün boyutları” ve “İç Girişimcilik boyutları ” ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($p>.05$).
- a) Çalışanların vermiş olduğu cevaplara bakıldığında hem dönüştürücü liderlik ve hem de İç Girişimcilik boyutları “Örgütsel faktörler, Çevresel algıya ilişkin özellikler, Performans faktörler” açısından personelin yaşına göre ayırt edici bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır.
- 1) Kurumda çalışma yılı(kıdem) değişkeni ile ilgili katılımcıların vermiş olduğu cevaplara genel olarak bakıldığında “Dönüştürücü liderliğin bütün

boyutları” ve “İç Girişimciliğin bütün boyutları” ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($p>.05$).

- a) Vermiş cevaplar incelendiğinde hem dönüştürücü liderlik hem de İç Girişimcilik açısından personelin kurumda çalışma yılı(kıdem) değişkeni göre ayırt edici bir farklılık taşıyamamıştır.

5.2 Öneriler

Bankada çalışan personelin Dönüştürücü liderliğinin iç girişimcilik üzerine etkisi adlı tez çalışmasında elde edilen bulgulardan yararlanılarak aşağıda öneriler geliştirilmiştir.

1. Elde edilen bulgulara göre erkek çalışanların dönüştürücü liderlik davranışlar ile ilgili olumlu görüşlerinin kadın çalışanların görüşlerinden çok az farkla düşük olduğu görülmektedir. Erkek çalışanlar dönüştürücü liderlik bakış açılarını geliştirmelidirler.
2. Kadın çalışanların görüşleri iç girişimcilik açısından erkek çalışanlara göre düşük olduğu görülmüştür. Erkek çalışanlar iç girişimcilik davranışlarını geliştirmelidirler.
3. Bu çalışma banka çalışanlarına yapılmıştır, aynı şekilde bu çalışma Banka sektöründe çalışan yöneticilere yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A., "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)". Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.
- Ağca, V. ve Kurt, M., 2007. "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(1), 83-112.
- Ağca, V. ve Yörük, D.(2006) "Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 139-153.
- Akdemir A. (1997) "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili, 21.yy Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1, Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- Akdemir, Ali (1998), *Vizyon Yönetimi*, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları, İstanbul.
- Akdoğan A., Cingöz A. (2006); "İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi Ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma", Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Manas Üniversitesi Yayınları: 86, Kongreler Dizisi: 11, Bişkek: 49-64.
- Aktan, O., 1994. *Türk İş Adamı ve İşletmesi*, 2. Baskı, Gündoğan Yayınları, Ankara.
- Alpugan, Oktay, Demir Hulusi, Üner Nurel, Oktav Mete,(2000) *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Yay, İstanbul.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D.(2001) "Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation", *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D.(2003) "Clarifying the intrapreneurship concept," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24. Araştırmaları", *Türk İdare Dergisi*, Ankara.

Ar.Gör. Levent ERASLAN (Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi ISSN: 1303-5134)

Arıkan, S. (2004). *Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Arslan, M., (2001). *Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları*, (Ed. Salih Güney), 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Ataman, Göksel (2001), *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Balekoğlu, F. (1992: 98-105). "*Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkisi*", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baltaş, Acar (2002). *Değişimin İçinde Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Başar, M. ve Tosunoğlu, T. (2006). "Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 123-134.

Bildiç, Veysel Ve Göksu Turgut, (2004). "Yeni Gelişmeler Işığında Türkiye'de Kamu yönetimi ve Yerelleşme Eğilimleri", 2004 Fakdem Türkiye İktisat Kongresi: Kamuda İyi Yönetişim Tebliğ Sunuşları, DPT.

Bulut, Ç.; Fiş, Ahmet M., Aktan, B. ve Yılmaz, S., (2008). "Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma," *Yaşar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Dergisi*, 10(3), 1389-1416.

Büte, M. (2008). Örgütsel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, Yayın No: 37, *Ekev Akademi Dergisi Yayını*, Ankara.

Carrier, C. (1996). "*intrapreneurship in Small Business: An Exploratory Study*", *Entrepreneurship Theory and Practice*: 5-20.

Coad, A.F., Berry, A.J. (1998: 164-172) "Transformational Leadership and Learning Orientation", *The Leadership and Organizational Development Journal*, Vol.19 No. 3,

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education*. USA: Routledge

- Conger, J.A. (1999: 140-152). "Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research." *Leadership Quarterly*, Vol.10, No.2.
- Covin, J. ve Miles, P. M. (1999). "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Baylor University, 23(3), 47-64.
- Çelik, V.(1998: 423-427). "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, No.16, Güz, Ankara.
- Darling, J.R., Fischer, A.K. (1999: 309-321). "Organizational Excellence and Leadership Strategies: Principles Followed by Top Multinational Executives", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.20 No.6.
- Demirci, A. E. (2006). İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirketiçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Dess, G.; Duane, R.; Ireland, S., Zahra, A.; Steven, W. F.; Jay, J. J. ve Peter, J. L., 2003. "Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship", *Journal of Management*, 29(3), 351-378.
- Digman, Lester A. (2001). *Strategic Management*, Irwin Publishing, USA.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*, Philip&Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayınları, İstanbul,
- Doğan, Selen (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*, Seçil Ofset, İstanbul.
- Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R. (1999). "Transformational Leadership in the Context of Organizational Change", *Journal of Organizational Change*.
- Erçetin, Şule (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*, Önder Matbaacılık, Ankara
- Erdoğan, İ., (1994). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 498, İstanbul.
- Erdoğan, İlhan (1983). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 3077, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul.

- Eren, Erol (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 236, İstanbul.
- Erkocaoğlu, E. ve Özgen H. (2009). "Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki" *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 203-214.
- Erturgut, R. (2000). "*Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*", Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gerber, M. E.(1996). *Girişimcilik Tutkusu*, (Çev. Tayfur Keskin), 5. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Gordon, J.R.(1993). *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston.
- Gould, Stephen J. (2000). *Darwin ve Sonrası*, TÜBİTAK Yay, İstanbul,
- Göçmen, S., (2006). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: İç Girişimcilik, (Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Gronn, P., (1997: 274-283). "Leading For Learning: Organizational Transformation and The Formation of Leaders", *Journal Of Management Development*, Vol.16 No.4.
- Guth, W. D. ve Ginsberg, A., (1990). "Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11(5), 5-15.
- Gündüz, R., (1998). "*Değişimde Liderlik*," Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güney, Salih (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürol, M. A., (2000). *Türkiye'de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler*, 2. Baskı, Atılım Üniversitesi Yayını, Ankara.
- Hacısalıhoğlu, U., (2007). İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı İle İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler, (Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri Teknoloji Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

- Hisrich, R. D. ve Peters, M. P., (2002). *Entrepreneurship*, 5th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Hornsby, S.; Kuratko D. F. ve Zahra, Z. A., (2002). "Middle Managers' Perception of the Internal Environment For Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale", *Journal of Business Venturing*, 17(1), 253-273.
- İnci, M., (2001). *"Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler"*, Marmara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- İzgören, Ahmet Şerif (2001). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayış, A., (2010). Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı.
- Keçecioğlu, Tamer (1998). *Liderlik ve Liderler (Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen)*, Kal Der Yayınları, İstanbul.
- Kelly, D., (2000: 92-101). "Using Vision To Improve Organizational Communication", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.21 No.2.
- Ken, Parry, (2006). "Leadership Profiles Beyond 2000: How Australian Leadership is Different", www.psmmpc.gov.au/media/parry.html.
- Kılıç, Taner, (1997). *"Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Koçel, T., 2005. İşletme Yöneticiliği, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul.*
- Koçel, Tamer (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul.
- Kotter, John P. (1990). *"What Leaders Really Do"*, Harvard Business Review, May.
- Kotter, John P., (1996). *Değişim*, (Çev. Meral Tüzel), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul.
- Kreitner, R., *Management*, Sixth Edition, London, 1995.

- Kuratko, D. F. ve Hodgetts, R. M., (1998). *Entrepreneurship a Contemporary Approach*, 3rd Edition, The Dryden Pres, Texas.
- Meral Tüzel, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, İstanbul, No:292, s.8.
- Morris, M. H. ve Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*, South-Western College Publishers, Mason, Ohio.
- Naktiyok, A. ve Kök, S. B. (2006). "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 77-96.
- Odabaşı, Y. (2005). *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Yayın No: 1567, Eskişehir.
- Özalp İ., Öcal, H., (2000: 207-226). "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.3 Sayı. 4.
- Özalp, İ., (2000). *İşletme Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Özalp, Ş. (1971). *Küçük İşletmeler*, Yayın No: 167, İTİA Yayınları, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (1997). *Örgütsel Davranış*, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership fort the 21st Century*, New York, Praeger.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.
- Schermerhorn, J., (1993). *Management for Productivity*, John Wiley and Sons, New York.
- Serinkan, Celaleddin. (2002). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi", *Maltepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, Yıl 2002, Sayı 1-2, İstanbul.
- Solomon, R.C, Flores F., (2001). *Güven Yaratmak: İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda*. MESS Yayınları, Ankara.

- Şimşek, H., (1997). 21. Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, Sistem Yayıncılık. İstanbul,
- Şimşek, M.; Akgemci, Ş. ve Çelik, A., (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Şişman, Mehmet. (1997). Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik", 21.yy Liderlik Sempozyumu, İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Tekin, M., (2004). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*; 4. Baskı, Damla Ofset, Ankara.
- Tichy N.M., Davenna, M.A., (1990). *The Transformational Leader: The Key To Global Competitiveness*, John and Sons, New York,
- Titiz, M. T., (2010). *Batı İçin Önemli, Bizim İçin Yaşamsal!*
- Top S., (2006). *Girişimcilik Keşif Süreci*, 1. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul. (<http://www.tinaztitiz.com/yazi.php?id=19>) (28.05.2001).
- Ülker, Gönül, (1997). "Yönetici ve Lider", 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu, İstanbul Yaklaşımı", *İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi*, 25(2).
- Yıldız, Murat, (2002). " *Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik*
- Yukl, Gary (1994). *Leadership in Organizations (3rd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zahra, S. A., (1991). "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study" *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259-285.
- Zaleznik, Abraham (1999). "Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır?", Çev: Zel, Uğur. "Harekete Geçirici Liderlik ve işe Yönelik Liderlik", *MPM-Verimlilik Dergisi*, 4(13), Ankara, 1997.

EKLER

Ek-A. Dönüştürücü Liderlik Anketi	88
Ek-B. İç Girişimcilik Anketi	90

Ek-A. Dönüştürücü Liderlik Anketi

Anket Formu Sayın yetkili,

Bu anket Türk Hava Kurumu Üniversitesi S.B.E. İşletme Bilim Dalında hazırlamakta olduğum " Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri, hizmet sektöründe bir araştırma" konulu tez çalışmasının uygulama bölümü ile ilgilidir. Sizden beklenen bu ifadelerin ne derece geçerli olduğunu belirtmenizdir. Araştırmada olması gereken değil, hâlihazırda var olan durum araştırılmaktadır. Bu anket kurumunuzdaki liderin dönüştürücü liderlik boyutunu ölçmek için geliştirilmiştir. Bu yüzden vereceğiniz cevaplar araştırmanın yönünü belirlemek bakımından çok büyük önem arz etmektedir. Anket sonuçları, işletmenizin ve sizin adınız belirtilmeksizin sadece istatistiksel amaçlar için kullanılacaktır. Bize sağladığımız tüm bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Yardımlarınıza ve göstereceğiniz özene şimdiden çok teşekkür ederim.

DANIŞMAN Ülkay AYHAN
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

1-Cinsiyetiniz? Kadın () Erkek ()

2-Eğitim durumunuz? Lise veya dengi okul () Meslek Yüksekokulu () Lisans ()
Yüksek Lisans () Doktora ()

3-Yasınız? 30 ve altı () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü ()

4-Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız? 0-5 () 6-10 () 11-20 () 21 ve üstü ()

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

Tablo A.1: Dönüştürücü liderlik anketi.

Size Uygun Gelen Kutucuğu (x) İle İşaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2.Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
3.Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.					
4.Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
5.Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
6.Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
7.İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
8.Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
9.Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
10.Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
11.İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
12.İşletme için daima yeni fırsatlar arar.					
13.Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.					
14.Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
15.Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
16. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
17.Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
18.Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
19.Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
20.İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
21.Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					
22.İşimizle ilgili bize olumlu geri bildirim sağlar.					
23.İşimizde yerine getirilmesi mümkün olmayan performansı ortaya koymamızı bekler.					

Ek-B. İç Girişimcilik Anketi

Tablo B.1: İç girişimcilik anketi.

Size Uygun Gelen Kutucuğu (x) İle İşaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yöneticilerimiz çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.					
2.Kurumumuzda proje geliştirenlere, kendi projelerinde karar ve sorumluluk alma hakkı verilir.					
3.Kurumumuzda çalışanlar, iş yapma yöntemlerini değiştirebilirler.					
4.Kurumumuzda tüm bölüm ve birimler arasında açık ve çift yönlü iletişim vardır					
5.Kurumumuzda çalışanlar yenilik yapmak için risk alamaya cesaretlendirilir.					
6.Çalışanlara işleri yürütmede kendi metodunu deneme şansı verilir.					
7.Kurumumuzda çalışanların işle ilgili yaptığı hatalar sert bir şekilde eleştirilmez ve cezalandırılmaz.					
8. Kurumumuzda yeni projeler geliştirmek için maddi kaynak sağlanır.					
9.Kurumumuzda yenilik yapmak için ilgi elde etmeye, yaratmaya ve paylaşmaya yönelik harcamalar bir gider değil, bir yatırım olarak görülür.					
10.Kurumumuzda Üst yönetim fikirlere ve önerilere açıktır ve destekler					

Tablo B.1: İç girişimcilik anketi.

Size Uygun Gelen Kutucuğu (x) İle İşaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11.Kurumumuzda Risk alan kişiler başarısız da olsa saygı görür.					
12.Üst yönetim çalışanların geliştirdiği iş metotlarını kullanmaya isteklidir					
13.Karar alma sürecinde en çok söz hakkının konuyla ilgili uzman olanlara tanınması yönünde güçlü bir eğilim vardır.					
14.Kurumunuzda yeni ve yaratıcı fikirleri olan kişi, grup veya birimlere bunu uygulama fırsatı tanınmaktadır.					
15.Kurumumuzda çeşitli yeni girişimler gerçekleştirmiş veya desteklemiştir					
16.Belirsizlik içeren bir karar verme sürecinde kurumunuz cesur bir tavır sergiler.					
17.Kurumunuzda yeniliğe ilişkin risk alan bireyler başarılı olmasalar bile itibar görürler.					
18.Kurumunuzda departmanlar arası oldukça rahat iletişim kurulabilir.					
19.Kurumunuzda çalışanların iş yükü yeni fikirler geliştirmesini engellemeyecek biçimde belirlenmiştir.					
20.Faaliyet gösterdiğimiz pazara yeni rakipler girme oranı çok yüksektir.					
21.Faaliyet gösterdiğimiz pazarda müşteri tercihleri çok sık değişir.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ülkay AYHAN
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : YOZGAT
Medeni Hali : Evli
Adres : Yeni Halkla İlişkiler Binası 5. Kat. 2. Banko Oda No:
5060 TBMM / ANKARA
E-Posta Adresi : ayhan.uayhan@gmail.com
İletişim (Telefon) : 0 506 333 15 30

EĞİTİM

Lise : Kurtuluş Lisesi / ANKARA - 1992
Lisans : Karadeniz Teknik Üniversitesi / TRABZON - 1997
Yüksek Lisans : TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ / ANKARA -
2015

MESLEKİ DENEYİM

1997-2012 / ÖZEL SEKTÖR YÖNETİCİLİK
2011-2015 / TBMM PERSONEL

YABANCI DİL

İngilizce