

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

Erdoğan KAYGIN

**GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
ANLAYIŞI - BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU**

ERZURUM - 2011



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

25/11/2011

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI - BİR UYGULAMA" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- . Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- . Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- . Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

25.11.2011

Erdoğan KAYGIN



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU danışmanlığında, Erdoğan KAYGIN tarafından hazırlanan bu çalışma 25/11/2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

İmza:

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Nurullah GENÇ

İmza:

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Selim BAŞAR

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR LİSTESİ.....	X
ÖNSÖZ.....	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM**GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ**

1.1. GİRİŞİMCİLİĞİN TANIMI	8
1.2. GİRİŞİMCİLİĞİN ÖNEMİ.....	14
1.3. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE GİRİŞİMCİLİK ANLAYIŞI	20
1.4. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ	25
1.4.1. Fırsat Tanımlamak	28
1.4.2. Kaynaklar	32
1.4.3. Organizasyon	36
1.4.4. Girişimci.....	40
1.5. BAŞARILI GİRİŞİMCİLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	47
1.5.1. Başarı İhtiyacı	47
1.5.2. Riske Girme Eğilimi.....	48
1.5.3. Kararlılık ve Azim	49
1.5.4. İçsel Kontrol Odağı.....	50
1.5.5. Yaratıcılık ve Yenilik	51
1.5.6. Belirsizliğe Karşı Tolerans	52
1.5.7. Liderlik.....	53

1.6. GİRİŞİMCİLİĞİ GELİŞTİREN VE ENGELLEYEN FAKTÖRLER.....	54
1.6.1. Girişimciliği Geliştiren Faktörler	56
1.6.2. Girişimciliği Engelleyen Faktörler	59

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI

2.1. LİDERLİK.....	62
2.1.1. Liderlik Kavramı.....	62
2.1.2. Liderlik Teorileri.....	65
2.1.2.1. Geleneksel Liderlik Teorileri	66
2.1.2.2. Modern Liderlik Teorileri.....	67
2.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI	69
2.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK SÜRECİ	72
2.3.1. Örgütün Yeniden Canlandırılması.....	72
2.3.2. Yeni Bir Vizyon Yaratmak.....	73
2.3.3. Değişimi Kurumsallaştırmak	74
2.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZININ ÖZELLİKLERİ	74
2.4.1. İdealleştirerek Etkileme /Karizma	75
2.4.2. Entelektüel Teşvik.....	77
2.4.3. Bireysel İlgi	78
2.4.4. İlham Verme	79
2.5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLERİN ÖNEMİ	80
2.6. BAŞARILI BİR DÖNÜŞÜM İÇİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLERİN YAPMASI GEREKEN FAALİYETLER	86
2.6.1. Vizyon Yaratmak	89
2.6.2. Etkili Bir Strateji ve Stratejik Girişimcilik Sağlamak	93
2.6.3. Yaratıcılığı Sağlamak.....	98
2.6.4. Yenilik Yapmak.....	102

2.6.5. Etkili Bilgi Kullanmak, Organizasyonel Öğrenmeyi Sağlamak ve Öğrenen Organizasyonlar Oluşturmak	108
2.6.6. Etkili Bir Organizasyonel Kültür Oluşturmak	113

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN İÇ GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNDEKİ ROLÜ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	118
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	120
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI	123
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	124
3.4.1. Araştırmanın Evreni Ve Örneklem Seçimi.....	124
3.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	125
3.4.3. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması.....	135
3.4.4. Anketin Niteliği	135
3.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler	136
3.5. BULGULAR.....	138
3.5.1. İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	138
3.5.1.1. Cinsiyet Dağılımı	138
3.5.1.2. Yaş Dağılımı.....	138
3.5.1.3. Öğrenim Seviyesi.....	139
3.5.1.4. İşletmedeki Çalışma Süreleri	139
3.5.2. İşletme Liderlerinin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına ve İşletmedeki Girişimcilik Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	140
3.5.3. Dönüştürücü Liderlik- Girişimcilik ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular	157
3.5.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	159
3.5.5. Girişimciliğe İlişkin Regresyon Analizi Bulguları	166
3.5.6. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutları ile Girişimcilik ve Alt Boyutları İçin Yapılan t Testi Analizlerine İlişkin Bulgular.....	167

3.5.6.1. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutları İçin Yapılan t Testine İlişkin Bulgular.....	167
3.5.6.2. Girişimcilik ve Alt Boyutları İçin Yapılan t Testine İlişkin Bulgular.....	168
3.5.7. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutları ile Girişimcilik ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizlerine İlişkin Bulgular.....	170
3.5.7.1. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizlerine İlişkin Bulgular.....	170
3.5.7.2. Girişimcilik ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizlerine İlişkin Bulgular	176
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	183
KAYNAKLAR	196
EKLER.....	237
ÖZGEÇMİŞ.....	246

ÖZET**DOKTORA TEZİ**
GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI - BİR
UYGULAMA**Erdoğan KAYGIN****Danışman: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2011- Sayfa: 246+XI****Jüri: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****Prof. Dr. Nurullah GENÇ****Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Doç. Dr. Selim BAŞAR**

Bu çalışmanın genel amacı, bir değer yaratma faaliyeti olan girişimcilik anlayışı ile başarılı bir girişimcilik faaliyeti için gerekli dönüşümleri sağlayan dönüştürücü liderlik olgusu arasında ilişki olup olmadığını belirlemektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde girişimciliğin tanımı, önemi, girişimcilik süreci, başarılı girişimcilerin temel özellikleri açıklandıktan sonra girişimciliği geliştiren ve engelleyen faktörler ele alınmıştır.

İkinci bölümde liderliğe ve liderlik teorilerine değinildikten sonra dönüştürücü liderlik anlayışı açıklanmıştır. Daha sonra dönüştürücü liderlerin önemi ifade edilmiş ve başarılı bir dönüşümün gerçekleşmesi için dönüştürücü liderin yapması gereken faaliyetler açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren, rekabette öncü olan kuruluşların birisinde 336 çalışanla, girişimcilik anlayışıyla dönüştürücü liderlik anlayışı arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla ampirik bir araştırma yapılmış, bu araştırmayla ilgili bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

ABSTRACT

Ph. D. THESIS

**INSIGHT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE PROCESS OF
ENTREPRENEURSHIP- AN APPLICATION**

Erdoğan KAYGIN

Advisor: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

2011- Page: 246+XI

Jury: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

Prof. Dr. Atilhan NAKTİYOK

Assoc. Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Assoc. Prof. Dr. Selim BAŞAR

This study aimed at determining whether there is a relationship between entrepreneurship which is a value creation concept and transformational leadership that provides essential transformations needed for a successful entrepreneur activity.

The study comprises three sections. In the first section, definition, importance and process of the entrepreneurship, and fundamental functions of the successful entrepreneur, were explained. Then, factors that develop or limit entrepreneurship were handled in detail.

In the second section, the concept of transformational leadership was studied after indicating leadership and leadership theories. Then, importance of the transformational leaders was expressed, and duties that need to be accomplished by transformational leaders to acquire a successful transformation were indicated.

In the third section, an empirical research was conducted on determining a possible relationship between entrepreneurship and transformational leadership in a leading competitive firm functioning in automotive sector with 336 employers, and the results were interpreted and documented.

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Girişimcilikle İlgili Yapılan Tanımlar	9
Tablo 1.2. Yenilikçi Organizasyonların Bileşenleri	38
Tablo 1.3. Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Özellikleri	44
Tablo 2.1. Dönüştürücü Liderlik Süreci	72
Tablo 2.2. Yenilikçi Düşünceyi Cesaretlendirme İlkeleri	104
Tablo 3.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	127
Tablo 3.2. Girişimcilik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	128
Tablo 3.3. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlilik Sonuçları.....	129
Tablo 3.4. Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlilik Sonuçları	130
Tablo 3.5. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Sonuçları	131
Tablo 3.6. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Madde Analizi Sonuçları	132
Tablo 3.7. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Madde Ayırt Edicilik Sonuçları....	133
Tablo 3.8. Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Sonuçları	133
Tablo 3.9. Girişimcilik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Madde Analizi Sonuçları	134
Tablo 3.10. Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Madde Ayırt Edicilik Sonuçları	134
Tablo 3.11. Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyet Dağılımı.....	138
Tablo 3.12. Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaş Dağılımı.....	138
Tablo 3.13. Araştırmaya Katılan Kişilerin Öğrenim Seviyesi Dağılımı	139
Tablo 3.14. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	139
Tablo 3.15. Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular	141
Tablo 3.16. İşletmenin Girişimcilik Faaliyetlerine İlişkin Bulgular	150
Tablo 3.17. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	157
Tablo 3.18. Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	158
Tablo 3.19. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutları ile Girişimcilik ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	160
Tablo 3.20. Girişimciliğe İlişkin Regresyon Analizi	166
Tablo 3.21. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t Testi.....	167

Tablo 3.22. Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t Testi.....	169
Tablo 3.23. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Yaş Gruplarındaki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi.....	171
Tablo 3.24. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Öğrenim Seviyesindeki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi.....	173
Tablo 3.25. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Sürelerden Beri Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi	175
Tablo 3.26. Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Yaş Gruplarındaki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi	177
Tablo 3.27. Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Öğrenim Seviyesindeki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi	179
Tablo 3.28. Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Sürelerden Beri Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi	181

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İç Girişimciliğinin Altı Sonucu	19
Şekil 1.2. Girişimcilik Sürecindeki Temel Faktörler	27
Şekil 1.3. Girişimci Yönlendiricileri ve Girişimcilik Süreci Modeli.....	58
Şekil 2.1. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Özellikleri	75
Şekil 2.2. Değişim Süreci	83
Şekil 2.3. Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı.....	88
Şekil 2.4. Stratejik Girişimcilik: Strateji ve Girişimcilik Arasında Değer Yaratın Bir Kesişim.....	97
Şekil 2.5. Bir Organizasyonda Yaratıcılık Faaliyeti	99
Şekil 2.6. Organizasyonel Kültürü Biçimlendirmede Liderin Fonksiyonu	114
Şekil 3.1. (Araştırma Modeli)	120

KISALTMALAR LİSTESİ

- ss.** : Sayfa sayısı
Ed. : Editör
vd. : Ve diğerleri
USA : Amerika Birleşik Devletleri
UK : İngiltere

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın konusunu girişimcilik anlayışı ile dönüştürücü liderlik anlayışı arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır. Özellikle yabancı yazında hakkında bir çok araştırma yapılmış olan ve ülkemizde de daha çok son zamanlarda çalışılmaya başlanan girişimcilik anlayışı, günümüz koşullarına uygun bir yaklaşım olan dönüştürücü liderlik anlayışıyla birlikte birbirlerini tamamlayan iki unsur olarak görülmüştür. Bu çalışma ile teorik bilgilerin ülkemiz yazınına katkı sağlaması, yöneticilere ve girişimcilere girişimcilik sürecinde yeni bir bakış açısı kazandırması amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın her aşamasında bana bilgi ve deneyimlerinden yararlanma imkânı sunarak rehberlik eden, umut ve güç veren değerli danışman hocam Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU'na içtenlikle teşekkür ederim. Çalışmanın her safhasında büyük katkılar sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a, Prof. Dr. Nurullah GENÇ'e ve Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Son olarak, desteklerini her zaman yanımda hissettiğim değerli anneme, babama ve sevgili eşime şükranlarımı sunarım.

GİRİŞ

I. Çalışmanın Konusu ve Önemi

Günümüz çağına yön veren bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşme gerçekliği girişimciliği çok önemli hale getirmiştir. Girişimcilik geliştirmekte olan ülkelerde kalkınmanın, gelişmiş olan ülkelerde dinamizmin temelidir. Ekonomik büyümeyi sağlaması, yeni iş alanlarını yaratması, verimliliği artırması, teknolojik yeniliği ortaya koyması, bilginin gelişmesine öncülük etmesi ve yapısal yenilenmeyi sağlaması gibi sonuçları olan bir süreçtir. Toplumlarda zenginlikler yaratmanın, refah içinde yaşanan bir toplum oluşturmanın ve ekonomik bir değer yaratmanın vasıtasıdır.

Girişimcilik yeni düşünceleri uygulamaya geçirme faaliyetidir. Yenilik, yaratıcılık, stratejik yenilenme, proaktiflik, risk almak, rekabetçi saldırganlık gibi kavramlarla ifade edilen girişimcilik, günümüzde hem bir işletme kurmak ve hem de faaliyette bulunan bir işletme içinde girişimcilik faaliyetinde bulunmayı içermektedir. Diğer bir ifadeyle girişimcilik; bir işletme kurmak ve mevcut bir işletmenin stratejik faaliyetlerini içeren iç girişimciliğin ikisini de kapsar. İç girişimcilik; ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin ya da organizasyonun tamamında yenilenmeyi içermekte ve işletmenin stratejik faaliyetlerini oluşturmaktadır. İşletmelerin stratejileri yenilik, iş kurma, stratejik yenilenme ve proaktif davranışlar sonucu ortaya çıkmakta ve bunların sonucunda işletmeler amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. İşletmeler bu davranışlar yoluyla dinamizm kazanmakta, rekabet güçlerini arttırmakta, üstün bir performans elde etmekte ve bu sayede rekabete yön verecek güce ulaşmaktadırlar.

Çalkantılı çevre koşullarına cevap vermek girişimci bir düşünce yapısına sahip olmakla ve dönüşümleri sağlamakla olur. Girişimci düşünce yapısına sahip bir şirket niteliği gereği fırsatları tanımlamada, değerlendirmede ve fırsatlardan faydalanmada diğer şirketlere göre daha aktif olabilecek ve amaçlarına ulaşabilecektir. Bu sebeplerden dolayı girişimcilik önemlidir. Girişimciliğin kalkınma ve gelişmedeki önemini anlayan toplumlar girişimci sayısını arttırmakta ve girişimcileri desteklemektedirler. Bu destek, verilen teşviklerden, yapılan hukuki düzenlemelere kadar değişmektedir. Bu destekler sayesinde girişimcilik anlayışının gelişmesine katkı sağlanmaktadır.

Ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, psikolojik, kişilik özellikleri ve demografik unsurların birleşmesiyle ortaya çıkan girişimcilik, bireylerin yüksek bir girişimcilik motivasyonuna ve girişimcilik ruhuna sahip olmaları ve girişimcilik faaliyetlerine isteklilik göstermeleriyle ortaya çıkmaktadır. Yeni bir iş fikrine sahip olan, girişimci olmak istekliliği gösteren ve girişimciliğin önündeki engelleri aşan girişimciler, yeni ürünler ve hizmetler üretmekte; yeni mal ve hizmet üretmek için yeni teknolojiler geliştirmekte ve bunun için yeni bilgileri kullanmaktadırlar. Temel üretim faktörlerinden birisi olan girişimci, belirli bir mal ve hizmeti üretip pazarlamak için kendisine ait olan veya başkalarından temin ettiği sermayeyi üretim faktörlerine yatırarak mal ve hizmet üreten ve bunun sonucunda kâr elde etmek isteyen ve aynı zamanda da zarar etme riskini göze alan kişidir.

Bir fırsat tanımlayan ve bu fırsatı hayallerini gerçekleştirmek için kullanan girişimciler, girişimcilik faaliyetleri sonucunda belirsizliğin hakim olduğu çevre koşullarına cevap verirler ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde ederler. Girişimciler ağından oluşan günümüz toplumlarının yaşam düzeyleri girişimciler sayesinde yükselmekte ve refah seviyeleri artmaktadır. Girişimci ruha sahip toplumlarda, toplumsal refahın daha fazla olduğu görülmektedir. Girişimcilik ateşini içinde hissedilen ve girişimcilik faaliyetinde bulunan girişimciler toplumların üretim düzeyini arttırmakta ve yaşanabilir bir toplum inşa etmektedirler.

Bugünün işletmeleri inanılmaz derecede zorlaşan rekabet çevreleriyle karşı karşıyadır (Ireland ve Webb, 2009:469). Şiddetli rekabet ortamı işletmelerin başarılı olmalarını zorlaştırmaktadır. İşletmelerin bu ortam içinde başarılı olmaları, girişimsel yönetim anlayışıyla gerçekleşebilecektir. Girişimsel yönetim düşüncesini bir felsefe haline getirmek, işletmelerin başarılı olmasında anahtar rolü oynayacaktır. Yeni bir mal ve hizmet üreten, yeni kaynaklar bulan, yeni teknolojik buluşlar yaparak bunları üretim süreçlerinde kullanan, yeni pazarlar bulan girişimci bir değer yaratır. Değer yaratmak için bir fırsat tanımlar. Bu fırsattan faydalanmak için fırsatları kaynaklarla dengeler ve bu iki unsuru başarılı kılmak adına bir organizasyon oluşturur.

Girişimcilik; yeniliğe, yaratıcılığa, dönüşümlere neden olan, ekonomik fırsatlara cevap vermek ve değer yaratmak için yapılan bir süreçtir. Aynı zamanda dönüşümlerin olduğu çalkantılı çevre koşullarından da etkilenen bir süreçtir. Değişimler şimdiye kadar

görülme­yen bir hızda ve oranda meydana gelerek günümüz çağına yön veren bir olgu olmuştur. Bu anlamda bilgi ve iletişim teknolojilerinin ve küreselleşme olgusunun önemini arttırdığı diğer bir konu, köklü değişimleri yönetebilmek konusudur. Değişimler süreklilik göstermekte, çok hızlı ve köklü bir şekilde meydana gelerek her şeyi etkilemekte ve dönüşümlerle ifade edilmektedir. Dönüşüm; işletmedeki mevcut durumun, meydana gelen dış değişimlere uyum sağlaması amacıyla, onda bir takım değişikliklerin yapılmasının ötesinde, işletmenin yapı ve işleyişinde, çok köklü ve ani değişiklikleri içermektedir. Dış çevrede meydana gelen gelişmeler ve değişimler, dönüşümleri zorunlu kılmaktadır ve bu dönüşümler işletmeleri derinden etkilemektedir. Girişimciler, girişimcilik faaliyetlerini bu dönüşümlerin yaşandığı çevre koşullarında icra etmekte ve başarılı olmanın yollarını aramaktadırlar.

Bu bağlamda işletmeleri; gerekli dönüşümleri yaparak ve bunlara yön vererek, çevredeki fırsatları değerlendirmek suretiyle yoluna devam eden işletmelerle; gerekli dönüşümleri yapamayarak faaliyetlerine son vermek durumunda kalan işletmeler şeklinde bir ayırımı tabi tutmak yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla dönüşümler, işletmelerin varlıklarını yarınlara taşımaları için yapmaları gereken zorunlu uygulamaları ifade etmektedir. Dönüşümlerin yaşandığı küresel rekabet şartlarında faaliyet gösteren girişimcilerin, çevresel şartlara uyum sağlaması ve başarılı olmaları liderlik anlayışıyla sağlanabilir.

Günümüzde liderlik organizasyonel başarının kaynağı, organizasyonel performansın önemli belirleyicisi ve liderliğin eksikliği, işletmede hatta ulusal düzeyde zayıf performansın sorumlusu olarak görülmektedir (Salaman, 2004:73). Liderler, sahip oldukları liderlik özellikleri sayesinde girişimcilik sürecinin başarısının veya başarısızlığının temel kaynağı olurlar. Girişimcilik faaliyetini harekete geçirirler. Çevresel şartlara ve değişimlere uyum sağlamak için gerekli faaliyetleri yerine getirirler. Başarılı olmak için stratejiler belirlerler ve onları uygulamaya koyarlar. Takipçileri etkileyerek onların işlerini gönülden yapmalarını sağlarlar ve onların amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlamak için gerekli ortamı hazırlarlar. Takipçiler için bir rol modeli olurlar. Girişimcilik faaliyetinin başarısına daha fazla katkı sağlamak için onların yaratıcılıklarını arttırmaya çalışırlar ve yeniliklerin yapılması için onları teşvik ederler. Takipçilerinin potansiyellerinin tamamını kullanmalarını sağlamak için onlarla duygusal bağlar geliştirirler, saygı ve güven oluştururlar ve onların duygularına hitap

ederek bağılıklarını artırır. Takipçilerini işbirliğine özendirirler, onları motive ederler, takım çalışması yaparlar.

Liderler önemli karar alıcıları olarak, organizasyonel kaynakların elde edilmesini, geliştirilmesini ve yayılmasını, değerli mal ve hizmetler için bu kaynakların dönüştürülmesini ve organizasyonel ortaklar için değer dağıtılmasını belirlemektedirler. Böylece, onlar yönetsel fikir farklılıklarının ve bu yüzden sürdürülebilir rekabet avantajının güçlü kaynakları (Zhu vd., 2005:40-41) olarak girişimcilik faaliyetinin başarıya ulaşması konusunda takipçilerini yönlendirirler.

Girişimcilik sürecinde liderlik yapmak, geleneksel liderlik modellerinden farklı olmayı gerektirmektedir. Günümüz koşullarında gerekli dönüşümleri yapmak, eski yönetim anlayışlarıyla ve liderlik modelleriyle başarılabilir. 21. yüzyılda liderlerin yenilikçi, yaratıcı, geleceği öngörümleyen ve bunu bir vizyonla şekillendiren; takipçilerinin düşüncelerine önem veren, esnek bir organizasyon yapısının gerekli olduğuna inanarak bu organizasyon yapısını oluşturan ve girişimcilik faaliyetlerini bu unsurlarla desteklemek yoluyla gerekli dönüşümleri sağlayan liderler olmaları gerekmektedir. Bireysel, organizasyonel ve toplumsal düzeylerde dönüşümü başarılı kılmak, liderlerin çevreyi algılamalarına, çevreye adapte olma yeteneklerine, sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübe düzeylerine bağlıdır.

Liderlerin sahip oldukları özellikler, fırsat ve tehdit algılamalarını şekillendirir. Dolayısıyla liderler, sahip oldukları özelliklerin bir sonucu olarak fırsatları ve tehditleri algılayarak faaliyetlerine yön verip başarılı olmaya çalışırlar. Liderlerin önemi, işletmelerin faaliyetlerindeki belirleyici ve yönlendirici rolünden kaynaklanmaktadır.

Köklü değişimlerin meydana geldiği günümüzde, işletmelerin, gerekli dönüşümleri sağlayarak amaçlarına ulaşabileceği düşüncesi, dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirecek liderlik anlayışı olan dönüştürücü liderliği ön plana çıkarmaktadır. Günümüzün hızla değişen çevre şartlarında rekabet ederken köklü değişimleri gerçekleştirmek ve bunun sonucunda ayakta kalmak başarılması zor bir durumdur. Bu zor durumda başarılı olmak, köklü değişimlerin yönlendirici gücü olan dönüştürücü liderlik uygulamalarıyla mümkündür. Dönüştürücü liderlik, dönüşümleri gerçekleştirebilen ve yönetebilen bir liderlik anlayışıdır. Dönüştürücü liderlik

davranışlarının çalkantılı çevre koşullarındaki olumlu sonuçları ve çağın ihtiyaçlarına uygun bir liderlik modeli olması sebebiyle hakkında birçok çalışma yapılmaktadır.

Modern bir liderlik anlayışı olan dönüştürücü liderlik; liderin takipçileriyle aralarında kurduğu psikolojik bir bağ sayesinde, takipçilerden beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlayan bir liderlik anlayışıdır. Dönüştürücü liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değerlerini dönüşümlere uğratan liderlerdir. Takipçilerinde oluşturduğu dönüşümlerle onları bir örgütsel vatandaş haline getirerek başarılı olmaktadır. Kendileri ile takipçileri arasında güçlü özdeşleşme sağlarlar, gelecekte paylaşılan bir vizyon yaratırlar. Bu sayede, takipçilerine ödül vermek yoluyla sağlanan performans üstünde performans ortaya koymalarını sağlarlar. Takipçilerinin daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarını sağlayarak dönüşümlere öncülük etmektedirler. Yenilikler yoluyla dönüşümlerin ortaya çıkmasını sağlayan, dönüşümleri yöneten ve bu dönüşümleri fırsata çeviren liderlerdir.

Dönüştürücü liderler, yaptıkları dönüşümlerle organizasyonlarını geçmişlerinden farklı kılarlar. Dönüşümleri başarıyla gerçekleştirmek için karizmalarını kullanırlar, takipçilerine bireysel ilgi gösterirler. Takipçilerinin farklı düşüncelerini ve yenilikçi yönlerinin gelişmesini sağlamak için entelektüel teşvikte bulunurlar ve takipçilerini amaçlara doğru hareket etmelerini sağlamak için onlara ilham verirler. Şiddetli rekabetin olduğu ve dönüşümlerin kaçınılmaz olduğu bir ortamda faaliyette bulunan girişimcilerin başarısı, bu süreçte dönüştürücü liderlik özellikleri göstermelerine bağlıdır. Dönüştürücü liderler; stratejik düşünce yapısına sahip olan, çalışanlarına değer veren, risk alabilen, proaktif davranabilen, iyimser ve kararlı olan, içsel kontrol odağına sahip, belirsizliğe karşı tolerans gösterebilen liderlerdir. Bu liderler değişim ihtiyacını tanımlarlar. Değişim ihtiyacı için gerekli çabayı göstererek takipçilerini ikna ederler, değişimi gerçekleştirirler ve değişimi sürekli kılmak adına değişimi kurumsallaştırırlar. Bu sayede organizasyondaki mevcut kültür köklü bir şekilde değişir.

Dönüştürücü liderliğin önemi, gerekli dönüşümleri yapmasından ve çevre şartlarına cevap verebilme özelliğinden ileri gelmektedir. Değişim ve dönüşümler örgütler için hem bir yaşam yolu olmakta, hem de bir zorunluluğu ifade etmektedir. Bir anlamda, dönüşümler, işletmeleri girişimci bir anlayışa sahip olmaya zorlamaktadır. Çünkü işletmelerin belirtilen bu şartlara uyum sağlayabilmeleri girişimci faaliyetlerde

bulunmalarını gerekli kılmaktadır. Girişimcilik bir dönüştürme faaliyetidir. Bu dönüştürme faaliyetini çalkantılı çevre koşullarında başarıya dönüştürücü liderlik anlayışı taşıyacaktır.

Günümüzde sürekli olarak değişen çevre koşulları, işletmeleri ve toplumları başarıya taşıyacak ve dönüşümleri başarıyla gerçekleştirebilecek olan dönüştürücü liderlere olan ihtiyacı daha fazla hissettirmektedir. Girişimcilik süreci etkin bir liderlik tarzı gerektirmektedir. Dönüştürücü liderlik, girişimciliği geliştirebilecek, başarıya taşıyabilecek ve rekabet avantajı sağlayabilecek bir anlayış görünümündedir. Bir kişi hem girişimci kişilik özelliklerini hem de liderlik özelliklerini bir araya getirip girişimci lider özelliği gösterdiğinde başarılı girişimlerde bulunabilir veya var olan bir işletmenin gelişip büyümesini sağlayabilir. Girişimci dönüştürücü liderler, girişimcilerin sahip oldukları özellikleri ve dönüştürücü liderin sahip olduğu özellikleri bütünleştiren kişilerdir.

İfade ettiğimiz hususlardan dolayı bu iki konu tarihsel süreç içerisinde önemli olmuş ve günümüz koşullarında bu iki konunun önemi daha da artmıştır. Bundan dolayı bu iki olgu birbirini tamamlayan unsurlar olarak görülmüş ve araştırma konusu yapılmıştır.

II. Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Planı

Bu çalışmanın genel amacı; girişimcilik anlayışı ile dönüştürücü liderlik anlayışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu genel amaca ulaşmak için girişimcilik sürecine ve dönüştürücü liderliğe ilişkin yerli ve yabancı, kuramsal ve araştırmaya dayalı, akademik ve popüler yayınlar üzerinde geniş çaplı bir literatür çalışmasına, kendi değerlendirmelerimiz de eklenerek, kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra ülkemizde otomotiv sektöründe faaliyette bulunan ve uluslararası arenada rekabet eden ve rekabette öncü kuruluşların birisinde girişimcilik anlayışı ile dönüştürücü liderlik anlayışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla ampirik bir araştırma yapılmıştır.

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde girişimcilikle ve girişimcilik süreciyle ilgili olarak literatürdeki teorik ve ampirik çalışmalara dayalı geniş çaplı bilgiler sunulmuştur.

İkinci bölümde liderlik, dönüştürücü liderlik, dönüştürücü liderlik süreci, dönüştürücü liderliğin özellikleri, dönüştürücü liderlerin önemi ve başarılı bir dönüşüm için dönüştürücü liderlerin yapması gereken faaliyetler açıklanmıştır.

Çalışmamızda üçüncü bölüm uygulamaya ayrılmıştır. Bu bölümde ülkemizde ve yurt dışında otomotiv sektöründe faaliyet gösteren rekabette öncü, değişimlere açık bir şekilde girişimcilik faaliyetinde bulunan büyük bir işletmenin çalışanlarına yapılan ampirik bir çalışmayla ilgili bulgulara, yorumlara, sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK VE GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ

1.1. GİRİŞİMCİLİĞİN TANIMI

Ekonomik, sosyal ve psikolojik sonuçları olan girişimcilik, geçmiş dönemlerden başlayarak günümüze kadar kullanılan bir kavram olmuştur. Girişimcilik kavramı ortaya atıldığından beri önem kazanmış ve günümüz bilgi çağında önemi daha da çok artan bir kavram olmuştur.

Girişimcilik, işletme, iktisat, sosyoloji ve psikoloji gibi disiplinler tarafından ele alınan bir kavramdır. Tarihsel süreç incelendiğinde, girişimciliğin tanım içeriğinin değiştiği görülecektir. Bu, zaman içerisinde girişimciliğe farklı anlamlar yüklenmesinden ve disiplinler arası ortak bir kavram olmasından ileri gelmektedir.

Girişimciliğin ya da girişimcinin evrensel, kabul edilen bir tanımı yoktur, belirli alt unsurları hakkında anlaşma vardır. Bu yüzden girişimcilik literatürünün ve Gartner'in (1990) Delphi uzmanlık araştırmasından elde ettiği sekiz girişimcilik boyutunu ifade etmek yararlıdır. Bunlar: Kişilik özellikleri, yenilik, organizasyonların kurulması, değer yaratmak, kâr amacı güden ve gütmeyen organizasyonları karşılaştırmak, büyüme, eşsizlik, bir işletmenin hem sahibi hem de yöneticisi olmak (Aktaran: Getz ve Petersen, 2005:220). Literatürde, girişimsel süreçleri açıklamak için çeşitli faktörler tanımlanmıştır. Stearns ve Hills, şunları da kapsayan birçok girişimci unsurları belirtmişlerdir: Çevre/ekonomik sistem, girişimcilikte işe alınmış kişiler, girişimsel davranış, organizasyon, fırsat, yenilik, risk almak, kaynakları bir araya getirerek bireyler ve toplum için değer yaratmak ve ortaya koymak. Gartner, girişimcilik literatüründe dört anlayış içeren bütünleştirici bir çerçeve önermiştir: Girişimcinin özellikleri; ortaya konulan organizasyon; girişimsel çevre; girişilen süreç. Çevresel ortama ek olarak, girişimci insan sermayesi ve kurumsal destek de girişimsel başarıyı etkileyen (Lin vd., 2006:169) ve istenilen sonuçların elde edilmesindeki önemli faktörlerdir.

Günümüzdeki girişimcilik anlayışı geçmiş dönemlerdeki girişimcilik anlayışından daha farklı ve kapsamlı bir anlam ifade etmektedir. Herhangi bir konunun anlaşılabilir olması için konunun net bir tanımının ortaya koyulması gerekmektedir. Bu

amaçla girişimcilikle ilgili yapılan çeşitli tanımlardan bazıları bir tablo halinde verilmiştir.

Tablo 1.1. Girişimcilikle İlgili Yapılan Tanımlar

Girişimcilik fırsatların keşfedilmesini ve faydalanılmasını içermektedir (Romero-Martí'nez vd., 2010:3). Diğer bir ifadeyle girişimcilik, fırsatları tanımlama, ya da fırsat yaratma ve daha sonra fırsatlardan yararlanma sürecidir (Morris vd., 2009:431).
Girişimcilik yeni organizasyonlar yaratmaktır (Gartner, 1989:62).
Girişimcilik kayda değer miktarda risk içeren bir süreçtir (McKelvie vd., 2009:1). Bu süreç fırsatları tanımlamak, değerlendirmek ve en yüksek potansiyele sahip olanı seçmek ve daha sonra en yüksek düzeyde değeri ve ticarileştirmeyi sağlayan stratejilerden faydalanılması yoluyla ekonomik kazançlar için şirketlere imkân veren bir süreçtir (Williams ve Lee, 2009:1377).
Girişimcilik, malların yaratılması ve hizmetlerin oluşturulmasında fırsatların niçin, ne zaman ve nasıl olduğuyla ilgilidir ve bilimsel buluşlar bu süreçte önemli bir çekici güçtür (Markman vd., 2005:244).
Girişimcilik, elde edilebilir yeni zenginlikleri keşfetmek ve elde etmeye çalışmak için yeni amaçların bulunmasını içerir (Harper, 2008:616).
Girişimcilik, Joseph Schumpeter'in modern ekonominin dinamizminin sürekli olmasında çok önemli olduğunu ileri sürdüğü yaratıcı yıkım sürecinin önemli bir bölümüdür (Klapper vd., 2006:592). Schumpeter'e göre, girişimcilik, liderlik yoluyla yenilikleri başarma yeteneğini ifade etmektedir. Girişimcilik kapitalist gelişmenin belirleyici iç kaynaklarını meydana getirir (Ebner, 2006:498).
Shane, girişimciliği, "Daha önce ortaya konulmamış organize olma gayretleri yoluyla yeni mal ve hizmetler, organize olma yolları, pazarlar, süreçler ve hammaddeler ortaya çıkarmada fırsatları keşfetmek, değerlendirmek ve fırsatlardan yararlanmayı içeren faaliyet" olarak tanımlamaktadır (Gregorio, 2005:211).
Morris ve meslektaşları, girişimciliği "Bir fırsattan faydalanmak için kaynakların eşsiz bir birleşimini bir araya getirme yoluyla değer yaratma süreci" olarak tanımlamışlardır (Lin vd., 2006:169).

Brenkert, “Girişimciliğin faaliyette bulunan bir organizasyonun veya yeni bir organizasyonun değer yaratması amacıyla fırsatları keşfetmesi ve geliştirmesi sürecidir” görüşünü benimsenmektedir (Brenkert, 2009:450).
Girişimcilik, sırf işletme yaratımından daha çok Şeyi ifade eder. Bir süreç olarak, çeşitli yerlerde ve alanlarda ortaya çıkar ve yüksek düzeyde yetenekli st yönetim ve orta düzey yönetimle sınırlandırılmaz (Zampetakis vd., 2009:170).
Girişimcilik yeni birleşimleri başarma sürecidir (Nybakk ve Hansen, 2008:474).
Girişimcilik bir süreç olarak görülürse, o, girişimciden, pazar fırsatlarını araştırmaktan, yenilikçi davranıştan ve bu fırsatlardan faydalanmak için gerekli olan kaynakları bir araya getirmekten oluşur. Dahası, girişimcilik hem bir işletme kurmak ve onun başarısını sürekli kılmak olarak ifade edilmektedir (Mykletun ve Gyimo'thy, 2009:3).
Girişimcilik, finansal olanaklarla personel yapısını ve bu bağlamda kaynaklarla olan bağlantıyı ifade etmektedir (Güven, 2009:265).
Girişimcilik, değişimi, dönüşümü, yenilikçi yaklaşımların ortaya çıkarılmasını, faaliyetlerin planlanmasını, birey ve grupların organizasyonunu, yeni ürünler, hizmetler, yaklaşımlar, işlemler, teknolojiler vb. yollar ile topluma ve pazara katkıda bulunan değerler yaratmayı içeren bir süreçtir (Naktiyok, 2004:2).
Girişimcilik, retilmeyi bekleyen mal ve hizmetleri yaratmada fırsatları keşfetme, değerlendirme ve faydalanma sürecidir (Lee ve Williams, 2007:505).
Girişimcilik, bireysel veya organizasyonel düzeyde davranışsal bir olayı ya da (Antoncic vd., 2004:175) yenilikler yaratımı yoluyla bir süreci ifade etmektedir (Ireland ve Webb, 2009:471).
Girişimcilik, ticari rekabetçi bir pazarda başarılı yenilikçi fikirlerden faydalanma yeteneğiyle ilgilidir. Esnekliğin ve yeniliğin, ekonomide istihdam yaratıcıların ve bireysel kariyer geliştirmede dikkat çeken fırsatların bir kaynağı olarak düşünülmektedir (Dam vd., 2009:1).

Girişimcilik tanımlarının hemen hepsinin üzerinde fikir birliğine vardığı husus, girişimciliğin; insiyatif kullanma, kaynakları pratiğe dönüştürme, sosyal ve ekonomik mekanizmaların organizasyonu, risk üstlenme ya da başarısızlığı göze alma (Güney ve

Nurmakhmatuly, 2007:64), değer yaratmak, yenilikler yapmak, yaratıcı olmak, yeni bir işletme kurmak ve geliştirmek gibi unsurları içerisinde barındıran bir kavram olduğudur. Girişimcilik; girişimcinin bir değer yaratmak amacıyla bir fırsatı tanımlaması, değerlendirmesi, bu fırsattan faydalanmak için gerekli faaliyetlerin yapılmasını kapsayan bir süreçtir. Günümüzde hem bir işletme kurmak hem de mevcut bir işletme içinde girişimcilik faaliyetinde bulunmayı ifade etmektedir.

Organizasyon içindeki girişimsel davranış (ya da iç girişimcilik) genellikle organizasyonel büyümenin ve kârlılığı arttırmanın, stratejik yenilenmenin, organizasyonel değişimin ve müşteriye değer yaratan hizmetlerin bir aracı olarak addedilmektedir (Zampetakis vd., 2009:165). İlk Pinchot tarafından benimsenen iç girişimcilik, bağımsız girişimcilerin sahip olduğu kafa yapısını ve davranışlarını kazanma ve bu özellikleri çalışanlarına öğretme eğilimidir (Thornberry, 2001:528), çoğu zaman stratejik yönetim, değişim, yenilik ve kaynak yönetimi gibi alanlarla ilişkilendirilmektedir (Fayolle, 2007:22). Kurum girişimciliği ve kurum içi girişimcilik olarak da bilinen iç girişimcilik, yeni bir fırsattan faydalanmak ve ekonomik değer yaratmak için faaliyet gösteren bir organizasyon içinde yeni bir girişimi geliştirme uygulamasıdır (Parker, 2009b:1). Diğer bir anlatımla iç girişimcilik, var olan bir işletme içerisinde girişimcilik faaliyetlerinin yapılmasıdır. Girişimcilik anlayışının organizasyona yönlendirilmesi ve organizasyonların girişimcilikte bulunmasını ifade eder.

Bugün, girişimcilik sıklıkla organizasyon içindeki bir süreç olarak görülür ve yeniliğe, büyümeye ve eşsizliğe odaklanır (Nybakk ve Hansen, 2008:474). Araştırmacılar, iç girişimcilik terimini organizasyonlardaki yeni fikirlerin geliştirilmesini ve uygulanmasını ifade etmek için ya da “bir şirketin yenilik, stratejik yenilenme ve kurum girişiminin toplamı” için kullanmaktadırlar (Narayanan, 2009:59). 21. yüzyılda organizasyonel performansın yüksek bir düzeyi için meşru bir yol olarak tanımlanmıştır (Hornsby vd., 2009:237).

İç girişimcilik mevcut şirketlerde fırsatları tanımlayan ve faydalanan bireyler tarafından oluşturulan bir süreçtir (Webb vd., 2010:69), mevcut işletmeler içinde yeni işletmelerin yaratılmasını ifade eder ve yeni mal ve hizmetlere bağlı yeni yetenekler ve olanakların yaratılmasını içerir (Burgers vd., 2009:207). İç girişimcilik sadece yeni

işletme yaratımını ifade etmez; aynı zamanda yeni ürünler, hizmetler, teknolojiler, stratejiler ve rekabetçi tutumlar gibi yenilikçi faaliyetleri ve yönelmeleri de ifade eder (Antoncic, 2000:16). Dolayısıyla iç girişimcilik, var olan bir organizasyon içerisinde girişimsel faaliyetler olarak tanımlanabilir. İç girişimcilikte önemli unsurlar, yeni girişimler, yeni işletmeler, ürün/hizmet yenilikleri, süreç yenilikçiliği, kendini yenileme, risk alma, proaktiflik ve rekabetçi saldırganlık gibi faaliyetlerden ve yönelimlerden oluşmaktadır (Antoncic vd., 2004:176). Covin ve Miles (1999), iç girişimciliğin ürünlerin, süreçlerin, hizmetlerin, stratejilerin ve hatta organizasyonun tamamının yenilenmesini içeren stratejik bir yönelme olduğunu ifade etmektedirler. Guth ve Ginsberg (1990) iç girişimciliği, işletmelerin yenilikçiliğini, yeni işletme şekillerini ve işletmelerin yapı ve işleyişini değiştirmeleri ve kendilerini dönüştürmeleri yoluyla meydana gelen bir süreç olarak ifade etmişlerdir (Aktaran: Zhang vd., 2008:130). İç girişimcilik özellikle kurumsal düzenlemelerde bir isteğe sahip olan, yeni organizasyonlar yaratmada veya mevcut bir organizasyonu dönüştürmede kaynakları bir araya getiren insanların faaliyetleri olarak ifade edilmektedir (Wang ve Swanson, 2007:64).

İç girişimcilik yenilikçilik, risk almak ve proaktifliği içeren tecrübelerle odaklanmaktadır (Tajeddini, 2010:223). Yenilik, girişim ve stratejik yenilenme faaliyetlerini kapsamaktadır (Hayton, 2005:22). İç girişimcilik dört boyut içinde sınıflandırılabilir: Yeni bir iş girişiminde bulunmak, yenilikçilik, kendini yenileme (stratejik yenilenme) ve proaktiflik. Yeni bir iş girişiminde bulunmak iç girişimciliğin en çok göze batan karakteristiğidir; çünkü iç girişimcilik, şirketin ürünlerini (ya da hizmetlerini) yeniden düzenlemesi veya yeni pazarlar geliştirmek yoluyla faaliyette bulunan bir işletme içinde yeni işletmeler yaratmayla sonuçlanabilir. Büyüklük göz önüne alınmaksızın her çeşit organizasyon için, yeni bir iş kurma boyutu otonomi boyutu önemsizmeden faaliyette bulunan bir organizasyon içinde yeni işletmeler yaratmayı göstermektedir. Yenilikçilik; teknolojide gelişmeye ve yeniliğe önem vermeyle birlikte ürün ve hizmet yeniliğini ifade eder. İç girişimcilik yeni ürün geliştirmeyi, ürün yenilemeyi, ve yeni üretim yöntem ve prosedürlerini kapsamaktadır. Kendini yenileme (stratejik yenilenme) boyutu ortaya koydukları önemli fikirlerin yenilenme yoluyla organizasyonların dönüşümünü yansıtmaktadır. Kendini yenileme (stratejik yenilenme) stratejiktir ve organizasyonel değişim çağrışımdır, yenilik için

bilinen değişim sisteminin başlangıcını, yeniden yapılanmayı, işletme anlayışının yeniden tanımlanmasını kapsar (Antoncic ve Hisrich, 2001:498). Stratejik yenilenme fikir üretimiyle başlar. Gerçekte yeni ürünlerin ve pazarların elde edilmesindeki yeni bilginin yaratımı hakkındadır ayrıca sosyal networklarda karşılıklı olan ilişkilerin en iyi sistemi de olduğu ifade edilmektedir (Prashantham, 2008:380). Proaktiflik gelecek problemlerin, ihtiyaçların ya da değişimlerin tahmin edilmesindeki işleyişi (Okudan ve Rzasa, 2006:197) ve kişinin çevresinde etkili değişimler için bireyler tarafından yapılan aktif girişimleri ifade eder. Bateman ve Crant'a (1993) göre, proaktifliği yüksek olan bir kişi girişkenlik gösterir ve bu kişiler değişimin meydana gelmesinden, son bulana kadar kararlı davranırlar (Aktaran: Zampetakis, 2008:155). Proaktiflik boyutu öncü olmakla ilgilidir ve yeni fırsatlar kovalamayı veya yeni pazarlara girmeyi teşvik eder. Proaktiflik anlayışı "yeni ürünlerin ya da hizmetlerin, faaliyetteki teknolojilerin ve yönetim teknikleri gibi önemli işletme alanlarında rekabetçileri takip etmekten ziyade ileriye atılmada organizasyonların girişim derecelerini ifade eder" (Antoncic, 2000:35) ve pazar fırsatlarını fark etmede ve tepki vermede girişimcinin yeteneğidir (Moore vd., 2007:69). Proaktif davranışlar uygun iş (işletme) fırsatlarını kovalamada rakip şirketlere saldırgan bir tutum gösterme istekliliğini gösterir (Hansen vd., 2009:3), rakiplerden önce hareket etmeyi ve rakiplere liderlik etme durumunu ifade eder.

Bir şirket "agresif" olduğu zaman o şirket niteliği gereği, stratejisinde yeniliğin, proaktifliğin, ve risk almanın bir birleşimine sahip olur ve şirketin, fırsat tanımlamaya, değerlendirmeye ve faydalanmaya pasif şirketlerden daha fazla önem verdiği görülür (Williams ve Lee, 2009:1376). Yöneticiler için en zor soru onların işletmede istediği girişimciliğin nasıl olacağını kararlaştırmak ve girişimcinin işletme içinde oynaması gereken rol olur. Dahası, iç girişimciler başarılı olmak için hangi işle uğraşacaklarını bilmezlerse iç girişimciliği büyütme problemleriyle karşılaşır (Morris vd., 2009:431). İç girişimcilik yönetimi geleneksel yönetimden büyük belirsizlik ve bilgi yoğunluğunun gerektirdiği şartlardan dolayı farklıdır. Yeni bilgiyi elde etmeye ve onu özümsemeye sürekli bir ihtiyaç vardır ve bu çoğunlukla departmanlar arası ve fazladan organizasyonel ilişkiler yoluyla başarılır. Bunun bir sonucu olarak, organizasyonlar çok tutkulu bir şekilde büyüme ve sürekli olarak sınırları kaldırma eğilimindedirler (Hayton, 2005:24). İç girişimcilik; "organizasyonel yenilenme, yenilik, yapıcı risk alma ve bunu kavramsallaştırma ve yeni fırsatları kovalamak" için bir şirketin sorumluluğunu ifade

eder ve çevresel değişimlere stratejik bir cevap vermede temel sağlar (Brundin vd., 2008:223). İ girişimciliğin sorumluluğunu almak ve i girişimciliği gerçekleştirme çabası, işletmenin faaliyetlerini güçlü bir şekilde devam ettirmesine katkı sağlar.

İç girişimcilik süreci, organizasyonel bir çatı altında birleşmesi gereken ve yüksek düzeyde yetenekli bireylerin olduğu karmaşık, birbiriyle karşılıklı ilişkisi olan sosyal bir çevrede meydana gelir (Menzel vd., 2007:736). Bu süreç, günümüzün şiddetli rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde önemlidir. Küreselleşme olgusunun, bilgi ve iletişim teknolojilerinin değişimi tetiklemesi i girişimci düşüncenin varlığını zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk i girişimcilik anlayışını işletmelerin merkezine yerleştirmelerine sebep olmuştur.

İ girişimcilik ürünlerin, süreçlerin, hizmetlerin, stratejilerin ya da bir bütün olarak organizasyonun yenilenmesini içeren stratejik bir yönelmedir. Bu bağlamda, yeni bilgi kaynaklarından yararlanmak ve sürekli üretim yoluyla sürdürülebilir bir rekabet avantajını destekler. Bu yüzden, i girişimcilik örgütsel finans ve pazar performansı üzerinde önemli etkilere sahip olabilir (Hayton, 2005:22). İşletmeler, i girişimcilikle performanslarını arttırmaya çalışırlar. İ girişimcilik rekabet avantajı sağlar. Bu sayede işletmeler rakiplerinden ne geçebilirler ve hayallerini gerçeğe dönüştürürler.

İ girişimcilik var olan bilgiden yararlanmak ve yeni bilginin keşfedilmeleri yoluyla bir organizasyonun öğrenme yeteneğine dayanır. Bu ğrenme süreci özellikle bir organizasyonun insan ve sosyal sermayesi olmak üzere entelektüel sermayesine bağlıdır (Hayton, 2005:21-22). Dess ve meslektaşları (2003), i girişimciliğin i organizasyonu şekillendirmede st yönetimin liderliğinin rolünü vurgulamaktadırlar (Aktaran: Phan vd., 2009:202). İ girişimciliğin başarılı bir şekilde sürdürülmesi için st yönetimin bu konuda istekli olması, gerekli kaynakları ayırması ve istenilen sonucun elde edilmesinde liderlik özellikleri göstermesi gerekmektedir.

1.2. GİRİŞİMCİLİğİN ÖNEMİ

Girişimciliğin, yeniliklerin ortaya çıkması, yeni istihdam yaratılması, yeni işletmeler kurulması ve ekonomik büyümenin ve toplumun refah seviyesinin artması bakımından ekonomik ve sosyal hayatta (Ağca ve Yrk, 2006:156) nemli etkileri olmaktadır. Bu yüzden, girişimcilik bireyler, organizasyonlar ve ülkeler için önemlidir (Minniti ve Levesque, 2008:603). Girişimciliğin çoğunlukla ekonomik kalkınma için

önemli olduğu düşünülmektedir. Shane ve meslektaşları (2003), girişimcilik sürecinin çeşitli nedenlerden dolayı önemli olduğuna inanmaktadırlar. Birincisi, girişimcilik teknik değişime ve yeniliğe yön verir ve bu yüzden ekonomik büyümenin temelidir. İkincisi, Avusturyalı ekonomistlerin açıkladığı gibi, girişimsel faaliyet arz ve talebi denkleştiren bir süreçtir. Üçüncüsü, yeni bilgiyi mal ve hizmetlere dönüştüren önemli bir süreçtir. Dördüncüsü, önemli bir meslek olmuştur ve zihinsel sermayede, insan gelişiminde onun rolünü anlamak gereklidir (Chemin, 2009:114; Shane vd., 2003:259).

Venkataraman, girişimciliğin sonuçlarının ekonomik, psikolojik ve sosyal olabileceğini öne sürmektedir (Aktaran: Cohen ve Winn, 2007:35). Ekonomik gelişimin artırılmasında girişimciliğin rolü literatürde teyit edilmiştir. Bu noktada Schumpeter (1934), girişimciliğin ve yeniliğin verimlilikte, istihdamda ve ekonomik zenginlikte en önemli faktörler olduğunu iddia etmiştir. (Aktaran: Dimitratos vd., 2009:181). Son zamanlarda, Shane ve Venkataraman (2000), farklı bir alan olarak girişimcilik davranışı için üç iddia ortaya koymuştur: Birincisi, girişimcilik teknolojiksel bilgiyi mal ve hizmetlere dönüştüren toplumsal bir mekanizma olarak görülebilir (Arrow, 1962). İkincisi, mekâna ve şimdiki zamana ait ekonomik etkinsizliğin keşfedilmesini ve azaltılmasını olanaklı kılan bir mekanizmadır (Kirzner, 1997). Üçüncüsü, girişimsel temelli yetenek mal ve hizmetlerde değişimi yönlendirir (Schumpeter, 1934) (Aktaran: Vecchio, 2003:305-306) ve değer yaratmayla sonuçlanan bir süreci ifade eder. Bu süreç sonucunda değişimler ve dönüşümler meydana gelmektedir.

Günümüz bilgi çağında insanın emeğinin üretim üzerindeki ağırlığı azalırken, bilgiye dayalı emeğin üretim üzerindeki ağırlığı artmaya başlamıştır. Bu noktada girişimciliğin önemi, yenilik, yaratıcılık ve yönetim faaliyetlerinin tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte, üretim, ulaşım, yönetim gibi alanlarda meydana gelen önemli gelişmeler ve küresel ekonominin hız kazanması girişimciliğin önemini daha da artırmış (Özkul, 2007:344), toplumu daha çok etkilemeye neden olmuştur.

Girişimciliğin özel bir şekli olan iç girişimcilik, yeniden tanımlanmak veya canlanmak gayretindeki mevcut işletmelerde yenilik yaratmada kullanılan faaliyetleri içerir. İç girişimciliğin, yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni pazarlar, yenilik temelli süreçler ve diğer şekiller arasında işletmenin stratejilerinin yenilenmesini kapsayan

çeşitli şekilleri vardır (Ireland ve Webb, 2009:471). İç girişimcilik bir işletmenin hayatta kalması, kârlılığı ve büyümesi için önemlidir. İşletmenin faaliyetleri boyunca hesaplı risk almada cesaretli olmasını, yeniliği sürdürmede bir işletmenin sorumluluk almasını gösterir (Zahra vd., 2009b:248). İç girişimciliğin amacı rekabet avantajı için şirketin amacına yardım eden önemli yenilikleri geliştirmektir. Bu yenilikler şirketin stratejisine, ürün sunumlarına, iç organizasyona, pazar odağına ya da işletme modellerine uyarlanabilir. Dahası, girişimci fırsatları tanımlama ve fırsatlardan faydalanma yoluyla organizasyonu güçlendirebilir (Worthington vd., 2009:446).

İç girişimciliğin önemli sonuçları olarak düşünülen performans elemanları büyüme ve kârlılıktır. İç girişimcilik başarılı organizasyonların önemli bir ögesi olarak addedilmektedir; çünkü iç girişimcilik organizasyonel yaşam, büyüme ve performans için gerekli olan sonuçlara sahiptir (Antoncic ve Prodan, 2008:258). İç girişimciler bu sonuçları elde etmek için daha önce ifade edilen, iç girişimciliğin dört boyutu olan yeni bir iş girişiminde bulunmak, yenilik, stratejik yenilenme (kendini yenileme) ve proaktiflik boyutlarını kullanırlar. İşletmeler, yeni işletmeler kurmak yoluyla, yeni ürünlerin, hizmetlerin, teknolojilerin ortaya çıkarılmasını sağlayacak, istihdamlar yaratacak, amaçları gerçekleştirmeye çalışacak ve ekonomiye katkıda bulunabileceklerdir. İşletmeler, iç girişimciliğin yenilik boyutuyla yeni ürünler, hizmetler, süreçler, organizasyonel yapı ve sistemlerle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılayabilecek, daha çok müşteri talebiyle karşılaşabilecek, müşterilere değer yaratabilecek ve nihayetinde bir rekabet avantajı elde edebileceklerdir. İşletmeler stratejik yenilenme boyutuyla var olan şartların, amaçların değişmesine paralel olarak faaliyetlerini yeniden gözden geçirerek, stratejilerini yenileyerek, yeniden yapılanarak, şartlara ve amaçlara uygun bir organizasyonel dönüşüm gerçekleştirerek faaliyetlerini daha sağlıklı bir şekilde sürdürürler. İşletmeler proaktiflik boyutuyla şiddetli rekabet ortamında rekabetçi saldırganlığı ve ataklığı benimseyerek, risk ve sorumluluk üstlenerek rekabet avantajı elde ederler ve rakiplerden önce hareket etmek özelliği göstererek faaliyetlerine etkinlik kazandırabilirler. İç girişimciliğin boyutları bir bütün olarak işletmelerin rekabette başarılı olmaları ve üstün bir performans sağlamaları için uygulamaları gereken faaliyetleri ifade etmektedir. Bu faaliyetler rekabette öne geçme ve rekabette güç kazanmaya yönelik faaliyetlerdir.

İç girişimcilik organizasyonel ve ekonomik gelişimde önemli bir unsurdur. Akademisyenler ve işletmeciler, şirketin kendini yenilemesi ve performansındaki olumlu etkileri dolayısıyla 1980'li yılların başlangıcından beri bu anlayışa ilgi göstermişler (Antoncic ve Hisrich, 2001:496), faaliyette bulunan bir organizasyon içindeki girişimciliğin önemini ve bu girişimciliğin organizasyonel yenilenme, yenilik, yeni iş kurmadaki rolünü keşfetmişlerdir (Menzel vd., 2007:733). İç girişimcilik sadece büyük kurumlarda değil aynı zamanda küçük ve orta ölçekli girişimlerde de önemli olabilir (Antoncic ve Hisrich, 2001:496). Girişimcilik şirket içinde farklı derecelerde ve farklı sıklıklarda meydana gelir ki bazı şirketlerin girişimcilikleri bir hayli yüksektir (Morris vd., 2009:431). Bir girişimci organizasyon orta düzey bir işletmeye kıyasla daha yüksek bir yenilik seviyesine sahip olur (Nybakk ve Hansen, 2008:474) ve bu sayede rekabete öncülük edebilir.

İç girişimcilik organizasyonel yenilenme sürecini ve bu olayla alakalı olan fakat bu duruma ait farklı iki durumu ifade eder. Birincisi, yenilik ve iç girişim faaliyetleridir. Narayanan ve meslektaşları (2009), iç girişimin bir işletmenin bütün iş portföyünü bütünleştirmek ve yeni iş yaratımıyla ilgili çeşitli süreçlere ve adımlara odaklanmayı vurguladığını ifade etmişlerdir. İkincisi, iç girişimcilik bir kurumun üstünlük sağlama yeteneğini ve risk alma yeteneğini arttırmak için bir anonim şirkete yeni işletmeler eklemeyi kapsayan veya kapsayamayan yenilenme faaliyetlerini içermektedir (Aktaran: Phan vd., 2009:198-199). İç girişimcilik şirket içerisinde yenilik yapmayı gerekli kılar ve işletme içerisinde bir fikrin yenilikler yoluyla bir değere dönüşmesini sağlar.

Yönetim ve organizasyon teoristleri arasında iç girişimsel davranışın organizasyonel etkinlikte önemli bir faktör olduğu konusunda gittikçe artan bir görüş birliği vardır. Girişimcilik, organizasyonel stratejik yönetimin bir şekli olarak düşünülmektedir. Snow ve Hrebiniak'ın analizleri (1980), girişimsel organizasyonel stratejilerin belirsiz organizasyonel çevrede faaliyetini sürdürenlerde yüksek performansa sebep olduğunu ortaya koymuştur. "Topyekün girişimcilik" (Reich, 1987) yani organizasyonun tamamında ortaya konulan girişimsel davranış, bugünün yüksek düzeydeki rekabetçi küresel ekonomisinde başarılı olmada etkili bir durum olarak tanımlanmıştır. Kanter (1983), kurumların her seviyede yenilik değişimini anladığı, yenilik değişimini başlattığı ve uyguladığı derecede büyüyeceğini iddia etmiştir. Daha sonra Lumpkin ve Dess (1996), "girişimsel odaklılık" ve şirket düzeyinde performans

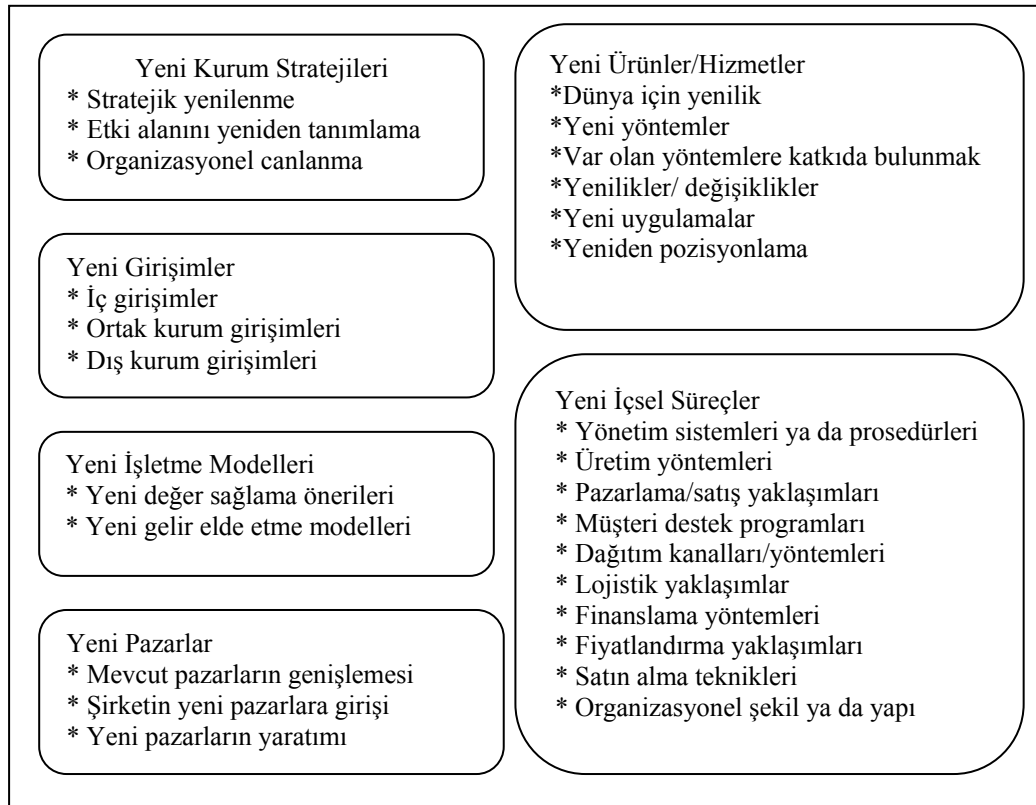
arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Organizasyonlardaki çağdaş yaklaşımlar da iç girişimsel davranışın gittikçe artan önemine ve onun şirket performansı üzerindeki etkisine vurgu yapmışlardır (Aktaran: Davis, 1999:298). İç girişimcilik, yöneticilere işletmelerini yeniden canlandırmalarında ve yenilemelerinde, yenilik yapmalarında ve işletme performansını arttırmalarında etkili bir vasıta olmaktadır.

İç girişimcilik, yeni bilginin keşfedilmesi ve mevcut bilgidен yararlanılması yoluyla bir organizasyonun öğrenme yeteneğine bağlıdır. Bu yüzden iç girişimcilik bir organizasyonun finansal ve pazar performansında önemli bir ölçüde etkiye sahip olabilir (Zhang vd., 2008:130). İç girişimcilik anlayışı, işletmenin dinamiklerini harekete geçirmeyi ifade eder. Bu sayede işletme hem daha farklı fırsatların peşinde koşarak daha farklı alanlara yatırım yapacak ve üretim faaliyetinde bulunacak hem de riski yayma şansı elde edecektir.

İç girişimcilikle alakalı fırsatçı davranışlar şirketlerin durgunluk, küçülme ve başarısızlıkları için panzehir olarak görülmektedir. Kabul edilmiş bu gerçek, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine olanak sağlayan girişimsel davranışların dayanak noktasıdır (Pearce vd., 1997:148). Şirketler bu girişimsel davranışlarla sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayarak rakiplerine liderlik edebileceklerdir.

İç girişimcilik, pazarın ya da teknolojiksel bilginin eşsizliğinden doğan girişimsel fırsatların başarılı araştırmalarının bir sonucu olarak anlaşılabilir. Bu eşsizlikleri keşfetme yoluyla, girişimci şirketler, girişimsel kârlar elde edebilirler. Şirketler girişimsel odaklı olmakla, sürekli olarak fırsatları tanımlamak ve bu fırsatlardan yararlanmak yeteneğine sahip olabilirler. Bunu elde edebilmek için şirketler risk almada, yenilikçi ve proaktif olmada istekli olmalıdırlar. Böyle bir istekliliğin karşılığı üstün bir finansal performans ve pazar performansıdır (Hayton, 2005:24). İç girişimciliğin önemli bir özelliği kendi yeniliklerini içeren doğru insanları elde etmedeki yeteneğidir (Kelley vd., 2009:223). İç girişimcilik yüksek düzeyde bir yeniliği devam ettirmek, hızlıca değişen çevre koşullarına uyum sağlamak, yaratıcılığı teşvik etmek, çalışma şartlarını iyileştirmek için hayati bir strateji olarak büyük şirketler tarafından kullanılabilir (Ulhoi, 2005:940). İç girişimciliğin şirketler kadar küçük ve orta boy işletmelerin yeniden canlanmaları ve performansları için faydalı olduğu ifade edilmiştir (Antoncic ve Hisrich, 2001:495). Kurum stratejilerinin bir parçası olarak bu

sürece (girişimciliğe) vurgu yapan şirketler, vurgu yapmayanlardan yenilikle, proaktiflikle ve risk almayla daha çok ilgili olma eğilimindedirler (Williams ve Lee, 2009:1377). İç girişimcilik kaynakları daha etkin kullanmak, dengeli ve tutarlı bir şekilde büyümek için işletmeler tarafından da kullanılan bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayış değişen dünya düzeninde bireylerin ve kurumların amaçlarına ulaşması adına uygulanabilecek bir anlayıştır. Bu bağlamda iç girişimcilik olgusu işletmenin yenilikler yapmak yoluyla yarınlarını garanti altına almaya çalışmanın bir yoludur. Günümüzde hızla değişen ve gelişen çevre koşulları, işletmelerin girişimsel düşünce sistemlerini yönetim sistemlerinin odak noktası haline getirmelerini zorunlu kılmaktadır. Çünkü bu değişimlere cevap vermek ancak işletmenin girişimci faaliyetlerine bağlı olmaktadır. İşletmeler, iç girişimcilik uygulamalarıyla bir takım sonuçlar elde ederler. İç girişimciliğin sonuçlarını bir şekil üzerinde şöyle ifade edebiliriz:



Şekil 1.1. İç Girişimciliğinin Altı Sonucu

Kaynak: Morris vd., 2009, s. 430'dan uyarlanmıştır.

İşletmeler iç girişimciliği uygulamak yoluyla gerekli dönüşümleri sağlarlar. Bu dönüşümler yeni kurum stratejileri, yeni girişimler, yeni işletme modelleri, yeni pazarlar, yeni ürünler ve hizmetler, yeni iç süreçler olarak ortaya çıkar ve işletmeler bunlar sayesinde yüksek bir performans düzeyine ulaşarak başarılı olmaya çalışırlar.

1.3. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE GİRİŞİMCİLİK ANLAYIŞI

Girişimcilik konusu günümüzde ortaya çıkan bir konu değildir. Tarihsel süreç içerisinde farklı anlamlarda kullanılmıştır. Günümüzdeki girişimcilik anlayışıyla geçmişte kullanılan girişimcilik anlayışı farklılaşmış, kapsamı genişleyerek değişmiştir.

Girişimciliğin farklı tanımları çağdaş girişimcilik literatüründe bulunulabilir. Bu tanımlar, yeni organizasyonlar kurmak (Gartner, 1988), mevcut faktörlerin yeni bir bileşimi (Schumpeter, 1934), fırsatları keşfetmek ve faydalanmak (Kirzner, 1973), belirsizliği üstlenmek (Knight, 1921), üretim faktörlerini bir araya getirmek ve benzeri olan çeşitli aktiviteleri vurgulamaktadır (Ulhoi, 2005:940). Yaklaşık üç yüz yıldır, ekonomistler girişimcilik hakkındaki akademik literatüre katkı sağlamaktadırlar. En önemli tarihi katkılar sağlayarak girişimcilerin ekonomilerdeki rolleri hakkındaki anlayışımızı geliştirenler Cantillon, Say, Mill, Knight, Schumpeter, Kirzner'dir (Sobel, 2008:642). Minniti ve Levesque girişimcilik anlayışımıza ve girişimcilik sürecine en çok katkıda bulunanlar arasında Baumol'un da olduğunu ifade etmişlerdir (Minniti ve Levesque, 2008:603).

Orta Çağda girişimcilik büyük üretim projelerini yöneten kişiyi ve o kişinin yaptığı işi ifade etmek için kullanılmıştır. Girişimci, bu projeleri yönettiğinde herhangi bir risk durumuyla karşı karşıya değildir. Dolayısıyla bu dönemde girişimci olarak ifade edilen kişiler bir risk üstlenmez.

1732' de İrlandalı Ekonomist Richard Cantillon girişimciliği, finansal riski olan yeni bir girişimden kâr elde etmede bireylerin istekliliği olarak tanımlamıştır (Minniti ve Levesque, 2008:603). Bu anlayışı ilk ortaya koyan Richard Cantillon'a göre bir girişimci belirsizliğe ve riske katlanır (Aktaran: Lordkipanidze, 2005:788). Gelecekteki satışları tahmin etmede müşteri malları üretmek için hammaddeleri ve çalışan kiralama yatırımları (Casson, 2005:329) ile belirli bir fiyattan satın alan, belirsiz bir fiyattan satma sonucu risk alan ve bütün değişimleri yöneten kişi, spekülâtör olarak girişimcinin önemini vurgulamıştır (Parker, 2009a:32). Cantillon'un girişimciliğe en büyük katkısı,

girişimcinin faaliyetleri sonucu elde edeceği gelirin belirsiz olduğunu vurgulaması ve girişimcinin risk üstlendiğini belirtmiş olmasıdır.

1800'lü yılların başlarında Ekonomist Jean Baptiste Say ve John Stuart Mill daha ileri giderek "girişimci" kelimesinin akademik kullanımını popüler hale getirmiştir. Say, kaynakları daha az verimli üretim alanlarından daha çok verimli üretim alanlarına taşıma yoluyla değer yaratmada girişimcinin rolünü vurgulamıştır. Mill, "girişimci" terimini 1848'de yazdığı "Politik Ekonominin Prensipleri" adlı ünlü kitabında hem riski hem de bir işletmenin yönetimini üstlenen bir kişiyi tanımlamak için kullanmıştır (Sobel, 2008:643). Jean Baptiste Say'ın girişimciliğe katkısı, girişimcinin yönetsel rolünü vurgulaması, bir girişimcinin belirli işletme görevlerini başarabilmesinin ve kendisine ait bir sermaye sağlamanın gerekli olduğunu ifade etmesi ve girişimcinin bir risk taşıyıcısı olduğunu belirtmesidir.

20. yüzyılda, Cantillon ve Mill'in fikirleri üzerine Ekonomist Frank Knight, girişimcilerin sadece risk durumuyla değil, gelecek hakkında da belirsizlikle ilgili olduklarını vurgulamıştır (Sobel, 2008:643). Knight'a göre, girişimciler doğal kaynaklara, teknolojiksel değişime ve fiyatlara ulaşmada sınırlı bilgiye sahiptir (Parker, 2009a:32). Girişimcinin belirsizlikle başa çıkmada sorumluluklar üstlenen ekonomik görevli olduğunu iddia etmiştir (Audretsch vd., 2008:688) ve daha çok 20. yüzyılın ilk bölümündeki büyük işletmelerin büyük ölçekli karışık yatırım özellikleriyle ilgilenmiştir (Casson, 2005:329). Ekonomik faktörlerde belirsizliği ilk keşfedenler arasındadır, belirsizliğin üç çeşidini ortaya koymuştur (Cohen ve Winn, 2007:37):

1. Gelecekte ortaya çıkacak dağılım bilinir ve olasılıklar hesaplanabilir (fırsat tanımlamayla ilgili olarak),
2. Gelecekte ortaya çıkacak dağılım gerçekleşir fakat sadece deneme ve yanılma yoluyla her zaman tanımlanabilir (fırsatları keşfetmeyle ilgili olarak),
3. Gelecekte ortaya çıkacak dağılım bilinmeyendir ve bilinmez özelliindedir (fırsat yaratmayla ilgili olarak).

Bu belirsizlikleri tanımlayan ve bunlardan faydalanan girişimciler, muhtemelen sadece yeni bir girişime başlamanın fırsat maliyetini değil aynı zamanda risk içeren durumlar için de pazar dengeleyenler olarak girişimci getirileri elde edecektir.

Girişimcilik teorisine 20. yüzyılda en büyük katkıyı sağlayan Joseph Schumpeter'dir. Ekonomist Joseph Schumpeter ilk önce yeniliğin ekonomik gelişmenin temel yönlendiricisi olduğunu ileri sürmüştür (Miles vd., 2006:1). “Ekonomik Gelişme Teorisi” sayesinde girişimcilik teorilerine önemli katkıda bulunmuştur, bu teoride girişimcilik merkezi bir eleman olarak yenilik sayesinde ekonomik gelişimin başlıca lokomotifidir. Schumpeter'e göre, girişimci yeni birleşimleri ortaya çıkaran bir yenilikçidir, bu yenilikler (Lordkipanidze vd., 2005:788):

1. Yeni bir ürünün meydana getirilmesi veya bir ürünün kalitesinin yükseltilmesi,
2. Bir endüstride herhangi bir şeyin denenmemiş yeni üretim yönteminin ortaya çıkarılması,
3. Yeni pazarlara açılım,
4. Yeni üretim kaynaklarının kullanımı,
5. Bir endüstride yeni birkaç organizasyonel yapılar oluşturmayı başarmaktır.

Schumpeter'in girişimcilik fikri özellikle modern kapitalizmde ekonomik gelişimin iç yönlendirici gücü olarak ortaya çıkan, sosyo-kültürel değişimin en önemli kaynakları olarak tanımlanan yaratıcılık ve hayal gücünün karşılıklı bir etkileşimine dayalı olarak, liderliğin etkisini yansıtmalıdır. Endüstri, politika, sanat ve bilim gibi muhtelif alanlarda ortaya çıkarılan yaratıcı liderlik faaliyetleri, yeniliğin teşvik edici karakterine vurgu yapan, dayanma gücünün ve enerjinin bir hazinesi olduğu söylenmektedir. Liderlik, girişimciliğin sonuca götüren öğelerini meydana getirir: “Yeni birleşimleri ortaya çıkarma yöntemidir ve gelişmeyi sağlar, çünkü liderin faaliyeti girişimciliğin yönlendirici gücüdür” (Ebner, 2006:504). Ekonomilerde girişimcilikle ilgili önde gelen görüş Joseph Schumpeter'in ünlü “yaratıcı yıkım” anlayışıdır (Hubbard, 2008:597). Schumpeter, bir yenilikçi olarak girişimcinin rolünü vurgulamıştır. Onun için, bir girişimci yeni kaynak birleşimlerini bulan ve önceden var olmayan ürünleri üreten birisidir. Ona göre, girişimci, bir ekonomide yıkıcı bir güçtür çünkü bu yeni birleşimlerin ortaya konulmasına, diğerlerinin ortadan kalkmasına neden olur. Bu yıkıcı gücü gerçek ekonomik ilerlemenin kaynağı olarak düşünmüştür. Girişimcilerin bu yıkıcı gücünü vurgulamasına ek olarak, yenilikçileri ve kredi verenleri ayırtmıştır. Yenilikçiler, yaratıcı fonksiyonlara hizmet ederken; kredi verenler, finansal fonksiyonlara hizmet eder. Gerçek girişimcilik yaratıcıdır veya işletmenin

yenilikçi yönüdür, finans sağlayan ögesi değildir (Sobel, 2008:643). Schumpeter'e göre (1934), girişimciler sürekli olarak pazarın dengesinin bozulmasına neden olur. Girişimcilerin anlayışları, ürünleri ve fikirleri yeni standartlar getirir ve girişimciler yenilikçilikleriyle radikal bir şekilde müşterilerinin tercihlerini ve zevklerini değiştiren "yaratıcı yıkımcılardır" (Aktaran: Hjalager, 2010:4). Schumpeteryan girişimciler, yaratıcı yıkımla ve işletme faaliyetlerindeki sınırlamaları kaldırmak gibi faaliyetlerle meşgul olurlar (Toms, 2006:338). Girişimsel faaliyet yenilikle sonuçlanır yani, eski olanlar yok edilir ve her zamanki davranışların baskın öğelerinin değiştiği yeni birleşimler ortaya çıkarılır (Fuller ve Warren, 2006:957).

Schumpeter (1934), yöneticilerin kontrol ettiği, disiplini garanti altına aldığı ve düzeni sağladığı yöneticileri girişimcilerden ayırmıştır (Aktaran: Cogliser ve Brigham, 2004:774). Schumpeter'in, girişimciliği yönetimden ayırdığı önemli birkaç farklılık: Birincisi ve en önemlisi, girişimcilikte her zaman ortaya çıkmayan bir fırsatı ele geçirebilmek için bir organizasyon meydana getirmek gerekir; ikincisi, fırsat kovalamayı sadece yeni girişimlerle sınırlandırmamış, girişimciliğin mevcut organizasyonlar içerisinde de gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir; üçüncüsü, kişilerin bir faaliyette buldukları zaman girişimci oldukları gerçeğini ifade etmiştir. Sonuncusu, girişimcilik yapılan faaliyetlerin doğası tarafından tanımlanır ve organizasyonun doğası ve bireysel değişim faaliyetleri gibi bir kaç noktada girişimcilikten genel yönetime geçiş meydana gelir (Carton vd., 1998:3). Schumpeter'in girişimcilik hakkındaki düşünceleri modern girişimcilik anlayışının temelini oluşturmuştur. Yaratıcı yıkım anlayışı ve yenilik hakkındaki düşünceleri sayesinde girişimcilik anlayışına yeni bir boyut kazandırmıştır.

20. yüzyılda girişimciliğe katkıda bulunanlardan birisi de Kirzner'dir. Kirzner (1973), girişimcilerin diğerlerinin farkına varmadığı ve bilmediği şeyler sayesinde ekonomik dengesizliğin avantajlarından faydalanmak yoluyla fırsatları bulduklarını ve faydalandıklarını iddia etmiştir (Aktaran: Chung, 2004:7). Ona göre, fırsatların bir girişimcinin özel yerel bilgisinden ortaya çıkması zorunlu değildir; bunun yerine girişimcilerin ürün, mal ve hizmetler geliştirme yoluyla sağladıkları fırsatlardaki uyanıklıklarından ortaya çıkar. Kirzner (1973), girişimcilerin fırsatlar için nasıl uyanık olmak zorunda olduklarını ve faaliyetlerinde yenilikçi ve atılgan olmalarının zorunlu olduğunu vurgulamıştır (Aktaran: Zahra vd., 2009a:525). Gerekli olan bilginin,

öğrenmenin ve pazar oluşumları için uyanık olmanın artan kâr sağlayıcı fırsatlar için ve potansiyel kârlar sağlayan teşvik edici girişimsel faaliyetler için yeterli olduğunu ileri sürmüştür (Frederiksen ve Davies, 2008:490). Belirsizlik Kirzner'in girişimsel fırsat teorisinin de bir köşe taşıdır. Kirzner'e göre, girişimsel fırsatları keşfetmek vizyon ve uyanıklık gerektirir (Audretsch vd., 2008:688). Böyle uyanıklıklar örneğin işletmenin yenilikçiliği, girişim yapması gibi iç girişimciliğinde niçin bazı işletmelerin diğerlerine göre daha meyilli olduğunu ve stratejik yenilenme gayretlerinin işletmenin kaynaklarını kullanmak veya kaynakları genişletmek için işletmeyi geliştirici yeni fırsatlara yönlendirdiğini açıklamaya yardım edebilir (Şimşek vd., 2009:810).

Kirzner'in girişimcilik anlayışı, Schumpeter'in girişimcilik anlayışına birkaç yönden zıtlık gösterir. Girişimcinin dengesizlik yaratan rolüne odaklanmak yerine, Kirzner, ekonomik kâr sağlayan pazarları bulan, önceden belli olmayan kâr fırsatlarını keşfeden ve onlar için harekete geçen, uzun dönem denge sağlayan girişimcileri dengeleyici bir güç olarak görür. Böylece Kirzner'in "dengeleyici girişimcisi" Schumpeter'in girişimcisinin yaptığı gibi var olan dengeyi bozmaktan ziyade dengeye doğru bir pazara hareket eden bir değişimi başlatır (Sobel, 2008:643). Kirzner'in girişimcilik literatürüne katkısı, girişimcileri piyasada denge sağlayan unsur olarak görmesi ve girişimcilerin fırsatlardan faydalanmaları için girişimsel uyanık olmalarının gerektiğini ifade etmesi şeklinde olmuştur.

Girişimciliğe önemli katkılarda bulunanlardan birisi de Baumol'dur. Baumol'un teorisi, girişimcilerin kâr fırsatlarını sadece özel pazarlardan faydalanmadığını aynı zamanda politik ve yasal alanlardan da yararlandığı düşüncesi üzerine kuruludur (Sobel, 2008:642). Baumol, girişimciliği insan doğasının her yerde hazır olan bir özelliği olduğunu varsaymaktadır ve başka yerlerde farklılık gösteren şeyler girişimsel ruhun öncelikli aşaması değildir; bunun yerine bu ruhun nasıl yönlendirildiğidir şeklinde ifade etmektedir. Pazar sektöründe olduğu gibi, politik ve yasal alanlarda da girişimci bireyler için kârlar sağlayan fırsatlar vardır. Bu girişimci bireyler sahip oldukları çalışma güçlerini hem özel sektörde zenginlik yaratmada ve hem de politik ve yasal süreçler yoluyla zenginliğin yeniden dağıtımını güvence altına almayı sağlamada bir seçim hakkına sahiptirler. Baumol'a göre, girişimciliğin modern alternatifi rant arama faaliyetleridir. Girişimciler getirisi daha yüksek olduğu zaman, yüzlerini rant benzeri gelirlere çevirmektedirler. Burada girişimcileri kâr ve rant arama arasında tercih

yapmaya iten şey sosyal ve ekonomik kurumsal yapıdır. Bir başka ifadeyle sosyal ve ekonomik kurumsal yapı girişimciliğin verimli veya verimsiz alanları tercih etmesindeki belirleyici faktör durumundadır (Sobel, 2008:643; Özkul, 2007:363).

Günümüzde girişimcilik yeni işletme kurmak, yenilik yapmak, mevcut bir işletmeyi büyütmek ve geliştirmek, yeni ürün ve hizmetler sunmak, değer yaratmak, risk üstlenmek, fırsat algılamak ve fırsattan yararlanmak gibi çok sayıda kavramla bağlantılı (Karabey, 2009:10) olarak açıklanan ve köklü değişimlere neden olan bir süreci ifade etmektedir.

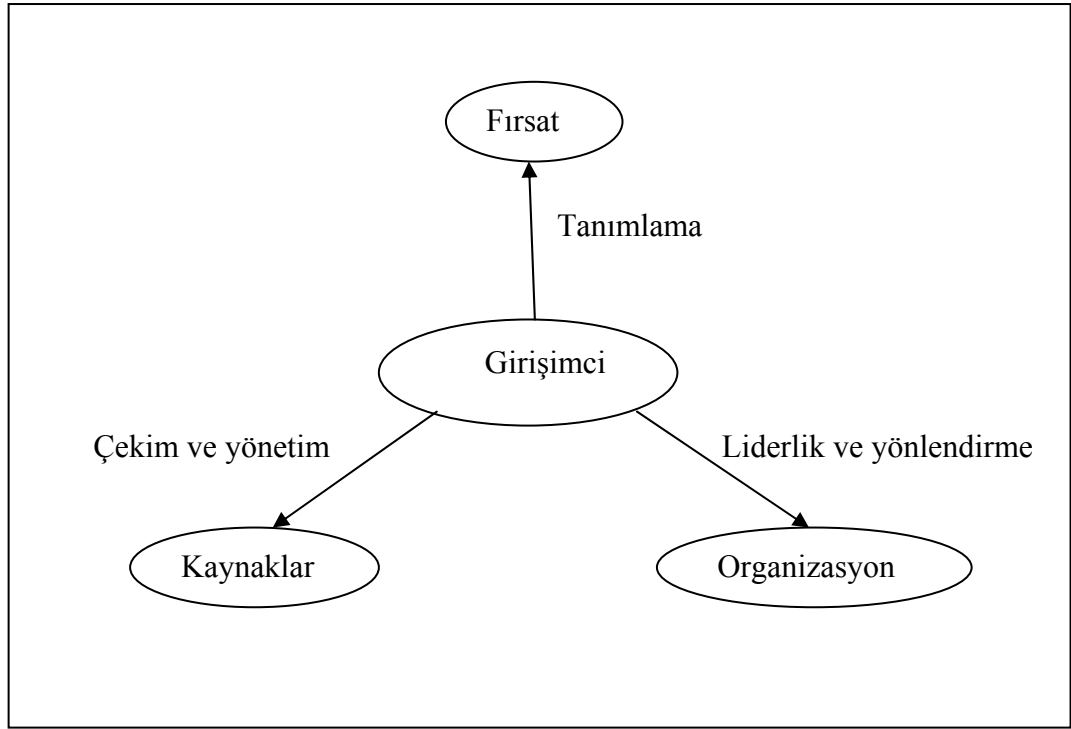
Bu sürecin kendisi bir fırsatı tanımlamak, bir işletme anlayışını benimsemek, gerekli olan kaynakları değerlendirmek, bu kaynakları elde etmek, bu girişimi yönetmek ve sonuç almak için gerekli olan faaliyetlerin bütününe kapsamaktadır (Tajeddini, 2010:222) ve bugün, girişimcilik yaygın bir şekilde dünya genelinde ekonomik ve sosyal gelişimin lokomotifleri olarak tanımlanmaktadır (Acs ve Audretch, 2010:1). Birçok araştırmacının birbirlerinin tamamlayıcısı olarak sağladıkları katkıyla gelişen ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte bir süreç olarak ele alınan ve önemi daha da artan girişimcilik modern anlamda kullanılmaktadır. Bugün modern anlamda kullanılan girişimcilik hem bir işletme kurmak ve hem de faaliyette bulunan bir organizasyon içerisinde yenilikler yapmak yoluyla girişimcilik faaliyetinde bulunmayı içermektedir. Bir işletme içinde girişimcilik faaliyetinde bulunmak iç girişimcilik olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla bugünkü girişimcilik anlayışı hem bir işletme kurmak hem de iç girişimcilikte bulunmak anlamındadır. İster yeni bir işletme kurulsun isterse bir işletme içerisinde bir girişimcilik faaliyetinde bulunulsun yaşadığımız 21. yüzyılda girişimcilik bilginin güdümünde yapılmaktadır. Bilgi girişimcilerin başarılı olmalarındaki en büyük etkidir ve girişimcilerin en büyük sermayesidir.

1.4. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ

Son zamanlardaki çalışmalar, girişimciliğin bir süreç olarak çeşitli yerlerde ve bölgelerde ortaya çıktığını ve sadece ekonomik kâr sağlama perspektifinden ele alınmaması gerektiğini ortaya koymuştur. Organizasyon bağlamında bireysel girişimcilik, organizasyon içinde değer yaratımının bütün düzeylerinde “önemli oyuncuların” niyetini ve faaliyetlerini gerektirir. Organizasyonlardaki girişimsel davranış (iç girişimcilik) genellikle artan organizasyonel büyümenin ve kârlılığın,

stratejik yenilenmenin, organizasyonel değişimin ve müşteriye değer katan hizmetlerin bir aracı olarak addedilmektedir (Zampetakis vd., 2009:165). Lumpkin ve Dess'e göre (1996), önemli girişimsel süreçler bağımsızlığı, yenilikçiliği, risk almayı, proaktifliği ve rekabetçi saldırganlığı içermektedir (Aktaran: Okudan ve Rzasa, 2006:197). Girişimcilik sürecinde, girişimciler risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma faaliyetlerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu yüzdendir ki hem bir işletme kurma süreci, hem de yenilikler yapma süreci girişimcilik kapsamındadır (Kurt vd., 2006:102).

Girişimcilik, fırsatların tanımlanmasını, değerlendirilmesini ve faydalanılmasını içermektedir. Bu anlamda fırsatlar, üretim maliyetlerinden daha yüksek bir fiyata satma yeteneği olan bireylerin veya organizasyonların var olmasını sağlayan yeni ürünleri veya hizmetleri meydana getirme durumlarını göstermektedir (Certo ve Miller, 2008:267). Girişimcilik fırsatların varlığı kadar fırsatların avantajlarından faydalanmak isteyen girişimci bireyleri de gerekli kılmaktadır. Shane ve Venkataraman (2000), girişimciliğin; fırsat kaynaklarını, keşfetme sürecini, fırsatların avantajlarını elde etmenin ve değerlendirmenin yanında, bu fırsatları keşfeden, değerlendiren ve faydalanan birey gruplarının da araştırılmasının gerekli olduğunu ileri sürmektedirler (Aktaran: Ulhoi, 2005:939).



Şekil 1.2. Girişimcilik Sürecindeki Temel Faktörler

Kaynak: Philip A. Wickham, Strategic Entrepreneurship, PrenticeHall Pub., GB., 2001, s. 37'den uyarlanmıştır.

Girişimcilik süreci, girişimcinin bir fırsatı tanımlamasını, bu fırsat için kaynakları bir araya getirmesini ve bir organizasyon içerisinde faaliyette bulunmasını kapsamaktadır. Dolayısıyla girişimcilik süreci fırsat, kaynak, organizasyon, girişimci unsurlarından oluşmakta ve bu süreç sonucunda bir değer yaratılmaktadır.

Anokhin ve Schulze, girişimsel ya da bir yenilik fırsatını kovalama kararının “kendi amaçlarını gerçekleştirme yeteneğine sahip girişimcinin cesaretli olmasını sağlayan değer yaratma oranına bağlı olduğunu” iddia etmektedirler (Anokhin ve Schulze, 2009:465). Değer, tüketim beklentilerinin önemli bir sonucu olarak düşünülebilir. Tüketim deneyimi oluşturan tüm niteliksel ve niceliksel faktörlerden değer elde eden müşteri, değeri, maddi ve maddi olmayan maliyetlerin, bir fonksiyonu olarak görür. Bu nedenle değer; düşük fiyat, tatmin isteme, ödenen fiyat için alınan kalite veya verilen şey karşılığında alınan şeydir. Değer yaratmak, üretilen mal veya hizmette yapılan düzenlemeler aracılığı ile mal veya hizmetin alıcısının algıladığı kalite düzeyinin ve mal veya hizmette verdiği özel önem derecesinin arttırılmasıdır (Naktiyok,

2004:3). Değer yaratımı potansiyel bir pazarı değerlendirmeye başlamakta ve daha sonra pazar için değerli bir şeyi pazarlama ve satmayı içermektedir (Duening vd., 2010:72).

Girişimsel süreç girişimcinin faaliyetleri sonucu ortaya çıkar ve dinamiktir. Başarılar; girişimcinin, fırsatın, kaynakların ve organizasyonun bir araya gelmesi ve zaman içerisinde birbirlerini destekleme durumundan meydana gelir (Wickham, 2001:39). Bu unsurların herhangi birisindeki bir sorun diğer unsurları da olumsuz etkileyecek ve başarısızlık durumu söz konusu olacaktır.

1.4.1. Fırsat Tanımlamak

Fırsat tanımlamak girişimcilikte önemlidir, bunun yanında bu süreçte ilk adımdır (Hansen, 2007:17). Bir pazarda belirli fırsatların var olduğu anlayışı girişimciliğin temelidir. Girişimcilik ortaya çıkan fırsatların hedeflenen avantajlarından yararlanmayı içerir. Girişimciler çoğu kez fırsatların avantajlarından yararlanmak ve onları kendi işletmelerinde başlatmak için hızlı davranmak zorundadırlar (Ensley vd., 2003:339). Girişimci, bir fırsat gördüğünde veya bir fırsatın ortaya çıkacağını sezdiği anda yeni bir işletme kurmak yoluyla veya iç girişimcilik yoluyla o fırsattan yararlanmaya çalışır. Fırsatları gözetme ve fırsat arayışı girişimcilikte süreklilik gerektirir. Başkalarının algılamadığı bir fırsatı algılayarak girişimcilik faaliyetinde bulunmak ve bir değer ortaya koymak girişimcilerin özelliğidir. Fırsatçı olmak ve fırsatlardan yararlanabilmek, ekonomik bir değer ortaya çıkarmanın başlangıcıdır. Girişimcilerin tanımladığı ve faydalanmak istediği fırsatlar farklı ekonomik değerlere sahiptir ve bu fırsatlar ile sonucunda elde edilecek değer girişimcilerin girişimsel davranışlarda bulunmalarına etki eder.

Teknik bir terim olarak “fırsat” Ludwig von Mises gibi ekonomistler tarafından, girişimcilik tartışmalarında ortaya konulduğu yaygın bir şekilde bilinmektedir (Görling ve Rehn, 2008:95). Fırsat terimi genellikle hem “bir amacı elde etmek için uygun bir durum veya uygun şart” hem de “başarı için iyi bir durum (fikir), şans (olasılık) ya da beklenen şey” olarak tanımlanmaktadır (Schenkel, 2005:24). Bu anlamda fırsatlar, kâr etme olanağını gösteren durumların ifadesidir.

Shane ve Venkataraman (2000), teoriksel bir başvuru olarak Casson’u (1982) kullanarak, girişimsel fırsatları yeni ürünlerde, hizmetlerde, hammaddeler ve organize

etme yöntemlerinde ortaya koyulabilir ve bir kârla satılabilir durumlar olarak tanımlamışlardır (Aktaran: Nordman ve Mele'n, 2008:174). Lee ve Venkateraman (2006), girişimsel bir fırsatı “çoğunlukla yeni bir işletme kurma sayesinde yenilikçiliği ortaya koymak ve yeni malları ve hizmetleri tanıtarak topluma yeni bazı değerler sunmada birey için (ya da takım için) bir imkân” olarak tanımlamaktadırlar (Aktaran: Hansen, 2007:12). Fırsat; toplumun arzu ettiği mal ve hizmeti makul fiyatlarla müşterilere sunarak değer yaratmak isteyen bireyler için uygun şartların veya imkânların oluşması veya ortaya çıkarılması durumudur.

Fırsatlar belirli özelliklere sahiptir. Bu özellikler girişimsel sürecin hemen hemen bütün yönlerini etkilemektedir (Eckhardt ve Shane, 2010:49). Dünya ekonomisindeki hızlı değişimler çoğu toplumda zenginlik yaratmada gittikçe artarak önemli hale gelen girişimsel fırsatları kovalamayı ön plana çıkarmıştır (Li, 2008:1013). Kâr ortaya çıkarabilecek bir durumda kaynakları birleştirmek için bir fırsatı tanımlamak veya bir olasılığı değerlendirmek girişimciliğin önemli bir yönüdür. Çünkü insanlar, girişimci olmadıkça fırsatları tanımlamaya ihtiyaç duyarlar; fırsat tanımlamadaki beceri, bir kişinin girişimci olma olasılığını yükseltir. Ancak, bütün insanlar girişimci fırsatları tanımlamada eşit becerili değildirler. Araştırmacılar ön bilgi, psikolojiksel “uyanıklık” planlı tanımlama becerileri ve sosyal şebeke yapılarını kapsayan fırsat tanımlamayla ilgili insanlar arasındaki çeşitli farklılıkları tanımlamaktadırlar (Nicolaou vd., 2009:109).

Girişimciler kâr elde edecek fırsatlar ararlar (Oosterbeek vd., 2009:1). Diğer insanların tanımlamada başarısız oldukları fırsat tanımlamalarında özel yeteneklere sahip olabilirler (Vengrouskie, 2010:13). Shaver ve Scott (1991), fırsatları tanımlamada diğer insanlardan muhtemelen daha çok başarılı olacak bilgi sürecine ve daha iyi arama yeteneğine sahip insanları ifade etmektedirler. Shane (2000), niçin bazı insanların fırsatları keşfettiğini ve diğerlerinin edemediğini soru halinde ortaya koymaktadır (Bhagavatula vd., 2008:7). Fırsat tanımlama, bazı insanların iş fırsatlarını görme yeteneğine ve farkına varma yeteneğine sahipken diğerlerinin bu yeteneğe sahip olmadıklarını iddia eden Schumpeter’le ilişkilendirilir. Ireland ve meslektaşları “girişimsel fırsatları keşfetmenin sürdürülebilir bir rekabet avantajı ve zenginlik yaratımı için işletmenin çabalarına katkıda bulunduğunu” belirtmektedirler (Nybakk ve Hansen, 2008:474-475).

Girişimciler düşük fiyatlardan satın alabileceği ve yüksek fiyattan satabilme yeteneğindeki durumlarını keşfetmek ve bu durumlardan faydalanma uyanıklıkları sayesinde ilerlemektedirler (Yu, 1998:898). Girişimsel keşif süreci fırsatların ve “girişimci kişilerin” dinamik etkileşiminden oluşur (Harper, 2008:614). Fırsat tanımlamak, pazar ihtiyaçları ve ulaşılabilir kaynaklar arasında bir “uyum” şeklinde tanımlanabilecek bir fırsatın olduğu yerde, faal olarak bir fırsatın arandığı ve tanımlandığı anda bir kişinin ortaya koyduğu davranışları gösterir. Doğru fırsatları tanımlamak ve seçmek başarılı girişimcilerin en önemli davranışları arasındadır (Dam vd., 2009:2). “Girişimcilik literatüründe en çok ihmal edilen sorulardan birisi gelecekte malları ve hizmetleri yaratmada fırsatların nerede olduğudur” (Cohen ve Winn, 2007:30). Girişimcilik faaliyeti fırsat tanımlamayla başlar. Girişimcilerin fırsatları doğru bir şekilde değerlendirmesi onların başarısı için önem arz etmektedir. Doğru değerlendirilen bir fırsat, bir değer yaratılmasında ve bunun sonucunda ekonomilerin kalkınmasında ve ekonomik dinamizmin ortaya çıkmasında temel unsurdur.

Girişimcilikteki ilk deneyim bireylerin kendi yeteneklerini geliştirmelerine, fırsatları tanımlamalarına ve onlardan faydalanmalarına yardım edebilir (Hoye ve Pries, 2009:683), Hayek’in (1945) ve Kirzner’in (1997) çalışmasına dayalı olarak Shane (2000), girişimcilerin sahip oldukları bilgiyle, önceki tecrübeleri ve eğitimleriyle ilgili fırsatları keşfedeceklerini ve bu öğelerin fırsatları keşfetme sürecine etki ettiği sonucuna varmıştır. Girişimciler öncelikle bir fırsatı keşfederler, daha sonra bundan faydalanırlar (Aktaran: Nordman ve Mele’n, 2008:174). Bu fırsatların semeresini almak yarınların pazarları için yenilikçi çözümlerle ortaya çıkan işletmeleri gerekli kılmaktadır (Hockerts ve Wüstenhagen, 2009:2).

Fırsatları keşfetmek çevresel şartlara özgü tepkiler sağlayan yeni organizasyonel şekillerin ortaya çıkmasına neden olur (Alvarez vd., 2010:32). Girişimciler herhangi bir zamanda ortaya çıkan fırsatlardan faydalanabilirler. Yeni fırsatlar yeni mal ve hizmetlerle tanışmayı, yeni pazarlar keşfetmeyi, yeni üretim süreçleri geliştirmeyi ve yeni yöntemler içinde hammaddeleri birleştirmeyi kapsayabilir (Bhagavatula vd., 2008:2). Bir girişimci ya da yönetim takımı pazarda rekabet avantajı elde etmek için yeni yerlerinin nerede olacağına karar vermek zorundadır. Ekonomik literatür, sırayla, rekabet avantajlarının ve girişimsel fırsatların tamamının herkes için hemen ortaya çıkmayacağını, fırsatlarla ilgili inançların benzersiz olduğunu ileri sürmektedir. Bir

girişimci başarılı olmak için, diğerlerinin herhangi bir değer kazandırma yeteneğinin olmadığı durumda ya da diğerlerinin esas olarak başarısızlık riski olarak görebileceği (düşünebileceği) durumlarda girişimsel fırsatları keşfetmek ve bunlardan yararlanmak için özel fikirler geliştirmeye ya da özel bilgi grupları elde etmeye ihtiyaç duyar (Ulhoi, 2005:940) ve gereksinim duyduğu bilgileri elde ederek amaçlarına ulaştıracak girişimcilik fırsatlarını tanımlar ve bu fırsatları değerlendirmeye çalışır.

Fırsat kaynakları girişimsel faaliyetin ortaya çıkmasındaki şartları meydana getiren mevcut özelliklerdir (Sarason vd., 2006:287). Girişimsel fırsatlar yeni mallar, hizmetler, hammaddeler ve yeni organize etme metotlarını başlatabilen ve üretim maliyetlerinden daha fazla bir fiyata satabilecek durumları ifade etmektedir (Görlling ve Rehn, 2008:100). Bir girişimci olmak için, tanımlanan ya da yaratılan fırsatlardan avantaj elde etmek amacıyla kişinin kuralları yıkmasının gerekli olduğu sıklıkla söylenmektedir (Brenkert, 2009:448). Bir fırsattan yararlanmak için önce bir fırsat bulma niyetinin olması; daha sonra fırsatı aramak ve sonrasında bir fırsatın keşfedilmesi gerekir. Bir fırsat çevre faktörlerindeki (ekonomik, politik, yasal, sosyo kültürel, teknolojik, uluslar arası, demografik) bir değişim sonucu ortaya çıkabilmektedir.

Çevre daha karmaşık ve dinamik hale geldikçe, şirketler sürdürülebilir üstün bir performans için yeni fırsatları tanımlamada daha çok girişimci olmalıdırlar (Hayton, 2005:21). Girişimsel yönlülük, bir şirketin, stratejileri ve yeni fırsatları aktif bir şekilde kovalamayla ilgili olan faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Rhee vd., 2010:67). Değişen ve sürekli artan rekabet çevrelerinde, şirketler sürekli olarak girişimsel fırsatları aramalıdırlar ve bu fırsatları artan performans sonuçlarına çevirmelidirler. Bu durum, şirketlerin girişimsel yönlülüğüne yani şirketin yenilikçi, proaktif olmadaki ve risk almadaki stratejik duruşuna olumlu bir etki yapar (Clercq vd., 2010:88). Girişimcilik faaliyetinde bulunabilmek için, öncelikle girişimsel fırsatlara sahip olmak gerekmektedir. Girişimsel fırsatlar yeni ürünler, hizmetler, hammaddeler ve organize etme yöntemlerini ortaya çıkarabilecek durumlardır. Çeşitli şekillerde meydana gelir. Drucker (1985), ürün-pazar girişimciliğinde üç farklı fırsat sınıfı tanımlamıştır (Aktaran: Shane ve Venkataraman: 2000:220):

1) Yeni bilginin yaratımı; çünkü yeni teknolojilerin yaratılmasıyla meydana gelir,

- 2) Bilgi asimetrisiyle sonuçlanan pazar verimsizliğinden faydalanmak; çünkü zaman ve coğrafyaya karşı meydana gelir,
- 3) Alternatif kaynak kullanımı için ilgili maliyetlerdeki ve kârlardaki değişim faaliyetleri; çünkü politikal, düzenleyici ya da demografik değişimler içinde meydana gelir.

Ardichvili ve meslektaşları (2003), fırsat tanımlamada çok önemli beş faktör belirtmişlerdir. Bunlar: Girişimsel uyanıklık, bilgi asimetrisi ve önceki bilgi, sosyal şebekeler, personel özelliği, fırsatın kendi çeşidi. Bunlar fırsat tanımlamanın sonuçları için birbirleriyle ilişkili faktörlerdir (Aktaran: Bhagavatula vd., 2008:7). Fırsatlardan yararlanmak için girişimcilerin zamanında harekete geçmesi, gerekli kaynakları bir araya getirmesi, risk durumunu doğru değerlendirmesi ve fırsatın nasıl daha iyi değerlendirilebileceği ile ilgili bilgileri elde etmesi gerekmektedir. Bu unsurların birisinin eksik olması fırsattan yararlanma olanağını ortadan kaldırabilir.

1.4.2. Kaynaklar

Girişimsel bir durumda, girişimci sadece fırsatları tanımlamayla kalmaz aynı zamanda bu fırsatların sonuçlarına ulaşmak için gerekli olan kaynakları da bir araya getirmek yeteneğine ihtiyaç duyar (Cogliser ve Brigham, 2004:778). Fırsatların tanımlanması girişimcilik için tek başına yeterli olmamaktadır. Fırsatlar, kaynaklara sahip olmakla ve kaynakları etkin bir şekilde kullanma yeteneğine sahip olmakla değerlendirilebilir. Dolayısıyla girişimciler fırsat kaynak eşitliğini sağlayarak, farklı faaliyet alanlarında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar.

Kaynaklar yaşayabilir (kendi ayaklarının üstünde duran bir işletme) bir işletme olmak için gerekli araçlardır (Verheul vd., 2002:38). Şirketler, rekabet avantajı ve bunun sonucunda da üstün bir performans sağlayan kendine has özellikleri olan kaynaklara sahiptirler (Ainuddin vd., 2007:48). Eşsiz kaynakları bir araya getirmek ve onları eşsiz yollarla birleştirmek yoluyla değer yaratırlar ve bu değeri (Basu vd., 2009:2) müşterilere sunmak yoluyla faaliyetlerini sürdürürler.

Girişimciler, girişimciliğin yararına olan zengin bir çevre kullanmak için girişimsel yetenekleri ve kaynakları kullanırlar ve geliştirirler. Girişimsel yetenekler işletme bilgisinin ilk aşamalarında gerekli olan fonksiyonların başarılmasındaki yetenekleri ifade eder. Mosakowski, var olan şirketler için organizasyonel rekabet

edebilirlik ve girişimsel kaynaklar arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. İleri teknoloji girişimciliği bağlamında, teknolojiksel yetenekler rekabet avantajı elde etmede girişimciler için kesinlikle stratejik kaynaklardır (Aktaran: Lin vd., 2006:170).

Girişimcilik literatürü, günümüzde daha çok, organizasyonel performans için girişimciliğin katkılarını keşfetmede kaynak bağımlılığı yaklaşımına dikkat çekmiştir. Örneğin, Dess ve meslektaşları (1999), girişimciliğin organizasyonel dönüşümün önemli bir yönlendiricisi olduğunu, organizasyonel kaynakların birleştirilmesi ve yaratılması yoluyla stratejik yenilenmeyi ifade etmişlerdir. Benzer bir şekilde Zahra ve meslektaşları (1999), girişimsel faaliyetlerin “yeni birleşimler ortaya çıkarma ya da var olanları yenileme için bir temel” sağlayabileceğini iddia etmişlerdir. Stevenson ve Gumpert’in (1985), girişimcilerin kaynak kullanımındaki hünerliliği yaklaşımı (Örneğin, finansal sermaye, entelektüel sermaye, özellikler, yetenekler) bu görüşün ortaya çıkmasıyla ilgilidir. Stevenson, girişimcilerin işletmenin ulaşılabilir kaynakları kullanması, fırsatlardan faydalanması ve fırsatlardan bir değer elde etme durumunun geliştirilmesiyle alakalı olduğunu ifade etmektedir (Aktaran: Bhuian vd., 2005:10). Literatürde ilk önce Wernerfelt (1984) tarafından ortaya konulan kaynak bağımlılığı yaklaşımı, bir şirketin başarısını büyük ölçüde onun sahip olduğu ve kontrol ettiği kaynakların belirlediğini ortaya koyan teoridir. Kaynaklar tipik olarak ya değerler ya da yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Maddi olan veya maddi olmayan değerler, şirket tarafından elde edilir ve kontrol edilir. Yetenekler becerilerin ve organizasyonel iş programları yoluyla öğrenilen biriktirilmiş bilginin yığınlarıdır. Literatür, şirket kaynaklarının belirli özelliklere sahip olduklarında sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı ve üstün bir şirket performansının önemli faktörleri olabileceğini ileri sürmektedir (Galbreath, 2005:979). Bir işletme sahip olduğu kaynaklar ve yetenekler sayesinde faaliyetlerini sürdürür. İşletmelerin mal ve hizmet üretiminde kullandığı maddi ve maddi olmayan unsurlar, onların varlıklarını oluştururken, amaçlarına ulaşmak için bu varlıkları kullanma kapasiteleri onların yeteneğini ifade etmektedir.

Bu yetenek ve kaynaklardan bazıları rekabetçilere kıyasla eşsiz ve üstünse, bu yetenek ve kaynaklar bir rekabet avantajı kaynağı olarak düşünülebilir. Çevresel fırsatlar ve strateji için etkili bir şekilde hazırlanmış kaynaklar yüksek bir performans için fırsatlar yaratır (Ensley vd., 2003:338). Bu fırsatları değerlendirebilen işletmeler

rekabete yön verebilecek, rakiplere üstünlük sağlayabilecek ve nihayetinde istediği başarıları elde edebilecektir.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, günümüzdeki stratejik yönetim literatüründe baskın teoriksel görüştür ve rekabet avantajının temel yönlendiricisi olarak görülen şirketin değerli özelliklerine odaklanır (Chuang, 2004:459). Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, kaynakların değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olduğunda bir şirket için avantaj kaynağı olacağını vurgular (Carpano vd., 2003:155). Şirketlerin başarıları nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilemez olan değerli kaynakları akıllı bir şekilde tanımlayıp tanımlamadıklarına ve kullanıp kullanmadıklarına bağlıdır (Li vd., 2003:629). Heterojen ve eşsiz kaynaklara sahip olan şirketler kendi finansal performanslarını arttırabilecek ve kendi endüstrilerini etkileyebilecek stratejik seçimler ve değişimler yaparlar (Waldman vd., 2004:361). Şirketler sıklıkla fikirleri, keşifleri, teknolojileri, yenilikleri ve hatta büyümenin motoru olabilecek ve kârlılığı attıracak işletmeleri ele geçirebilmede iç ve dış kaynakları kullanırlar (Narayanan vd., 2009:59). Kaynak bağımlılığı yaklaşımının merkez noktası üstün bir performansın elde edilmesini sağlayan sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmede şirket kaynaklarının kullanılmasıdır (Galbreath, 2005:980). Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre işletmeler, mal ve hizmet üretmek için girdilere ihtiyaç duyarlar ve bu girdilerden bazıları işletmeler için daha da önemlidir. Bu kaynakların önemi ve temin edilme durumu, işletmeleri çevrelerine bağımlı hale getirir. İşletmeler bu kaynakların elde edilmesini ve faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak için bir takım önlemler alırlar ve bu kaynaklara ulaşarak faaliyetlerini sürdürürler.

Bir şirketin kaynağı fırsatlardan yararlanmak için veya şirketin etrafındaki tehditleri ortadan kaldırdığında değerli olduğu düşünülebilir (Li vd., 2003:629). Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre, önemli kaynaklara sahip olmada ve kontrol etmede şirketler arasındaki farklılık sürdürülebilir bir rekabet avantajının temel bir yönlendiricisidir ve bu yüzden şirket performansına etki eder. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için, şirketler kaynakları biriktirmeli, birleştirmeli ve kaynaklardan faydalanmalıdır (Chen ve Hsu, 2009:1). Literatürde, bir işletmenin sahip olacağı kaynaklar arasında sınıflandırmalar yapılmıştır.

Barney (1991), kaynakları şu şekilde gruplandırmıştır: Fiziksel sermaye, insan sermayesi ve organizasyonel sermaye. Fiziksel sermaye, şirkette kullanılan gerçek teknolojiyi bunun yanında araç gereç, coğrafi konum ve hammaddeye ulaşımı kapsar. İnsan sermayesi, eğitim, tecrübe, yargılama (değerlendirme), anlayış (zeka), ilişkiler ve çalışanların ve yönetim anlayışını kapsar. Organizasyonel sermaye resmi raporlama yapısını, resmi/gayri resmi planlamayı, organizasyonel iş programlarını, koordine edilen sistemleri ve organizasyon içerisindeki ve organizasyon dışındaki resmi olmayan ilişkileri içerir (Aktaran: Carpano vd., 2003:156).

Yeni kurulan bir işletmeyle, daha köklü bir kuruluşun ihtiyaçları farklıdır (Barrow, 2004:23). Girişimciler girişimcilik faaliyeti için gerekli olan kaynakları dışarıdan karşılamak zorundayken; iç girişimcilikte kaynak, iç girişimcilik faaliyetinin yapıldığı işletme tarafından karşılanmaktadır. İç girişimci işletmenin kendisinin kullanmasına izin verdiği kaynakları kullanırken, girişimci kendisine ait veya başka yollarla elde ettiği kaynakları kullanır. Dolayısıyla iç girişimcilikte işletmenin sağlayacağı mevcut güçlü kaynaklara ulaşma imkânı varken, girişimcilik faaliyetinde böyle bir avantaj olmayıp sınırlı kaynaklarla girişimcilik faaliyetlerinde bulunulur. Kaynaklar stratejilerin uygulanmasında yönlendirici faktördür.

Otuz yıldan daha fazla bir zamandır girişimcilik araştırmaları eğitim, tecrübe, bilgi ve yetenekler ve başarı arasındaki ilişkilerle ilgilenmektedir. Pek çok iddia insan sermayesi ve başarı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. İnsan sermayesi girişimcilerin iş (işletme) fırsatlarını keşfetme ve faydalanma yeteneğini artırır. İnsan sermayesi girişimcilere finansal ve fiziksel sermaye gibi diğer faydalı kaynakları ele geçirmek ve yeni bilginin ve yeteneklerin biriktirilmesine yardım eder (Unger vd., 2009:1). Bu sebeplerden dolayı beşeri, fiziksel, finansal, soyut ve örgütsel kaynaklara sahip olan bir işletmenin kaynakları arasında beşeri sermayenin girişimcilikteki yeri daha da önemli görülmelidir. Değişimlere ayak uydurmak, fırsatları değerlendirebilmek ve diğer kaynakları etkin kullanmak beşeri kaynaklar sayesinde olmaktadır. Bu öneminden ve yönlendirici özelliğinden dolayı beşeri sermayeye ayrı bir önem verilmesi gerekmektedir. İşletme içerisinde her bir beşeri sermayenin birer girişimci olması ve bu doğrultuda yönlendirilip eğitilmesi arzulanan başarı için önemli bir aşamadır. Sürdürülebilir bir rekabet avantajının elde edilmesi beşeri kaynağa değer vermekle ve onun taklit edilemez hale getirilmesiyle mümkündür.

1.4.3. Organizasyon

Müşteriler için sürekli bir şekilde değer yaratmak, önemli kaynakları etkili bir şekilde elde etmek, bir araya getirmek ve faydalanmak organizasyonları gerekli kılmakta (Worthington vd., 2009:445) ve bu organizasyonları aynı etkinlikte yönetmek gerekmektedir.

Girişimcilikte önemli bir gelişme yeni organizasyonların yaratılmasıdır. Organizasyon düzenleme farklı zamanlarda ve farklı düzenlemelerle bilgi elde etmek, ürünler geliştirmek, çalışan kiralamak ve sermaye aramak gibi faaliyetleri kapsayan dinamik bir süreçtir (Brush vd., 2008:547). Girişimcilik faaliyeti bir organizasyon içerisinde icra edilir. Bir amaca ulaşmak için tanımlanan fırsatlar ve bu fırsatları değerlendirmek için bir araya getirilen kaynakların kullanılması ve yeni birleşimlerinin ortaya konulması organizasyonlarda meydana gelmektedir. Dolayısıyla girişimcilik faaliyetinde bulunmak için girişimciler bir organizasyon kurmak zorundadırlar.

Organizasyon bir düzen veya düzenlemeyi ifade eder. Organizasyonu iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemeler olarak görmek mümkündür (Koçel, 2003:167). Organizasyon üretim unsurlarını düzenli bir şekilde toplayan, gerekli faaliyetleri yerine getirmek için kişileri düzenleyen, bu kişileri birbiriyle bağlantılı görevler aracılığıyla birleştiren, belirli amaçların yerine gelmesi için bireylerin etkili bir biçimde, beraberce, tam bir uyum içinde çalışmalarına yardım etmeye yönelik bir süreçtir (Ülgen ve Mirze, 2007:24). Girişimci, amaçlarını gerçekleştirmek için organizasyonda yapılacak işleri belirleyecek, bu işleri yapacak nitelikli insanları bir araya getirecek ve yine insanlar arasındaki ilişkileri belirleyerek organizasyonunu dizayn edecektir.

Sarasvathy'nin belirttiği gibi, organizasyonlar "Gelişmiş, girişimci-paydaş şebekelerde ileri düzeydeki belirli amaçlarla hareket edilen ve istenilen, gerçek planlamanın bir sonucudur" (Parrish, 2010:512). Organizasyon iki ya da daha fazla kişinin belirli amaçları gerçekleştirmek için gayretlerini bir sistem dahilinde birleştirdiği bir süreçtir. Bu süreçte işler koordine edilerek belirli bir sistemle yapılır.

Pazara yenilik sunmak için, pek çok farklı insan faaliyetleri koordine edilmelidir. Bu girişimcilerin kurduğu organizasyonun fonksiyonudur. Organizasyonlar büyüklükleri, büyüme hızları, faaliyette buldukları endüstri, onların sundukları mal

ve hizmet çeşidi, organizasyonun yaşı ve organizasyonun sahip olduğu kültür gibi pek çok faktöre bağlı olarak çeşitli şekillerde olabilirler (Wickham, 2001:38). Etkin liderler stratejik amaç, strateji ve vizyonlarını başarılı bir şekilde uygulayabilmek için iyi bir organizasyon oluşturmak zorundadırlar (Eren, 2002:450). Girişimcilik faaliyetinde bulunan bir organizasyon için hayallerin ve amaçların sonu yoktur. Hep en iyi olmayı hedeflemek ve sonu olmayan bir yolculuğa çıkmak girişimci organizasyonların özelliğidir. Bu özellik sayesinde vizyon sahibi olan ve gelecekte yaşayan girişimciler, girişimciliği destekleyen bir organizasyona kendi bilgilerini, becerilerini, heyecanlarını ve sahip oldukları özellikleri de katarlar. Girişimciler amaçlarına ulaşmaya çalışırken sahip oldukları yöneticilik bilgilerini ve liderlik yeteneğini sergilemek yoluyla hem organizasyon yapısını etkilerler ve hem de bu yapıdan etkilenirler.

Girişimsel odaklı şirketlerin iç kontrol sistemleri daha çok risk almayı ve yeni durumların ve bilinmeyen bölgelerin keşfedilmesini teşvik etmelidir (Li vd., 2006:339). Organizasyon yapısı girişimcinin, girişimcilik faaliyetini yapmasına olanak tanınmalıdır. Girişimciliği engelleyen ve çevresel gelişmelere cevap verebilecek bir organizasyon yapısının olmaması başarısızlığa sebep olacaktır. Bir organizasyonda girişimcilik faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için değişimlere açık, teknolojiyi ve bilgiyi kullanan bir organizasyon kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Organizasyonlar bilgi üreten birimlerdir; bilgi, organizasyon içerisinde işlenir ve bu işlemin sonucunda yenilikler yapılır. Vurgulanması gereken, organizasyon yapısının, bu süreçlerin düzenli bir şekilde işlemesine izin vermesidir. Organizasyon, girişimcinin hareket sahasıdır; girişimcinin sahip olduğu özellikleri yansıttığı ve kaynakların kullanıldığı yerdir. Bu bağlamda kaynakların etkin ve verimli kullanılması etkili bir organizasyon yapı ve işleyişini gerekli kılmaktadır.

Girişimcilik faaliyetinde bulunacak bir organizasyonda en azından dört temel unsur bulunmalıdır. Bu unsurlardan birincisi, vizyon ve iklimdir. Girişimci bir organizasyonun açık ve gerçekçi bir vizyonu vardır. Vizyon, örgüt çapında anlaşılır ve paylaşılır. Örgüte hâkim olan atmosfer, vizyonu ve girişimsel düşünceyi destekler. Organizasyon üyeleri iş birliği yapar ve fikirlerini paylaşır. İkinci olarak, girişimcilik davranışını uygulayabilecek bir iş gücü oluşturulmalıdır. Organizasyon üyeleri, önemli beceriler için eğitilmeli ve organizasyonda girişimcilik davranışına uygun olan bir ödül sistemi oluşturulmalıdır. Organizasyonun başlıca kahramanları, girişimcilik düşüncesine

ve davranışına sahip olanlardır. Üçüncü olarak, organizasyonda takım çalışması, işbirliği ve şebeke tarzı çalışma teşvik edilir. Bilgi ve öğrenme paylaşılır. Dördüncü olarak, başarı ödüllendirilirken, yanlışlıklar ve hatalar girişimcilik hareketlerini önlememek için cezalandırılmaz (Naktiyok, 2004:62). Günümüzün dinamik çevresi esnek, yenilikçi ve hızlı tepki verebilen organizasyonel yapı ve sistemler gerektirir. Bu yüzden, derin değerler ve bir vizyon sağlayan liderler, organizasyon üyelerinin (Crossan ve Mazutis, 2008:137) sorumluluklar almasını, onların birer girişimci gibi girişimcilik faaliyetlerinde bulunmalarını ve birer lider olarak kendilerini geliştirmelerini desteklerler.

Tablo 1.2. Yenilikçi Organizasyonların Bileşenleri

Bileşenler	Önemli Özellikler
1.Vizyon, liderlik ve yenilikçiliğe istekli olmak	<ul style="list-style-type: none"> • Açıkça ifade edilebilen ve paylaşılan amaç duygusu • Büyüyen stratejik amaç • Üst yönetimin bağlılığı
2.Uygun yapı	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek yaratıcılık düzeyini mümkün kılan organizasyon dizaynı • Her zaman olmayan serbest bir “ekip çalışması” modeli: önemli olan belirli riskler için “organik” ve “mekanik” faaliyetler arasında uygun bir denge kurmaktır.
3.Önemli bireyler	<ul style="list-style-type: none"> • Yeniliği kolaylaştıran, güç veren girişimciler, şampiyonlar, eleme ya da seçim yapan kişiler.
4.Etkili takım çalışması	<ul style="list-style-type: none"> • Problemleri çözmede uygun takımları kullanmak (yerel, fonksiyonlararası ve organizasyonlar arası düzey), • Takım seçme ve takım oluşturmada yatırım gereklidir
5.Sürekli olan bireysel gelişim	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek yetenek seviyesine ulaşmak ve öğrenmenin etkili bir şekilde olmasını sağlayacak eğitim ve öğretime uzun

	dönemli bağlılık
6.Yoğun iletişim	<ul style="list-style-type: none"> Organizasyon içerisinde ve organizasyonla dış müşteriler arasında Üç durumda içsellik: yukarı doğru, aşağı doğru ve yanlamasına
7.Müşteri odağı	<ul style="list-style-type: none"> İç ve dış müşteri yönlülük, Toplam kalite kültürü
8.Yeniliğe yüksek ilgi	<ul style="list-style-type: none"> Organizasyonda sürekli geliştirme faaliyetlerine katılım
9.Yaratıcı iklim	<ul style="list-style-type: none"> Yaratıcı fikirler için pozitif yaklaşım, ilgili ödül sistemleriyle desteklenme- “başarılı olan veya başarılı olacağı beklenen kültür”
10.Öğrenen organizasyon	<ul style="list-style-type: none"> Bireysel kurumsallaşmaya yardım edecek süreçler, yapılar ve kültürler Bilgi yönetimi

Kaynak: A.Nijhof; K. Krabbendam; J.C. Looise “Innovation Through Exemptions: Building Upon The Existing Creativity Of Employees”, Technovation, 22, 2002, s.677’den uyarlanmıştır.

Girişimciler, yenilikçi organizasyon yapıları oluşturarak belirsiz çevre koşullarına daha hızlı bir şekilde cevap verebilirler. İşletmeler bunun için paylaşılan bir amaç duygusu oluşturmak, yaratıcılığı destekleyen ve yaratıcılığı geliştiren bir organizasyon yapısı meydana getirmek, takım çalışması yapmak, bireysel gelişimin sürekliliğini sağlamak, müşterinin sesine kulak vermek, yenilikler yapmak ve öğrenen organizasyonlar oluşturmak gibi bir takım faaliyetlerde bulunurlar. Girişimcilik sürecinde değer yaratmak için fırsat, kaynak, organizasyon unsurlarını bir araya getiren girişimci, girişimcilik sürecinin merkezinde yer alır.

1.4.4. Girişimci

Girişimci kelimesinin kökü Fransızca girişmek anlamındaki ‘entreprendre’ kelimesinden gelmektedir (Lordkipanidze vd., 2005:788). “Girişimci” kelimesi 1437’de Fransızca sözlükte ilk yer aldığı zaman, bu kelime en genel olarak “aktif olan ve tedarik ettiği şeyleri tamamlayan bir kişi” anlamında kullanılmıştır. Orta çağın ilk dönemlerine özgü girişimci kelimesinin kullanımı “şiddetli savaşçı faaliyetler ve varlığı ve hayatı riske etmede istekli ve dirençli olarak tanımlamayla” daha çok ilgili olmuştur (Sorensen, 2008:88).

Webster sözlük bir girişimciyi “Bir işletmeyi üstlenerek, kâr elde etmek için risk alarak organize eden ve yöneten kişi” olarak tanımlamaktadır (Glaeser vd., 2010:2). Halk arasında iş adamı, iş bilen, becerikli ve atılgan sözcükleri ile ifade edilen temel üretim faktörlerinden olan girişimci; belirli bir mal veya hizmeti üretmek, üretip pazarlamak veya yalnızca pazarlamak için, kendisine ait veya başkalarından temin ettiği sermayeyi üretim faktörlerine yatıran ve böylece kâr veya zarar etme olasılığını göze alan özel veya tüzel kişi şeklinde ifade edilebilir (şimşek, 2007:27). “Girişimciler, faaliyette bulunan bir organizasyon içinde yenilenmeyi ve yeniliği teşvik eden ya da yeni organizasyonlar yaratan, bir kurumun bir parçası olarak veya bağımsız bir şekilde faaliyette bulunan bireyler veya birey gruplarıdır” (Nybakk ve Hansen, 2008:474).

Schumpeter, bir şirketin “girişimcileri”ni şirket adına kaynakları bir araya getirmekle uğraşan herhangi birisini içerebileceğini, bu bireylerin genellikle “yöneticiler gibi bir şirketin çalışanları” olduğunu ifade etmektedir (Newbert vd., 2008:8). Schumpeter’e göre (1934) bir girişimci, yeni birleşimleri başarıyla yapan bir kişidir (Aktaran: Nybakk ve Hansen, 2008:474). Schumpeter’in girişimcisi bir yenilikçidir ve bir liderdir. Bu bağlamda girişimci hem ürünlerin yeni bir birleşimini ortaya çıkaran, risk almaya istekli olan, organize eden, sosyal ve ekonomik mekanizmayı yeniden düzenleyen bir kişi; hem de pazar fırsatlarından yararlanan, arz ve talep arasındaki dengesizliği gideren ve bir işletmeyi işleten ve sahipliğini yapan bir kişidir (Lordkipanidze vd., 2005:788-789). Vizyonu olan, hayal gücü kuvvetli olan ve olağanüstü liderlik yetenekleriyle donatılmış yegane bir şahsiyettir (Harper, 2008:615).

Peter F. Drucker, girişimciyi değişim için sürekli araştırma yapan, ona cevap veren ve onu bir fırsat olarak gören birisi olarak tanımlamaktadır. Mark Casson’a göre,

“Bir girişimci kıt kaynakları koordine etmekle ilgili yargısal kararlar almada uzmanlaşan bir kişidir” (Havinal, 2009:97). Buchholz ve Rosenthal, “girişimcinin müşterilerin bilmediği bir ihtiyacı karşıladığını, toplumda yeni bir şey, değerli bir şey yarattığını” ifade etmektedirler (Brenkert, 2009:450). Girişimci; mal ve hizmetlerin üretimi için gerekli olan girişimi başlatan ve üretim faktörlerini bir araya getiren, üretim için finansal kaynaklar ve pazarlar (Güven, 2009:265) bularak toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet üreten ve bunun karşılığında amaçlarına ulaşmaya çalışan bireyleri ifade eder.

Girişimci kavramının farklı disiplinler tarafından da tanımlandığı görülmektedir. Bir ekonomist için girişimci, kaynakları, işgücünü, materyalleri ve diğer kaynakları bir araya getirerek önceki değerinden daha büyük bir değer yaratan, aynı zamanda da değişimi, yenilikçiliği ve yeni bir düzen anlayışını ortaya koyan bir birey olarak tanımlanabilir. Bir psikolog için girişimci, bir şeyler elde etme veya bir şeylere ulaşma, deneyimler edinme, başarıya veya başkalarının muhtemel otoritesinden kaçma veya otoriteye sahip olma ihtiyacı ve arzusu olan ve bu tür güdülerle harekete geçen bir birey olarak tanımlanabilir. Bir iş adamı için ise bir girişimci, bir tehdit unsuru, sıkı bir rakip anlamına gelebileceği gibi bir müşteri, bir işbirlikçi veya diğerlerinin refahı ve mutluluğu için çalışan bir birey olarak tanımlanmaktadır (Kurt vd., 2006:100-101). Girişimciler genellikle otonomi (özerklik), yenilik ve yüksek düzeyde risk almak gibi özellikler tarafından nitelendirilirler. Bir girişimci, girişim sürecinde yenilikçi ve başarılı olmak için bir kural yıkıcı olmalıdır (Zhang ve Arvey, 2009:436).

Girişimciler pazarda bir fırsat belirlerler ve motivasyonlarını, enerjilerini ve becerilerini kullanarak kaynaklarını birleştirirler. Böylece bu fırsatı bir işe dönüştürürler (Müftüoğlu ve Haliloğlu, 2009:43), çoğu kez ekonomik başarının önemli bir belirleyicisi olarak görülürler. Son zamanlarda, girişimciler bilgi yönelimli dinamik ekonomilerde yaratıcılığın bir kaynağı olarak atfedilmişlerdir (Toms, 2006:337). Girişimci, fırsatların farkına varır, onları değerlendirir ve pazarlanabilir fikirlere dönüştürür. Fırsatlara zamanla, çabayla, parayla ve becerilerle değer katar; bu fikirleri uygulamak için rekabetçi pazarın risklerini dikkate alır ve bu çabalarından ödül sağlar (Karabulut, 2009:332). Girişimciler bir fırsatı iş fikrine dönüştüren, iş fikrinin gerçeğe dönüştürülmesi için belirsizliklerin olduğu çalkantılı çevre koşullarında risk alarak ve üretim faktörlerini bir araya getirerek mal ve hizmet üreten kişilerdir. Aynı zamanda

yönetim fonksiyonlarını kullanan, yönetim fonksiyonlarını kullanırken hayal gücünü kullanan, yaratıcılık özelliğini ön plana çıkararak, yenilikler yapmak yoluyla bir değer yaratan ve dönüşümlere neden olan bireylerdir.

Girişimci, amaçsal bir faaliyetin gerçekleşmesini sağlayan proaktif bir kişi olarak görülmektedir (Sarason vd., 2006:287). Girişimcilikle ilgili güncel tartışmalarda, girişimci yeni bir dünya düzeni yaratmada potansiyel oluşturan sosyal bir aktördür, önemli bir kişiliktir (Styhre, 2008:104). Var olan fırsatları değerlendirebilen, talep değişimlerini zamanında fark edebilen, kaynakları isabetli yatırımlara dönüştürebilen kişilerdir.

Girişimciler dünyada teknolojik yenilikleri kapsayan iş fırsatlarını kovalarlar (Lin vd., 2006:169), işletmelerde üretim faktörlerini bir araya getirirler ve organize ederler (Dias ve McDermott, 2006:300); ekonomik gelişmede önemli bir rol oynarlar, özellikle mal ve hizmetlerin çoğunluğunu sağlayan gayriresmi pazarlarda çalışanların olduğu gelişmekte olan ülkelerde bu durum daha da önemlidir (Christensen vd., 2009:1). Olmayan bir şeyden faydalı olabilecek ve insanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir mal ve hizmet ortaya koymak girişimciler sayesinde meydana gelir.

Girişimci risk almayı, proaktifliği ve yeniliği kullanır (Yang, 2006:3). Girişimciler belirsizlik altında hızlı karar alan, kaynaklara ulaşmaya çalışan, sıkı çalışma, akıllılık ve yeteneklerin geniş bir karışımı olarak bilinmektedir. Girişimciler, yenilikçi işletmeler yaratmada ve diğerlerinin göremediği fırsatları ele geçirmede, bunun yanında toplumda kâr amaçlı olmayan sektörlerde girişimciliğin diğer şekillerinde kendi yeteneklerini kullanabilirler. Bundan başka onlar sıklıkla vizyonlarını gerçekleştirmek için riskler alırlar (Mykletun ve Gyimo'thy, 2009:3). Yeni bir teknolojik bilgi geliştirmeye yatırım yapmak çoğu kez girişimciler tarafından yapılır. Yeni bir girişim başlatmak yoluyla, girişimciler tam anlamıyla ürün üzerinde "bahse girerler" ve böylece onun ihtiva ettiği riski alırlar. Bu süreçte, girişimciler faydalanılan bilginin miktarını arttırarak, diğerlerinin kovalayamayacağı fikirleri ticarileştirirler. Bu yüzden girişimcilik ve onun risk alma fonksiyonu, yenilik sürecinin önemli bir ögesidir (Audretsch vd., 2008:688).

Schumpeter, girişimcilerin değişimle, çalkantıyla ve dengesizlikle bağlantılı olduğunu görmüştür (Russell ve Faulkner, 2004:561). North'a göre, girişimciler

değişimin temel vasıtalarıdır (Aidis vd., 2008:658). Girişimciler yapısal dönüşümün araçlarıdır. Onlar yeni şirketler yaratırlar, organize ederler ve en az düzeyde insanı ücretle çalıştırırlar (Dias ve McDermott, 2006:299). Elindeki kaynakları üretim faktörlerine yatırarak bir girişimci olmak, herkesin cesaret edemeyeceği ve riski göze alamayacağı gerçeği göz önüne alındığında, girişimcilerin zor bir mesleği icra ettikleri anlaşılacaktır. Girişimciliğin zor bir olgu olması ve girişimcilikte bulunmak için bazı özelliklerle birlikte istekliliğin de olması gerekmektedir. Girişimciler kendilerini bekleyen zorlukları aştıklarında ve meydana getirebilecekleri değer başarılı olmanın maliyetinden yüksek olacağını hissettiklerinde harekete geçerler.

Girişimcilik araştırmacıları, kural yıkmayı çoğu kez başarılı bir girişimci olmada vazgeçilmez iki kişisel özellik olan yenilik ve yaratıcılıkla eş değer olarak düşünmektedirler (Zhang ve Arvey, 2009:437). Girişimciler başarılı olmak için yola çıkan sıradışı insanlardır. Değişimleri fark eden, bu değişimleri fırsat olarak gören ve bu fırsatlardan bir değer elde etmek için yeniliği ve yaratıcılığı kullanarak farklılıklar ortaya koyan kişilerdir.

Girişimsel faaliyetler bir organizasyonun içinde, organizasyonun belirli bir stratejisi sonucunda (Ulhoi, 2005:940) yapıldığında iç girişimcilerden bahsedilir. İç girişimciler, faaliyet gösteren organizasyonlar içindeki girişimciler olarak tanımlanabilirler ve bağımsız girişimcilerin yaptığı faaliyetlere benzer faaliyetlerde bulunurlar. İç girişimciler, girişimcilik faaliyetini organizasyon içine yönlendiren kişilerdir. Fırsatları görerek tanımlayan, fırsatlardan bir değer çıkacağına inanan, kaynakları kullanarak fırsatlardan faydalanmaya çalışan ve yenilikler yapan iç girişimciler, girişimcilik sürecinde başrolü oynamaktadırlar. Girişimcilik sürecinin başarısını veya başarısızlığını tayin eden kişilerdir. Değişimler arayan ve yenilikler yapan, bir vizyona sahip olan iç girişimciler, faaliyet gösteren organizasyonların büyümesinin ve gelişmesinin anahtarlarıdır.

İç girişimci, girişimcilik sürecinde girişimcilik dünyası ile organizasyon dünyasını bir araya getirir. İç girişimci, vizyonu olan ve var olan bir organizasyon içerisinde girişimsel ruh, yenilik ve yeniliğe uygun bir atmosfer yaratma sorumluluğunu üstlenen birisidir. Onun rüyası, bir fikri, kârlı bir gerçeğe dönüştürmektir. Bunun için de örgüt içerisinde yapılması gereken her şeyi yapar. İç girişimciler, tüm faaliyetlerinde

mevcut organizasyonun finansal olanaklarını, üretim ve pazarlama yeteneklerini kullanma imkanına sahiptir (Naktiyok: 2004:64). Bu imkânları kullanmayla fikirlerden bir değer elde etmeye çalışır.

Tablo 1.3. Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Özellikleri

	İç Girişimciler	Bağımsız Girişimciler
Sermaye Bakımından	<p>*İç girişimciler genellikle daha fazla sermayeye ulaşma imkânına sahiptirler. Ana şirketin dağıtılmamış kârları ve amortisman giderleri iç girişimcilerin yeni pazarlara girmelerine imkân verebilmektedir.</p> <p>*İç girişimciler genellikle bağımsız girişimcilere nazaran daha düşük maliyetle yabancı kaynak bulabilirler.</p> <p>*İç girişimcilerin sermayeleri şirketteki politik karar mekanizmalarının yer aldığı bütçe süreçleri yoluyla sağlanılmaktadır.</p>	<p>*Bağımsız girişimciler risk sermayesi şirketlerinin uzun dönemli sermaye taahhütleri tarafından desteklenirler. Bu sermaye akışı genellikle işletmelerin gelişme sürecinde de devam eder.</p>
Yönetimsel Kontroller Bakımından	<p>*İç girişimciler, ana şirket tarafından çoklu inceleme seviyesine tabidirler.</p> <p>*İç girişimcilerin sponsorları, sıkı maliyet kontrolleri yaparak ve nispeten kısa dönemli kesin hedefler belirlerler.</p>	<p>*Bağımsız girişimciler büyük ölçüde özerkliğe sahiptirler.</p> <p>* Bağımsız girişimciler genellikle bürokratik ataletle maruz kalmazlar.</p> <p>* Bağımsız girişimciler çok çabuk hareket etmeye uygun, basit, merkezi yapılara sahiptirler.</p>
Yönetimsel Motivasyonlar Bakımından	<p>*İç girişim yöneticileri çoğunlukla yeni başlatılan girişimle ilgili görevlerin iyi olduğunu düşünmezler.</p> <p>*İç girişim yöneticileri, farklı alanlarda olan girişimci yöneticileri değişik yönere çekebilecek farklı politiksel ve kurumsal amaçları dengelemek zorundadırlar.</p> <p>*İç girişim yöneticileri, çoğunlukla girişim planına bağlılıkları bakımından değerlendirilirler.</p>	<p>*Bağımsız girişimciler girişimin sonucundaki başarıya odaklanırlar, çünkü onlar girişimin başarısına bağlı olarak gelir sağlarlar.</p> <p>* Bağımsız girişimciler girişimlerini başarılı kılmak zorundadırlar çünkü onların iş hayatında yüksek ve sürekli zarar etme lüksleri yoktur.</p> <p>*Bağımsız girişimciler açık ve kesin amaçlara sahiptir.</p>

<p>Personel ve Fonksiyonel Eğilimler</p>	<p>*İç girişimciler farklı fonksiyonel alanlardaki üst yöneticilere daha kolay ulaşma imkanına sahiptirler.</p> <p>*İç girişimciler pazarlama fonksiyonlarına önem verirler.</p>	<p>*Bağımsız girişimcilerin üst yönetim ekipleri daha çok teknolojik altyapısı olan personelden oluşma ihtimali büyüktür.</p> <p>*Bağımsız girişimciler, girişimsel yöneticilere daha yüksek bir ulaşma imkânına sahip olabilirler.</p>
<p>İç Girişimcilere Ana Şirket Tarafından Sağlanan İmkanlar</p>	<p>*İç girişimciler ana şirketin marka şöhreti ya da ticari markasından kazanç elde etme yeteneğine sahip olabilir.</p> <p>*İç girişimciler ana şirketin mevcut imkanları dolayısıyla düşük maliyetle etkili dağıtım sistemleri ve satış elamanlarına ulaşma yeteneğine sahip olabilirler.</p> <p>*İç girişimciler ana şirketin bütünleşmesi sonucu, tedarikçiler üzerinde daha fazla kontrol yetkisine sahip olabilirler.</p> <p>*İç girişimciler ana şirketin kullanılmayan kapasitesine ulaşabilme yeteneklerinden dolayı ölçek ekonomisinden yararlanmaktadırlar.</p>	

Kaynak: R. C. Shrader, and M. Simon, “Corporate Versus Independent New Ventures: Resource, Strategy, And Performance Differences”, Journal Of Business Venturing,12, 1, 1997, s.50.

İç girişimcilerin var olan bazı avantajlarına rağmen olumsuzlukları da içeren durumları söz konusudur. Bazıları iç girişimcilerin avantajlarını kabul etmesine rağmen, bazıları da onların üstün bir performans üretme yeteneklerinin yetersizliğine vurgu yaparlar. Bazı araştırmacılar kurum kaynaklarına ulaşmada yüksek düzeydeki politksel süreçlerin girişim özerkliğini azaltacağına inanırlar. Ayrıca bağımsız girişimcilerin, çoğunlukla yeni girişimler için görevlere içerleyen ve sıklıkla çeşitli yönle çekildiğini hisseden iç girişimcilerden daha çok motive olabileceği ileri sürülmüştür. Dahası, bağımsız girişimciler daha çok motive olabilirler çünkü çoğunlukla onların geçim kaynağı girişimlerinin finansal başarısına ve büyümesine bağlıdır. Bu sebepten dolayı, daha büyük bir otonomi (özerklik) ve yönetsel performans kaynaklarından

faaydalanmada daha büyük bir yeteneğe sebep olabilirler ve sonucunda üstün bir başarıyı sağlayabilirler (Shrader ve Simon, 1997:53).

Girişimcilik insan faaliyeti gerektirir. Girişimsel süreç fırsatları kovalayan insan faaliyeti sayesinde meydana gelir. İnsanların bu fırsatlar üzerindeki faaliyetlerde yetenekleri ve isteklilikleri farklı olur nk onların her birisi farklıdır (Shane vd., 2003:259). İ girişimciler organizasyonun girişimsel durumunu geliştirmede çalışanları nasıl yönetebilecekleri bilgisine ihtiyaç duyarlar (Pearce vd., 1997:149). Onlar yeni fikirler üreten, kaynakları yeni yatırımlara yönlendiren, bu yenilikleri mal ve hizmetlere ve üretim yöntemlerine dönüştüren ve bunların sonucunda ekonomik bir değer yaratan kişilerdir. Değişimler yaratırlar ve değişimleri tetiklerler. Belirli bir sistem dahilinde faaliyette bulunan bir işletmede değişim için sorumluluk yüklenen i girişimciler, işletmenin vizyon, misyon, strateji, yapı ve kültüründe değişiklik yapmak suretiyle hayallerini gerçeğe dönüştürme düşüncesinde ve gayretinde olan girişimsel liderlerdir.

Hisrich ve Peters (2002), i girişimsel liderlik özellikleri olarak şunları ifade etmişlerdir: Çevreyi anlamak, vizyoner ve esnek olmak, yönetim seçenekleri yaratmak, çok disiplinli bir yaklaşım sergilerken takım çalışmasını desteklemek, açık müzakereleri cesaretlendirmek, takipçilerin işbirliğini inşa etmek ve kalıcı olmayı kapsamaktadır (Hisrich ve Peters, 2002:51). Problem zme, yaratıcılık, eleştirel düşünme (geniş düşünme), bilginin birleştirilmesi, öz yönetim (kendi kendine yönetim), karar verme ve grup çalışması girişimciliğin doğasına uygun bir birey tarafından sahip olunması gereken özellikler olarak listelenebilir. Öte yandan, Flexman (1981), bir bireyin girişimcilik hünerlerinin iç kontrol, yenilik, karar verme, insan ilişkileri, planlama ve amaçları öncelik sırasına koyma, gerçeği algılama, geriye bilgi akışını sağlama ve risk alma tarafından nitelendirildiğini ifade etmektedir (Aktaran: Güven, 2009:265). İ girişimciler, bu özelliklere sahip olmakla i girişimcilik faaliyetlerini daha etkin bir şekilde yapabilirler ve üstlendikleri fonksiyonları yerine getirerek ekonomiye daha fazla katkıda bulunabilirler. Girişimcilik sürecinin odağında bulunan girişimcinin başarısı, girişimcilik sürecinin en başından en son aşamasına kadar günümüzün koşullarına uygun olarak faaliyette bulunmasına ve liderlik vasfı göstermesine bağlıdır. İ girişimci, girişimci lider olarak hayalleri gerçeğe dönüştürür. Değişimler ve yenilikler yoluyla işletmeye rekabet avantajı kazandırarak başarı elde etmek, i girişimcinin hedefidir. İ girişimci karşılaştığı sorunları işletmenin var olan sistemi içerisinde çözen ve risk alarak

fırsatlardan yararlanmaya çalışan kişileridir. Bu bakımdan işletmenin başarıyı yakalamasındaki önemli belirleyicileridir. İşletmelerin girişimsel faaliyetlere verdikleri önem doğrultusunda faaliyette bulunan girişimciler, başarılı oldukları ölçüde işletme içinde daha çok güven duyulan kişiler olacaklar ve kendilerini ispatlama imkânına kavuşacaklardır.

1.5. BAŞARILI GİRİŞİMCİLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Başarılı bir girişimci olabilmek için girişim faaliyetinde bulunacak kişilerde bir takım özelliklerin bulunması gerekmektedir. Bu özellikler girişimci kişiyi diğer kişilerden farklı kılan özelliklerdir ve bu özellikler kişiden kişiye göre değişmektedir. Girişimci olma isteklerini, sahip oldukları kişilik özellikleriyle birleştiren girişimcilerin bu özelliklerini şöyle ifade edebiliriz:

1.5.1. Başarı İhtiyacı

Girişimcilik başarılı olmak için yola çıkmaktır. Başarı ihtiyacı girişimciyi belirli düzeylerde risk almaya, çevredeki fırsatları aramaya ve fırsatları gördüğünde gerekli kaynakları bir araya getirmeye, aktif olmaya ve belirsiz koşullarda çalışmaya zorlar. Başarılı bir girişimci olarak anılmak, daha büyük başarılar elde etmek ve hayalleri gerçeğe dönüştürmek başarı ihtiyacının bir sonucudur.

McClelland, başarı ihtiyacının bir girişimcinin önemli psikolojik özelliği olduğunu ve kültürel olarak elde edilebileceğini iddia etmektedir. Yüksek başarı ihtiyacı içinde olan bir bireyin vasıfları; kararlar için kişisel sorumluluklar almak, amaçlar belirlemek ve gayret etme yoluyla onları başarmak, geri besleme arzusuna sahip olmak şeklinde nitelendirilir (Low ve MacMillan, 2007:139). McClelland (1961), başarı ihtiyacı yüksek bireylerin muhtemelen başarı ihtiyacı düşük olanlardan daha çok faaliyetlerine bağlı olduğunu ya da sonuçlar elde etmede daha yüksek bir düzeyde bireysel sorumluluğa, risk düzeyini yumuşatma özelliğine sahip olduğunu ve performans hakkında açık bir geri bildirim hesaba kattığını iddia etmiştir. (Aktaran: Shane vd., 2003:263). Başarı ihtiyacı girişimcilikte sonu gelmeyen bir özelliktir. Girişimciler bu özellik sayesinde daha başarılı olmanın ve başka fırsatlardan yararlanmanın peşinde koşarlar. Girişimcilik hevesini ve heyecanını taşıyan bir girişimci başarılı oldukça, başarı ihtiyacı daha da artar. Başarı ihtiyacı yüksek

girişimciler, yaptıkları işte en iyiye ulaşmak için büyük bir isteklilikle hareket ederler (Karcıoğlu ve Kaygın, 2010:379).

Başarılı girişimciler gerekli olduğunda rekabet etmek ve yeterli bir performans için çalışmak yoluyla başarı ihtiyacında üstünlük sağlarlar. Girişimciler zihinlerindeki profesyonel amaçlarını gerçekleştirmek için bir işletme kurarlar. Onlar yüksek hedefler ortaya koyarlar ve hedefleri gerçekleştirmek için daha çok gayret ederler. Başarı ihtiyacı girişimcilik seçimi için çoğunlukla bilinçaltındaki bir nedendir. Başarılı girişimciler kendileriyle ilgili başarılı bir son için faaliyetleri bir araya getirmede, kendi problemlerini çözme yeteneğinde ve bağımsız karar almayı sağlayan bu yeteneklerle ilgili yüksek bir başarı elde ederler. Güç ihtiyacı, diğerlerinin üzerinde kontrole sahip olmak için onların davranışlarını etkilemeye ihtiyaç duyar. Başarılı girişimciler kendi amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanlarını nasıl etkileyeceği ve çalışanlarının ne istediklerini bildiğini gösteren durumlarla ilgili yüksek bir başarı gösterirler. Başarılı girişimcilerin genellikle başarılı bir son elde etmek için her faaliyeti bir araya getirebileceğine inanılır (Oosterbeek vd., 2009:5).

1.5.2. Riske Girme Eğilimi

Girişimcilik çalışmaları tarihine bakarsak risk tekrar tekrar tartışılmıştır (Görling ve Rehn, 2008:97). Risk bir girişime başlama kararında önemli bir rol oynar. Sitkin ve Pablo, (1992) riski “potansiyel olarak önemli derecede belirsizliğin olup olmama ve/veya kararların düş kırıklığına uğratan sonuçlarının gerçekleşme derecesi” olarak tanımlamaktadırlar (Aktaran: Natanios, 2009:16). Risk alma davranışları sonu belli olmayan sonuçlar elde etmek veya olağanüstü derecede kâr elde etmek veya zarar etme teşebbüslerinde yatırım yapmaya istekli olmaktan kaynaklanmaktadır (Hansen vd., 2009:3). Risk almak pahalıya mal olan başarısızlığın uygun bir değişimini içeren fırsatlar için önemli kaynakları kullanmada yöneticilerin istekliliğini içerir. Risk hesap edilebilir ve yönetilebilir (Morris vd., 2004:92). Bireysel risk alma anlayışı girişimcilerin önemli bir özelliği olarak düşünülmektedir (Ahn, 2009:2). Risk alma eğilimi belirsiz sonuçların olduğu veya olağanüstü yüksek düzeyde kâr ve zararların olduğu projelerdeki yatırımlara olan isteklilikle ilgilidir (Jantunen vd., 2008:160), başka bir kâr sağlama yönlendiricisidir, bu McClelland’ın (1961) girişimcilik hakkındaki orijinal çalışmasından ortaya çıkmıştır. McClelland, yüksek başarı ihtiyacına sahip

bireylerin risk alma eğilimini dengeleyebileceğini iddia etmiştir (Aktaran: Shane vd., 2003:264). Marshall (1920), “risk almayı” üretim faktörleri olarak bildiğimiz işlevlere eşit önem düzeyinde olan ve girişimciliğin merkezi fonksiyonlarından birisi olarak düşünmüştür (Aktaran: Audretsch ve Keilbach, 2008:1698).

Girişimci davranışın temel parçası risk almaktır ve riske girme eğilimi girişimsel karar almayla ve girişim performansı ile ilgili olan kararlılık özelliği ayırt edici bir faktördür (Zhang ve Arvey, 2009:438). Risk, girişimciliğin bütün aşamalarında ortaya çıkabilecek bir durumdur. Bu açıdan girişimci kişi her bir davranışında riske girmekte ve belirli amaçlarını gerçekleştirmek için kabul edilir düzeyde risk almaktadır. Riske girmek belirli amaçları gerçekleştirmede kaçınılmayacak bir durumdur. Riski görebilmek, anlamak ve yönetebilmek girişimcilik davranışında ve girişimcinin başarısında ve başarısızlığında önemlidir. Özgüveni yüksek, kendisine güvenen girişimciler kabul edilebilir düzeyde risk alarak başarılı olmanın yollarını ararlar.

Girişimcinin eğitimi, fonksiyonel uzmanlığı ve geçmişteki başarı ve başarısızlık olayları risk algılamalarını önemli ölçüde etkileyebilir ve bu yüzden girişimcilerin uluslararası pazarlarda fırsatları nasıl değerlendireceğini ve tanımlayacağını belirleyebilir (Liu vd., 2008:491). Risk yönetimi gözü kapalı olarak değil, hesaplanabilir bir durumda bazı riskleri tolere eden davranışları göstermektedir (Dam vd., 2009:2). Girişimciler etkili bir risk yönetimiyle girişimcilik faaliyetlerindeki risklerin olasılıklarını azaltma sayesinde girişimciliğin başarısı için çok önemli bir rol oynamaktadırlar.

1.5.3. Kararlılık ve Azim

Girişimcilik kolaylıkla gerçekleştirilen bir faaliyet değildir (Whittington vd., 2004:596). Girişimcilik sürecinin farklı aşamalarında ortaya çıkan bir takım zorluklar ve engeller vardır. Bu zorlukların ve engellerin üstesinden gelmek kararlılık ve azim gerektirir. Dolayısıyla, girişimci kişi kendi amaçlarını gerçekleştirmek için bu zorlukların ve engellerin üstesinden gelmede kararlılık ve azim gösteren kişidir. Girişimciler bunları aştıktan sonra amaçlarının gerçekleşeceğine inanarak girişimcilik faaliyetinde bulunurlar. Zorlukların ve engellerin üstesinden gelmenin girişimcilerin kararlılıklarına ve azim göstermelerine bağlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu özelliğin girişimcilik ve girişimci kişilik için önemi ortaya çıkacaktır.

Bir üst düzey yönetici azim ve kararlılığın girişimcilik için olan önemini şöyle ortaya koyar: Dünyadaki hiçbir şey azmin yerini alamaz. Beceri alamaz, çünkü becerili olan başarısız insanlar aşırı derecede fazladır. Zeka alamaz çünkü ödüllendirilmemiş zeka her zaman bir atasözü olarak kalır. Eğitim alamaz çünkü dünya eğitilmiş kişilerle doludur. Azim ve kararlılık ise tek başına her şeyi yapabilecek güçtedir (Naktiyok, 2004:24). Başarılı girişimciler yüksek bir dayanma gücüne sahiptirler (Oosterbeek vd., 2009:5). Girişimciler başarılması zor amaçlar ortaya koyarlar ve zorluklarla ve engellerle mücadele ederler. Kararlı, azimli ve hırslı olan girişimciler daha fazla mücadele ederler.

Hırs girişimcilerin bir fırsatı kovaladıklarında büyük, önemli, değerli bir şey yaratmaya uğraşma derecelerine etki eder. Girişimsel hırs doğası fikirden gerçeğe dönüşmeyi, yeni bir şey yaratma isteğini ya da para kazanmayı içerebilir. Hırs birisi için veya başkaları için büyük amaçlar ortaya koymayı sağlar. Yüksek düzeydeki amaçların orta veya düşük düzeydeki amaçlardan daha iyi performans sonuçlarına ulaştırdığı iyi bir şekilde bilinmektedir. Yüksek düzeydeki amaçları başarmak büyük enerjileri ve dayanıklılığı gerekli kılar (Shane vd., 2003:268).

1.5.4. İçsel Kontrol Odağı

Kontrol odağı olayların kontrol altında olmasını ifade etmektedir (Bridge vd.,1998:45) ve bireylerin faaliyetleri veya kişisel özellikleri olayların sonuçlarını belirlediğine inanan bireyleri kapsayan inançtır. Dış kontrol odağına sahip bireyler bir durumun sonucunun kendi kontrolleri dışında gerçekleştiğine inanırlar; oysa içsel kontrol odağına sahip bireyler, bir olayın sonucunun doğrudan kendi kişisel faaliyetlerinin belirlediğine inanırlar (Shane vd., 2003:266). Girişimciler çoğunlukla bir girişimin sonucunu kontrol etmede kendi yeteneklerine güvenirlere (Natanios, 2009:20). Kendine güven özel bir iş yapmada birisinin kendi yeteneğini değerlendirmesidir (Kauppila vd., 2008:4). Bireylerin özel amaçlarını gerçekleştirmelerini belirli bir biçimde başarılı olarak yapmada yetenekli olduklarıyla ilgili inançlarını ifade etmektedir (Dam vd., 2009:3). Yüksek derecede kendine güvenli kişiler başarı için bütün yeteneklerin kendilerinde var olduğuna inanan insanlardır (Özkalp, Kirel, 2005:106). Kendine güvenen içsel kontrol odağına sahip bireyler olayların sonuçlarının

sahip oldukları yetenekler ve kişisel faaliyetlerinin sonucunda şekillendiğine inandıklarından dolayı, onlar girişimciliğe daha çok yatkın olan bireylerdir.

Girişimciler kendi yetenekleri ve bilgileri hakkında kendilerinden emindirler (Wu, 2004:69). Onlar, başarının veya başarısızlık durumunun kendilerine bağlı olduğuna ve sahip oldukları yeteneklerin kendilerini başarıya taşıyacağına inanırlar. İçsel kontrol odağına sahip bireyler kendi kaderlerinin belirleyicileri olduklarına inandıklarından dolayı, olayları yönetmek ve kontrol altına almak için daha aktif davranırlar ve girişimcilik faaliyetinin bütün zorluklarını ve risklerini üstlenerek, girişimcilik faaliyetinde bulunmak için harekete geçerler. Bu bağlamda, içsel kontrol odağı, girişimci olmada ve bu süreçte başarılı olmada önemli bir girişimcilik yönlendiricisi özelliği taşımaktadır.

1.5.5. Yaratıcılık ve Yenilik

Küresel rekabet, yeni üretim teknikleri ve hızlı teknolojiksel değişim yaratıcılığa ve yeniliğe bir değer kazandırmıştır (Mumford vd., 2002:705). Başarılı girişimcilerle ilgili bir özellik yaratıcılıktır ve girişimsel faaliyetler sıklıkla yenilikle ilişkilendirilir (Cogliser ve Brigham, 2004:779). Son yıllarda, yaratıcılık ve yenilik işletmelerin rekabetçiliğini arttırma gayretlerinde çok büyük bir önem kazanmıştır (Lee, ve Cassidy, 2007:438). Literatür, yaratıcılığın ve yeniliğin çeşitli tanımlarını içermektedir. Yaygınca kabul gören bir tanımda yaratıcılık; yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesidir ve yenilik; bir organizasyon içerisinde yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasıdır. Yaratıcılık yoluyla yenilik organizasyonların rekabet avantajında, başarılarında ve bunlarla birlikte güçlü bir ekonomide önemli faktörlerdir. Bugün hemen hemen bütün organizasyonlar hızlı teknolojiksel değişim, kısa ürün yaşam döngüsü ve küreselleşme tarafından yönlendirilen dinamik bir çevreyle yüzyüzedir. Özellikle teknoloji yönelimli organizasyonlar hayatta kalmak, rekabet etmek, büyümek ve gelişmeden önce daha çok yenilikçi ve yaratıcı olmak zorundadır (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009:461).

Yaratıcılık; kişisel ve organizasyonel zenginliğin önemli bir anahtarı olarak düşünülmektedir, yeni ve faydalı fikirlerin üretimini ifade etmektedir, yenilik ve girişimcilik için başlama noktasını gösterir (Zampetakakis vd., 2010:23). Yenilik, bir şeyler yapmanın yeni yollarını bulmak için araştırma yapmak olarak tanımlanan çok boyutlu bir kavramdır. Tidd ve meslektaşları, yeniliği yeni bilginin yaratılması ve

ticarileştirilmesini kapsayan “değişim” olarak ifade etmişlerdir. Bu tanım yenilik süreciyle ilgilidir. Bu görüş açısından, yenilik, yaratıcılık veya icatla sınırlandırılmaz. Bir fikrin yenilik olması için ya tamamen uygulanmalıdır ya da ticarileştirilmelidir (Oke vd., 2009:67). Genellikle, yenilik bir rekabet avantajında başarılı olmak ve rekabet avantajını sürdürmede şirkete yardım etmek suretiyle, şirketin müşterileri için arttırılmış bir değerle sonuçlanan ürün ya da süreç iyileştirmeleri olarak düşünülmektedir (Worthington vd., 2009:446). Başarılı girişimciler, organizasyonel sorunları çözmeye yenilikçiliği kullanırlar (Karami, 2007:131). Yenilik, çoğu kez yeni bir girişimin başarısında temel bir parça olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık, çoğu kez bir şirket düzeyindeki bir yeniliğin öncesi olarak düşünülmektedir (Baron ve Tang, 2009:1) ve yenilikle yakından alakalıdır. Ancak yaratıcılık, genellikle yeni ve faydalı fikirlerin üretimi olarak ifade edilir ve çoğunlukla bireysel düzeyde incelenir; yenilik ise, yeni fikirlerin ortaya konulması ve uygulanmasını ifade eder ve çoğunlukla takım veya organizasyonel düzeyde incelenir (Zampetakis, 2008:155).

1.5.6. Belirsizliğe Karşı Tolerans

Belirsizlik, gereğinden fazla çevresel istikrarsızlığı ve çalkantı derecesini ifade eder ve tahminde bulunmanın zor olduğu değişimleri yansıtır (Dimitratos vd., 2004:24). Belirsiz bir durum, birey tarafından, yeterli veri olmaması nedeniyle tam olarak yapılandırılmayan veya kategorize edilemeyen durumdur. Belirsizlik toleransı ise, belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneğidir. Birey, belirsiz bir çevrede aldığı karara, daha fazla bilgi aramaya kalkışmaksızın halen güvenebiliyorsa, yüksek toleransa sahip demektir. Hofstede’ye göre (1991) risk, bir olayın meydana gelme olasılığının oranı iken; belirsizlik ise bir olasılığa bağlı kalmadan, herhangi bir şeyin olabileceğine yönelik beklentidir ve kaygı yaratır. Eğer belirsizlik, risk olarak açıklanabiliyorsa bir kaygı kaynağı olmaktan çıkar (Aktaran: Erdem, 2001:44). Belirsizlik, girişimcilikte temeldir (McKelvie vd., 2009:3). Schere (1982), belirsizlik toleransının, girişimciler için önemli bir özellik olduğunu iddia etmiştir; çünkü zorluklar ve yeni kurulan işletmelerle ilgili başarı potansiyeli doğal olarak tahmin edilemez. Budner (1982), belirsizlik toleransını, tehdit durumundan daha ziyade cezbedici bir durum olarak belirli sonuçlar olmadan olayları görme eğilimi olarak tanımlamıştır (Aktaran: Shane vd., 2003:265). Günümüz koşullarının bir özelliği belirsizliklerin fazla oluşudur. Dolayısıyla girişimciler yüksek belirsizlik ortamında faaliyette bulunurlar. Bu durum girişimciler

için risk düzeyini daha da artıran bir durumdur çünkü belirsizlik risk durumlarını ortaya çıkarır ve bilinmeyen unsurlar fazladır. Belirsizliğe karşı tolerans yetersiz bilgiyle ve bilinmeyenlerle dolu bir ortamda faaliyette bulunmayı ifade eder. Belirsizliğe karşı toleransı yüksek bireyler, bu belirsizlik ortamında faaliyette bulunacaklar ve başarıya etki edecek görünürde olan ve olmayan faktörler hakkında daha geniş bir çerçevede düşüneceklerdir. Belirsizliğe karşı tolerans, belirsiz şartları yönlendirmekle ilgilidir. Belirsizlik ortamının zor koşullarında başarılı olmak ve bu koşullarda mücadele etmek girişimci kişilere daha çok ilgi çekici gelecektir. Girişimciler, sahip oldukları bilgilerle ve tecrübelerle belirsizliğe karşı koyarlar.

Artan çevresel belirsizlik bugün pek çok endüstrinin özelliğidir. Bettis ve Hitt (1995), teknolojik değişimin artan hızı ve yayılması, bilginin, bilgi yoğunluğunun artışı, artan risk ve belirsizlik, tahmin edebilirliğin azalışı tarafından şekillendirilen “yeni rekabetçi bir alanın” hızla ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Yüksek belirsizlik seviyelerinde daha çok esneklik, yenilik ve girişimci yönetsel anlayışı uygulamalarının gerekli olduğu organizasyonel araştırmacılar arasında genellikle kabul edilmektedir (Aktaran: Davis, 1999:299). Her şirketin karşılaştığı belirsizlik durumu, sistem içi ve sistem dışı boyutlardan oluşur. Sistem içi belirsizlik, iç çevrenin doğasından kaynaklanır. Sistem dışı belirsizlik kaynağı, sırayla, üç bölümde meydana gelir: Endüstri, rekabet ve dış çevre. Endüstri düzeyindeki belirsizlik esasında teknolojik yenilikten ve girdi ve çıktılarının göreceli fiyatlarındaki değişimlerden kaynaklanır. Rekabet riski rekabetçilerin tahmin edilemeyen faaliyetleri ve bu yüzden meydana gelen tatmin edilemeyen sonuçların derecesini gösterir. Dış çevredeki belirsizlik belirli bir ülkenin faaliyette bulunduğu çevresindeki risk anlamı ifade eder. Çevresel belirsizlik politik, makro ekonomik, sosyal, doğadan kaynaklı, finansal beklentilerden ve kur belirsizliğinden ortaya çıkar (Gregorio, 2005:211-212).

1.5.7. Liderlik

Girişimcilik ve liderlik konuları yönetim düşüncesinin daima gündeminde olmuştur. Bir girişimcilik faaliyetinde bulunarak başarılı olmak isteyen girişimcinin, liderlik özelliği göstermesi gerekmektedir; çünkü girişimcilik, liderlikle bütünleştirildiği zaman başarı sağlanabilecektir. Liderlik; girişimcilik düşüncesinin harekete geçmesini sağlayan, yaratıcılık ve yenilik vasıtasıyla farklılık yaratan, takipçileri motive eden ve

etkileyerek amaçlara yönlendirilmelerini sağlayan, bunların yanında var olan koşullara uyum sağlanması için gerekli dönüşümleri yapan ve başarıya ulaştırmada çekici görevi gören unsurdur. Girişimci liderler çalışanlarını etkilemek ve işleri gönülden yapmalarını sağlamak sonucu başarıya ulaşabilirler. Başarılı olmada girişimcilerin bir vizyon sahibi olmaları ve bu vizyon doğrultusunda takipçilerini etkilemesi gerekmektedir.

Girişimsel liderler azimlidirler (Hunt-Oxendine, 2009:42). Cunningham ve Lischeron (1991), girişimcinin genellikle bir lider olduğunu; bir girişimcinin başarılı olmak için liderlik yeteneklerine sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir (Aktaran: Yang, 2006:3). Gupta ve meslektaşlarına göre (2004), artan çalkantılı çevre ve rekabetçi işletme çevreleri liderliğin diğer davranış şekillerinden farklı olan “girişimci liderlik” tipini gerektirmektedir (Certo ve Certo, 2005:273). Girişimci liderlik anlayışı liderlikle, “girişimcilik” (Schumpeter, 1934), “girişimsel yönlülük”, (Miller, 1983; Covin ve Sevin, 1988) ve “girişimsel yönetim” (Stevenson, 1983) anlayışlarının birleşmesini içermektedir. Girişimci liderlik anlayışı, girişimcilik için stratejik bir yaklaşım kullanmaya vurgu yapar çünkü girişimci faaliyetler bir şirkette sürekli bir şekilde değer yaratmak ve bunu kendine mal etmek için yeteneklerin gelişimini destekleyebilir. Böylece, girişimcilik yeni küresel ekonomide liderlik ve üstünlüğe odaklı bütün şirket çeşitlerinde rekabet avantajı için ve teknolojiksel büyüme için temel bir şekil olabilir (Gupta vd., 2004:243).

Bu özelliklerin yanında girişimcilerin, yönetsel zihin yapısına da sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda girişimciler planlama yetenekleri, iletişim yetenekleri, karar verme yetenekleri, takım çalışması yeteneği, insanları yönetme yeteneği, üretim ve pazarlama yeteneği gibi yöneticilerin sahip oldukları bir takım yeteneklere sahip olmalıdırlar. Girişimciler çalışmamızda açıkladığımız bu özelliklerden başka özelliklere de sahip olabilirler.

1.6. GİRİŞİMCİLİĞİ GELİŞTİREN VE ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Bir kişinin faaliyete geçmeden bir oyunu kazanamayacağı sıklıkla söylenir. Girişimcilik anlayışında, bu ifade başarıların, insanların girişimci olmaya istekli olmasına bağlı olduğunu ifade eder. Dahası, girişimsel fırsatları kovalamak, fırsatları pozitif bir şekilde değerlendirmek, kaynakları bir araya getirmek, fayda sağlamak için bir mekanizma dizayn etmek ve ayrıca oyunu “kazanmak da” insanların istekli

olmasına bağılı olarak, pek çok girişim (alternatiften) arasından birini seçen insanların gelişimden kaynaklanan evrimsel bir süreçtir (Shane vd., 2003: 257-258).

Girişimcilikle ilgili çeşitli ölçütler, dönem ve ülkelere göre ne denli değişirse değişsin, kuramsal analizler girişimci kişiliğın oluşmasında ekonomik, sosyolojik ve psikolojik faktörlerin her birinin farklı ağırlıkları da olsa etkileyciliğinde hemfikir olmuşlardır. Girişimcinin içinde yetiştiği ve yer aldığı ekonomik çevre onun “ekonomik şartlarını”; aile yapısı, aile kökeni, eğitimi, yaşı, vs. onun “sosyolojik şartlarını” ve nihayet kendisine ilişkin öznel algısı, işini sevmesi, iş disiplini vs. özellikleri de “psikolojik şartları”nı oluşturmakta ve girişimcilik bu üç ögenin çeşitli varyasyonlarının bir sonucu olarak biçimlenmektedir (Arslan, 2002:3).

Bireyler rastgele girişimci olmazlar. Pek çok bireysel özel faktörün bu seçime etki ettiği bilinmektedir. Fakat şirket özel faktörleri de bir girişimci olma kararına etki ettiği yönünde büyüyen bir bilinçlilik vardır (Parker, 2009c:484). Girişimsel süreç o kadar karmaşıktır ki, bireysel, organizasyonel ve çevresel boyutun geniş bir birleşimi yeni bir girişimin başarılarını herhangi bir tek boyuttan daha kapsamlı bir açıklama sağlayabilir. Lin ve meslektaşları kısaca girişimsel süreci etkileyen bu faktörleri üç bölümde sınıflandırabileceklerini ifade etmektedirler: Girişimcinin yetenekleri, toplumsal şartlar ve girişimsel stratejik faaliyetler. Bu üç bölüm gerçekten Shane ve Venkataraman’ın girişimciliğın üç önemli sorusuyla aynı paralelliktedir (Lin vd., 2006:169-170):

- 1) Var olmayı sağlayan mal ve hizmetlerin yaratımında fırsatların “niçin, ne zaman ve nasıl” olduğu,
- 2) Bütün insanların değil de bazılarının “niçin, ne zaman ve nasıl” bu fırsatları keşfettiği ve bunlardan faydalandığı,
- 3) Girişimsel fırsatlardan faydalanmak için farklı faaliyet modelleri “niçin, ne zaman ve nasıl” kullanıldığı.

Girişimcilik bazı motive edici faktörlerin oluşması ve belirli engellerin aşılması sonucu ortaya çıkmaktadır. Motive edici çeşitli faktörler olduğu gibi çeşitli girişimcilik engelleri de vardır. Girişimcilik sürecinin odağında insan unsuru olduğundan dolayı insanı etkileyen faktörler aynı zamanda girişimcilik sürecini de etkilemektedir. Bu faktörler ekonomik durum, yasalar, politikalar, özellikle değişim ve yenilik odaklı

çalkantılı çevre, aile, toplum, kültür, teknoloji, rekabet, eğitim, demografik özellikler, kişilik özellikleri, işletmenin ulaşmak istediği amaçlar ve belirlenen stratejiler ve işletmenin sahip olduğu kaynaklar olabilir. Pek çok faktörün girişimcilik üzerinde etkili olması bu süreci daha da zorlaştırmaktadır. Bu sebepten dolayı girişimci bu faktörleri bir arada düşünmek ve hayallerini gerçeğe dönüştürmede bu faktörleri dikkate almak durumundadır.

1.6.1. Girişimciliği Geliştiren Faktörler

Girişimciliği geliştirmek önemlidir; çünkü önceki araştırmalar sürekli bir şekilde girişimciliğin ekonomik büyümeye katkıda bulunan önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. Ampirik çalışmalar bölgeler arasındaki ekonomik büyüme farklılıklarının çoğunun farklı girişimcilik oranlarıyla açıklanabileceğini ortaya koymuştur. Ekonomik büyümenin arkasındaki yönlendirici bir güç olarak artan girişimcilik bilincine dayalı olarak hükümet ve yerel ekonomik gelişim gayretleri son yıllarda girişimciliği geliştirmeye yönelik olarak güçlü bir şekilde yönlendirilmektedir (Sobel ve King, 2008:431). Destekleyici bir çevre iş fırsatları kovalamada girişimcileri cesaretlendirir. Kolvereid ve Obloj (1994), gelişen ve gelişmiş ekonomilerin her ikisinde de iş fırsatlarını kovalamaya karar vermede algılanan desteğin ve bol kaynak bulundurma özelliği olan çevrenin girişimciler için önemli olduğunu ifade etmişlerdir (Aktaran: Lin vd., 2006:171). Shane ve meslektaşları, girişimciliğin sadece insan kaynaklarının bir sonucu olmadığını aynı zamanda dış çevre faktörlerinin de rol oynadığını ifade etmektedirler (Shane vd., 2003:258). Dolayısıyla çevresel faktörler girişimciliği destekleyen ve geliştiren faktörlerdir. Girişimcilik sosyal, politik, ekonomik, teknolojik, kültürel unsurlardan oluşan çevre faktörlerinden etkilenmekte ve bu faktörlere bağlı olarak ortaya çıkarak gelişmektedir.

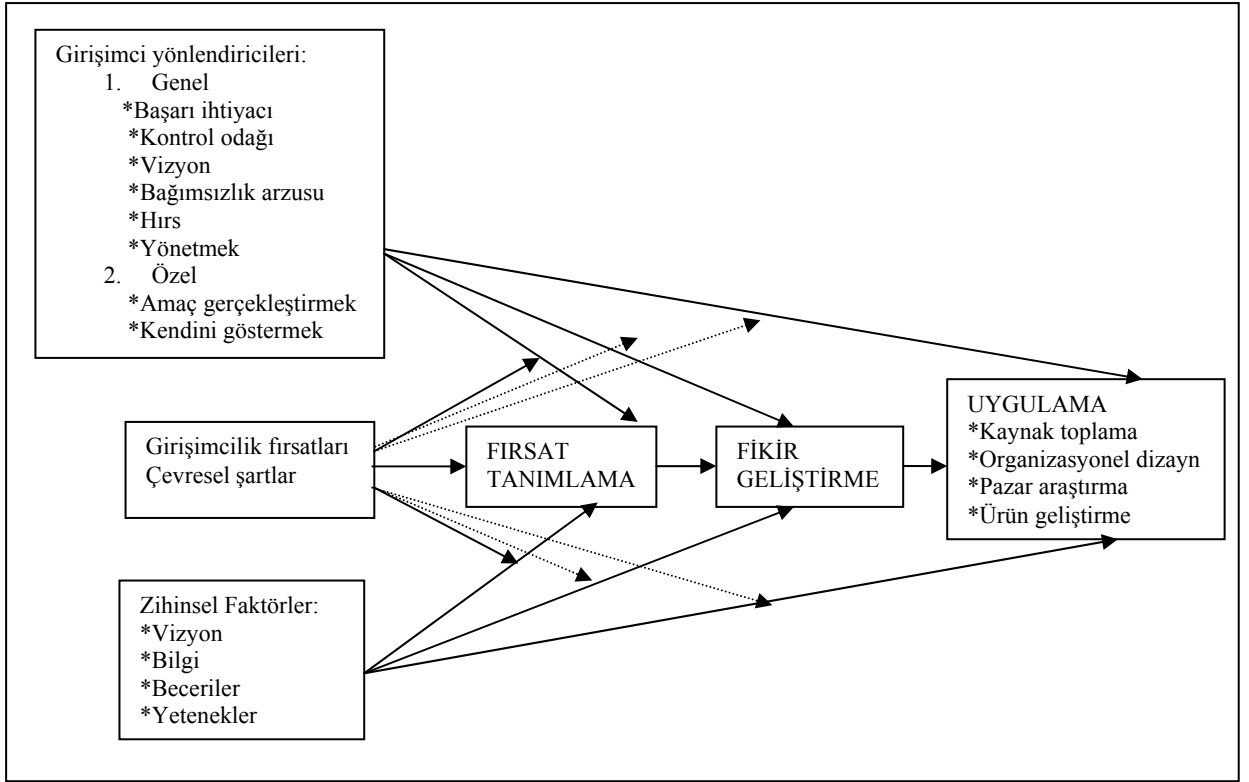
Çevre şartları içerisinde insanı en fazla etkileyen faktör, yaşanılan toplumun kültürel özellikleridir. Her birey kendi kültürü tarafından yoğun bir şekilde etkilenir. Ekonomik etkinlikler sürdürülürken, toplumdaki değer ve normlar girişimcileri etkiler. Değer ve normları ise büyük ölçüde kültür belirler. Davranış standartları kültür kavramı içerisinde şekillenir (Naktiyok, 2004:15). Geleneklerden aile içerisinde alınan eğitime, ahlâki kurallar, davranış biçimleri, yaşam tarzları ve sosyal çevreye kadar bir çok öğede kültürün izleri görülür. Ön kabüllerimiz ve tercihlerimiz büyük ölçüde, içerisinde

yaşadığımız toplumsal kültürün eseridir. Kùltürler aynı zamanda yaptırım sistemleri olduğundan spesifik tutum/davranış kalıpları üretirler. Girişimci güdüler ve davranış kalıpları da bu ortamda vücut bulur. Başarı, risk üstlenme, cesaret, birikim yapma vs. gibi girişimci niteliklere ilişkin ilk telkinler ve uyarımlar kùltür tarafından sunulur (Aytaç ve İlhan, 2007:107). Dolayısıyla, girişimciliğe açık bir kùltür başarılı girişimcilik faaliyetlerinin ortaya çıkmasında önemli bir faktör olmaktadır.

Girişimciliğin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde bireysel faktörler de etkili olmaktadır. Bu faktörler psikolojik, demografik ve kişilik özellikleridir. Bireylerin değerleri, tutumları, ihtiyaçları gibi özellikler psikolojik özellikleri; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, ailenin gelir durumu gibi faktörler demografik özellikleri; başarıma ihtiyacı, kontrol odağı, risk alma eğilimi, belirsizliğe karşı tolerans, yenilik, kendine güven gibi özellik kişilik özelliklerini oluşturmakta ve bu faktörler girişimciliği olumlu etkilemektedir.

Bir fırsat kovalayan ve bu fırsattan ekonomik bir değer elde edebileceğini düşünen girişimciler, motive edici bir etki gördüğünde harekete geçerler. Girişimci, bir girişim faaliyetinde bulunarak toplumda bir statü kazanır; düşündüğü ve gerçekleştirmek istediği fikirlerini uygulamaya geçirir; aileden gelen girişimcilik geleneğini sürdürür; herhangi bir kimseye veya kuruma bağlı olmadan çalışma ve istediği işi yapma imkânı elde eder. Bu faktörler yanında girişimcilik eğitiminin yaygınlaştırılması, girişimcilere yeni iş fikirlerinin verilmesi ve bu fikirleri uygulamaya geçirilebilmesinin desteklenmesi gibi faktörler girişimciliği geliştirecektir. Girişimciler bu faktörler sayesinde işletmelerinin sağlıklı ve tutarlı bir şekilde büyümelerini sağlayabilecektir.

Büyüme, girişimsel başarı için önemlidir ve pek çok girişimci büyüme potansiyeli yoluyla motive olmaktadır (Lim, 2008:1). Girişimciler faaliyette bulunmak için motive edici faktörlere ve başarılar için birkaç özel şartlara benzer bazı yönlendirici faktörlere ihtiyaç duyarlar. Motive edici faktörler; başarı ihtiyacı, bağımsız olma isteği, işinden memnuniyet duymak, girişimsel roldür. Başarı faktörleri; görevle ilgili motivasyon, yetenekler ve uzmanlık, kişisel kazanç beklentisi, yeni teknolojiler, destekleyici çevredir (Lordkipanidze vd., 2005:789).



Şekil 1.3. Girişimci Yönlendiricileri ve Girişimcilik Süreci Modeli

Kaynak: Shane, vd., 2003:274'den uyarlanmıştır.

Scheinberg ve MacMillan'ın (1988) 11 ülkede yaptıkları araştırmada girişimcileri girişimci olmaya iten motive edici altı değer olduğunu saptamışlardır. Bu değerler ise şöyle sıralanmıştır: Kabul görme ihtiyacı, gelir elde etme aracı olarak görülmesi, kendini geliştirme aracı olarak görülmesi, bağımsız olma isteği, toplumu geliştirme isteği ve bir çıkış yolu olarak görülmesi. Littunen (2000) ise girişimcileri motive eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır; Kendi kendinin patronu olma isteği, maddi ve manevi kazanımlar, kendi geleceğini kendi karar ve çabası ile şekillendirme isteği, bağımsız ya da esnek bir iş ortamına sahip olma isteği ve iş fırsatlarını değerlendirme isteği. Shane, Kolvered ve Westhead (1998) ise 14 ülkede yaptıkları araştırmada girişimcileri işletme kurmaya sevk eden dört değer olduğunu belirlemişlerdir. Bunlar ise; bağımsız olma isteği, kabul edilme, öğrenme isteği ve aile geleneğini sürdürme olarak belirlenmiştir (Aktaran: Soysal, 2010a:88).

Girişimcilik literatürü bir şirkette girişimsel faaliyeti cesaretlendirecek en az dört şart ileri sürmektedir. İlk şart, girişimsel bir vizyonun mevcudiyeti ve etkili iletişimdir.

Girişimsel faaliyeti cesaretlendirecek ikinci şart, hızlı üretim dizaynı, geliştirme ve ticarileştirme sistemleri gibi, yeniliği büyüten ve destekleyen bir süreçtir; ya da yeni ürünlerinin ve işletme girişimlerinin başarısını şekillendirmede onlara imkân veren, yenilik destekçilerini cesaretlendiren sistemlerdir. Üçüncü önemli şart, girişimci gayretler için uzmanlık bilgisini ve kaynaklarını ortaya koymak ve elde etmek için uygun süreçlerin varlığıdır. Dördüncü şart, sürekli keşfetmeyi ve fikir üretimini kolaylaştırma kapasitesidir (Gupta vd., 2004:244). Bu şartları yerine getiren girişimciler, işletmelerindeki girişimcilik anlayışının gelişmesini sağlarlar ve ülkelerinin ekonomisine katkıda bulunurlar.

1.6.2. Girişimciliği Engelleyen Faktörler

Girişimcilik bazı bölgelerde niçin gelişmiştir ve aynı şartlara sahip diğer yerlerde niçin gelişmemiştir (Minniti, 2005:1). Girişimciliğin ve girişimin oluşumunu sınırlayıcı ya da tamamlayıcı etmenlerini anlamak farklı ekonomilerin gelecekteki performanslarını anlamada ve tahmin etme önemlidir (Kanniainen ve Vesala, 2005:828).

Araştırmalar girişimsel faaliyetleri kapsayan engelleri ifade etmektedir. Bu engeller: Sermaye elde etme yetersizliği, zayıf networklar, kalitesiz çalışma şartları, sınırlı kaynaklar ve sınırlı pazarlama, sınırlı eğitim, zayıf yenilik, yasal sorunlar ve yetkililerin yüksek bir seviyede verdikleri usanmışlık (Christensen vd., 2009:1). Yeni girişimlerin büyük bir oranı başlangıçta mantıklı bir görünümü ifade eden bir amaç veya bazı vizyon formlarıyla başlar. Ancak kaçınılmaz bir şekilde, çevresel şartlar, kaynak sınırlılıkları ve zihinsel sınırlar girişimcileri hemen hemen her zaman başlangıçta amaçlanan planlarını hayata geçirme durumlarına engel olur (Hmieleski ve Corbett, 2008:483).

Organizasyon içindeki girişimsel davranışı sınırlayan veya harekete geçiren faktörlerle ilgili araştırmaların iki temel durumu vardır: İlk durum, organizasyonel çevreye ve organizasyonel sürece odaklanır; ikinci durum, kişisel faktörler üzerine odaklanır (Zampetakis vd, 2009:166). Girişimcilerin karşılaşacağı çevresel faktörler girişimcilerin faaliyette bulunacakları çevreyi ifade etmektedir. Bu faktörler toplumun yapısı, toplumun sahip olduğu kültür, sahip olduğu politik ve hukuksal yapı, pazar durumu ve rakipler, finansal çevre, uluslar arası çevre, sendikalar gibi girişimi saran

çevre faktörleridir. Bu faktörlerin her birisi girişimi farklı boyutlarıyla etkileyecektir. Bu faktörleri göz önünde bulundurmak, modern yönetim yaklaşımıyla ele alınmaya başlamıştır. Çevresel unsurların girişimlerin başarısındaki gücünü özellikle günümüz koşullarında göz ardı etme lüksü bulunmamaktadır. Ne tür bir girişim olursa olsun çevre koşulları girişimcilik üzerinde etkili olmaktadır.

Örgütsel faktörler ise işletmenin değişimlere ve yeniliğe uyum sağlamasında örgütten ve örgüt yapısından kaynaklanan sorunlardan oluşmaktadır. Örgütsel yapının değişimlere ve yeniliklere açık olmaması ve bunlara uygun bir yapısının olmaması değişim ortamında bir sorun oluşturacaktır. Aynı şekilde işleyişten kaynaklanan prosedürlerin ve kuralların çok fazla olduğu bir ortam yine girişimler için örgütsel sorunları teşkil edecektir.

Kişisel faktörler ise başarılı girişimcilerin temel özellikleri yanında girişimcinin eğitim durumu, yönetim tarzı, iş tecrübesi, inançlar ve değerler gibi faktörlerle ilgilidir. Girişimcilerin eğitim seviyelerinin düşük olması, girişimcilik faaliyetini mecburi olarak yapmaları, girişimciliğin zorluklarını göze alamama ve zorluklarına katlanamama, girişimcilik için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmama, yaptığı işi sevmeme, girişimcinin liderlik özelliği gösterememesi gibi sorunlar ise girişimciliği engelleyen kişisel faktörlerden bazılarıdır.

Girişimciler yeni bir girişimi başarılı bir şekilde ortaya koymada göz korkutucu durumlarla karşılaşılır; çünkü onlar kısmen bu girişimlere başlamak için gerekli olan bütün kaynakları kontrol edemezler (Smith ve Lohrke, 2008:315). Girişimcilik ve finans literatürü, şirketlerin istedikleri bütün yatırımlarında gerekli olan sermaye için dışarıdan finans sağlamayı arttırmada yeteneksiz olduklarını, finansal sınırlamaların olduğunu uzun bir süre öne sürmüştür (Muravyev vd., 2009:270). Başarısızlık girişimcilikte bireyler, organizasyonlar ve toplum için nedenleri ve sonuçları da dahil olmak üzere önemli bir olaydır. Girişim başarısızlığının finansal ve sosyal sermaye kaybı, kendine güven ve esneklik gibi girişimcilerin nüfusundaki gerekli özelliklerin kaybı, başarısız olunulan konularda önemli faktörlerin değerini düşürmek ve rezil olma hatta ekonominin üretim potansiyelini kaybetmeyi kapsayan ciddi pek çok sonucu vardır (Cardon vd., 2009:2). Fakat başarısızlık oldukça işlevsel olabilir ki öğrenmek için girişimciyi ve girişimci yetenekleri geliştirmeye bir fırsat sağlar (Cardon vd., 2009:3).

Girişimciler başarısızlıklarından öğrendikleri bilgilerle ve sahip oldukları tecrübelerle, faaliyetlerini yeniden gözden geçirecekler ve başarılı olmanın yollarını arayacaklardır.

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI

2.1. LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı açıklanacak ve dönüştürücü liderliğin, liderlik teorilerindeki yerini belirtmek amacıyla liderlik teorileri hakkında bilgiler verilecektir.

2.1.1. Liderlik Kavramı

İnsanlar, bir grubun mensubu olarak ihtiyaçlarını karşılamaya ve arzularını gerçekleştirmeye çalışırlar. Bir grubun mensubu olmak, insanlara ihtiyaçlarını ve arzularını daha kolay gerçekleştirme imkânı verir. Sosyal nitelikli varlıklar olan insanların hedeflerine ulaşabilmeleri için grubun yönlendirilmesi ve bu hedeflere doğru hareket ettirilmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonları etkin bir şekilde yerine getirmek bazı özel becerilere sahip ve topluluktaki diğer kişilere oranla daha aktif olan kişinin varlığına bağlıdır. Bu fonksiyonları yerine getiren kişiye lider, bu işe ise liderlik diyebiliriz.

Liderlik tanımları, sıklıkla, etkilemenin doğasını ve liderler olarak tanımlanan bireylerin rollerini vurgular. Araştırmacılar, liderliği grup süreçleri, kişisel özellikler, davranışlar veya bir amacı başarma enstrümanı olarak tanımlamaktadırlar (Berson vd., 2006:579). Liderlik, özel bir amaca doğru takipçileri harekete geçirmede liderin yeteneği hakkındadır (Ke ve Wei, 2008:210). Çok sayıdaki liderlik tanımlarındaki ortak nokta, ortak bir amaca doğru diğerlerini etkileme anlayışıdır. Bu etkileme süreci doğal olarak sosyal sistemlerden ortaya çıkar; dolayısıyla liderler iş yapmak için stratejileri ve amaçları seçmeyi, bu amaçları başarmak için organizasyonel üyeleri motive etmeyi, takipçiler arasında bilginin öğrenilmesini ve paylaşılmasını (Cogliser ve Brigham, 2004:778) sağlarlar ve başarılı olmaya çalışırlar.

Tucker (1989) liderliği, “belirli şartlar altında ortaya konulan bir amaca ya da hedefe doğru isteyerek çalışmayı sağlamak için bir bireyi ya da birey grubunu etkileme ve motive etme yeteneği” (Aktaran: Harash, 2010:18-19); DePree, “insanlara yetki veren bir sanat şekli” olarak tanımlamıştır (Aktaran: Lee vd., 2004:70). Kotter’e göre (2001), liderlik, değişimi meydana getirmektir. Liderlik değişim için fikirler üretmeyi

ve diğerlerinin takip etmelerini başarılı bir şekilde sağlama faaliyetini içerir (Aktaran: Uhl-Bien, 2003:132).

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir (Koçel, 2003:583). Bireysel, takım ve organizasyonel performansı arttırmak için liderle takipçilerin birbirleriyle etkileşimde bulunduğu etkileyici bir süreçtir (Bartol ve Zhang, 2007:388-389). Bu süreç, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Koçel, 2003:587). Liderlik, geleceğin ortak anlam dolu imajını yaratmak yoluyla takipçilerine ilham veren, liderlerin olduğu etkileşimli süreçlerin bir dizisidir (Crevani vd., 2010:78). Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2002:441).

Yukl (1994), liderlik tanımları hakkında literatürü gözden geçirmiş ve tanımların ortak çok az yönünün olduğunu ortaya koymuştur: “Liderlik tanımlarının çoğu bir gruptaki veya organizasyondaki faaliyetlerin ve ilişkilerin biçimleri için diğer insanlar üzerinde bir kişi tarafından uygulanan amaçsal etki sayesinde sosyal bir etkileme sürecini içeren varsayımları yansıtmaktadır”. Rost (1993), liderliği “karşılıklı amaçları yansıtan, gerçek değişimleri isteyen liderler ve takipçiler arasındaki bir etki” olarak tanımlamış ve liderliğin dönüşüm hakkında olduğuna vurgu yapmıştır (Aktaran: Parry, 1998:86). Yukl ve Van Fleet (1992), lider davranışlarının çalışanların algılamaları üzerinde muhtemel en güçlü ve en hızlı etkiye sahip olduklarını iddia etmişlerdir (Aktaran: Amabile vd., 2004:8).

Liderlik çeşitli disiplin alanlarında çalışılmıştır. Bu alanlar içinde liderliğin en çok kavramlaştırıldığı ortak merkezi dört nokta bulunur: Bir süreçtir, etki içerir, bir grup kurmayı içerir ve grup içerisinde meydana gelir, ortak bir misyonu ifade eden amaçları başarmayı içerir (Cummings vd., 2010:364). Diğer bir ifadeyle liderlik dört bölümde kavramlaştırılabilir: Bireysel bir süreç, iki yönlü bir süreç, bir grup süreci ve organizasyonel bir süreç (Wu, 2008:600). Liderlik diğerlerini etkileme yeteneği ve kapasitesini içerir (Ensley vd., 2003:333). Şirket performansını geliştirmede önemli

yönlendirici güçlerden birisidir (Zhu vd., 2005:40). Bir işletme etkin ve mantıklı faaliyetlerde bulunduğunda, müşterilere satın almak istedikleri fiyatlardan mal ve hizmet sağladığında, esnekliğe ve yenilikçiliğe sahip olduğunda ve yüksek seviyede yeteneğe, bağlılığa ve karşılıklı güvene sahip olduğunda, başarılı olması ve hayatta kalması daha çok muhtemeldir (Yukl ve Lepsinger, 2008:6).

Önemli insan başarılarında, insanların çabalarını yönlendirmede ve ortak girişim amaçlarına katkılarını ortaya çıkarmada (Padilla vd., 2007:178) liderlik yetenekleri gösterebilmek önem arz etmektedir. Porter ve McLaughlin (2006) gibi liderlik bilimcileri, “organizasyonlardaki liderliğin bir boşlukta meydana gelmediğini, liderliğin organizasyonel çevre ve şartlarda meydana geldiğini belirtmişlerdir (Aktaran: Osborn ve Marion, 2009:191). Liderlik, liderin takipçilerinin ihtiyaçları ve özlemlerini dikkate almayı gerektirmektedir (Maslin-Wicks, 2007:464). Bass’a göre (1985), ferdi düşünceye sahip bir lider, bir takipçinin özel ihtiyaçlarına ve beklentilerine dayanarak bireysel farklılıkları tanımlar ve takipçinin gelişmesi için kişiye özgü kılınmış bir destek sağlar. Koç ya da mentor olarak faaliyet gösteren bu lider, takipçilerinin özel ihtiyaçlarına cevap veren, yetki verici davranışlar kullanarak takipçilerine rehberlik eder. Bundan da öte, böyle destekleyici davranışlar takipçiye arkadaşça, samimi ve eşit davranışlarla dağıtılır (Aktaran: Cho ve Dansereau, 2010:410). Böyle bir desteği sağlamada lidere yardımcı olacak birinci yöntem yetki verici yöntemlerdir. Bu tip bir lider, bir takipçiye değerli bir destek sağlarken arkadaşça, samimi ve eşit davranışlar sergiler. Takipçi kendisinin özel ihtiyaçlarını karşılaması için verilen ve yasal olan desteği algıladığı zaman ve böyle bir destek arkadaşça ve samimi bir şekilde dağıtıldığı zaman, bu durum takipçinin algısında, liderin kendisine saygı gösterdiği şeklinde ortaya çıkar (Cho ve Dansereau, 2010:411). Liderler organizasyonel kârlılığı, kaliteyi ve performansını geliştiren fikirleri ve konuları (London, 2008:314) desteklemek yoluyla daha çok fikir alternatiflerinin ortaya çıkmasına ve bu alternatifler arasından en iyisinin uygulanmasına katkıda bulunurlar.

Liderliğin karmaşık kavramsal/sosyal problem çözme yeteneklerini gerektirdiği yaygın bir şekilde kabul edilmektedir (Hannah vd, 2008:676). İnsan hatalarını veya tehlikeli durumları azaltmanın bir yolu geçerli olan güvenli bir liderliktir (Lu ve Yang, 2010:123). Bolton ve meslektaşları (2008), liderliğin kavramsal bir çerçevesini geliştirmek için liderliğin beş ögesi olan: Bir vizyon oluşturma, iletişim, takipçileri

yetkilendirme, uygulama ve doğruluğu önermişlerdir (Aktaran: Abernethy vd., 2010:2). Liderlik teorisyenleri liderlerin birçok rolleri sebebiyle, rekabet çevrelerinde organizasyonlarının adepte olmasından ve başarılarına yardım eden kararlar almaktan sorumlu olduklarını iddia etmektedirler (O'Reilly vd., 2010:104). Cherulnik ve meslektaşlarına (2001) göre, liderlerin davranışları grup üyelerinin duygusal durumları üzerinde etkilidir. Örneğin, George (2000), dönüştürücü liderliğin temelde diğerlerinin duygularına değer verme yeteneğini ve ayrıca duyguları etkili bir şekilde tanımlama yeteneğini kapsayan duygusal süreçlere dayalı olduğunu iddia etmektedir (Aktaran: Ayoko ve Callan, 2010:224). Organizasyonel etkinlik liderlerin hem insan becerilerine sahip olmasını ve hem de yönetim yeteneklerine sahip olmasını gerektirir (Oluyomi, 2010:39). Liderler oluşturdukları davranışların, kültürlerin ve yapıların bir birleşimi yoluyla fırsatları keşfetmeyi ve fırsatlardan faydalanmayı bütünleştirmek için (Berson vd., 2006:588) sahip oldukları liderlik özelliklerini kullanmakta ve başarılı olmaya çalışmaktadırlar.

2.1.2. Liderlik Teorileri

Bir organizasyonun başarısı liderin etkinliğine bağlıdır. Bir kişiyi lider yapan şey, onun özellikleri, pozitif davranışları ve problemleri çözme yeteneğidir (Kondalkar, 2007:224). Liderler takipçilerini yönetmede, farklı tarzlar ve yaklaşımlar kullanma yoluyla onların davranışlarını etkileyebilir (Benjamin ve Flynn, 2006:216). Liderlik bilimcileri bireysel, grup ve organizasyonel sonuçlar için belirli liderlik yaklaşımlarıyla ilgilenirler. Çoğu liderlik araştırmacıları yaratıcılık, etkinlik, memnuniyet ve benzeri sonuçlar için liderlik modelleri ile ilgili teori şekillerinin olduğunu düşünmektedirler (Pearce, 2007:356).

Liderlik tarzı geleneksel olarak şirket yeniliği üzerinde en önemli bireysel etkilerden birisi olarak vurgulanmıştır; çünkü liderler doğrudan bir organizasyonda yeni fikirler ortaya koymaya, özel amaçlar belirlemeye ve çalışanlardan yenilikçi faaliyetlerin yapılmasını cesaretlendirmeye karar verebilirler (Arago'n-Correa vd., 2007:349). Liderlerin davranışları organizasyonun yapısını ve işleyişini etkilemektedir. Aynı zamanda da bu yapı ve işleyişten etkilenen bir özellik göstermektedir.

Geçmişte, bireysel farklılıklar ve liderlik hakkındaki araştırmalar liderin özellikleri ve davranışları üzerinde odaklanma eğiliminde olmuştur (Benjamin ve Flynn,

2006:217). Son zamanlarda, çok fazlaca liderlik teorileri ortaya çıkmıştır; bunların çoğusunda belirli şartlar ve çevrede liderlerin optimal davranışlarını ve tavırlarını tanımlamak amaçlanmaktadır (Moss vd., 2009:162). Liderlik teorileriyle ilgili olarak yapılmış birçok sınıflandırma mevcuttur. Genelde, bu teorilerde geleneksel teoriler ve modern teoriler şeklindeki sınıflandırma kabul edilmektedir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımının bu teoriler içindeki yerinin daha iyi anlaşılması için geleneksel liderlik teorileri ve modern teoriler hakkında bilgi verilerek dönüştürücü liderlik anlayışı açıklanacaktır.

2.1.2.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

Geleneksel liderlik teorileri adı altında özellikler teorisi ve davranışsal liderlik teorileri vardır. Özellikler teorisi, etkili bir lideri belirleyici faktörlerin kişisel özellikler dizisi olduğu varsayımına dayalıdır (Cooper, 2003:19). Özellikler yaklaşımı kapsamında liderin zihinsel, sosyal, duygusal, fiziksel ve kişisel yapısı incelenmiş ve bu incelemeler sonucunda evrensel sayılabilecek niteliklerin bulunup bulunmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Özellikler yaklaşımı, liderlikle ilgili sınırlı ve tanımlanabilir niteliklerin var olduğunu (İşcan, 2002:71), bazı bireylerin sahip olduğu ve diğer bireylerin sahip olmadığı yaratılıştan sahip olunan niteliklerin (Mabey ve Lees, 2008:29), lideri lider olmayandan ayırdığını ileri sürmektedir.

Yapılan araştırmaların bir çoğunda ortak olan özellikler olarak üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ile amaçlara karşı sebatkarlık tüm liderlerde görülen ortak nitelikler olarak göze çarpmıştır (Eren, 2001:466). Liderlik sürecini sadece “lider” değişkeni açısından ele alarak inceleyen bu teoride, bazen etkin liderlerin aynı özellikler taşımadıkları belirlenmiş; bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanların bulunmasına karşın bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir (Koçel, 2003:589).

1940’lı yılların sonlarında teoristler özellikler yaklaşımının liderliği belirlemede yol gösterici ilke olamayacağı gerçeğini kabul etmişlerdir. Liderliğin odağı bir lideri düşünmekten liderin davranışlarını düşünmeye doğru değişmiştir (DeBerry, 2010:20). Etkin liderlerin herhangi bir ayırt edici özelliği veya karakteristiğinin olmadığı ortaya çıktıktan sonra araştırmacılar etkin liderlerin davranışsal karakteristiğini ayırt etmeye

çalışmışlardır. Bir başka deyişle, etkin liderlerin ne olduğunu değil, ne yaptıklarını saptamaya çalışmışlardır. Bu yaklaşım; planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdümleme, denetim, iletişim, yetki devri, karar alma, motivasyon, amaçları belirleme şekli gibi işlevleri yerine getirirken liderin sergileyeceği davranışların onun etkinliğini belirleyecek etmenler olduğunu vurgulamıştır (Şimşek vd., 2008:252-253). Davranışsal liderlik teorisine göre bir lideri lider yapan hususun sahip olduğu özelliklerden daha ziyade liderin, liderlik yaparken ortaya koyduğu davranışlardır. Bu davranışlar liderin etkinliğini ve başarısını belirler. Başka bir ifade ile bu yaklaşım etkin olan ve olmayan liderlerin gerçekte ne yaptıkları, yani astlara nasıl iş devrettikleri, çalışanlarla nerede ve ne zaman iletişim kurdukları gibi konular üzerinde durmuşlardır. Bu yaklaşımda lider takipçilerinden bağımsız değildir ve onlardan etkilenmektedir. Özellikler teorisinin bir açığını kapatmak üzere ortaya çıkan bu teorilerin en büyük eksikliği ise liderlik biçiminin ortaya çıkacağı ortamı ihmal etmesidir.

2.1.2.2. Modern Liderlik Teorileri

Conger'e göre (1993), 21. yüzyılın çalkantılı çevre koşulları organizasyonun bütün düzeylerinde yeni liderlik şekilleri gerektirmektedir. Son zamanlarda, Conger (2004) liderlerin, küresel bir toplumda daha çok etkili olmak için hızla değişen koşullarda daha uygun davranışlara adapte olma yeteneği gibi "bukalemun liderlik" kabiliyeti geliştirmeye ihtiyacı olduğunu ileri sürmektedir (Aktaran: Ford ve Ismail, 2006:160). Bu ihtiyaç küreselleşme olgusunun çalışma koşullarını değiştirmesi, yöneticilerin ve çalışanların ihtiyaçlarının ve isteklerinin farklılık göstermeye başlaması sonucu, geleneksel liderlik teorilerini geçersiz hale getirmeye başlamasıyla ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çevrelerinde ve çalışanların zihinlerinde meydana gelen değişmelere ve gelişmelere, geleneksel liderlik modellerinin cevap veremeyerek, geçerliliklerini yitirmeleri, liderlik anlayışında yeni teorilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Modern liderlik yaklaşımlarının çoğusu bir etkileşim süreci olarak liderlik sürecine canlılık getirirler. Bu yaklaşımlar karmaşık, etkileşimli bir süreç olarak liderliğe odaklanır. Dahası, bu yaklaşımlar formal bir organizasyon yapısına göre açıkça belirlenmiş lider ve takipçi rollerini önceden belirleme durumlarını göz ardı ederler. Liderlik ilişkilerini geliştirmede ve şekillendirmede bireylerin öznel yargılarını

anlamayı hemen hemen bütün çağdaş yaklaşımlar vurgular. Çağdaş yaklaşımlar ayrıca karmaşıklıkla, dinamizmle, ve belirsizlikle ilgili olan liderlik şartlarının bir resmini çizer. Bu sebeple, farklılık ve karmaşıklık kadar birbirine bağlı olmayan çevresel faktörler ve değişim olgusu da önemli bir rol oynar (Winkler, 2010:5-6).

Modern liderlik teorileri içerisinde durumsal liderlik yaklaşımları, stratejik liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik yaklaşımları vardır. Modern liderlik olarak ifade edilen ve günümüz çağına daha uygun olan bu teoriler, durumsal liderlik teorisinin varsayımlarını benimsemektedir. Durumsal liderlik yaklaşımı şu varsayımlara sahiptir (İşcan, 2002:75):

- Her durum için geçerli bir yönetim şekli ve liderlik biçimi bulunmamaktadır. Farklı lider nitelikleri ve davranışları uygun koşullar altında etkin sonuç verebilir,
- İşletmenin içinde bulunduğu durum, yönetim biçimini ve örgüt yapısını etkilemektedir. Her işletme için en etkin örgüt biçimini ve liderlik şeklini belirleyen temel olgu, işletmenin içinde bulunduğu durumdur,
- Çalışanlar, liderlik yeteneklerini zamanla geliştirebilirler,
- Liderlik, işletmelerin ve grupların etkinliğinde belirleyici bir role sahiptir. İşletmenin faaliyette bulunma biçimine ve verilen kararlara etki eden çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlerin pek çoğu liderlik olgusunun kendisi kadar önemlidir. Bununla birlikte işletme liderleri işletme içerisindeki süreçler ve sonuçlar konusunda, olumlu ya da olumsuz, belirleyici etkiye sahip olabilirler,
- Hem kişisel hem de durumsal faktörler liderin etkinliğini belirleyici rol oynar. Ne liderin nitelikleri ne de durumun gerekleri tek başına lider etkinliğini belirleyebilir; bunlar arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Dolayısıyla hem lideri, hem de liderlik durumunu anlamak gereklidir.

Durumsallık yaklaşımının temeli denkleştirme anlayışıdır. Bir liderin tarzı durumla eşleştiği zaman grup etkili olacaktır (Nahavandi, 2009:72). Bu teoriye göre,

liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, takipçilerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin meydana geldiği organizasyonun özellikleri, liderin ve takipçilerin geçmiş tecrübeleri (Koçel, 2003:598). Modern liderlik teorileri duruma göre hareket etmeyi öngören, rakipleri ve çevreyi dikkate alan, gelecek için bir vizyon yaratan, insan unsuruna daha fazla önem veren liderlik teorileridir.

2.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI

Dönüştürücü liderlik anlayışı diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığı zaman takipçileri motive etmede nitel olarak farklı yaklaşımları sayesinde (Jung vd., 2003:528) 1990'lı yıllarda önemli bir liderlik tarzı olarak popülerlik ve canlılık kazanmıştır (Mota, 2010:48). Önce Burns (1978) tarafından ortaya konulan, daha sonra da Bass (1985) tarafından geliştirilen dönüştürücü liderlik, gelecekte paylaşılan bir vizyon yaratmak, çalışanları zihinsel olarak harekete geçirmek ve çalışanlarda bireysel farklılıklara önem vermede bir liderin yeteneği olarak belirtilmektedir (Brown ve Keeping, 2005:245-246). Dönüştürücü liderler, özellikle karizmatik liderler olmak üzere, diğer etkili liderlerin kişisel özelliklerine sahiptirler. Her şeyden öte karizmatiktirler (DuBrin, 2004:82). Madsen ve Albrechtsen, karizmatik liderliğin kutsal bir kahraman veya kutsal bir kişilik olduğunu ve bunların dönüştürücü liderlik için de söylenebileceğini; ancak bunların yeterli olmadığını ifade etmektedirler. Dönüştürücü liderlik güven, saygı ve yetkilendirmeyi de içermelidir (Madsen ve Albrechtsen, 2008:345). Dönüştürücü liderlik davranışı gelecekteki gelişimlere odaklanır ayrıca ilişki odaklı liderlik olarak da adlandırılır (Lu ve Yang, 2010:124).

Dönüştürücü liderlik teorileri, alışılmış liderliğin üstünde ve ötesinde sonuçlar elde etmek için takipçilerin akıllarına ve kalplerine hitap eden sembolik (simgesel), duygusal ve yüksek düzeyde motive eden davranışların önemine vurgu yapmak yoluyla liderlik teorilerinin kapsamını genişlettikleri duygusunda en çok gelişmiş teori olarak görülmektedir (Ergeneli vd., 2007:704). Rubin ve meslektaşları (2005), günümüzde “dönüştürücü liderlik davranışının en aktif/etkili liderlik şekli olduğunu” ifade etmişlerdir (Aktaran: Osborn ve Marion, 2009:193). Castro ve Schriesheim (1999), dönüştürücü liderliğin vizyon sahibi, özverili, kararlı ve yüksek beklentileri içeren etkileyici durumlar yoluyla motivasyona bağlı olarak ortaya çıktığını iddia etmişlerdir

(Aktaran: Osborn ve Marion, 2009:194). Dönüştürücü liderlik değişime hızlı cevap vermeyi ve insanlarda en iyiyi meydana getirmeyi amaçlar. Bu liderlik anlayışı değişim odaklıdır ve gerekli olduğunda, önemli tehditlerle ve fırsatlarla başa çıkmada stratejik değişimler (Basham, 2010:34) yaparak ve gerekli dönüşümleri gerçekleştirerek çalkantılı çevre koşullarında organizasyonlarının faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamaya çalışan liderlik anlayışıdır.

Dönüştürücü liderlik; lider ile güçlü bir personel özdeşleşmesiyle, gelecekte paylaşılan bir vizyon yaratımıyla ve uyum için basit ödüller verilmesinden daha ötede liderler ile takipçiler arasındaki bir ilişkiye dayalıdır (Keegan ve Den Hartog, 2004:609). Öncekinden daha farklı birşey yapmak için veya başlangıçta beklenenden daha fazlasını yapmak için (Yukl, 2009:50) takipçilerinde güven oluşturarak onları bir amaç etrafında birleştirir.

Bass'ın (1985) dönüştürücü liderlik hakkındaki öncü çalışmasından beri, birçok çalışma dönüştürücü liderlerin davranışsal özellikleri ve organizasyonlardaki çalışma sonuçlarıyla ilgili pozitif ilişkilerini incelemede büyük bir gayret göstermiştir (Cho ve Dansereau, 2010:409). Bass'a göre (1985), dönüştürücü liderlik tarzı uygulayan bir lider, çalışanlar arasında yüksek seviyede bir motivasyon sağlar ve organizasyonel bağlılığı geliştirir. Dönüştürücü liderler bunu çalışanlarıyla bir vizyon, hayaller ve değerler yaratarak ve paylaşarak yaparlar. Dönüştürücü liderler bu yolla bireylerinin yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını karşılarlar ve potansiyellerinin tamamını geliştirirler. Burns (1978) ve Tichy ve Devana (1986), dönüştürücü liderlerin çalışanlarına karar alma sorumluluğu verdiğini ve önemli organizasyonel amaçları başarmada onları cesaretlendirdiğini iddia etmektedirler (Aktaran: Patiar ve Mia, 2009:257). Burns (1978), dönüştürücü liderliği, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini dönüştürdüğü dinamik, karşılıklı bir süreç olarak ifade etmiştir (Dvir ve Shamir, 2003:329). Narver ve meslektaşları (1998), piyasa yönelimi çalışmasında dönüştürücü liderliğin (Aktaran: Menguc vd., 2007:315-316):

- 1) Piyasa yönelimini belirlemede güçlü bir yönlendirici koalisyon şekli oluşturabileceği,
- 2) Piyasa yönelimi ve ilgili plan uygulamasının bir vizyonunu yaratabileceği,
- 3) Bir pazar yönelimli vizyonu iletebileceği,
- 4) Vizyonu harekete geçirmede diğerlerini yetkilendirebileceğini bulmuştur.

Dönüştürücü liderlik bütün personelin değerli bir şeyin lideri olmaları gerektiğini ileri sürmektedir (Lee vd., 2004:71), liderin bir bütün olarak organizasyonun önemi için takipçilerin kişisel çıkarlarını (Menguc ve Auh, 2008:35) organizasyonel amaçlara dönüştürerek gerçekleştirilen bir liderlik anlayışıdır.

Dönüştürücü liderlik takipçilerin ilgilerini organizasyonel amaçlara yönlendiren, çevrelerine daha duyarlı olmalarını sağlayan, onların sahip oldukları bilgileri ve tecrübeleri organizasyona aktarmalarını sağlayan liderlik anlayışıdır. Dönüştürücü liderlik davranışları sonucunda çalışanların organizasyonlarına bağlılıkları artar, onlar işlerini kendi işleriymiş gibi özümseyerek yaparlar.

Takım anlayışı dönüştürücü liderliğin merkezi bir yönüdür. Dönüştürücü liderler dört bileşen yoluyla takım anlayışını geliştirebilirler (Embry, 2010:22):

- 1) Liderler takımın amaçlarına ulaşmasında yüksek bir özgüven seviyesine sahiptirler,
- 2) Dönüştürücü liderler davranışlarıyla örnek olurlar,
- 3) Bu liderler çalışanların refahına yüksek bir saygı duyarlar,
- 4) Bu liderler takım çalışmasını ve iş birliğini geliştirirler.

Dönüştürücü liderlik en etkili liderlik tarzlarından biri (Linsner, 2009:28) olarak çalışanların potansiyellerini tamamen geliştirmelerini, bireysel ve organizasyonel performansı en üst düzeye çıkarmalarını (Wolf, 2010:50) sağlayan bir anlayıştır. Bu anlayış değerleri, amaçları, istekleri ve ihtiyaçları köklü bir şekilde değiştirmeyi amaçlar.

1980’li yıllardan beri, değişimin karmaşıklığı ve ilerleme hızı bu alanda en fazla doğrulanabilir olmaya başlamıştır. Sürekli değişen nitelikteki böyle bir dünyada olmak, organizasyonların odaklandığı gibi “değişim yönetimini” tamamen desteklemektedir. Bu güçlü gereklilik yüzünden, liderlik teorileri sonunda üçüncü nesli içeren dönüştürücü liderlik teorilerini geliştirmeye başlamıştır (Lee ve Cassidy, 2007:438). Organizasyonel değişim literatürünün çoğu dönüştürücü liderlik tarzının, organizasyonel değişimi en etkili bir şekilde kolaylaştıran etkenlerden birisi olduğunu ileri sürmektedir (Willett, 2009:35). Tichy ve Ulrich’e göre (1984), organizasyonel değişim için yoğun baskı devam edecek ve dönüştürücü liderlik başarılı bir organizasyonel yeniden canlandırmayı sağlamak için gerekli olacaktır (Aktaran: Ferry, 2010:23-24).

Dönüştürücü liderlik teorisini inceleyen önemli derecedeki araştırmalara rağmen hala bu teorinin kavramsallaştırılmasıyla ve ölçülmesiyle ilgili sorunlar vardır (Hardy vd., 2010:21).

2.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK SÜRECİ

Dönüştürücü liderlik yönetim temelli yeteneği gösterir; çünkü yönetim temelli yetenek çalışanlarda ait olma duygusunu, bağlılığı, ilham vermeyi, amaçları başarmak için harekete geçmeyi ve çalışanlarla organizasyon arasında olan değerler duygusunu yavaş yavaş aşılır. Özdeşleşme veya içselleşme yoluyla değerler, inançlar ve davranışları etkileme ve değiştirme yoluyla organizasyonun çalışanlarının değerlerini ve amaçlarını uyumlaştırmaya gayret eder (Menguc vd., 2007:315). Dönüştürücü liderlerin yönetsel süreçlerine ilişkin aşamalar, Kurt Lewin'in geliştirdiği değişim süreci aşamalarına benzemektedir (Özalp ve Öcal, 2000:217). Lewin (1946) değişim sürecini üç aşamada tanımlamıştır: Çözülme, değişim, yeniden dondurma (Tworoger, 2004:18).

Tablo 2.1. Dönüştürücü Liderlik Süreci

Lewin'in Değişim Süreci	Dönüştürücü Liderlik Süreci
Çözülme (Unfreezing)	Örgütün Yeniden Canlandırılması
Değişim (Change)	Vizyon Yaratma
Yeniden Dondurma (Refreezing)	Değişimi Kurumlaştırma

Kaynak: Özalp ve Öcal, 2000:217

2.3.1. Örgütün Yeniden Canlandırılması

Değişim süreci, ekonomik, siyasal, teknolojik, sosyal, kültürel ve demografik dönüşümleri ortaya çıkarmış ve zorunlu hale getirmiştir. Her alanda meydana gelen bu değişim süreci, işletmelerin organizasyon yapılarında bir takım değişiklikleri zorunlu hale getirmiştir (Çakırer, 2006:14). Bir işletmenin yapısını, politikalarını, kaynaklarını ve çevresel şartlardaki faaliyetlerini adapte etmesi için o işletme rekabet alanındaki değişimlere hassas ve duyarlı olmalıdır (Carmeli, vd., 2010:341). Dönüştürücü liderler değişimin öncüleridir. Her şeyin hızlıca değiştiği bir ortamda, dönüştürücü liderlerin öncelikle, değişim ihtiyacını içtenlikle kabul etmeleri ve gerekli dönüşümleri sağlamalarının zorunlu olduğuna dair güçlü inançlarının olması gerekmektedir. Değişim ihtiyacını hisseden dönüştürücü liderler bunu takipçilerine de hissettirmelidirler ve

değişimin kötü birşey olmadığı aksine işletmenin varlığını sürdürebilmesi için günümüzün bir zorunluluğu olduğunu açıklamalıdır.

Değişim liderlerinin, takipçiler için arzulan yeni durumun bir resmini çekmek ve şimdiki durumun dengesini bozmak için değişim ihtiyacını ifade etmeleri gerekli olmaktadır. Organizasyon üyeleri, davranışların ve rutin durumların değişme ihtiyacının niçin olduğunu anlamaya gereksinim duyarlar. Kişisel etkileşimde yetenekli liderler, kendilerinin ve takipçilerinin duyguları arasındaki farkı anlamak, nasihat etmek ve düşüncelere ve faaliyetlere rehberlik etmede bu bilgiyi kullanmak yeteneğindedirler. Onlar problem çözmede ve davranışları düzenlemede kendilerinin ve takipçilerinin duygularını tanımlama ve bunu kullanma yeteneğinde olmalıdırlar (Battilana vd., 2010:424). Bu aşamada önemli olan örgütü yeniden canlandırmak için değişim ihtiyacının bilincinde olan dönüştürücü liderin, insanların tutum, davranış ve düşüncelerin değişmesinin de zor olduğunu bilmesidir. Mevcut durumu korumayla istenilen başarının elde edilemeyeceği ve başarısız olunacağını takipçilere açık bir şekilde anlatmak bu aşamada önemlidir. Dönüştürücü liderler, takipçilerine değişimin gerekli olduğuna ve değişimle birlikte daha iyi sonuçlar elde edileceğine içtenlikle inanmalarını sağlamasıyla bu aşamayı başarıyla tamamlayabileceklerdir.

2.3.2. Yeni Bir Vizyon Yaratmak

Bu aşamada, takipçilere değişimin gerekliliğini tam anlamıyla anlatmayı başaran ve takipçileri bu konuda ikna eden dönüştürücü liderler, onları harekete geçirecek ve onlar için bir esin kaynağı olacak bir vizyon geliştirerek değişimi gerçekleştirirler.

Bu safha değişimin fiilen yapıldığı aşamadır. Değişim konularına ve özelliklerine bağlı olarak, fiilen değişimi ortaya çıkaracak tarzda değişiklikler yapılır. Böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır (Koçel, 2003:697).

Bir vizyon düzenlemeye ek olarak, liderler ve takipçiler arasında güçlü duygusal bağlar oluşturmak, takipçilerin inanç sistemlerini ve davranışlarını değiştirmek için gereklidir. Eğer lider güvenilir bir modelse ve davranış kuralları gösterirse dönüşüm daha kolay meydana gelir (Rowold ve Heinitz, 2007:122). Takipçilerin özelliklerindeki ve davranışlarındaki değişimler gelişmiş bir performansla sonuçlanır (Johnson, 2009:815). Vizyon işletmenin olmasını istediği paylaşılan değerlerin ideal bir resmi olarak işletme stratejisinin merkezi bir elemanı olarak düşünülür (Ruvio vd., 2010:147).

Dolayısıyla dönüştürücü liderler geleceğin bir resmi olarak tarif edilen yeni bir vizyon yaratmak yoluyla hem yeni amaçlar belirlemiş olurlar ve hem de takipçilerin değişim sonucundaki amaçlara ulaşmaya daha istekli hale getirebilirler.

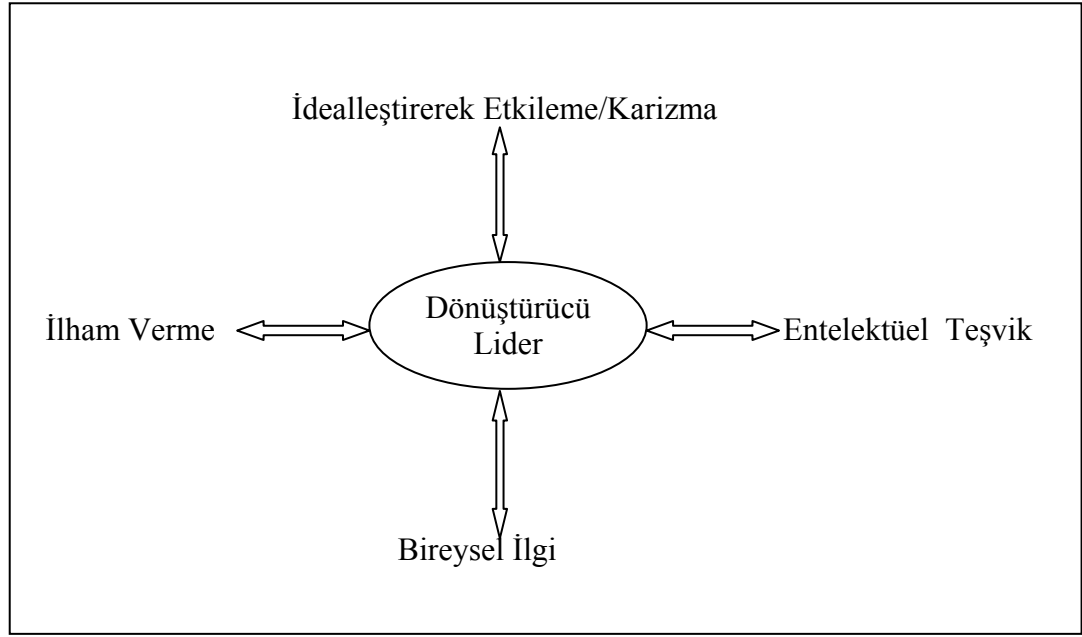
2.3.3. Değişimi Kurumsallaştırmak

Bu aşama, dönüştürücü liderin, takipçilerini değişime inandırması, değişimi sağlayacağı bir vizyon yaratması sonrasında değişimle birlikte elde edilen yapı ve işleyişin korunması ve bunun sürekli hale getirilmesi için uğraş verdiği aşamadır. Burada takipçiler değişimin geçerli olduğu yapı ve işleyişe göre hareket edeceklerdir.

Liderler etkili olmak için takipçilerini motive etmeli, onları grup amaçlarına, organizasyonel amaçlara, misyona, vizyona yönlendirmeli ve sürekliliği sağlamalıdır ve değişim faaliyetlerinin ortaya çıktığı zamanlarda düzeni sağlama yeteneğinde olmalıdır (Knippenberg ve Hogg, 2003:244). Dönüştürücü liderler organizasyonda değişimi geçerli kılmak ve değişimin sürekliliğini sağlamak adına takipçileriyle ortak hareket etmeli ve organizasyon içerisinde bir özdeşleşme sağlamalıdır.

2.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZININ ÖZELLİKLERİ

Dönüştürücü liderlik zorlayıcı bir vizyona, güçlü personel değerlerine ve ispat edilmiş lider özelliklerine dayanır (Crossan vd., 2008:574). Çalışanlara maneviyat ve bağlılık yaratırken değişimle başa çıkma yeteneğine sahip olan dönüştürücü liderler diğer liderlik tarzları içinde çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya koyarlar. Dönüştürücü liderlik davranışı dört bileşen içinde sınıflandırılabilir: İdealleştirerek etkileme /karizma, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi (Shao ve Webber, 2006:936). Dönüştürücü liderlikteki bu dört özellik, bu yaklaşımı diğer yaklaşımlardan ayıran özelliklerdir.



Şekil 2.1. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Özellikleri

Bireysel ilgi ve entelektüel teşvik davranışları özellikle, liderle personel özdeşleşmesi ve yüksek düzeydeki bir yakınlaşmayla sonuçlanır, idealleştirilmiş etki ve ilham verme takımıyla sosyal özdeşleşmeye katkıda bulunur (Nemanich ve Vera, 2009:21). Dönüştürücü liderlik idealleştirerek etkileme, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgiyi sergileyen çalışanlar tarafından algılanan lider davranışlarının dizisine bağlı olarak lider ve takipçileri arasındaki bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Nemanich ve Keller, 2007:50).

2.4.1. İdealleştirerek Etkileme /Karizma

Karizma ortak bir misyon ve amaç duygusunu iletmede liderlerin gayretlerini (Menguc ve Auh, 2008:35) ve liderle takipçilerin kişisel özdeşleşmesini ve lidere benzemek için takipçilerin arzusunu göstermektedir (Crossan vd., 2008:575). Waldman ve meslektaşları (2004), karizmayı lider ve takipçiler tarafından uygun özelliklerle birleşen lider davranışlarına dayalı olarak bir ya da daha çok takipçi arasındaki bir ilişki olarak tanımlamaktadırlar (Waldman vd., 2004:358). Bass (1985), karizmanın dönüştürücü liderliğin en genel ve en önemli ögesi olduğunu iddia etmektedir (Aktaran: Rafferty ve Griffin, 2004:331). Lider, karizmayı kullanarak hayranlık, saygı, bağlılık sağlar ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemine vurgu yapar

(Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009:462). Weber'in otorite sınıflandırmalarından birinin başlığı olan karizmatik otorite anlayışına göre karizma, bireylerin bir başka bireyde var olduklarına 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 arasında 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 lidere karşı güçlü bir sadakat ve güven duygusu taşımalarına yol açacaktır (İşcan, 2002:95-96).

İdealleştirerek etkilemede lider, organizasyon için bir vizyon ve yön tayin eder; açık iletişim ve ilişkiler yoluyla takipçilerden destek, saygı ve güven elde eder. Liderler takipçilerinde görmek istedikleri davranış modeli olurlar ve takipçilerin "olağanüstü yeteneklerinin, sürekliliklerinin ve kararlılıklarının" rekabetçi olması için takipçilerine rol modeli olurlar. İdealleştirerek etkileme ayrıca bir liderin karizması ve organizasyon ve takipçiler için yüksek standartlar koyma yeteneklerini de kapsar (Estapa, 2009:18-19). Bass ve meslektaşları (2003), karizmanın ve idealleştirerek etkilemenin önce takipçilerin davranışlarını yansımasıyla, daha sonra liderlerin davranışlarını anlamayla rol modelleri olarak hizmet etmek zorunda olduğunu açıklamaktadırlar. Liderler idealleştirerek etkilemeyle takipçilerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde tutma, takipçileriyle riski paylaşma, temel prensipleri ve değerleri düzenlemeye katılmayı sağlama eğilimindedirler (Aktaran: Jung vd., 2008:583). Bass ve Riggio'ya göre (2006), dönüştürücü bir liderin karizması dönüştürücü liderliğin iki önemli davranışsal öğesinden oluşmaktadır: İdealleştirilmiş etki ve ilham verme. İdealleştirerek etkileme bir liderin ortak bir misyona sahip olmadaki etkisini içerir. Ortak amaçları başarmak için, bir lider risk almaya, özverili davranışlar göstermeye ve organizasyon için yüksek düzeyde etiksel ve ahlaki davranışlar göstermeye isteklidir (Cho ve Dansereau, 2010:411).

İdealleştirerek etkileme genellikle iki alt çeşide ayrılır: 1) İdealleştirilmiş etki özelliği: Lider takipçileriyle güçlü olumlu duygusal bir bağ geliştirmek için kullanır; 2) İdealleştirerek etkileme davranışı: Liderin idealize edilmiş davranışı organizasyonun bütünündeki ortak değerlerde ve faaliyetlerde açıkça ortaya konulduğunda ortaya çıkar (Horwitz vd., 2008:50). İdealleştirerek etkileme liderlere hayran olunma, saygı

duyulma, ve güvenilme derecesini ifade eder. Bu boyut liderle takipçilerin özdeşleşmesine sebebiyet veren karizmatik davranışları içerir (Jansen vd., 2009:6). Herhangi bir engelin üstesinden gelmede yüksek bir güce sahip liderler ulaşılabilir bir misyona ve vizyona sahip görülürler. Böyle liderler idealize etme (eşsizleştirme) noktasında bile takipçilerinin üstünde büyük bir güç kullanarak, onların duygusal yönden ilgilerini çekerler (Ergeneli vd., 2007:705). Dönüştürücü liderler değişen şartlarda, yeniyeye uymada çalışanların yeteneğini ve belirsizlik toleranslarını arttırmak yoluyla çalışanlarını güçlendirmede idealleştirilmiş etkiyi kullanırlar (Nemanich ve Keller, 2007:51).

2.4.2. Entelektüel Teşvik

Bass (1985), temelinde karizmayı kapsayan dönüştürücü liderliğin önemli yapısının bir parçası olarak entelektüel teşviği düşünmüştür (Aktaran: Waldman vd., 2004:360) ve dönüştürücü liderlerin problemlere farklı açılardan bakan takipçilere sahip olmak için entelektüel teşviği kullandığını iddia etmiştir (Aktaran: Berson vd., 2006:581). Entelektüel teşvik problem durumları için takipçileri harekete geçirmeyi, problemleri yeniden tanımlamayı ve yeni çözümler içinde eski durumlara yaklaşım için takipçileri teşvik etmeyi gerektirir. Yeni fikirler ve yaratıcı çözümler takipçilerden beklenilir ve bireylerin hatalarının hiçbir önemi yoktur (Jung vd., 2008:583). Dönüştürücü liderler varsayımları sorgulama, problemleri yeniden tanımlama ve önceki durumlara yeni yöntemlerle yaklaşma yoluyla yaratıcı ve yenilikçi olmada takipçilerinin çabalarını harekete geçirirler. Yaratıcılık teşvik edilir. Takipçiler yeni yaklaşımları denemeleri için cesaretlendirilirler ve onların fikirleri eleştirilmez; çünkü takipçilerin fikirleri liderin fikirlerinden farklıdır (Bass ve Riggio, 2006:7).

Entelektüel teşvik, değişim için ve takipçilerin kendi varsayımlarını düşünmeye teşvik etmek için insanların kapasitelerini inşa eder (Willett, 2009:44); takipçilerin yeni ve yaratıcı fikirler kovalaması ve yaratıcı bir şekilde düşünmesine dayanır (Horwitz vd., 2008:50), yeni fikirler ve yaklaşımlarla takipçilerin sürekli düşünmelerini sağladığı zaman ortaya çıkarılır (Rickards ve Clark, 2006:85), liderlerin takipçilerinin varsayımları sorgulama, problemleri yeniden tanımlama ve yeni yöntemlerle eski durumlara yaklaşma yoluyla yaratıcı ve yenilikçi gayretlerini harekete geçirme derecesi olarak tanımlanır (Jansen vd., 2009:6). Entelektüel teşviğe güvenen dönüştürücü liderler

şimdiki durumu kabul etmezler, bu yüzden sürekli öğrenmeyi teşvik eden durumlar yaratırlar (Berson vd., 2006:587). Entelektüel teşvik, eski problemlere yenilikçi çözümler sağlamak ve yaratıcılığı geliştirmek için liderlerin sunduğu desteği ifade eder (Menguc ve Auh, 2008:35). Bu destek sayesinde dönüştürücü liderler takipçilerine birer lider olmaları için fırsat verirler. Kendilerine lider olmaları için fırsat tanınan takipçiler yaratıcılıklarını ve yenilikçi özelliklerini açığa çıkarma imkânı elde ederler. Dönüştürücü liderler entelektüel teşvik sayesinde takipçilerinin yaratıcılıklarını geliştirerek işletmelerine daha faydalı olan örgütsel vatandaşlar ortaya çıkarırlar.

2.4.3. Bireysel İlg

Bireysel ilgi liderin takipçilerinin arzu ettiği esas ihtiyaçları elde etmesine yardımcı olmaya çalıştığı zaman meydana gelir (Horwitz vd., 2008:50) ve çalışanların kişisel çıkarlarını sağlama eğilimini ifade eder (Menguc ve Auh, 2008:35); takipçilerin isteklerini, değerlerini, duygularını ve yeteneklerini analiz etme yeteneğidir (Yang, 2006:13); insanlara destek, yardım sağlar ve yüksek güven inşa eder. Ayrıca dönüştürücü lidere organizasyon üyeleri üzerindeki kişisel değişim etkilerini anlamaya ve bağlantı kurmaya yardım eder (Willett, 2009:44). Organizasyon üyelerine kişisel destek sağlamada ve özellikle onların önceden ihmal edilen kişisel amaçlarını başarmalarında zaman ve kaynak sağlar. Lider gerekli olduğunda öğrenme fırsatları, iletişim ve destek sağlayarak mentor olarak faaliyet gösterir (Estapa, 2009:19).

Bireysel ilgi, liderin bir koç veya mentor olarak hareket etmesi sayesinde her bir bireyin başarı ihtiyacı ve gelişmesine dikkat kesilmesi durumu elde eder (Jansen vd., 2009:6) ve yeni öğrenme fırsatlarının destekleyici bir iklimle beraber oluşturulduğunda uygulanır (Bass ve Riggio, 2006:7). Bireysel ilgi yoluyla, lider takipçileriyle birebir ilişki inşa eder ve takipçilerinin farklılaşan ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını düşünür ve anlar (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009:462). Dahası, dönüştürücü liderlerin, çalışanlarının ihtiyaçlarına bireysel ilgisi, takipçilerini motive etmede ve takipçileri yetkilendirmede gelişen insan kaynakları yönetimi uygulamalarında, insan sermayesi yaratmada onları ikna edebilir. Dönüştürücü liderler büyüme ve gelişme ihtiyaçlarında bireye özgü ve kişisel farklılıklara dikkat ederler ve onların rüyalarını gerçekleştirmek için takipçilerine yardım amacıyla gerekli olan kaynakları sağlarlar (Zhu vd., 2005:42). Bireysel ilgi bireylerin her birine değerli ve eşsiz olarak davranmayı ve takipçilerin

kişisel gelişimine katkı sağlama amacını belirtmektedir (Keegan ve Den Hartog, 2004:609). Dönüştürücü liderler bireysel ilgi yoluyla takipçileriyle yakın ilişkiler kurarlar ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarına dikkat ederler. Kişisel ihtiyaçlarına dikkat edildiğini düşünen takipçiler kendilerine önem verildiğini hissederek işlerini daha benimsemiş olarak yaparlar. Bu da başarının daha kolay elde edilmesini sağlar.

2.4.4. İlham Verme

İlham, bir liderin takipçilerin çabalarını düzenlemek için bir vizyon iletme ve takipçilerin sembolleri kullanmak yoluyla çalışanlar için bir rol modeli olarak faaliyette bulunmada liderin yeteneği olarak tanımlanır. Liderle ilgili olan karizmadan oluşabilir. Dönüştürücü liderler takipçilerin hayal bile etmedikleri daha büyük sonuçları elde etmek için onlara ilham verme yeteneğine sahiptirler (Seaver, 2010:25-26).

İlham verme, amaçları ve zorlukları ortaya çıkaran, geleceğin zorlayıcı bir misyonunu açıklama yoluyla takipçilere ilham veren ve harekete geçiren liderin davranışlarını tanımlamaktadır (Cho ve Dansereau, 2010:411). Diğer bir ifadeyle ilham verme, liderin, takipçilerinin işlerini anlamalarını ve mücadele etmelerini sağlama yoluyla onları harekete geçiren durumlardaki ilgi çekici bir vizyon ve davranış ortaya koyma derecesidir (Jansen vd., 2009:6); geleceğin vizyonlarını telkin etmeyi kapsayan, çalışanların işlerindeki amaçları ve zorlukları içerir (Jung vd., 2008:583); başarı sağlamada herkesin değerli birşey olarak gördüğü amaçlar dizisinin karizmatik iletişim yoluyla takipçileri etkilemeyi amaçlar (Horwitz vd., 2008:50). Çalışanlara ilham verme ve motive etme yeteneği, özellikle ilk çalışma şartlarını çevreleyen risk özelliğinin ışığında bir kurucu için önemli bir özelliktir (Vecchio, 2003:315). Dönüştürücü liderler çalışanlarına normal beklentilerin ötesinde icraat göstermesi için ilham verirler (Nemanich ve Keller, 2007:52). Takipçilere ilham vermek için bir vizyon yaratırlar. Takipçiler bu vizyon sayesinde amaçlara ulaşmak için harekete geçerler.

İlham verme yüksek iş standartları ve beklentileri ortaya koymak yoluyla bir vizyon duygusu yaratmak için liderlerin kabiliyetini güçlendirir (Menguc ve Auh, 2008:35). Liderin önemli davranışları bir misyon duygusu sağlamak, gelecek odaklı, güçlü hayallere, değerlere, inançlara dayalı olarak ilham veren bir vizyon yaratmayı kapsar (Waldman vd., 2004:358). İlham veren bir vizyon sayesinde lider takipçilerine

cesaret verir, onların motivasyonlarını arttırarak daha istekli bir şekilde iş yapmalarını sağlar.

Dönüştürücü liderliği meydana getiren dört davranışın doğasını anlamak, olumlu sosyal davranış için bir rol modeli olarak hizmet eden bu davranışlarla sürekli olarak meşgul olan liderleri açıklamaya yardımcı olabilir ve muhtemelen agresif takipçi davranışını en alt düzeye indirebilir. Birincisi, dönüştürücü liderler olumlu sosyal davranışları modelleme yoluyla (örneğin idealleştirilmiş etki) “doğru şeyleri yaparlar”. İkincisi, bu liderler, performans ve agresif olmayan (uyumlu) davranışlar için (örneğin, ilham verme) yüksek bir beklenti ortaya koyarlar. Üçüncüsü, takipçileri agresif davranışların uygun olup olmadığıyla ilgili ortaya çıkabilecek soruları da kapsayan, farklı bir şekilde düşünmeye zorlarlar (örneğin entelektüel teşvik). Dördüncüsü, bu liderler, diğerlerinin bireysel ihtiyaçlarını dikkate alırlar (örneğin, bireysel ilgi). Kısaca dönüştürücü liderler, grup üyeleri içinde ve grup üyeleri dışında olumlu sosyal davranış yönlülüğe adepte olurlar (Tucker vd., 2010:390).

Dönüştürücü liderler idealleştirerek etkileme, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgiyi üstün başarılar elde etmek için kullanırlar ve etki uyandıran bu tarzlar, bu liderlerin duygusal zekasına dayalıdır (Cummings vd., 2010:364). Bu özelliklere ek olarak, dönüştürücü liderliğin gelişimine katkı sağlayan Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderin davranışlarını vizyon oluşturma, örnek olma, grup amaçlarının kabulüne zorlama, yüksek performans bekleme, bireysel düzeyde destek sağlama ve zihinsel teşvik olmak üzere altı boyutta toplamışlardır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007:263).

2.5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLERİN ÖNEMİ

Çevresel dinamizm belirsizliği arttırır ve stres, tedirginlik, risk tarafından karakterize edilen organizasyonel şartları ve çevreyi ortaya çıkarır. Değişen dış çevresel şartlarla karşılaşan organizasyonel üyeler, liderlerin davranışlarını ve tarzlarını özellikle dönüştürücü ve karizmatik davranışları daha çok benimserler. Dönüştürücü davranışlar sergileyen liderler ayrıca diğerleri içinde duyguları doğrudan tanımlama yeteneğine sahiptirler; bu yetenek, organizasyon üyelerinin değişime ve tedirginlik durumuna alışık olduklarında daha da yararlıdır. Dönüştürücü liderler toplu güçlü bir özdeşlik duygusunu cesaretlendirirler, kişiler arası pozitif ilişkileri kolaylaştırırlar ve takımlarda

etkili bir iklim yaratırlar ve olumsuz olayların etkisini en alt düzeye indirirler. Liderler bireyleri değişen çevreyi fırsatların bir kaynağı olarak görmelerini teşvik ederler. Bu bağlamda çalkantılı çevreler dönüştürücü liderliği düşünmede daha büyük bir serbestlik sağlarlar; çünkü liderler radikal değişimleri ve yenilikleri keşfetmenin dışsal değişimlerle başa çıkmada gerekli olduğu şeklinde toplu bir hissiyat ortaya koyarlar (Jansen vd., 2009:10).

Dönüştürücü liderler, takipçilerine karizmatik davranışlar sergilerler, ilham verirler, entelektüel teşvik sağlarlar ve bireysel ilgiyle yaklaşırar (Dvir ve Shamir, 2003:328-329). Geçmiş rutinlerden vazgeçmek, karmaşık problemlere yaratıcı çözümler geliştirmek ve yeni çevrelere uygun bir şekilde cevap vermek için çalışanlara yardım ederler (Nemanich ve Keller, 2007:50). Dönüştürücü liderlerin büyük memnuniyete, motivasyona, bağlılığa ve çok daha fazla çaba gösteren çalışanlara sahip olduğu görülmektedir (Keegan ve Den Hartog, 2004:610). Bu çalışanlar, organizasyonlarında daha çok organizasyonel vatandaşlık davranışlarında bulunurlar ve kendilerini organizasyonlarının amaçlarına adanırar. Dönüştürücü liderler takipçileriyle samimi ilişkiler geliştirirler, takipçilerinin duygularına hitap etmek yoluyla onlarda yüksek bir güven inşa ederler ve onlara öncü olurlar.

Dönüştürücü liderler, şimdiki durumları, çalışanların önceki zihinsel çerçevelerindeki önemli varsayımları sorgulamaya teşvik etmek, iş süreçlerindeki bakış açılarına yeni fikirler sunmak gibi süreçler yoluyla yaratıcı bir iklim oluştururlar (Nemanich ve Keller, 2007:54). Çalışanlarını yeni bakış açısından eski problemleri düşünmeye teşvik ederler; yani çalışanları içinde bulunulan durumu düşünmeye teşvik etmede ve iletişim kurmada daha çok rahat olmaları imkânı sağlar (Liu vd., 2010:191). İlham vermeyi kullanan dönüştürücü liderler, takipçiler için amacı ve zorluğu bulunduran iyimser bir gelecek tasvir ederler (Whittington vd., 2004:596). Shamir ve meslektaşları (1993), dönüştürücü liderlerin, takipçilerin kendi amaçlarını dönüşüme uğrattığını, organizasyonun misyon ve amaçlarıyla takipçiler arasında kişisel ve sosyal özdeşleşme inşa ettiğini ve dahası takipçilerin ilgi, kaynaşma, bağlılık, güç ve performans duygularını arttırdığını ileri sürmüşlerdir. Bass'a göre, dönüştürücü liderler, takipçilerin üst düzey ihtiyaçlarına odaklanmak ve çalışanların sözleşmelerinde uygulanan şeylerden daha fazlasını yapmak için çalışanları harekete geçirirler. Onlar mentorlar olarak faaliyet gösterirler ve her bir çalışanın bireysel gelişimi için,

öğrenme için ve ihtiyaçlarını karşılaması için dikkat ederler. Çalışanları için bir rol modeli olarak hareket ederler, güven ve saygı oluştururlar, yüksek bir vizyon ve misyon duygusu, mücadele ve amaç ortaya koyarlar. Onlar, bir güven iklimi oluştururlar ve organizasyon için kendi amaçlarını dönüştürmede çalışanları harekete geçirirler (Aktaran: Epitropaki ve Martin, 2005:572).

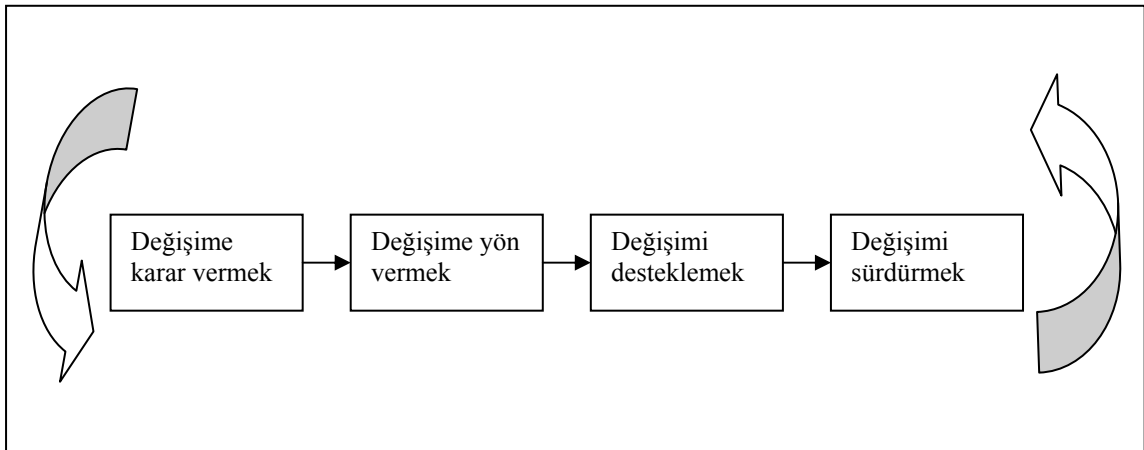
Jones ve meslektaşlarının ifade ettiği gibi (1995), “Çalışanlar daha çok fırsatçı, yaratıcı, başarı odaklı, belirsizliğe karşı toleransı daha yüksek ve risk almaya istekli olmalıdırlar” (Hayton, 2005:27). Son zamanlarda, dönüştürücü liderlik hem organizasyonel durumları ve hem de organizasyon içindeki bireylerin, şimdiki durumlarını değiştirmeye odaklanmıştır. Bu değişimleri ve dönüşümleri başarma yöntemleri önceki yönetim tekniklerinden büyük ölçüde farklılık gösterir (Zhu vd., 2005:40).

Dönüştürücü liderlerin zihinsel teşvikleri geleneklere uymayan ve yenilikçi düşünmeyi ve şirket yenilikleri için temel olan yeni bilgi ve teknolojiyi meydana getiren çalışma süreçlerini kolaylaştırabilir (Jung vd., 2008:583). Dönüştürücü liderlik davranışlarıyla liderler, öğrenmenin geriye akışı yoluyla yenilik keşfetmeyi geliştirirler. Dönüştürücü davranışlar şirketin misyonu içinde bireylerin kendi anlayışlarını birleştirmelerine hizmet eder ve yenilik keşfetme çabaları için takipçilerin içsel uyarımlarını artırır. Bu liderler, organizasyonel üyelerin sezgisel duyguları paylaşmak için organizasyonel duyguları harekete geçirdiğinde, varsayımlar sorgulandığında, meraklı olduğunda ve yaratıcı durumlar ortaya çıktığı zaman öğrenmenin ileriye doğru akışı yoluyla yenilikleri keşfetmeyi desteklerler. Bu davranışları sergileme ve geliştirme yoluyla (Jansen vd., 2009:8) dönüştürücü liderler, takipçilerinin güçlü bir şekilde tanıdığı rol modeli (Liu vd., 2010:192) olarak onlara örnek teşkil ederler.

Brown ve meslektaşları (2005), “dönüştürücü liderlerin standartlara ve değerlere göre davranma, takipçilerle iletişim kurma ve ahlaki davranışlar gösterme yoluyla ahlaki değerler ve ahlaki davranışlarla ilgili gözleme dayalı öğrenmeye katkıda bulduklarını” iddia etmişlerdir (Aktaran: Tucker vd., 2010:390). Dönüştürücü liderler inançlara ve değerlere güçlü bir şekilde tercüman olurlar, problemlere yenilikçi çözümleri teşvik ederler (Balthazard vd., 2009:651). Liderlikte güvenle ilgili birçok liderlik tarzı incelendiğinde, belki de en ilgili olanı dönüştürücü liderliktir (Burke vd.,

2007:616). Dönüştürücü liderler ortaya konulan amaç için gerekli olan faaliyetleri organize etmedeki ve yönetmedeki yeteneklerine takipçinin inançlarını arttırmada önemli bir motivasyonel yapı olan takipçilerin öz etkinliklerini (kişinin kendi yeteneğine ilişkin duygusunu) yükseltirler (Ergeneli vd., 2007:704) ve takipçilerinin beklentilerin üstünde ve ötesinde performans sağlamak için onların ilgisini çekerler ve onları harekete geçirirler. Bunu takipçilerinin davranışlarını ve özelliklerini dönüştürme yoluyla yaparlar (Ayoko ve Callan, 2010:223) ve bu dönüşümler sonucu hayallerini gerçekleştirmeye çalışırlar.

Dönüştürücü liderler, stratejik vizyon, misyon ve organizasyonlarını ortak amaçlarıyla bireyleri birleştirmek yoluyla daha büyük bir organizasyonel performans elde ederler. Takipçiler arasında güven inşa ederler, bu, stratejik amaçların yayılmasına yardım edebilir. Böyle liderler güvenilir bilgi kaynakları olarak görülürler (Berson ve Avolio, 2004:629). Güven “sağlam bir beklenti duygusudur” (Brundin vd., 2008:223). Dönüştürücü liderler değişim odaklıdır; çünkü onlar “takipçilerin amaçlarını genişletme ve yüceltme yoluyla ve örtülü veya açık anlaşmalarda belirlenen beklentilerin ötesinde bir performans için takipçilerinin kendisine güvenmelerini sağlamak yoluyla” takipçilerini etkilerler (Liu vd., 2010:191). Takipçilerin kendisine güvenmelerini sağlama yoluyla onların üzerinde daha büyük etkileme gücü elde edebilirler, bu sayede takipçilerin amaçlara yönlendirilmeleri daha etkili bir şekilde gerçekleşir.



Şekil 2.2. Değişim Süreci

Kaynak: Shields, 2006:82’den uyarlanmıştır.

Değişim, her şeyin yeniden ele alınmasını, tanımlarının yenilenmesini ve farklılaştırılmasını ifade etmektedir. İşletmelerin gelişip büyümesi için fırsatlar sunmakta bazen de faaliyetlerini sona erdirmesi için tehditler ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda değişim fırsatları veya tehditleri beraberinde getirmektedir. Çevresel şartlardaki bir değişim girişimcileri motive etmekte ve faaliyete geçmelerinde tahrik kaynağı olmaktadır. Dönüştürücü liderler, değişimi anlayarak ve onları bir fırsat bilerek işletmelere değişim getirirler. Onlar sürekli bir şekilde değişim fırsatlarını ararlar ve bu fırsatlardan yararlanmaya çalışırlar. Takipçilerde dönüşüm sağlayarak geleceğe hazırlarlar. Bir değişim vasıtası olarak bu durumu etkili bir şekilde yönetirler.

Bugünün organizasyonları hızla değişen küresel çevrenin karmaşıklığını anlayan etkili liderlere ihtiyaç duymaktadır (Yang, 2006:2). Dönüştürücü liderler esas olarak değişim vasıtalarıdır; yeni bir gelecekte başarılı olmada onlarla birlikte çalışanlara ilham verirler ve şimdiki durumdan farklı bir gelecek hayal ederler (Nemanich ve Keller, 2007:50). Değişime pozitif bir şekilde cevap veren ve değişimi aktif bir şekilde teşvik eden kişilerdir (Hogg vd., 2003:19). Güçlü bir amaç duygusu ve çok zor konuları başarmada azim gösterirler. Onlar takipçilerine güç verirler, odaklanmayı ve azmi sürdürmek için onları harekete geçirirler, gelecekteki durumları karşılıklı olarak cazip kılmak için çalışanlarını yönlendirirler ve problem çözmede çalışanlarının otonomilerini cesaretlendirirler. Değişim gayretlerinde öncü olmada daha etkili olma eğilimindedirler; çünkü onlar arzulanan gelecek için harekete geçmede insanları teşvik ederler (Benjamin ve Flynn, 2006:218). Organizasyonel değişim dönüştürücü liderlik davranışının önemli bir ögesi olduğundan (Bommer vd., 2004:197) dönüştürücü lider, organizasyonel değişimi zorlaştıran çeşitli faktörleri tanımlamak ve gerekli dönüşümleri başarıyla yapmak durumundadır.

Bugünün işletme iklimi hızlı değişen, yıkıcı, saldırgan ve çalkantılı olarak adlandırılmıştır. Küreselleşme çağı, bilgi çalışanları ve acımasız teknolojik yenilik bu günün iş çevrelerinde beklenmeyen karmaşıklığın, belirsizliğin ve dinamizmin artmasını sağlamıştır (Crossan ve Mazutis, 2008:133). Yoğun rekabetin şekillendirdiği çalkantılı çevre koşullarında başarılı olmak ancak dönüştürücü liderlerle sağlanabilir.

Dönüştürücü liderler, girişimlerinin değişimlere ayak uydurmalarını sağlamak için vizyon, misyon, strateji, organizasyon yapısı, organizasyon kültürü ve liderlik

unsurlarının her birisini kendi amaçlarına hizmet edecek şekilde değiştirirler. Bugünün dünden farklı olduğu ve yarınların yine bugünlerden çok daha farklı olacağı hızlı değişen dünya düzenindeki bir ortama uyum sağlamak, dönüştürücü liderlik anlayışı sayesinde gerçekleşebilir. Değişimlerin ve hatta köklü değişimlerin öncüsü olan dönüştürücü liderler girişimciliği teşvik ederek ve değişimin işletme için bir fırsat olduğu düşüncesini diğer çalışanlara benimseterek işletmesinin değişim lideri olmasını sağlarlar. Bu sayede çalışanlar da birer dönüştürücü lider olma özelliği göstererek işletmelerine ve dolayısıyla topluma katkıda bulunurlar.

Dönüştürücü liderler başarı için bir yapı kurarlar ve başarıyı tanımlamada takım üyelerine özgürlük sağlarlar (Conrad vd., 2010:2). Başka bir ifadeyle dönüştürücü liderler amaçların oluşturulmasında ve amaçlara ulaşılmasında takipçilerini işin işine katarak daha güçlü dönüşüm sağlamak yoluyla faaliyetlerini sürdürürler. Faaliyetlerinin başarılı olması için takipçilerine ilham verirler ve onların üstün bir performans seviyesine ulaşmaları için rol modeli olurlar.

Dönüştürücü liderlikte, lider çalışanların yüksek bir düzeyde motive olmalarını sağlar ve çalışanlarını yüceltmede bütün kişilere kendini adar (Minett vd., 2009:488). Dönüştürücü liderler, organizasyonel bir toplum yaratmak için takipçileriyle etkileşimde büyük bir dikkat kesilirler. Onlar takipçilerin ihtiyaçlarını anlamaya gayret ederler ve amaçları başarmak için takipçileri harekete geçirirler (Yang, 2007:532). Takipçilerin duygularına dayalı olarak, dönüştürücü liderler organizasyonel vatandaşlık davranışı örneği gibi etkileşimci liderler tarafından sağlanan/dağıtılan etkili geri dönüşlerde “ileriye ve daha öteye gitme” gayretleri için takipçilerini harekete geçirirler. Bu yüzden, dönüştürücü liderlerle takipçileri arasındaki yakın ilişki, sözleşmeye dayalı anlaşmalardan daha ziyade daha çok güvene ve bağlılığa dayalıdır (Ke ve Wei, 2008:210).

Dönüştürücü bir lider geleceğe odaklanır ve faaliyetleri sayesinde maneviyatı ve doğruluğu geliştirir (Garbowski, 2009:10). Etkili dönüştürücü liderler öğrenme fırsatlarına, bilişsel yeteneklere ve sistemli kritikselle düşünmeye, özgüven ve sezgilerinde inançlara sahip olmak yoluyla değişim ajanları olmak, ölçülü risk alıcıları olmak, insanlar arasında güvenilir ve inanılır olmak, diğerlerinin ihtiyaçları için duyarlı ve şefkatli olmak, esnek ve yeni koşullara uyabilmek ve sürekli gelişmelere açık olmak

gibi özel davranışsal özelliklere sahiptirler (Sylvester, 2009:35). Dönüştürücü liderlerin bu özelliklere sahip olması takipçilerin amaçlara daha kolay yönlendirilmelerini sağlamakta ve organizasyonel bağlılıklarını arttırmaktadır.

2.6. BAŞARILI BİR DÖNÜŞÜM İÇİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLERİN YAPMASI GEREKEN FAALİYETLER

Dönüştürücü değişim basitçe yapılması gereken birşey değildir (Balogun ve Jenkins, 2003:248). Dönüşüm insan aklında tasarlanır ve bir bütün olarak kurumun düşüncesine transfer edilir. Dönüşüm bir seçim sonucudur, bir amaç faaliyetidir, öncelikle birisi tarafından gerçekleştirilir, daha sonra birkaç kişi tarafından ve ondan sonra birçok kişi tarafından yapılır, sonunda radikal değişimi sağlamak için gerekli olan topluluk tarafından gerçekleştirilir (Oden, 1999:22). Organizasyonel dönüşüm, bir organizasyonun kabul edilen yerleşmiş rutinlerinin değişmesinin bir yoludur. Bu yüzden organizasyonel dönüşüm farkına varılabilen veya farkına varılamayan potansiyel canlanmayla bir organizasyondaki köklü değişimlerdir (Gartner, 2004:206). Kurum dönüşümü, şirketi geçmişinden ayıran farklılaştırıcı bir olay olarak görülmektedir. Bir şirketin büyümesinin daha ötesinde olan sürekli bir süreçtir. Kurum dönüşümünün sonuçları radikal olabilir; fakat kurum dönüşümü süreci aşama aşama ve artan adımlardan oluşmalıdır (Kim, 2007:446).

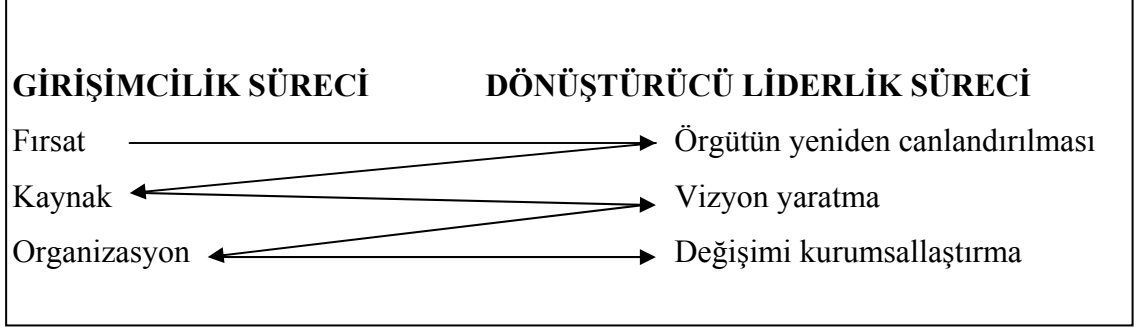
Başarılı dönüşüm ve yeni fikirler üç önemli alana dikkat çekmeyle elde edilir: İçerik, insan ve süreç. İçerik; strateji, yapı, sistem, süreç, teknoloji, ürün, hizmet, iş uygulamaları ve bunun gibi organizasyon değişim ihtiyaçları hakkındaki şeyleri ifade eder. İnsan; davranışlar, yetenekler, duygular, zihin yapısı, kültür, motivasyon, iletişim, yükümlülük, ilişkiler ve politikaları kapsayan değişimin insan dinamiklerini ifade eder. Süreç; içeriğin ve insan değişiminin nasıl planlanacağını, dizayn edileceğini ve uygulanacağını gösterir. Diğer bir ifadeyle, süreç; hem içerikten ve hem de insanlardan kaynaklı sonuçları ortaya koyacak kararları ve faaliyetleri gösterir (Anderson ve Anderson, 2010:24).

Değişim bugünün modern küresel ekonomisinde işletmelerin olağan gündemidir (Duening vd., 2010:61). Değişim ve liderlik yakından ilişkilidir. Değişim liderlere olan ihtiyacın artmasına neden olur ve liderler değişimi sağlamaya çalışırlar (Adair, 2002:220). Liderlikle ilgili organizasyonel değişimin önemli birleşeni organizasyon

içindeki insanların ilişkilerini ve faaliyetlerini değiştirmek için etkilemenin kullanılmasıdır. Çünkü değişimle ilgili olan liderlik takipçilerin bakış açılarında, inançlarında, özelliklerinde ve motivasyonlarında bir dönüşümü içerir (Parry, 1998:86).

Organizasyonların iç ve dış çevrelerindeki çeşitli değişimler onların dönüşümü için bir yönlendirici olarak hareket eder (Singh, 2008:97). Dönüştürücü liderlerin başarılı bir dönüşümü sağlamaları günümüz dönüşümlerinin özelliklerini bilmeleriyle yakından ilgilidir. Bu bağlamda günümüz dönüşüm özellikleriyle ilgili olarak şunları ifade edebiliriz: Dönüşüm, çok köklü bir değişimi ifade etmektedir. Örgütsel gelişme alanında söz sahibi bir araştırmacı ve uygulamacı olan Richard Bechard'a göre dönüşüm, kendisini diğer değişim türlerinden ayıran bir takım özelliklere sahiptir. Bechard'a göre her şeyden önce dönüşüm, işletme içerisindeki mevcut durumun meydana gelen dış değişimlere ayak uydurmasını sağlamak amacıyla ayarlanması ya da onda bir takım değişikliklerin yapılmasından öte, işletmenin şekil, yapı ve doğasında çok köklü ve ani bir takım değişiklikleri içermektedir. Dönüşümün ikinci özelliği değişim gerekliliğinin işletme içerisindeki güç ya da olgulardan çok, işletme dışı güç ya da olgulardan, bir başka ifade ile dış çevrede meydana gelen gelişmelerden kaynaklanmasıdır. Dönüşümün üçüncü özelliği, söz konusu değişimin yüzeysel değil, derin ve her tarafa yayılan bir değişim olmasıdır. Dönüşümde, meydana gelen değişimler işletmenin her bölümünü ve düzeyini kapsar. Adem-i merkezîyetçilik, örgütsel küçülme ve coğrafi konum yenileme gibi faaliyetlerin hepsi yapısal ilişkileri derinden etkileyen dönüşüm örnekleridir. Son olarak dönüşüm, bütünüyle farklı ve hatta yeni bir takım davranışları gerektirir. İşletme çalışanlarının mevcut davranışları ve tutumlarını küçük çaplı bir takım değişikliklerle korumaları, dönüşümün gereklerini karşılamada yeterli olmaz. Dolayısıyla örgütsel dönüşüm, işletmenin bir bütün olarak yeni ve farklı eylemleri gerçekleştirmesini zorunlu kılar (İşcan, 2002: 110-111). Dönüştürücü değişim bugün organizasyonların karşılaştığı en karmaşık olan değişimdir ve en az anlaşılır olanıdır. Bu değişim, başarılı bir şekilde meydana geldiği zaman olağanüstü bir ilerleme veya buluş sonuçları elde edilmesine vesile olabilir. Başarısız bir şekilde gerçekleştiği zaman organizasyonun tamamında bozulmalarına neden olabilir. Dönüşüm liderler için en önemli zorlu ve fırsatlarla dolu olan, fakat potansiyel olarak tatmin edici girişimlerden birisidir (Anderson ve Anderson, 2010:59). Dönüşüm stratejisinin, yapının, sistemlerin, süreçlerin radikal bir değişimidir, her zaman başarılı bir

şekilde uygulamak ve sürdürmek için kültürün, davranışın, zihin yapısının değişimini (Anderson ve Anderson, 2010:60) gerekli kılmakta ve hayati önem arz etmektedir.



Şekil 2.3. Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı

Bir organizasyonun değişmesi kalplerinin ve akıllarının değişmesi hakkındadır. Organizasyonun değişmesi bireylerin duygu, düşünce ve faaliyet durumlarının değişmesidir (Shields, 2006:79). Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderler fırsatları tanımlayarak örgütü yeniden canlandırırlar. Örgütü yeniden canlandırmak adına bu fırsatlardan yararlanmak için kaynakları bir araya getirerek bir vizyon yaratırlar. Bu vizyon değişimleri içerir ve değişimler sonucu ulaşılmak istenen amaçlar için bir organizasyon oluşturulur. Organizasyonda bir değer elde etmek adına yönetim faaliyetlerinde bulunarak takipçileri yönlendirirler ve bu organizasyonda faaliyette bulunan dönüştürücü liderler değişimi sürekli kılma ve kurumsallaştırma adına gerekli faaliyetleri yerine getirirler. Bu sayede bir girişimcilik faaliyetinde bulunan girişimci, dönüştürücü liderlik anlayışı sayesinde değişimlere cevap verebilecektir.

Bir girişimcilik faaliyetinde bulunan ve dönüştürücü liderlik özellikleri ve davranışları sergileyen girişimci liderler, dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirmek, dönüşümü sürekli hale getirmek ve kurumsallaştırmak için yapması gereken faaliyetler vardır. Aşağıda ifade edeceğimiz bu faaliyetler birbirini etkileyen faaliyetlerdir. Girişimcilik faaliyetinde bulunan dönüştürücü liderler bu faaliyetler ile sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayarak üst düzeyde bir performans elde edebilirler.

2.6.1. Vizyon Yaratmak

Vizyon; bir işletme veya kurumun gelecekte ulaşmak istediği yeri, varmak istediği durumu ifade etmektedir. Bu bağlamı ile vizyon kuruluşun bir hedefe odaklanmasını ve bu hedefe yönelmesini sağlayan bir araç (Ülgen ve Mirze, 2007:180), en iyi değerlere ve normlara odaklanan gelecek yönlü hayaller olarak tanımlanmaktadır (Stam vd., 2010:458). Rafferty ve Griffin, vizyonu karizmanın daha çok genel yapısı tarafından çerçevelenen önemli bir liderlik bileşeni olarak tanımlamaktadırlar (Rafferty ve Griffin, 2004:331). Onlara göre vizyon; organizasyonel değerlere dayalı olarak geleceğin idealleştirilmiş bir resminin ifadesidir (Rafferty ve Griffin, 2004:332). Organizasyonel alanda Shamir ve meslektaşları (1993) vizyonu, organizasyona ilham veren paylaşılan değerleri gösteren ideal ifadeler olarak tanımlamaktadırlar. Ensley ve meslektaşlarına göre (2000), girişimsel vizyon girişimcilerin sezgisel ve iyimser düşüncesinin ve gelecekteki ifadeyi ve şimdiki durumu bir araya getirmenin bir sonucudur (Aktaran: Ruvio vd., 2010:145). Vizyon iletmek daha etkili olduğunu hisseden, organizasyonla daha çok özdeşleşen ve günlük çalışmalarda amaç ve karar duygusuna sahip olan takipçiler yaratabilir. Daha da önemlisi, vizyon bildirme takipçi ve şirket performanslarını da geliştirebilir (Stam vd., 2010:457).

Vizyon; bir liderin takipçileriyle paylaştığı idealleştirilmiş amacını belirtir (Sosik ve Dinger, 2007:134). İnsanların niçin bir gelecek yaratmaya çalışmaları gerektiği hakkındaki bazı örtülü ya da belirtilmiş açıklamalarla birlikte geleceğin bir resmini ifade eder. Şirketler bir amaç duygusuna, zihni odaklanmaya ihtiyaç duyarlar. Bu vizyonun fonksiyonudur. Bir vizyon geleceğe şekil verecek paylaşılan zihni bir çerçeve sağlar. Bir dönüşüm sürecinde, iyi bir vizyon çeşitli önemli amaçlara hizmet eder. Bu amaçlar ilham verme, yön tayini, motivasyonel güç, odaklanma, bütünleşme ve esnek kontroldür (Oden, 1999:28).

Bir çok liderlik bilimcisi, uzun bir zamandır yöneticilerin çalkantılı bir çevrede karmaşık zorluklarla yüzyüze gelindiğinde bir “vizyon” geliştirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir (Osborn ve Marion, 2009:193). Geleceğin girişimcileri çalkantılı çevre koşullarında ve şiddetli rekabet ortamında başarılı olmak için, yeni işletme modelleri, işletme stratejileri, yönetim prensipleri, süreçleri ve teknolojiksel yetenekleri sayesinde (Camarinha-Matos vd., 2009:46) amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar ve bunu geleceğe yöneltecek bir vizyon geliştirmekle işe başlarlar.

Liderler, organizasyonun daha iyi bir geleceğe nasıl sahip olabileceği ve hayallerin gerçekleşmesi için takipçilere nasıl ilham verebileceğiyle ilgili bir vizyona sahiptirler (Champoux, 2006:278). Vizyon, liderlik literatüründe, yeni ufuklar açan bir anlayıştır ve sosyal, politik ve organizasyonel bütün liderlerin liderlik tarzlarında önemli bir öğedir (Ruvio vd., 2010:145). Birçok bilimci geleceğin ilham veren bir vizyonunu bildirmenin takipçileri harekete geçirmede lider için bir gerçek olduğunu iddia etmektedirler. Araştırmalar vizyon bildirmenin takipçi motivasyonunu ve performansını geliştirmeyi sağlayabileceğini göstermektedir (Stam vd., 2010:457) ve literatür vizyonu iyimser, arzulan, büyüleyici, açık, kısa ve başarılabilir olarak nitelendirir. Vizyon; genellikle gelecekte başarılı olunmada idealleştirilmiş bir amaçtır veya takipçiler için değerler, amaçlar ve özdeşleşme yaratan geleceğin ideal ve eşsiz bir şeklidir (Ruvio vd., 2010:145), liderlik, stratejinin uygulanması ve değişim için önemlidir (Kakabadse vd., 2005:237). Bir vizyon tarafından sağlanan rehberlik olmaksızın, organizasyonlar karmakarışık ve başarılı olması şüpheli hale gelebilecektir (Hitt vd., 2010:439).

Bilimciler, vizyonun girişim stratejisiyle ilgili olduğunu iddia etmektedirler. Organizasyona ilham veren paylaşılan değerlerin bir resmi olarak vizyon, işletme stratejisinin önemli bir ögesi olarak düşünülmektedir (Ruvio vd., 2010:147). Bir vizyon stratejinin dizayn edilmesinde ve uygulanmasında rehberlik edebilecek yönetim ve önemli stratejik faaliyetler için hedefler sağlar. Bir organizasyonda birçok kişi bir vizyon geliştirmeye ve onu bütünleştirmeye yardım edebilecek olmasına rağmen etkili bir vizyonun geliştirilmesi organizasyonun üst yönetimindeki stratejik liderleri gerekli kılar (Hitt vd., 2010:441).

Vizyonlar sadece yeni bir fikre bağlanmada bireylere ilham vermez; aynı zamanda bir faaliyet yönü olarak hizmet ederler. Liderler bir vizyon içinde kendi fikirlerini ilettikleri zaman, onların fikirleri belirli şartlar ve çevre içine sapanma eğilimindedir ve bu yüzden vizyon bu şartlar ve çevre içindeki insanların tamamı için daha çok çekicidir (Berson vd., 2006:583). Vizyon tahmin etmekten ziyade yaratılan bir gelecek ortaya koyar ve vizyon içerdiği diğer çeşitli anlayışların himayesindeki en iyi anlayıştır (Kakabadse vd., 2005:238). Dönüştürücü liderler bir vizyon yaratarak işletmelerinin uzun dönemli hedeflerini belirlerler ve takipçilerini bu vizyona yönlendirirler.

Dönüştürücü liderlik, gelişmek için ve standart beklentilerin ötesinde bir performans sergilemek için takipçilerini cesaretlendirir. Dönüştürücü liderler iyimser bir gelecek anlayışıyla, idealleştiren bir vizyon oluşturmayla ve başarılabılır bir vizyonu iletme yoluyla takipçilerine ilham verirler (Benjamin ve Flynn, 2006:216) ve onları amaçlara yönlendirirler.

Dönüştürücü liderlik vizyona, güven inşa etmeye, temel değerlere, sürekli öğrenmeye ve uzun dönemli sürdürülebilirliğe dayalıdır. Değişken ve dinamik çevrelerdeki organizasyonlar için dönüştürücü liderlik tarzının ve ortak özdeşliğin önemi muhtemelen daha fazladır (Seaver, 2010:27). Dönüştürücü liderlik daha uzun vadeli ve vizyon temelli motivasyonel süreçlere vurgu yapar (Jung vd., 2003:526). Dönüştürücü liderlik bilimcileri başarılı bir girişimciliğin önemli bir yönünün lider tarafından belirlenen sonuçların elde edilmesinde organizasyonel beklentilerin ötesine geçebilmek için onları motive etmede, takipçilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını değiştirmeyi ve şekillendirmeyi içerdiğini ifade etmişlerdir (Osborn ve Marion, 2009:193-194). Dönüştürücü liderler değişim ihtiyacını tanımlarlar, yeni vizyonlar yaratırlar, bu vizyonlar için sorumluluk verirler ve takipçileri ve organizasyonları bile dönüşüme uğrattırlar. Olası geleceğin cazip bir vizyonunu yaratmada liderin yeteneği dönüştürücü liderliğin temel bir ögesidir (Keegan ve Den Hartog, 2004:609).

Dönüştürücü liderler onların açık ve zorlayıcı bir vizyon yaratma yetenekleriyle organizasyonel üyelerin desteğini elde etmeyi sağlayabilirler (Singh, 2008:101). Bass'a göre (1985), dönüştürücü liderler açık bir vizyona ve onu çalışanlarına etkili bir şekilde aktarma yeteneğine sahiptirler. Bu liderler bir rol modeli olarak hareket ederler ve organizasyonun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmada çalışanlarına ilham verirler (Aktaran: Patiar ve Mia, 2009:254). Kapsamlı bir şekilde vizyon ve ilham verme özellikle dönüştürücü liderliğin merkez ögeleridir (Ayoko ve Callan, 2010:223). Dönüştürücü liderler, takipçilerini motive etmek ve ilham vermek için geleceğin vizyonunu yaratan karizmatik liderlerdir (Handsome, 2009:37). Bu liderler, bir vizyon yaratmak ve bu vizyona bağlı olarak örgütün misyonunu gerçekleştirmek; teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel koşulların gereklerine uygun köklü değişimleri sağlamak için tüm örgüt üyelerini harekete geçirerek, yeniden yapılanma temeline dayalı bir yönetim sürecini yerine getirirler (Özalp ve Öcal, 2000:217). Bu liderler oluşturdukları

vizyon sayesinde gelecekteki amaçlarına ulaşmak için takipçilerini harekete geçirirler ve vizyon oluşturma sayesinde takipçilerinde bağlılık inşa ederler. Bağlılık sağlama yoluyla hayallerindeki geleceği gerçekleştirebilecekleri çalışma sistemleri kurarlar ve kendilerinin ve takipçilerinin kişisel gelişimlerini sağlayarak işlerini daha iyi yapmalarını sağlarlar ve daha iyi sonuçlar elde etmek için dönüştürücü davranış örnekleriyle rol modeli olurlar.

Dönüştürücü liderliği kullanan girişimciler ödülleri sağlamak veya ceza vermekten kaçınmaktan ziyade, takipçilerine yüksek düzeydeki amaçları başarmaya doğru onların enerjilerini odaklamada veya yüksek düzeydeki amaçları kendi amaçlarıymış gibi organizasyonun vizyonuna adapte etmede onlara ilham verirler (Ensley vd., 2006:244). Dönüştürücü liderlik önemli değişimleri meydana getiren “yüksek düzey” amaçlara ulaşmak için liderlerin ve takipçilerin gayretlerini düzenlemesi sayesinde katılımcı bir süreçtir. Temel dönüştürücü liderlik davranışları vizyon ve ilham sağlama ve mevcut durumla mücadele etmeyi içermektedir. Dönüştürücü liderlik bağlantısız faaliyetleri bir araya getirme sayesinde girişimsel çabalar için uzun dönemli vizyon sağlamaya yardım edebilir (Ensley vd., 2006:250).

Dönüştürücü davranışlar ve özellikler içindeki liderler gelecek için güçlü bir vizyonla şimdiki durumu değiştirmeye zorlayan, değişim ajanlarıdır. Dönüştürücü liderlik davranışı şirketin daha iyiyi elde etmesini destekler, takipçilerin fazladan gayret göstermelerini ve işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını sağlar (Nemanich ve Vera, 2009:21). Conger ve Kanungo (1998), dönüştürücü liderlerin çoğu zaman yeni stratejik yönelimler yaratarak, değişim ve kriz dönemleri boyunca gelecek için olasılıkları ve yeni fikirleri üretmede vizyonlar ortaya koyduklarını ileri sürmektedirler (Aktaran: Berson ve Avolio, 2004:628). Dönüştürücü liderlik örnekleri “liderlerin bir vizyon duygusu sağlaması”, “şimdiki durumu düşünmeyi sağlaması” ve “harekete geçirme ve ilham sağlaması” durumlarını kapsar (Ke ve Wei, 2008:210). Dönüştürücü liderler gelecekte istedikleri konumda olmak için takipçilerini heyecanlandırarak ve onları harekete geçirecek bir vizyon oluştururlar. Dönüştürücü liderlerin oluşturdukları vizyonların birtakım özellikleri vardır. Girişimsel vizyonların en önemli özellikleri takipçilere ilham verme, yenilikçi olma, iyimser ve risk alma gibi birtakım özelliklerdir. Vizyon girişimcilerin ortaya çıkmasında ve girişimcilerin gelişmesinde önemli bir bileşendir. Meydana getirilen vizyonun işletmenin bütününde benimsenmesi,

dönüştürücü liderin vizyon yaratırken takipçilerini de işin içine katmasıyla sağlanabilir. Bu durum, arzulanacak gelecek için daha istekli olan, işletmeyle özdeşleşen ve sorumluluk almaktan çekinmeyen çalışanların ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

2.6.2. Etkili Bir Strateji ve Stratejik Girişimcilik Sağlamak

Şirketler büyük ölçüde farklıdır; çünkü farklı stratejilerle meşgul olurlar. Strateji, üstün bir finansal performansı ve uzun dönemde ayakta kalmayı garanti edebilecek sürdürülebilir bir rekabet avantajının kovalanmasıdır. Fırsat avantajlarından yararlanmanın ve işletme çevresi tarafından yaratılan tehditlerden kaçmanın devamlı bir süreci olarak ve işletmenin çevresinde kısa süreli bir piyasa oluşturmak için organizasyon tarafından ortaya atılan davranışlar seti olarak da tanımlanabilir. (Waldman vd., 2004:361). Mintzberg, stratejinin gelişimden kaynaklanan, organizmayı etkileyen bir süreç ve tahmin edilemez olduğunu belirtmektedir. Hamel ve Prahalad (2002), temel yeteneğin bir organizasyona rekabetçi yetenek sağladığını ve onun stratejik planlama sürecinde önemli olduğunu açıklamışlardır (Aktaran: Majumdar, 2008:2). İşletmeler belirsiz koşullar altında başarılı olmak için bir strateji belirlerler ve bu stratejiyi temel yetenekleri doğrultusunda uygulamak yoluyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeye ve başarılı olmaya çalışırlar.

Stratejik girişimcilik yarınlara rekabet avantajlarının temeli olacak yenilikleri keşfetmek iken, aynı zamanda bugünün rekabet avantajlarından yararlanmada işletmelerin gayret etmelerini sağlamada kullanılan bir terimdir (Ireland ve Webb, 2007: 50). Çevredeki ve stratejideki değişimler yeni organizasyonel şekillerle yakından bağlantılıdır (Crossan vd., 2008:573). Gerçekte, girişimciler yeni bir işletme kurmaya, bir yönetim takımı oluşturmaya, özel pazar bölümlerine odaklanmaya ve para toplamaya karar vermek gibi girişim süreçlerinde bir dizi stratejik kararlarla karşılaşırırlar. Bu girişimsel stratejiler önemli derecede yeni bir girişimin başarısını etkiler (Lin vd., 2006:171). Strateji, rekabetçi bir avantaj sağlamada bir şirketin bir araya getirdiği ve düzenlediği kaynaklar yoluyla bir planı içerir. Stratejik girişimcilik, bir şirketin herhangi bir tek yetenek kaynağına dayanmayan sürdürülebilir bir rekabet avantajını ifade eden eşsiz bir strateji şeklidir. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı rekabetçilerin ilerlemesinde sürekli yenilik rüyasını geliştirmede bir şirketin yeteneğine bağlıdır (Webb vd., 2010:69). Organizasyonlar mal ve hizmet geliştirme ve üretimde

daha iyi sonuçlar elde etmek için stratejiler geliştirirler. Strateji geliştirme çevre koşullarının ortaya çıkardığı bir zorunluluktur. Organizasyonlar stratejilerini uygulayarak faaliyetlerini daha etkili hale getirirler ve daha yüksek bir başarı düzeyi elde edebilirler.

Stratejik planlama liderlerin en zor sorumluluklarından birisidir (Yukl ve Lepsinger, 2004:103). Strateji iki durum gerçekleşirse başarılı olur (Carmeli, vd., 2010:341-342):

1) Organizasyonun rekabet çevresinde bir bütün olarak organizasyona katma değer sağlayan bir yolla organizasyonu uyumlu hale getirmek,

2) Organizasyonun yaşama kabiliyetini garanti altına almak ve organizasyonu tehditlerden koruyan bir yolla onun dış çevresiyle organizasyonu uyumlu hale getirmek. Bir organizasyon yapısını, politikalarını, kaynaklarını ve faaliyetlerini çevresel şartlara uydurma yeteneğinde olmalıdır.

Stratejik bir bakış açısından, uzun dönemde başarılar sağlamak sadece mevcut pazarlarda rekabet etmek için şirketlerin sahip olduğu operasyonel faaliyetleri ve yetenekleri gerekli kılmaz; aynı zamanda varlıkları yeniden birleştirmek, düzenlemek ve ortaya çıkan pazarlara ve teknolojilere adapte olmak için organizasyonel yapıları da gerekli kılar (O'Reilly ve Tushman, 2008:189). Aşırı şiddetli rekabetçi bir endüstride rekabetçi değişimin sıklığı ve belirsiz bir şekilde meydana gelmesi yüzünden sorumlu kişiler stratejik olarak esnekliği sağlamada, rekabetçi sorumlulukları başarmada, çağdaş organizasyon modelleri için güçlü bir istekliliğe sahiptir (Basu vd., 2009:4). Belirli amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyelerinin tümünün kabulleneceği bir strateji seçmek ve stratejiyi uygulatma beceri ve yeteneğine sahip olmak liderliğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlik, stratejilerin yaratılması veya oluşturulmasında olduğu kadar uygulanmasında da yaşamsal bir role sahiptir. Günümüzde rekabetçi ve dinamik bir hale gelmiş olan iş dünyası, değişimi gerçekleştirmek zorunda olan liderlerin önemini arttırmıştır. Çünkü bu rekabetçi ve değişim ortamında yaşayabilmek ve rekabet edip daha iyi konuma gelebilmek için köklü değişimleri ve yenilikleri yapmak gerekmektedir (Eren, 2002. 441).

Geleceği görme yeteneği ve sonrasında çevresel değişimlere uygun cevap vermek etkili bir stratejik girişimciliğin en önemli sonuçlarından birisidir. İşletme

stratejik girişimcilik yoluyla sürekli çevresel değişimlere etkili cevap vermede ve sürdürülebilir bir rekabet avantajının bir kaynağı olarak yeniliğe ve yeniliğin sunduğu fırsatlara dayanmak amacındadır. Etkili bir stratejik girişimcilik sürdürülebilir bir rekabet avantajının kaynağıdır ve hem etkililik hem de etkinlik odaklı yenilik şekillerinin bir birleşimini ifade etmektedir (Ireland ve Webb, 2007: 52). Şirketler için bu derece önem arz eden bu faaliyetleri gerektiği gibi yerine getirmek için liderlerin dönüştürücü liderlik özellikleri göstermeleriyle sağlanabilir.

Cannella ve Monroe (1997), stratejik amaçları gerçekleştirmeyi ve yaymayı daha kolay yapabilen takipçilerle ilişkileri şekillendiren dönüştürücü liderleri işaret etmektedirler (Aktaran: Berson ve Avolio, 2004:626). Başarılı bir dönüştürücü liderlik esasında ortak amaç veya hedefler tarafından yönlendirilir ve hem liderlerin ve hem de takipçilerin ihtiyaçları giderilir (Lee vd., 2004:71). Şirketlerde stratejik girişimcilik liderliği, yeni fırsatların ortaya çıkmasını sağlayan sürekli belirsizliğin ve değişimlerin olduğu çevre yüzünden gereklidir (Williams ve Lee, 2009:1379).

Şirketler dış çevresel tetiklemeler sonucu meydana gelen durumlara nasıl cevap vereceklerine karar verdikleri zaman, kurum düzeyinde kullanmak üzere çeşitli stratejik alternatifler arasından seçim yaparlar. Her durumda, seçilen bir alternatifin amacı şirketin muhtemel rekabetçi başarılarını arttırmak için onun dönüşümüne veya adapte olmasına yardımcı olmasıdır. Genelde, dönüştürücü modeller temelde farklı periyotlar ve aşamalar yoluyla gelişen organizasyonları dönüşüme uğratmaya odaklanırlar (Kuratko vd., 2004:17). Etkili stratejik liderler şirketin devamlılığını sağlayan yenilikçi çalışan davranışlarını ve esnekliğini kolaylaştıran ve bir rekabet avantajı sağlayan kontroller kurarlar. Organizasyonun tamamında ahlaki uygulamalar kurmada önemli bir rol oynarlar. Etkili stratejik liderler dürüstlüğe, güvene, karar alma sürecinde bütünlüğe ve bu kararların uygulanmasına güçlü bir şekilde vurgu (Hitt vd., 2010:439) yaparak faaliyetlerinde başarılı olmaya çalışırlar.

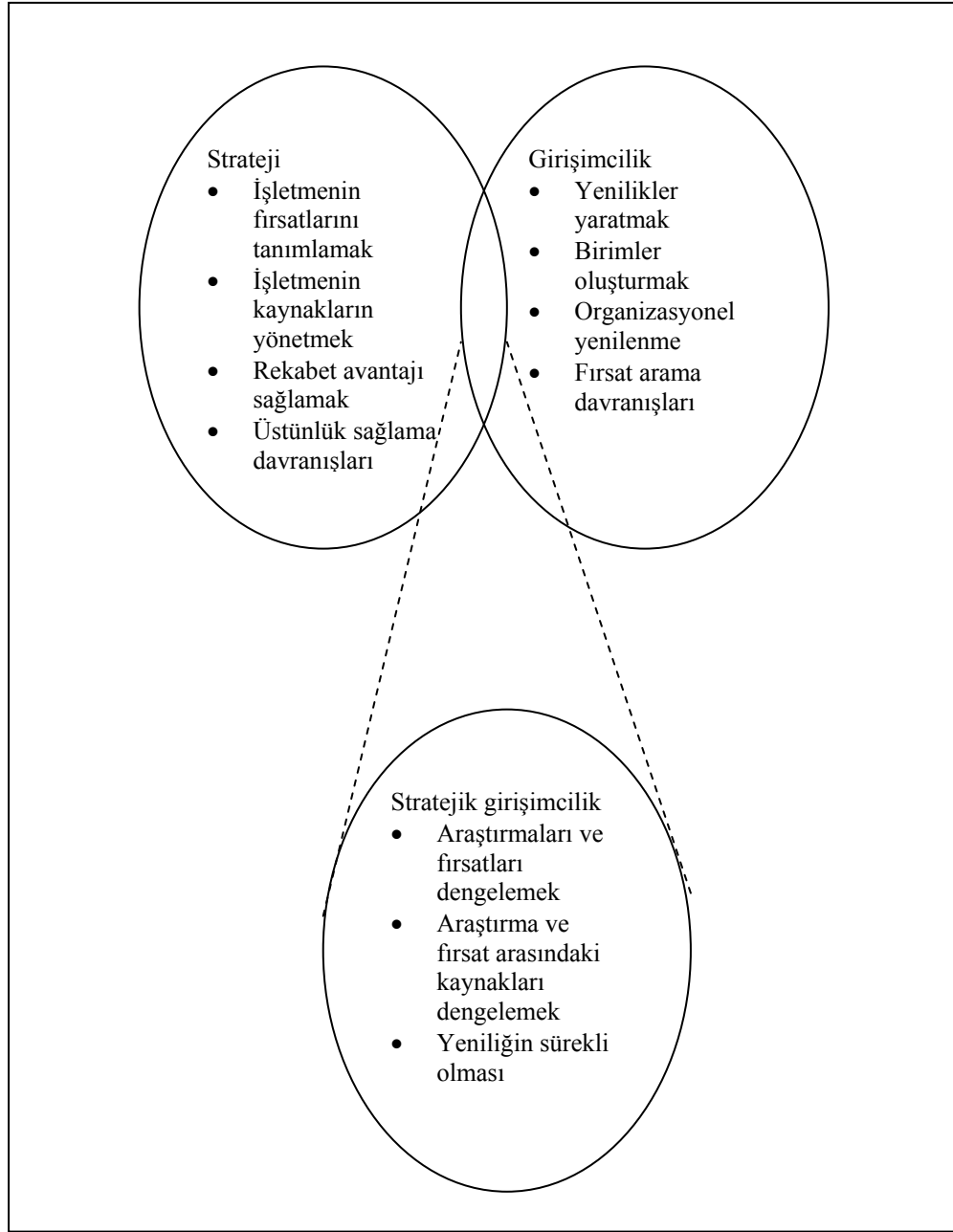
Hitt ve meslektaşları 21. yüzyıl için beklenen yeni rekabetçi alanda etkili stratejik liderlik için gerekli olan yetenekleri tanımlamışlardır. Onlar etkili stratejik liderlerin başarmak zorunda oldukları konuları ele almışlardır. Bu konular (Hitt vd., 2010:439):

1) Bir vizyon geliştirmek ve iletme,

- 2) Dinamik temel yetenekler oluşturmak,
- 3) İnsan sermayesine önem vermek ve etkili bir şekilde kullanmak,
- 4) Yeni teknolojilerin gelişmesi için yatırım yapmak,
- 5) Değerli stratejilere kendini adanmak,
- 6) Etkili bir organizasyonel kültür oluşturmak ve bunu devam ettirmek,
- 7) Dengeli kontroller geliştirmek ve uygulamak,
- 8) Ahlaki uygulamalara kendini adanmak.

Stratejik yönetim anlayışı içinde dönüştürücü liderlerin başarılı bir stratejik girişimcilik faaliyetinde bulunmaları, ifade edilen bu unsurların gerektiği şekilde yerine getirilmelerine bağlıdır. Sistem anlayışı içinde düşünüldüğü zaman bu unsurların herhangi birisinde meydana gelecek bir aksama diğer faaliyetleri olumsuz etkileyecektir.

Stratejik girişimcilik araştırmaları “bir organizasyonda olan şeylerden dolayı sorumlu olan” prensiplere dayalı olarak bir organizasyonun bütün sorumluluklarına sahip yöneticilere odaklanmaktadır (Jansen vd., 2009:6). Organizasyonel liderler için temel sorumluluk organizasyonun vizyon, misyon, strateji ve amaçlarını açıkça ifade etmek yoluyla organizasyonel amaçları başarmaya takipçilerini yönlendirmektir. Bütün bölümlerdeki liderler, stratejik organizasyonel amaçların yayılmasından, ayrıca bu amaçları etkili bir şekilde uygulamak için onların birleşmeleri için ikna etme durumundan sorumludur. Cannella ve Monroe (1997), stratejik yönelimleri sağlamada süreçleri, uygulamaları, prensipleri ve özellikle dış çevrede ve kurum gelişimi bağlamında şirketin faaliyetlerine yön veren karar alma tarzlarını ifade etmişlerdir (Aktaran: Berson ve Avolio, 2004:626). McGrath ve MacMillan (2000), özellikle yüksek hızdaki rekabetçi ve değişen çevrelerde, stratejik yönetimin temel bir ögesi olarak bir “girişimci kafa yapısını” önermişlerdir. Bir “girişimci liderlik” anlayışına odaklanmak yönetimde önemli bir adımdır (Aktaran: Gupta vd., 2004:242). Etkili bir stratejik yönetim şirketlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmesine yardım eder (Ireland ve Webb, 2007:50).



Şekil 2.4. Stratejik Girişimcilik: Strateji ve Girişimcilik Arasında Değer Yaratıcı Bir Kesişim

Kaynak: (Ireland ve Webb, 2007:51).

Şekil 2.4’de gösterildiği gibi strateji şirketin uzun dönemli amaçlarına ulaşmasıyla ilgilidir. Bir işletmenin uzun dönemli amaçlarına ulaşması fırsatları tanımlamak, kaynakların nasıl bir araya getirileceği ve yönetileceği ve nihayetinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı ile ilgili faaliyetleri kapsar. Girişimcilik, yenilikler

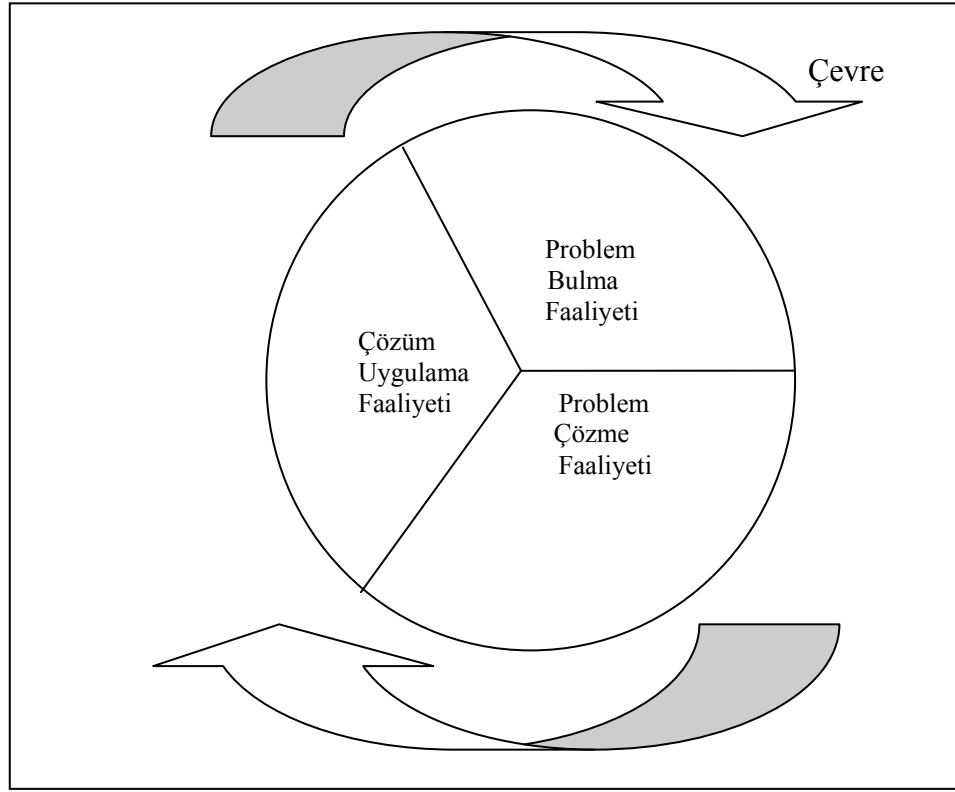
ortaya koymak, organizasyonel yenilenmeyi sağlamak ve fırsat arama davranışlarını içerir. Stratejik girişimcilikte ise stratejinin ve girişimciliğin özellikleri bir araya getirilir. Şirketler stratejik girişimcilik araştırmalarıyla fırsatları dengelemek, araştırma ve fırsat arasındaki kaynakları uyumlaştırmak ve bunların sonucunda yeniliği sürekli hale getirmeyi diğer bir söylemle yeniliği kurumsallaştırmayı sağlamaktadırlar. Dönüştürücü liderler, stratejik girişimcilik uygulamalarıyla çevresel değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatlardan faydalanabilirler, tehditleri algılayarak önlemler alabilirler.

Girişimciler, amaçlarını ve isteklerini gerçekleştirmede doğru yaklaşımlar belirlemenin zorluğuyla karşılaşır (Brinckmann vd., 2010:25). Günümüz işletme çevresi karmaşıktır, dinamik ve hızlı, önemli ve belirsiz değişimler tarafından nitelendirilir. Bu zorluklara cevap vermede, işletmeler girişimsel stratejik bir duruşa izin vermelidirler ve girişimci faaliyetler için organizasyonel üyelerini cesaretlendirmelidirler (Brundin vd., 2008:222). Girişimsel stratejiler büyümenin bir vasıtası olarak fırsatları tanımlayan ve faydalanan şirketlerin stratejileridir. Girişimsel stratejiler şirketlerin stratejik girişimciliği uygulama boyutunun bir vasıtası olarak hizmet edebilir (Webb vd., 2010:70). Dönüştürücü lider ortaya çıkan fırsatlara göre strateji belirler. Onlar sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için temel yetenekleri doğrultusunda stratejik girişimcilik faaliyetinde bulunurlar.

2.6.3. Yaratıcılığı Sağlamak

Yaratıcılık daha çok dikkat çekici bir şekilde farklı düşünmede birisinin yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Davis, 2010:6533); farklı perspektiflerden fikirlere uyma yeteneğidir ve çevresel değişimlerin açık gözlenebilirliğine dayalı olarak yeni olanakları denemek ve görmektir. Problemleri yeni fırsatlara dönüştürme yeteneğini gösterir. Başarılı bir girişimcilik için önemli bir birleşendir (Oosterbeek vd., 2009:6).

Yaratıcılık bir ürün, kişi, iş çokluğu veya süreç ya da yetenek, süreç ve çevre arasındaki etkileşim olarak düşünülebilir. Eysenck'e (1995) göre, yaratıcılık yaratıcı davranışların altında yatan gizli bir özelliktir. Oldham ve Cummings (1996), bir bireyin muhtemelen yaratıcı bir özelliğe sahipse, yüksek düzeyde bir yaratıcı çıktıya sahip olacağını ifade etmektedirler (Aktaran: Zampetakis vd., 2010:24).



Şekil 2.5. Bir Organizasyonda Yaratıcılık Faaliyeti

Kaynak: Basadur, 2004, s.107'den uyarlanmıştır.

Yaratıcılık bir değer ortaya çıkaracak farklı ve değerli düşüncelerin ortaya konulmasıdır. İşletmeler daha büyük amaçlara ulaşmak veya var olan problemlerini bulmak, bunları çözmek ve çözümü uygulamaya koymak için yaratıcı düşünceden faydalanırlar.

Yaratıcı düşünce, sorunlar üzerinde yeni perspektifler sağlamak veya problem çözümünde yeni yollardan faydalanmaya devam etme yeteneğini gösterir. Literatürde genellikle yaratıcı düşünce girişimcilerin ortaya çıkması ve başarılarının önemli bir öncüsü olarak düşünülmektedir (Dam vd., 2009:3). Organizasyonların özellikleri, takipçilerin yaratıcılığına önemli derecede etki eder. Scott ve Bruce'ya (1994) göre, yaratıcılık iş yerinde cesaretlendirildiğinde ve organizasyonel kaynakların yaratıcı performansa yaratıcı etki sağlamak için kullanıldığında organizasyonel iklim yaratıcılık için önemli bir faktördür (Aktaran: Gümüslüoğlu ve İlsev, 2009:464).

Şartlara ve çevreye uyma yeteneği sürekli olarak, bir yenilikçi düşünme sürecini ya da yeni problemler bulma, problemler çözme ve yeni çözümleri uygulama olarak

tanımlanan organizasyonel yaratıcılık tarafından yönlendirilir. Liderler şartlara ve çevreye uyumluluğu gerçekleştirmede organizasyonlarının öne çıkması için bilinçli alet olarak yaratıcılığı kullanabilirler (Basadur, 2004:104). Yaratıcılık organizasyonel performans için zorunludur; bu zorunluluk özellikle yeni mal ve hizmeti sürekli bir şekilde karşılaşma yoluyla rekabet etmesi gereken şirketlerin olduğu yüksek yenilikçi endüstrilerde zorunludur. Çünkü yeni mal ve hizmetler bireyler tarafından başlatılan ve bugünün rekabetçi ve değişen iş çevrelerinde bir zorunluluk olan çalışan yaratıcılığını cazip hale getiren ve harekete geçiren girişimsel faaliyetlerin sonuçlarıdır (Wu vd., 2008:588). Yaratıcılık yeniliğin ve değer yaratma faaliyetinin temelidir. Bu yüzden çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak önemlidir. Toplum için önem arzeden yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesinde çalışanların yaratıcılıklarını koordine etmek ve yaratıcılıklarını geliştirmek ortaya bir değer koymayı sağlayabilecek bir faaliyettir. Hayal edilen düşünceleri risk alarak uygulamaya geçirme faaliyetinde farklı ve değerli düşüncelerin ortaya çıkarılması dönüştürücü liderin tutum ve davranışlarıyla gerçekleştirilebilir.

Çeşitli nedenler dönüştürücü liderliğin çalışanların yaratıcılığını ve yeniliğini artırabileceği beklentisini desteklemektedir. Öncelikle, dönüştürücü liderler arzulanan performans için takipçilerin kişisel değer sistemlerine aktif olarak girişmek yoluyla sözleşmeden doğan anlaşmaların ötesine geçerler. Takipçilerin işlerini yapmalarında, içlerinden gelen motivasyonu artırma yoluyla organizasyonlarının toplu özdeşlik (birlik) için takipçilerin özdeşleşmelerindeki bağlantı durumuna ideolojik açıklamalar sağlarlar. Organizasyon için önemli bir vizyon ve misyon yaratma yoluyla, takipçilerin arzulanan sonuçlarla ilgili değerleri ve bunların önemlerini anlamaları, beklenen performanslarının aşılması ve toplu mevcudiyet için kendi çıkarlarının üstüne çıkmada istekli olmayı geliştirirler. İkincisi dönüştürücü liderler entelektüel teşvik sağlamayla “gruptan farklı” düşünmeyi, üretkenliği ve keşfedici düşünme süreçleri için takipçilerini cesaretlendirirler. Yeni durumlarla eski problemleri düşünmede takipçilerini harekete geçirirler ve takipçilerinin kendi değerlerini, geleneklerini ve inançlarını değerlendirmede onları cesaretlendirirler. Takipçilerden yüksek başarılar beklemek ve onlara özgüven oluşturmak yoluyla uzun dönemli amaçlara, misyonlara ve vizyonlara bağlılıklar oluşturmaya, kısa dönemli amaçlara odaklanmaları değiştirmeye, hızlı

çözümleri, uzun dönemli amaçları, temel çözümleri ve konuları geliştirmeye de yardım ederler (Jung vd., 2003:528-529).

Dönüştürücü liderlik tarzının yaratıcı davranışları cesaretlendireceği daha çok muhtemel görülecektir. Dönüştürücü liderler yaratıcı sürecin temel yönlendiricisi olan değişimi ya da dönüşümü ararlar. Örneğin, bir lider entelektüel teşvik sağladığı zaman, çalışanlar eski yollarla yapılan şeyleri ve onların varsayımlarından bazılarını tekrardan gözden geçirmeye cesaretlendirilir. Böyle liderler ayrıca doğada tamamen yeni ve daha çok radikal birşey geliştirmeye sebep olabilecek yeni problem çözme yöntemlerini tanımlamada çalışanlarını ayrıca cesaretlendirirler. Böylece dönüştürücü liderlerin verdiği destek, cesaretlendirme, çalışanların çalkantılı bir çevreyle karşılaştığında bile liderin değişimi teşvik etmesine karşılık vermesi daha çok muhtemeldir. Liderler idealleştirerek etkilemeyi ve ilham vermeyi sağladıkları zaman, çalışanlar organizasyonel amaçları ve konuları başarmak için muhtemelen daha sıkı çalışırlar; çünkü onlar bir rol modeli olarak böyle liderleri seyrederek (Oke vd., 2009:68). Yaratıcı problem çözme tarzlarını yönetmek liderlere performans üzerinde önemli bir etki yapma imkânı tanıyacaktır (Basadur, 2004:103). Bir birey herhangi yeni bir fikrin temel kaynağıdır ve organizasyonel yenilik için bir temel sağlar. Bu yüzden çalışanların yaratıcı performansları organizasyonel yenilik için gerekli olan hammaddeleri sağlar. Yaratıcı çalışanlar yeni ürünler için fırsatları tanımlama eğiliminde olanlardır. Bunlar mevcut metotlar ya da ekipmanlar için yeni kullanım alanları bulabilirler veya işle ilgili düzeltilebilir fikirlerden yeni bir şey üretirler. Bu insanlar sadece problemler ve diğerlerinin birincilik fikirleri için yaratıcı çözümler meydana getirmezler aynı zamanda yeni fikirlerin uygulanması için yeterli planlar da geliştirirler. Shalley ve Gilson (2004), yaratıcı çalışanların, organizasyonel ürün, uygulamalar ya da prosedürlerle ilgili yeni ve faydalı fikirler ürettiklerini ileri sürmektedirler. Çalışanların yaratıcılıkları organizasyonel yeniliğe pozitif etki eder (Aktaran: Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009:465).

Yaratıcılık belirleyicileri hakkındaki araştırmalar geniş bir faktör seti tanımlamıştır. Bu set kişilik, teknik bilgi, uzmanlık, fikirler ve üst yöneticinin geri besleme tarzı gibi bireysel düzeyde olanlardan, görev yapısı, iletişim tarzları ve iş bağımsızlığı gibi grup düzeyinde olanlar, strateji, organizasyonel yapı, kültür, iklim ve ulaşılabilir kaynaklar gibi organizasyonel düzeyde sıralanır. Kavramsal olarak, bir organizasyonun üst yöneticileri çeşitli yollarla çalışan yaratıcılığını ve organizasyonel

yeniliği etkileyebilirler. Öncelikle, çalışanların ortak amaçları, problemleri ve çözümleri için birbirlerini etkileyecek iş şartlarını ve çevresini tanımlarlar ve şekillendirirler. Kısa dönemli işletme sonuçları üzerinde uzun dönemi vurgulayan bir vizyon yaratmak yoluyla liderler, çalışanları yönlendirebilirler ve yenilikçi iş süreçlerine ve sonuçlarına doğru çalışanların çabalarını birleştirebilirler (Jung vd., 2003:527).

Yaratıcılık, yaratıcı sürecin dört temel aşamaya sahip olduğunu ve her bir aşamanın usulüne uygun gerçekleşmesinin gerekli olduğunu düşünmek sayesinde geliştirilebilir. Bu aşamalar: Hazırlık (bilgi toplama, analiz ve çözüm için araştırma), kuluçka, (sürece katkı sağlamak için zihni çalışmaya müsade etmek), aydınlanma (bireyin problem hakkında düşünmeyi gerekli görmediğinde fakat rahatlamış bir ruh hali olduğu zaman ortaya çıkacak bir ilham verme) ve gerçekleştirme (uygulama için fikirleri, çözümleri, önerileri, fikirleri test etmek) (Thomas, 2004:61).

Bireysel düzeyde, Amabile (1983), yaratıcı ürünü ya da yaratıcı sonucu destekleyen üç önemli bileşenin olduğunu ileri sürmüştür: Uzmanlık alanı ile ilgili yetenekler, yaratıcılıkla ilgili süreç ve iş motivasyonu (Aktaran: Reiter Palmon ve Illies, 2004:56). Organizasyonlar yaratıcılığa değer verirler; çünkü yaratıcılık hızlıca değişen küresel güçlere ve dış güçlere cevap vermeye yardım eder ve iç esneklik ve yeniden canlanmak için uyarım sağlar (Robinson ve Beesley, 2009:2). Bir şirketin yaratıcılığı rekabet avantajının bir kaynağı olarak düşünülür (McAdam ve McClelland, 2002:113). Yaratıcılık sadece çoklu alternatifleri üretmeyi ve değişime açık olmayı içermez, aynı zamanda görünmeyen olanakları ve yenilik kullanımını ortaya çıkarmayı da gerekli kılar (Brockner vd., 2004:209). Dönüştürücü liderler entelektüel teşvik yoluyla takipçilerinin yaratıcılıklarını geliştirirler. Yaratıcılık başarılı bir girişimcilik faaliyetinde bulunmak için gerekli olan fikirlerin üretilmesi ve girişimciliğe temel teşkil etmesi bakımından önemlidir.

2.6.4. Yenilik Yapmak

Yenilik değer yaratımının özel bir durumudur; çünkü değer yaratmaksızın yeniliğin olabileceğini hayal etmek zordur (Fayolle, 2007:48). Girişimcilik temelde “ekonomide yenilik ve değer yaratımıyla ilgilidir”. Yenilik çoğu kez girişimcilikle aynı düzeydeymiş gibi ele alınır (Jennings vd., 2009:339), girişimci liderin hem bir

fonksiyonu ve hem de bir kişilik özelliğidir. Stratejik bir yönelmeyi ifade etmektedir, değişimleri ortaya çıkarır, büyümenin ve gelişmenin merkezidir.

Drucker, yeniliğin ve girişimciliğin sistemli iş olarak organize edilmesi gerektiğini-onların birbirinden ayrı işler olmadığını ileri sürmüştür (Hunt-Oxendine, 2009:25). Girişimciler yenilik yaparlar. Yenilik girişimciliğin özel vasıtasıdır (Drucker, 1985:30), “değer yaratan yeni fikirleri uygulamak”tır (Leskovar-Spacapan ve Bastic, 2007:535). Mevcut durumdaki bir değişimi temsil etmek olarak görülebilir. Tamamen yeni bir şeylerin keşfi ve zaten var olan birşeyi geliştirme gayreti olarak nitelendirilebilir (Oke vd., 2009:64). Yeni bir şeyin değişen derecesine bağlı olarak bir organizasyonel faaliyet olarak da tanımlanabilir (Oke vd., 2009:67). Bir yenilik yeni bir ürün ya da hizmet, yeni bir üretim teknolojisi, yeni bir yapı ya da yönetim sistemi, ya da organizasyonel üyeler için yeni bir plan veya program olabilir (Liao ve Wu, 2010: 1097).

Subramaniam ve Youndt (2005), yeniliği, yeni ürünler, hizmetler, ya da çalışma uygulamaları yaratmada fırsatları tanımlamak ve fırsatları uygulamak olarak ifade etmişlerdir. Damanpour (1996), yeniliğin organizasyonun yeniliğe adapte olması için bir fikrin benimsenmesini içerdiğini vurgulamaktadır (Aktaran: Wu vd., 2010:1636). Yenilik meydana geldiği zaman, girişimci bir değişim ajanı olarak faaliyet gösterir. Girişimci müşterinin satın almayı düşündüğü yeni bir ürünü sunduğunda yenilik ortaya çıkar (Michael, 2007:413) ve bu yenilik sayesinde müşteriye bir değer yaratır.

Yenilik; organizasyonun gelişmesi için ve organizasyonu daha rekabetçi yapmak için stratejik bir faaliyettir. Aynı zamanda, yenilik hem küresel hem de uluslar arası pazarlarda; pazar yerine yeni ya da eşsiz bir ürün/hizmet sağlar, daha zor yenilikleri geliştirmede gerekli kaynakları sağlayan giriş engelleri yaratır, rekabet oyunu kurallarını yeniden yazan yeni değerler yaratmak yoluyla rekabet avantajı kapılarını açar (Montes vd., 2005:1159). İşletmelerin, belirsizliklerin hakim olduğu bir çevrede ortaya çıkan zorluklara karşı geliştirdikleri bir faaliyettir. Değişimlerin ortaya çıkmasını sağlar. Yenilikle yeni bir ürün, hizmet, üretim yöntemi hayata geçirilir. Şiddetli rekabet ortamında faaliyette bulunan girişimciler yenilikler ortaya koyma yoluyla rekabette öne geçerler.

Yeni işletmeler genellikle kendi yenilikleri sayesinde meydana gelirler ve varlıklarını sürdürürler (Zahra vd., 2009b:250). Şirketler gelişmeyi sağlamak ve genel kârlılığı ve rekabetçiliği arttıracak yeni ürünlere, hizmetlere, süreçlere uyum sağlamak yoluyla yeniliği besleyebilirler (Worthington vd., 2009:446). Ayrıca pazar değişimleri, politik konular gibi çevresel faktörler yeniliğe katkıda bulunur (Hjalager, 2010:4). Girişimciler yeniliği geliştirmek için bilim ve teknolojiye de faydalanmaktadırlar.

Organizasyonlar bazen yeniliğe niçin karşı çıkar? Schon'a göre (1963) bunun sebebi yeniliğin değişime neden olmasıdır (Aktaran: Smith, 2007:95). Şirket yeniliği organizasyonel performansı geliştirme vasıtası olarak yaygın bir şekilde vurgulanmasına rağmen, pek çok şirket yenilik yapmaz veya onu gerektiği gibi geliştiremez (Arago'n-Correa vd., 2007:349). İşletmelerin büyümeleri kadar ülkelerin ekonomik gelişmesine olan faydalarına rağmen yenilik, tipik işletmeler için kolay bir iş değildir. En yenilikçi işletmeler bile kendi yenilik kapasitelerini tamamiyle kullanma yeteneğine sahip değildir (Miles vd., 2006:2).

Yenilikçi bir süreç fikir üretiminden uygulamaya geçer (Smith, 2010:27). İşletmeler yenilik kapasitelerini geliştirmek için yenilikçi düşüncelerin açığa çıkmasını sağlamaları gerekmektedir.

Tablo 2.2. Yenilikçi Düşünceyi Cesaretlendirme İlkeleri

İşle ilgili varsayımları sorgulamada insanları cesaretlendirmek
Problemlere farklı bakış açılarından bakmak için insanları cesaretlendirmek
Yenilikçi fikirleri geliştirmeye zaman harcamada insanları cesaretlendirmek
Yenilikçi fikirleri kabul etmek ve ödüller sağlamak

Kaynak: Yukl ve Lepsinger, 2004:116'dan uyarlanmıştır.

İnsan özelliğinin bir birleşeni olarak yenilikçilik, karar alıcıların daha çok kişiliğinin özelliğiyle ilgili olabilir (Marcati vd., 2008:1582). Yenilikçi organizasyonların etkili liderleri bireysel öğrenmeyi geliştirecek bir çevre (Lowe ve Marriott, 2006:114) yaratarak daha etkili olmaya çalışırlar.

Başarılı olmada işletmelerin bugünkü kültürü yenilikçi olmasıdır (Davis, 2010:6532). Bugünün rekabetçi avantajı yarınlara ortak uygulamalarıdır. Bir işletmenin önünde olmayı isteyen şirketler için, onların ürün ve süreçlerindeki sürekli yenilik en iyi

strateji olarak görülmektedir. Bu çeşit yenilikçi şirketler için, çalışanlarının fikirleri ve anlayışları çok önemlidir (Nijhof vd., 2002:675).

Başarılı yenilik, bir organizasyonu ve zaruri olan beş fonksiyonu yerine getirme yeteneğinde olan yöneticileri gerekli kılar. Bu fonksiyonlar: Yaratıcı insanları seçmek/geliştirmek, takımlarda yaratıcılığı cesaretlendirmek, takım eğitmek, yenilik hakkında iletişimde bulunmak, yenilikteki engelleri aşmak (Thomas, 2004:64-66). İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek ve başarılı olmak için rakiplerin faaliyetlerine benzer faaliyetlerde bulunması veya onları taklit etmek yoluyla faaliyetlerde başarı sağlamak zordur. Yenilik işletmenin rakiplerinden bir farklılık yaratmak yoluyla rekabet gücü kazanmasının bir yolu olmaktadır.

Çalkantılı çevre koşullarına cevap vermede, rekabetçi bir durumu ve performansı başarmada önemli bir rol oynayan yenilikçiliği tetiklemek önemlidir (Rhee vd., 2010:68). Yoğun rekabetçi endüstriler, sorumlu kişilere düşük geri dönüşler sağlar ve onların faaliyetlerine devam etmelerinde tehditler ortaya çıkarır. Bu gibi endüstrilerdeki sorumlu kişiler sıklıkla onların mallarını farklılaştıracak ve onların göreceli etkinliklerini artırmaya yardım edecek yeni kaynakları bir araya getirmek yoluyla kârlarını arttıracak yenilikler ararlar (Basu vd., 2009:4).

Popüler ve akademik yazarlar, yenilikçi girişimcilik sürecini çevresel ve toplumsal sürdürülebilir bir ekonominin gelişiminde merkezi bir güç olarak hizmet edebileceğini ifade etmişlerdir (Pacheco vd., 2009:2). Yenilikçilik, bir şirketin rekabet avantajı sağlaması ve hayatta kalması için bir ön koşuldur. Özellikle sınırlı kaynaklara sahip küçük girişimci şirketler için hayattır (Rhee vd., 2010:67). Yenilikçiler, dış çevreyi araştırırlar ve toplanan bilgiyi ve bilgi birikimini mümkün olduğu kadar hızlı bir şekilde kendilerine geçirirler (Yang, 2007:533). Yeni ürün geliştirme hızı ve başarılı bir şekilde ortaya konulması pek çok organizasyon için rekabet avantajı, hayatta kalma ve yenilenme için önemli bir kaynaktır (Howell vd., 2005:642).

Bazı araştırmacılar yeniliği ürün ve süreç yeniliği gibi iki temel kategoriye ayırırlar. Ürün yeniliği bir girişimin veya organizasyonun çıktılarındaki başarılı değişimlerdir ve mal ya da hizmette olabilir. Süreç yeniliği hem teknolojik yenilikler olabilir ve hem de girişim organizasyonundaki değişimler olabilir (Nybakk ve Hansen, 2008:474). Ürün yeniliği özellikle iç girişimciliğin önemli bir boyutu olarak bugünün

rekabetçi işletme çevresinde önemli bir rol oynamayı sürdürür ve işletme performansının önemli bir yönlendiricisi olarak düşünülür (Srivastava ve Lee, 2005:460).

Yoğun rekabet baskısı, artan çevresel çalkantı ve karmaşıklık tarafından alevlenen teknik yenilik yönetimi çağdaş organizasyonlarda önemi gittikçe artan bir faaliyet olmaktadır. Başarılı teknolojik yenilik girişimciliğin eşsiz bir birleşimini ve yönetsel hünerleri gerektirir (Davis, 1999:295). Organizasyonel yenilik, organizasyon içerisinde değer yaratacak mal ve hizmetlerin geliştirilmesini ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir faaliyettir. Bu faaliyetin ortaya çıkması liderlik anlayışını gerekli kılmaktadır.

Liderler tanımı gereği yenilikçidirler. Onlar diğer insanların yapamadığı veya cesaret edemediği şeyleri yaparlar; eski şeyleri yeni yaparlar. Geçmişten öğrenme yoluyla, geleceği gözlemlemekle birlikte, şimdiyi yaşarlar (Bennis, 2009:135) ve amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar.

Liderliğin organizasyonlardaki faaliyetlerde ve yenilik sürecini beslemede önemli bir rol oynadığı kesindir. Bir organizasyonda başarılı yenilikler, organizasyon liderleri veya üst yönetim tarafından kontrol edilen önemli kaynakların ve stratejik kaynakların uyumunu gerektirir. Liderler sadece yenilikçi fikirler için davranışsal bir rol modeli olarak hizmet etmezler; aynı zamanda onlar yenilikçi faaliyetlere faydalı olan değişen özellikler ve yenilikçi davranışlar arttırmak için önemli vasıtalar olarak da hizmet ederler. Böylece, yenilikçi bir organizasyonu inşa etmede liderliğin önemi şüphesizdir (Oke vd., 2009:67-68). Liderler uygun bir çevreyi teşvik etmek ve başarılı üretimi sağlayan ve bilgiyi uygulayan kararlar almak yoluyla yenilikler üretme potansiyellerini şekillendirmede önemli bir rol oynarlar. Liderlik tarzının özellikle yenilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu öne çıkarılmıştır (Arago'n-Correa vd., 2007:351). Yeniliği desteklemek özel bir liderlik çeşidi gerektirebilir. Bugünün işletme liderleri tehditlere maruz kalmaksızın organizasyon içindeki yenilikçi davranışları cesaretlendirmeyi nasıl yapacağı zorluğuyla karşılaşır (Smith, 2010:64). Varsayımlara meydan okuma, risk almak ve diğerlerine ilham vermeyi içeren dönüştürücü liderlik ideal olarak yenilikler keşfetmeye uygun olmakta (Jansen vd., 2009:8) ve bu yenilikler sayesinde değer yaratabilen bir anlayış olmaktadır.

Dönüştürücü liderlikten türetilen davranışsal sonuçlar şimdiki ve gelecekteki problemleri çözmede, risk almada ve görevleri yapmanın uygun yollarını bulma zorluğunda yenilikçi düşünce için çalışanları daha fazla cesaretlendirmeyi içerir. Elenkov ve Manev (2005) ürün/pazar yeniliği ve organizasyonel yenilik hakkında dönüştürücü liderliğin olumlu etkisini güçlü bir şekilde desteklemektedirler (Menguc vd., 2007:316). Dönüştürücü liderliğin öğelerinden birisi olan, entelektüel teşvik, yaratıcılığı ortaya çıkararak ve geliştirerek organizasyonun farklılıklar yaratmasını sağlamaktadır.

Liderlerin ilham verme ve entelektüel teşviği kullanmaları organizasyonel yenilik için önemlidir. Dönüştürücü liderler organizasyonları içindeki yaratıcı fikirleri geliştirirler. Bu davranış dönüştürücü liderlerin “birincilik rolünü” gösterir. Bu liderler takipçilerini harekete geçirici bir vizyona sahiptirler. Takipçilerden beklenenlerin ötesinde iş yapma istekliliklerini artırırlar ve işlerinde yenilikçi yaklaşımlara uyum sağlamak için onları teşvik ederler. Yüksek bir motivasyon seviyesine ulaşmak muhtemelen organizasyonel yeniliğin gelişmesidir. Birçok çalışma bu liderlerin yenilik üzerinde pozitif etki yarattığını desteklemektedir. Dönüştürücü liderler pazar yenilikleri başarısında da pozitif bir etkiye sahiptirler. Güçlü bir yenilik vizyonu yaratan ve kendine güven ve güç duygusu ortaya koyan liderler pazar yeniliğinde başarı sağlama gayreti gösterecektir. Bu liderler yeniliğin başarısını garanti altına almak için takipçilerini harekete geçirirler (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009:464), sahip oldukları farklı liderlik özellikleriyle yenilikçi faaliyetlerin ortaya çıkmasını sağlarlar ve bu sayede organizasyonlarını geliştirirler.

Dönüştürücü liderliğin çeşitli özellikleri şirket yeniliğiyle ilgilidir. Dönüştürücü liderler, etkileşimli bir vizyona, etkili bir iletişime ve paylaşılan değerlere en üst düzeyde önem göstermeye ve yenilikçi takımlar için uygun bir çevre teşvik etme özelliğine sahiptirler. Onlar ortak organizasyonel öğrenme süreçlerini, organizasyonel üyeler ve liderler arasında karşılıklı güven sağlamayı, proaktifliği ve risk almada önemli özellikleri desteklerler (Arago'n-Correa vd., 2007:351).

Çevre çalkantılı ve belirsiz olduğu zaman ve müşterilerin tercihleri değiştiği zaman, organizasyonel yenilik hayatta kalmak için daha önemli hale gelir (Jung vd., 2008:585). Pazar yerindeki şiddetli rekabet, küreselleşme ve son yıllardaki teknolojinin

gelişmesi yüzünden yenilik ve farklılaşma her şirket için gerekli bir zorunluluk olarak düşünülmektedir. Aynı zamanda, işletmeler pazar başarısı elde etmede ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmede yeni fırsatlardan faydalanmak için yeni ürünlere veya süreçlere ve pazarlara ihtiyaç duyarlar (Tajeddini, 2010:221). O'Regan ve meslektaşları (2006), yeniliğin bir şirketin kültürü, liderliği ve stratejik planlaması tarafından yönlendirildiğini ifade etmektedirler (Aktaran: Laforet, 2008:755). Dönüştürücü liderlik özellikle yenilik keşfetmek için uygun bir yöntemken, ayrıca yeniliği keşfetmeyi geliştirmede de önemli bir rol oynar (Jansen vd., 2009:9). Dönüştürücü lider yenilikler yapmak ve bunları geliştirmek suretiyle farklılıklar yaratabilir. İşletmelerde kullanılan teknoloji, üretim yöntemleri aynı olduğundan farklılığı yaratmak dönüştürücü liderin yenilikçi olma faaliyetleriyle ortaya çıkacaktır.

2.6.5. Etkili Bilgi Kullanmak, Organizasyonel Öğrenmeyi Sağlamak ve Öğrenen Organizasyonlar Oluşturmak

Hem güç ve hem de bir kaynak olarak, bilgi, bireyler ve girişimler için stratejik olarak önemlidir (Liao vd., 2008:183). Bilginin bu süreçte merkezi bir rol oynadığı yaygın bir şekilde kabul edilir. Girişimci mevcut bir bilginin değerlendirilmesine bağlı olarak yeni kararlar alır ve bilgi girişimci tarafından bir kaynak olarak adlandırılır (Lee ve Williams, 2007:505). Girişimci bu kaynağı kullanarak etkili girişimcilik faaliyetlerinde bulunabilmektedir.

Girişimcilik bilgi sahibi olmadan yapılabilir mi? Cevap kesin bir şekilde hayırdır. Bir girişimci onun amaçladığı endüstriyi anlamak için önceden gerekli olan (kazanılmış) bilgiye sahip olmalıdır (Burger-Helmchen, 2008:95). Bir konu hakkındaki bilgi, özel görevle ilgili davranışı başarılı bir şekilde yerine getirmek için birisinin gerek duyduğu yeteneklerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Dam vd., 2009:2). Girişimsel fırsatlar bilginin yayılması sayesinde tam olarak ortaya çıkmaktadır (Murphy, 2004:18). Bugünün ekonomisinde, bilgi girişimcilerin başarısında önemlidir. Girişimciler yeni bir girişime başlamadan uzun bir zaman önce kendi bilgilerini elde etmeye başlarlar (Hunt-Oxendine, 2009:41).

Girişimciliğin önemli elamanlarından birisi olan yenilik, bilgi değişimi yoluyla kolaylaştırılır. Yeni ürün geliştirme, arttırılmış kârlar ve ulusal ekonomik ilerlemeler organize edilmiş bilgi dönüşümüyle bağlantılıdır (Lee ve Williams, 2007:505).

Bugünün işletmelerinin pek çok gözlemcisi gelişmiş ekonomilerdeki işletmeler arasında etkin kullanılmayan kaynakların çoğunun bilgi olduğunu ve bilgi üretimi ve paylaşma sürecinin açılmaya oldukça ihtiyacı olduğu konusu kabul etmektedirler (Miles vd., 2006:2). İnsanların sahip oldukları bilgideki farklılık durumu girişimciliğin ve fırsat keşfinin kaynağıdır (Nordman ve Mele'n, 2008:174). Bilgi, bir rekabet avantajı elde etmede ve sürdürmede önemlidir ve bir organizasyonun bilgisi büyük ölçüde onun insan sermayesine ait olmaktadır (Hitt vd., 2010:442). Bilginin kullanımı girişimciler tarafından Adam Smith'in görünmez elinden beri ekonomistler tarafından araştırılmıştır. Bilgi, modern zamanlarda problem çözmeyle, karar almayla, yenilikle, fırsat tanımlamayla ve girişimcilerin uyanıklığıyla ilgili olmaya başlamıştır. Schumpeter tarafından ortaya konulan yaratıcı yıkım teorisi fırsatların yeni bilgiyi ve yeniliği gerektirdiğini vurgulamıştır (Vaghely ve Julien, 2010:74).

Bilgi üretiminin, bölgesel ekonomik performansın önemli bir belirleyicisi olduğu yaygın bir şekilde kabul edilir. Ekonomik performans sadece yeni bir bilgi üretimi sayesinde saptanamaz; fakat yeni bir bilgiye dayalı olarak yeni ürünler ve süreçler geliştirmede yenilikçi girişimcilerin istekliliği ve yetenekliliği yoluyla belirlenebilir. Gerçekte, yeni bir bilginin ekonomik değeri tipik olarak belirsizdir; bu yüzden yeni bir bilginin yeni ürünlere ve süreçlere dönüşümü belirsiz sonuçlar elde etmeyle birlikte riskli yatırımları gerekli kılar (Audretsch vd., 2008:687). Hızlı değişimle karşılaşan girişimciler rekabet avantajlarını sürdürmede bilgilerini uyarlamalı ve güncelleştirmelidirler (Liao ve Wu, 2010:1096). Bir işletmenin bilgi sistemi, bilgisayar sistemleri ve telekomünikasyon şebekeleri ve teknik yazılım gibi teknik donanımdan oluşur. Bu teknolojiler bir işletmenin faaliyetlerini, iş süreçlerini, yenilik gayretlerini ve bunların yanında stratejik karar almalarını desteklemede kullanılabilir (Şimşek vd., 2009:811). Girişimci sahip olduğu bilgisinin güvenli olduğunu hissedebilmesine rağmen, bilgisinin doğruluğunun kesinliğinden emin olamaz (Casson, 2005:330). Bunun çeşitli nedenleri olabilir; fakat en önemli nedenlerden birisinin çevrenin sürekli olarak değişmesi ve bunun sonucunda bilginin doğruluğunu şüpheli hale getirmesidir.

Günümüzde, yöneticiler çalışanlarının yeteneklerini ve gelişmekte olan tecrübelerini organizasyonel değerlere gönüllü bir şekilde aktarmak için harekete geçirmek zorundadır; bu sürdürülebilir organizasyonel rekabetçiliği ve bilgi yaratımını geliştirir. Bollinger ve Smith (2001), insan davranışlarının bilgi yönetimi stratejilerinin

başarısında ve başarısızlığında önemli olduğunu belirtmektedirler. Bilgi yönetimi organizasyonel kültür, takım çalışması, öğrenmenin geliştirilmesi ve yeteneklerin, tecrübenin ve bilginin paylaşılmasının üzerinde durulmasını içermektedir. Rowley'in faydalı bir bilgi yönetimini kapsamlı bir şekilde tanımlama yaklaşımı organizasyonel öğrenmenin sağlanmasında bilginin tanımlanmasına, paylaşılmasına, yaratılmasına ve depolanmasına vurgu yapmaktadır: Bilgi yönetimi organizasyonun amaçlarının ötesine geçmesi görüşüyle bir organizasyonun bilgi değerlerinin geliştirilmesi ve faydalanılmasıyla alakalıdır. Bilgi yönetiminin temelinde bilginin ve bilgi birikiminin bir bölümden diğer bir bölüme transfer edilmesi temel bir özelliktir. Bartol ve Srivastava (2002), bilgi paylaşımını organizasyonun diğer bölümündeki çalışanlara ilgili bilginin yayılması olarak tanımlamaktadırlar. Bock ve Kim (2002), bilgi paylaşımını bilgi yönetiminin en önemli bölümü olarak düşünmüşlerdir. Çalışanların bilgi paylaşımındaki temel amaç organizasyonel değerlere ve kaynaklara bilginin transfer edilmesidir. Inkpen'in (2000) belirttiği gibi, "Bir organizasyonun tamamında bireysel bilgi paylaşılmadıkça, bu bilgi organizasyonel etki üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olacaktır" (Aktaran: Yang, 2007:530-531).

Bir girişimci, diğer insanların ulaşamadığı, bilgiye dayalı bir karar aldığı zaman, diğer insanlar, bu kararları riskli olarak algılayabilirler. Girişimci ancak sahip olduğu bilgi sayesinde daha az bir risk düzeyi algılar (Casson, 2005:330) ve sahip olduğu bilgi sayesinde girişimcilikte bulunabilir. Girişimciler bilgiyi üreterek, yayarak, kullanarak ve daha ileri düzeydeki bilgilere ulaşarak girişimcilik faaliyetlerini sürdürürler.

Arrow (1962), yeni bilginin doğası gereği potansiyel ekonomik bir değer yaratmasının belirsiz olduğunu iddia etmektedir. Bu yüzden, yeni ürünlere veya yeni teknolojilere uygun yeni ekonomik bilgiye ulaşabilmeyi sağlamak genellikle belirsiz sonuçları olan yatırımları gerektirir. Bunu hesaplanabilir risklerden, hesaplanamayan belirsizlikleri ayıran Knight'e bağlar (Aktaran: Audretsch vd., 2008:688). Shane ve Venkataraman, bazı insanların fırsatları keşfedemezken bazılarının keşfetme nedenlerinin olası iki sebebi olabileceğini ifade etmektedir: "Bir fırsat tanımlamada gerekli olan ön bilgiye sahip olmak ve onun değeri için gerekli olan kavramsal oranlar." Bilgiye sahip olmak, bilgi yaratımı, yenilik ve fırsat tanımlama birbiriyle yakından alakalıdır (Aktaran: Vaghely ve Julien, 2010:75). Bilginin girişimciliğin her aşamasında kullanılması ve her aşaması için önem arzemesi dolayısıyla dönüştürücü liderler bilgiyi

arayan, bilgiyi işleyen ve kullanan liderler olarak, faaliyetlerini bilgi güdümünde sürdürürler.

Dönüştürücü liderlerin çalışanlara işletmeleri için bilginin nasıl kullanılacağını öğretmesi gerekmektedir. Ayrıca işletmede hem kendilerine gelen bilgiyi işleyerek kullanan ve hem de bilgiyi üretebilen bir sistem kurarak liderlik davranışlarında bulunmalıdırlar. Dönüştürücü liderler, dönüşümlerin olduğu bir ortamda bilgiyi kullanarak stratejiler belirleyen ve bu stratejiler vasıtasıyla büyümeyi ve gelişmeyi sağlayan liderlerdir.

Organizasyonel öğrenme genellikle “bireysel değişim” ve “sürdürülebilir rekabet avantajı” gibi farklı süreçler açısından tanımlanmaktadır (Berson vd., 2006:578), bilgiye dayalı dinamik bir süreç olarak görülür. Bu süreç farklı faaliyet düzeyleri arasında hareket etmeyi, bireylerden grup düzeyine ve daha sonra organizasyonel düzeye ve tekrar geriye hareket etmeyi ifade eder (Jerez-Go´mez vd., 2005:716). Organizasyonel öğrenme yeni bilgilerin ve fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar, bu bilgilerin ve fikirlerin uygulanmasına katkıda bulunur ve yaratıcılığın gelişmesini sağlar.

Organizasyonun üyelerini destekleyen bir liderlik tarzı öğrenmeyle yakından bağlantılıdır. Organizasyonel öğrenmeyi ve yeniliği geliştirmek için, entelektüel-sermaye temelli yeni ekonomide başarılı olabilecek bir dönüştürücü liderlik gereklidir. Bu destekleyici liderlik tecrübe, iletişim, dialog, personel otoritesi ya da organizasyonel bilgi yaratımı süreci yoluyla organizasyona öğrenmeyi sağlar (Montes vd., 2005:1161).

Dönüştürücü liderler takımlar oluşturma yeteneğine sahip olmalıdır ve onları yönlendirme, enerji verme ve değişim sürecini ve organizasyonel öğrenmeyi desteklemeyi sağlama yeteneğine sahip olmalıdır. Daha belirgin bir biçimde, dönüştürücü liderlik organizasyonel üyeler arasında entelektüel teşvik, ilham verme, kendine güven verme yoluyla organizasyonel öğrenmeyi tahrik eder. Dönüştürücü liderlik yeteneği organizasyonel öğrenmeyi geliştirmenin en önemli vasıtalarından birisi olarak tanımlanmaktadır (Arago´n-Correa vd., 2007:351).

Organizasyonel öğrenme yeteneğini etkili bir şekilde geliştirmek dört şartın yerine getirilmesini gerektirir. Birincisi, şirket yöneticileri organizasyonel öğrenme için kesin bir yardım sağlamalıdır. İkincisi, memnun eden bir sonuç elde etmeye katkı sağlaması gereken her bir elemanda bir sistem olarak görülen şirkete imkân tanıyan

ortak bir ahlaki duygunun varlığını gerektirir. Üçüncüsü, gerekli olan bireysel bir bilginin transfer edilmesi ve bütünleşmesine dayalı olarak, organizasyonel bilginin geliştirilmesini gerekli kılar. Dördüncüsü, mevcut bir çerçeve içinde değişimlere basitçe adepte olmak şirketler arasında heterojenliğin bir kaynağı olarak öğrenme kapasitesi için yeterli olmaz; çünkü adaptasyon günümüzdeki rekabetçi çevreye karşılık vermede yetersizdir. Bu şirket adepte olmayı sağlayıcı öğrenmenin ötesine geçmelidir ve yürürlükte olan bir organizasyonel sistemi sorgulamak için gerekli olan öğrenmeye odaklanmalıdır (Jerez-Go´mez vd., 2005:716). Bilgi teknolojileri ve küreselleşme olgusundaki gelişmeler organizasyonların yeniden tasarlanmalarını zorunluluk haline getirmiştir. Organizasyonlar kendilerini biçimlendiren çevresel faktörlere cevap vermek için çağın gereksinimlerine uygun bir yapı ve işleyişi sağlayacak bir organizasyon yapısını gündemlerine almışlardır.

Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlerin yapması gereken faaliyetlerden birisi de öğrenen organizasyon yapısına dönüşümü sağlamaktır. Dönüştürücü liderler öğrenen organizasyon yapısıyla organizasyonlarını değişimlere uyumlu hale getirmeye çalışırlar. Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin, sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir. Bir organizasyonun öğrenmesi demek yeni bilgi yaratmaya imkan verecek ortamı hazırlayan, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden bir organizasyondur (Koçel, 2003:437-438). Öğrenen bir organizasyon bilgiyi yaratmada, elde etmede ve transfer etmede ve yeni bilgiyi ve anlayışı göstermek için davranışlarını değiştirmede yetenekli bir organizasyondur (Bayraktaroğlu ve Kutaniş, 2003:150). Öğrenme süreci üç bölüme ayrılabilir: Bilginin elde edilmesi ve depolanması, bilginin dağıtımı ve bilginin değerlendirilmesi (Herrmann vd., 2007:99-100). İşletmeler öğrenen organizasyon yapısına bürünmesiyle başarısında etkili olan birçok faktör üzerinde etkinliği sağlayabilecektir. Organizasyon yapıları dönüştürücü liderlerin faaliyetlerini etkilediği ve faaliyetlerinden etkilendiği alanlardır. Öğrenen organizasyon yapısı günümüzde başarıya olumlu katkı sağlayacak bir yapı görünümündedir.

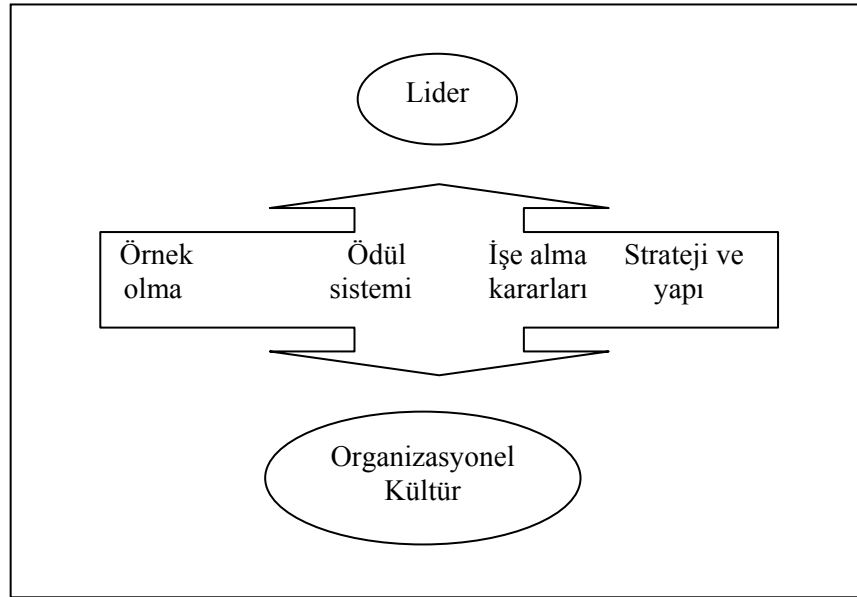
Öğrenen bir organizasyonda, liderler dönüşüme ve onu başarmak için gerekli olan faaliyetlere bağlılığı sağlamak için üyelere açık bir şekilde vizyon yaratmak ve onu iletme rolü oynamak zorundadırlar. Öğrenen organizasyonlar oluşturanların rolü koordine edilmiş entelektüel dönüşümün olabileceği bir çevre ortaya koymaktır. Bir öğrenen organizasyona dönüşmek karmaşık bir sistemde değişimi gerektirir. Karmaşık bir sistemde dönüşümü başarmak bu durumu, insanları, amacın ihtiyaçlarını anlayan ve dönüşümü başarmak için gerekli faaliyetleri üstlenen bir lider olmaksızın zordur (Singh, 2008:101). Liderlik bir kişinin başaramayacağı fakat bir geniş toplumun başarabileceği sonuçların olduğu öğrenen bir çevre yaratmaya bağlıdır. Yani, liderlik yeni bilgi- toplu öğrenmenin birlikte başarılabilirliği ve uygulanabilirliği şartları yaratma yeteneğine bağlıdır (Fletcher, 2004:649). Yine başarı şirketlerin öğrenme, adapte olma ve değişme yeteneğine bağlıdır (Waldman vd., 2004:361). Dönüştürücü liderler takipçilerini öğrenmenin gerekliliğine inandırması ve organizasyonu öğrenen organizasyon şekline dönüştürmesi gereklidir.

Bilgi toplumunda insanların nasıl öğrenileceğini öğrenmesi gerekmektedir (Drucker, 1993:280). Bugünün liderleri öğrenmelidirler ve kendi liderliğini geliştirmelidirler (Crossan ve Mazutis, 2008:133). Dönüştürücü liderler kendilerini geliştirerek ve takipçilerini de öğrenen organizasyonun birer unsuru haline getirerek faaliyetlerine yön vermelidirler.

2.6.6. Etkili Bir Organizasyonel Kültür Oluşturmak

Kültür bir toplumun üyelerinin ortak tecrübelerinden ortaya çıkan önemli olayların anlamı ya da paylaşılan niyetler, değerler, inançlar, tanımlar ve yorumlar olarak açıklanabilir (Ergeneli vd., 2007:707). Schein'ya (1986) göre, kültür, davranış kontrolleriyle ilgilidir; bu yüzden kontrol etme süreçleri liderlerin çalışanlarına cesaret vermek istediği değerler, inançlar ve davranış şekillerini yerleştirmeye alakalıdır. Organizasyonel kültür, organizasyon için hem bir avantaj ve hem de bir dezavantaj olabilir (Aktaran: Yang, 2007:530). Kültür liderin güçlü bir şekilde etkilediği ortak sosyal bir yapıdır. Liderler, kültürel gelişim ve kültür sınırlarında belirtilmiş davranışları ve şekilleri sağlamlaştırmak için mekanizmalar yaratırlar (Nemanich ve Vera, 2009:22) ve organizasyon kültürü oluştururlar.

Organizasyonel kültür Edwards (1988), Nicholls (1984/1985), Robbins ve Barnwell (1994) tarafından bir organizasyon veya organizasyonel birim içindeki çalışanlar tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve algılamalar olarak tanımlanmaktadır. Paylaşılan değerler, inançlar ve algılar üyelerin önemli bir bölümü tarafından paylaşılır ve çoğunlukla onlar tarafından doğal karşılanır. Kültür toplumsal olarak üyeler tarafından öğrenilebilir ve transfer edilebilir ve herhangi bir durağan sosyal birim içinde kurallara uygun olarak bulunabilir ve makul bir tarihe sahiptir. Kültür organizasyonlar içindeki davranışlar için normlar ve kurallar sağlar (Aktaran: Yang, 2007:532). Sağlıklı bir kültür yenilik, öğrenme ve insan sermayesi ve takım faaliyetlerini değerlendirmenin temel değerleri üzerine vurgu yapar (Hitt vd., 2010:439). Organizasyonel kültür girişimcilerin başarılı olup faaliyetlerini sürdürmesinde etkili öğelerden birisidir. Bu sebeple, liderler işletmeleri için sağlıklı bir organizasyonel kültür oluşturmaya öncülük ederek başarılı dönüşümleri gerçekleştirebilirler.



şekil 2.6. Organizasyonel Kültürü Biçimlendirmede Liderin Fonksiyonu

Kaynak: Afsaneh Nahavandi, The Art And Science Of Leadership, PrenticeHall Inc., 2009, s.13'ten uyarlanmıştır.

Liderlerin en önemli fonksiyonlarından birisi organizasyonları için ya da grupları için bir kültür ve iklim yaratmak ve geliştirmektir (Nahavandi, 2009:12). Organizasyonel kültür ve liderlik birbirlerini etkiler. Liderler bir kültür içinde

davranışlarını ve normlarını yaratırlar ve pekiştirirler (Bass ve Riggio, 2006:100). Özellikle, organizasyonel kültür çalışanlara bir organizasyonda değişimler için ortak bir referans çerçevesi sağlar. Organizasyonlar farklı kültürlere sahip oldukları zaman, insanlar organizasyonel değişim hakkında farklı algılamalara ve yorumlara sahip olurlar, bu durum çalışanları saran değişimleri etkiler. Bu yüzden, organizasyonel kültür herhangi bir organizasyonel değişimi saran projelerin başarısı için önemli olduğu bilinmektedir (Ke ve Wei, 2008:209). Belirgin bir şekilde, organizasyonel liderler organizasyonel kültürü etkilemede önemli bir kaynaktır. Yaratıcı çabaları destekleyen ve öğrenmenin yayılmasını kolaylaştıran organizasyonel bir iklim ve kültür yaratmak ve devam ettirmek yoluyla, liderler organizasyonel yaratıcılığı önemli ölçüde desteklerler. Liderler, ücret ve diğer insan kaynakları- ilgili politikalar yoluyla performans sağlayan değerler ve ödülleri olan bir sistem geliştirebilirler ve bunu sürdürebilirler (Jung vd., 2003:527). Bu sayede liderler işletmelerinin gelişmesini sağlayacak bir kültüre sahip olurlar.

Bugünün işletme çevresinde liyakatlı küresel liderlere sahip olmaya artan ihtiyaç yüzünden, farklı kültürlerde başarılı bir şekilde faaliyette bulunma yeteneğine sahip liderlere artan bir ihtiyaç vardır. Bu yüzden dönüştürücü liderliğe artan ilgiye dayalı olarak yönetim literatüründe pek çok çalışma sonucu vardır. Diğer taraftan, dönüştürücü liderlik hakkında kültürün etkileriyle ilgili olarak farklı iki bakış açısı üzerinde ayrıldıkları görülür. Bu bakış açılarından birisi, dönüştürücü liderlik uygulamalarının bütün kültürlerde aynı durumda meydana geldiği kabul edilen kültür-evrensel bakış açısı olarak adlandırılır ve diğeri dönüştürücü liderlik uygulamalarının kabul edildiği yerde kültür-özel bakış açısı birkaç kültürde veya birinde eşsiz olarak kabul edilir ve kolayca aktarılamaz ya da kültürler arasında genelleştirilemez (Ergeneli vd., 2007:709).

Blackwell (2006), organizasyonel kültürün organizasyonel davranışı etkilediğini ve lider davranışını çerçevelemeye ve şekillendirmeye yardım ettiğini savunarak kültürün ve liderliğin önemini vurgulamıştır. Diğer taraftan, Bass ve Avolio (1991), bütünüyle dönüştürücü bir kültürün organizasyonel üyelerle yakın saf bir ilişkiye sahip olarak canlandırılabilceğini ileri sürmüşlerdir (Aktaran: Flemming, 2009:95).

Dönüştürücü liderlik literatüründe önemli görülen konulardan birisi, bir organizasyon kültürü üzerindeki etkisiyle ilgilidir. Deshpande ve meslektaşları (1993),

“organizasyonel fonksiyonları anlamak için bireylere yardım eden paylaşılan değerler ve inançlar örüntüsü olan ve bireylere organizasyon içerisindeki davranış için kurallar sağlayan” bir kültür önermektedirler. Mantıklı olarak dönüştürücü liderlik kültüre etki etmelidir; çünkü bir organizasyonun lideri takipçilere model ve standart koyma durumunda bir temel olur (Menguc ve Auh, 2008:35). Nahavandi, dönüştürücü liderliğin şirketin vizyon ve amaçları hakkında özel olmayı içermesi sebebiyle, liderlerin değişimi desteklemek ve tetiklemek için açık bir kültürü teşvik edebileceğini iddia etmektedir. Bu liderler vizyonlarını uygulamaya izin verecek iyi tanımlanmış, köklü bir kültüre gereksinim duyarlar (Aktaran: Nemanich ve Vera, 2009:22). Örneğin, Yukl (2002) dönüştürücü liderliği bir şirketin stratejisinde ve kültüründe uygun olmayabilecek durumdakileri değiştirme ihtiyacını ortaya çıkarttığını ifade etmektedir ve Harrison (1987) organizasyon üyelerinin kendilerini harekete geçirecek duygusal ilişkilerin yüksek bir seviyesine ulaştırılabileceğini belirtmektedir (Aktaran: Jansen vd., 2009:10).

Bir organizasyonun dönüşümü ve kültürünün değişmesi karmaşık bir süreçtir. Bir dönüşümün başarısı organizasyonun kültüründe değişimlere neden olur, organizasyonun paylaşılan değerlerini ve davranış şekillerini değiştirir (Shields, 2006:79). Dönüştürücü lider organizasyonel kültürü başarılı bir şekilde değiştirmek için takipçileri işin içine katar. Bunun için onları düşünmeye teşvik ederler.

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin düşüncelerini ve varsayımlarını sorgulamalarını sağlarlar. Problemlere yeni yaklaşımlarla ve bakış açılarıyla yaklaşmaları için onların yaratıcılıklarını geliştirmeye çalışırlar. Organizasyonlarında yenilikçiliğin hakim olduğu organizasyonel bir kültür yaratırlar. Bu organizasyonel kültür takipçilerinin varsayımlarına, davranışlarına, iş yapma usullerine rehberlik eder.

Dönüştürücü liderler değerli bir şeyin bir lideri olarak herkesin tanıyacağı bir kültür yaratırlar. Onlar hatırı sayılır bir geleceğin paylaşılan vizyonuna doğru çalışanlara ilham verirler. Diğer özellikler mücadele etmeyi, harekete geçirmeyi, etkinleştirmeyi, gelişen güveni ve iletişimi kapsar. Dönüştürücü liderler açıkça bilinen sonuçlarda duygusal zeka, rasyonellik, harekete geçirici yetenekler, empati, zihinsel nitelikler ve kendine güven sağlarlar. Böylece bu liderler hâkim organizasyonel kültürü

değiştirebilirler ve (Lee vd., 2004:71) kendilerini başarıya taşıyacak girişimci bir kültür yaratabilirler.

Bir girişimci iklim içinde bulunan organizasyonlar yenilik, değişimi başlatma ve değişime hızlı bir şekilde cevap verme yetenekleri sayesinde kendilerini (Dam vd., 2009:3) başarıya taşıyacak bir dönüşüm için ifade edilen bu faaliyetleri organizasyonlarının kültürü haline getirerek rekabette öncü olabilirler.

Araştırmamızda buraya kadar açıklamaya çalıştığımız teorik bölüm sonlandırılmış ve otomotiv sektöründe yapmış olduğumuz uygulama bölümüne geçilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN İÇ GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNDEKİ ROLÜ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

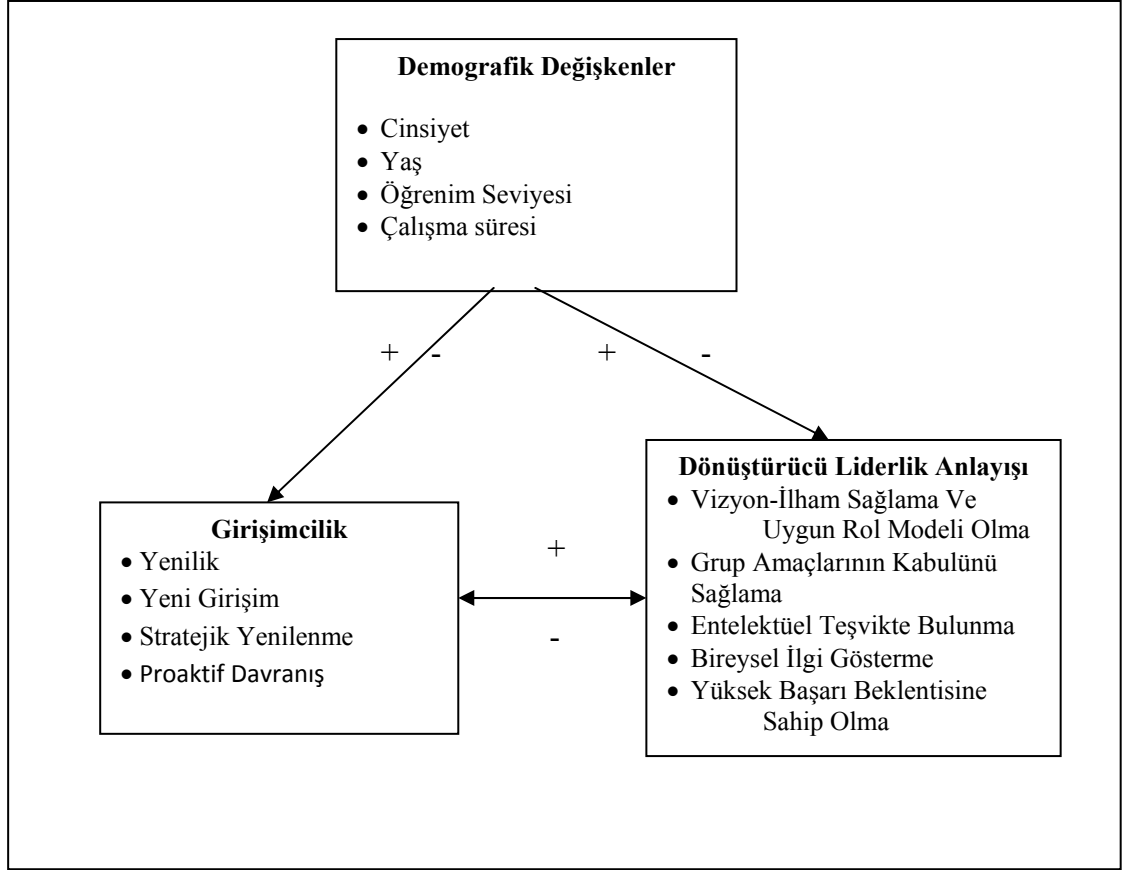
Yaratıcı bir faaliyet olan ve yeniliklerle sonuçlanan girişimcilik, toplumların kalkınmalarında, gelişmelerinde ve zenginlikler oluşturmalarında bir vasıtaadır. Girişimcilik, toplumları sadece ekonomik yönden değil sosyal ve psikolojik olarak da etkilemektedir. Bir işletme kurmak ve var olan bir işletmenin büyümesi, gelişmesi ve rekabete yön veren lider bir işletme olması için yapması gereken faaliyetleri de kapsayan girişimcilik, bir değer yaratma faaliyetidir. Girişimciliği başarılı bir şekilde gerçekleştiren toplumlar rekabet avantajı elde etmekte ve arzuladıkları sonuçlara ulaşmaktadırlar. Girişimcilik çalkantılı çevre koşullarında gerçekleşmekte ve bu koşullar girişimcilik faaliyetinin başarısını zorlaştırmaktadır. Bu noktada liderlik anlayışı ön plana çıkmaktadır. Girişimcilerin bu zorlukların üstesinden gelmede liderlik yetenekleri göstermeleri gerekmektedir. Girişimciler, faaliyetlerini liderlik yetenekleri sayesinde rakip faaliyetlerden farklı kılmakta ve günümüz dünyasında meydana gelen değişimlere cevap verebilmektedirler. Değişimler, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle ve küreselleşme olgusunun ortaya çıkardığı dinamikler sonucunda daha da şiddetlenmekte ve köklü değişimlerle diğer bir adıyla dönüşümlerle ifade edilmektedir. Dönüşümlerin olduğu çevre koşullarında başarılı olmak dönüştürücü liderlik anlayışını gerekli kılmaktadır. Dönüştürücü liderler gerekli dönüşümleri sağlamak yoluyla girişimcilik faaliyetlerinin başarılı olmalarında başrol oynamaktadırlar. Bu önemlerinden dolayı, girişimcilik ve dönüştürücü liderlik konusunda yapılan teorik çalışmaya ek olarak, çalışmamızın bu bölümünde, ülkemizin en büyük kuruluşları içerisinde yer alan, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluşta, girişimcilik anlayışıyla dönüştürücü liderlik anlayışı arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla ampirik bir araştırma yapılmıştır.

Bu genel amaç çerçevesinde araştırmanın alt amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. İşletme liderlerinin, dönüştürücü liderlik anlayışına uygun tutum ve davranışlar gösterip göstermediğini ortaya koymak,

2. İşletmede girişimciliğe verilen önem düzeyini açığa çıkarmak,
3. İşletme liderlerinin, takipçilerine ilham verip vermediğini ve takipçileri için izlenecek bir rol modeli olmayı ne derece başardıklarını ortaya koymak,
4. İşletme liderlerinin, grup amaçlarını takipçilerine hangi düzeyde kabul ettirdiğini açığa çıkarmak,
5. İşletme liderlerinin, takipçilerine entelektüel teşvik uyandırıp uyandırmadıklarını belirlemek,
6. İşletme liderlerinin, takipçilerine bireysel ilgi gösterip göstermediğini test etmek,
7. İşletme liderlerinin, yüksek başarı beklentilerini takipçilerine hangi oranda anlattıklarını ortaya koymak,
8. İşletmede yeniliğe verilen önem düzeyini belirlemek,
9. İşletmedeki yeni girişim (iş kurma) boyutuna verilen önem düzeyini belirlemek,
10. İşletmedeki stratejik yenilenme (kendini yenileme) boyutuna verilen önem düzeyini açığa çıkarmak,
11. İşletmedeki proaktif davranışa verilen önem düzeyini belirlemek,
12. Demografik değişkenler açısından dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutlarına ilişkin çalışanların algıları bakımından farklılıklar olup olmadığını belirlemek.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ



Şekil 3.1. (Araştırma Modeli)

Dönüştürücü liderlik anlayışı bir takım özelliklere sahiptir. Dönüştürücü liderler vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma boyutuyla, geleceğe odaklanarak, ilham veren bir vizyon oluşturarak ve başarılı olma adına bir rol modeli olarak faaliyette bulunurlar ve vizyona doğru hareket etmek için fırsatları tanımlamada diğerlerini harekete geçirirler (Conrad vd., 2010:2). Onlar varsayımları sorgulama, problemleri yeniden tanımlama ve yeni yaklaşımlar geliştirmek için entelektüel teşviği kullanırlar. Dönüştürücü liderler, bireysel ilgi yoluyla takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak, amaçlarını gerçekleştirmek için koç ve mentor olarak hareket etmek sayesinde onlara destek verirler ve onları motive ederler. Onlar, takipçilerinden yüksek başarı bekleyerek ve grup amaçlarının kabulünü sağlamak yoluyla amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Dönüştürücü liderler sahip oldukları bu özellikler sayesinde takipçilerini yeni ve yaratıcı fikirler geliştirmelerini ve bir değer yaratmak için bu fikirleri uygulamaya koymalarını

teşvik ederler ve yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlarlar. Araştırmacılar yeniliğin bir çok yönlendiricileri arasında, bireyler tarafından yenilikçi davranışlar getiren iç faktörlere yönelmişlerdir. Bu faktörler yenilikçi bireylerin davranışlarıyla ilgilidir (Marcati vd., 2008:1579). Dönüştürücü liderliğin bu özellikleri daha iyi kararlar alan ve en üst performans düzeyini yakalayan çalışanları harekete geçiren özelliklerdir (Patiar ve Mia, 2009:254). Liderlerin davranışları ve kararları çalışanların tutumlarını, algılamalarını, davranışlarını, motivasyon düzeylerini ve daha da önemlisi iş tecrübelerini etkileyebilmektedir (Linsner, 2009:28). Dönüştürücü liderlerin ifade edilen bu özelliklerinden de anlaşılabilir gibi, dönüştürücü liderlik, bilinçli bir etkileme sürecidir. Onlar, kendilerini bir değişim elmanı olarak görerek, rol modeli olarak faaliyet göstererek, sürekli öğrenmeye açık bir tutum sergileyerek değişimi örgütün bütününe yönelik sağlamaya çalışırlar (Naktiyok, 2004:158). Dönüştürücü liderlik anlayışının sahip olduğu bu özellikler göz önüne alındığında yenilik, iş kurma, stratejik yenilenme ve proaktif davranışlarda bulunmayı gerektiren girişimci düşünce ile olan ilişkisi ortaya çıkar. Bu düşünceler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Dönüştürücü liderlik anlayışı ile girişimcilik davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: Dönüştürücü liderliğin alt boyutları ile girişimciliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2a}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” ile girişimciliğin alt boyutlarından “yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktif davranış” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2b}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “grup amaçlarının kabulünü sağlama” ile girişimciliğin alt boyutları olan “yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktif davranış” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2c}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “entelektüel teşvikte bulunma” ile girişimciliğin alt boyutları olan “yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktif davranış” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2d}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “bireysel ilgi gösterme” ile girişimciliğin alt boyutları olan “yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktif davranış” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2e}: Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “yüksek başarı beklentisine sahip olma” ile girişimciliğin alt boyutları olan “yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktif davranış” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Luthans ve arkadaşlarına (1987) göre demografik faktörler; yaş, hizmet süresi, eğitim, cinsiyet ve medeni durum gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerden örneğin yaş bireylerin, içinde buldukları yaş dönemleri işlerine karşı olan tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilmektedir (Aktaran: Çolakoğlu vd., 2009:79). Genel olarak kadınların erkeklere göre daha duygusal ve yardımsever olduğu bilinmektedir. Bu eğilimlerini şirketlerden beklentilerine yansıtıyor olabilirler. Benzer biçimde yaşlı insanların gençlere göre daha sorumlu hareket ettikleri ve kararlarında bu karardan etkilenecek olan kişi ve grupları daha çok dikkate aldıkları bilinmektedir. Bunlar da şirketlerden benzer davranışı bekleyebilirler. Eğitim düzeyi yüksek kişilerin eğitim düzeyi düşük kişilere göre daha bilinçli hareket ettikleri ve aynı zamanda, toplumun iyiliği ve refahı için herkese görev düştüğünü daha iyi kavramış insanlar olduğu söylenebilir (Kaya, 2008:100). Dolayısıyla bu değişkenler liderlik ve girişimcilik algılamalarını etkilemektedir. Örneğin, Birleşmiş Milletler Global Girişimciliği İzleme programı kapsamında 2003 yılında yapılan bir araştırmada erkek ve kadınların her ikisi için girişimcilik faaliyetlerinin en yoğun yaşandığı yaş grubunun 25-34 yaş olduğu, bunu 35-44 ve 19-24 yaş grubu izlediği belirlenmiştir. 55 yaş ve üzerinin ise girişimcilik düzeylerinin en düşük gerçekleştiği yaş grubu olduğu belirlenmiştir (Soysal, 2010b:74-75). Başka bir çalışmada, erkek girişimciler, genel olarak 25-35 yaş arasında ilk işlerini kurarken, kadın girişimciler girişimci olabilecek potansiyellere ancak 35-45 yaşlar arasında ulaşabildikleri (Yetim, 2002:81) ifade edilmiştir. Dolayısıyla, farklı düşüncelerin oluşmasına neden olan cinsiyet değişkeni, tecrübe düzeyini gösteren yaş ve çalışma süresi değişkeni, tutum ve davranışların değişmesinde önemli bir faktör olan öğrenim düzeyi farklı algılamalara neden olmaktadır. Bu görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₃: Demografik değişkenler açısından dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutlarına ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.

H_{3a}: Cinsiyet değişkeni açısından dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutlarına ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.

H_{3b}: Yaş grupları değişkeni açısından dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutlarına ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.

H_{3c}: Öğrenim seviyesi değişkeni açısından dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutlarına ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.

H_{3d}: Çalışma süreleri değişkeni açısından dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutlarına ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar vardır.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Katılımcılara anketler uygulanmadan önce, veri toplama ölçeğinde yöneltilen soruların işletme sırrı taşıyan bilgilerin sorulmadığı açıklanmış ve sorulara verilecek cevapların sadece istatistiksel analiz amacı ile kullanılacağı belirtilmiştir. Ayrıca bu analizlerde herhangi bir şekilde şirket isminin açıklanmayacağı ve alınan bilgilerin bir bütün olarak değerlendirileceği vurgulanmıştır. Bu sebeple, çalışanların kaygılarının giderildiği, ankette yer alan soruları doğru biçimde algılayıp yorumladıkları, içtenlikle ve doğru bilgiler verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket soruları analizlere konu olacak değişkenleri ölçmek için gereken tüm özelliklere sahiptir. Ölçeklerin güvenilirlik testleri yapılmış olup, güvenilirlik düzeylerinin yeterince yüksek olduğu bulunmuştur. Bu nedenle katılımcıların verdikleri cevapların var olan durumu yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırma otomotiv sektöründe faaliyette bulunan ve seçkin kuruluşlarından birisindeki 336 çalışandan alınan verilerle sınırlıdır. Araştırmamız girişimciliğin bir boyutu olan iç girişimcilik konusuyla sınırlandırılmıştır. Yine her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da zaman ve mekân bakımından sınırlılıklar vardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde örneğin seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci, anket sorularının niteliği, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır.

3.4.1. Araştırmanın Evreni Ve Örneklem Seçimi

Bu çalışmanın ana kütlesini, Kocaeli ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren, ülkemizde ve uluslar arası arenada rekabet eden bir işletme oluşturmuştur. Kocaeli, sanayileşme bakımından ülkemizin en önemli ve en büyük illerinden birisidir. Bu bağlamda, ülkemiz ekonomisine büyük bir katkı sağlamaktadır. Kocaeli’nde son yıllarda otomotiv sektörüne yapılan yatırımlar, otomotiv sektörünü bu ilde en önemli ve en gözde sektörlerden birisi yapmıştır. Otomotiv sektörünün üretim, ihracat, istihdam bakımından ekonomiye sağladığı büyük katkılar göz önünde bulundurulduğunda bu sektörün; yeniliğin, yeni girişimin, stratejik yenilenmenin, proaktifliğin ve sürekli dönüşümlerin daha çok gerçekleştiği bir sektör olduğu söylenebilir. Bu düşünceden hareketle, araştırma evreni otomotiv sektöründe faaliyetlerini yürüten, rekabette öncü bir işletme seçilmiştir. Araştırma evrenini 646 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma evreninden %95’lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5’lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 241 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscale.htm>).

Örneklem büyüklüğü 241 olarak hesaplanmasına rağmen, örneklem yeter sayısının altına düşmemek ve ana kütleyi daha yüksek bir düzeyde temsil ederek daha sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek düşüncesiyle, daha yüksek bir düzeyde anket elde etmek hedeflenmiştir. Bu amaçla, toplam 400 anket dağıtılmış, 358 anket geri dönmüş ve hatalı ve eksik doldurmalarından dolayı 336 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket, örneğimizi oluşturan işletmenin çalışanları tarafından değerlendirilmiştir.

Araştırma evreni olarak seçilen işletme ülkemizde çeşitli kuruluşların yapmış oldukları araştırmalar sonucunda ilk sıralarda kendine yer edinmiş bir işletmedir. İşletme Amerika, Almanya, İtalya, İngiltere gibi ülkelerde pazar payını arttırmış ve faaliyet alanlarına Güney Amerika’yı da eklemiştir. İşletme beş kıtada 70’den fazla ülkeye araç ihraç etmektedir ve 75’den daha fazla ülkeye de yedek parça ihracatı yapmaktadır. İşletme kendi sektörlerindeki pazar dinamiklerini başarıyla yönetmekte,

yeni ürünlerle ve yeni yatırımlarla daha da güçlenen bir işletme olmaktadır. İhracatta büyük artışlar sağlamış ve başarılar elde etmiştir. Tüketici odaklı bir şirket olmak, müşteri ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetler sunmak ve nihayetinde lider bir işletme olmak gibi değerlere sahiptir. Pazarında ilk sıralarda yer almak başarısını gösteren işletme, ülkemize büyük katkılar sağlamaktadır.

3.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu araştırmada, pekçok araştırmada olduğu gibi, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Bu noktadan hareketle, anket belirlenmesinde nicel verilere dayalı olan araştırma ve ölçme yöntemlerinin benimsendiği çalışmalarda yaygın olarak kullanılan Likert Ölçeği, model olarak alınmıştır. 1932 yılında Likert'in "Tutumların Ölçümü İçin Bir Teknik" başlıklı makalesi ile ortaya atılan ve Spearman'ın Faktör Teorisinden beslenen bu ölçekle, konuyla ilgili olarak hazırlanan bir dizi önermeye bireylerin tepkide bulunmaları ve her biri önermeyi kabul etme derecesini göstermeleri beklenir. Ölçekte yer alan ifadeler, beşli bir ölçeğe göre değerlendirilmektedir. Her ifadenin yanında, "tamamen katılıyorum", "katılıyorum", "kararsızım", "katılmıyorum" ve "hiç katılmıyorum" şeklindeki ölçek bulunmaktadır. Tutumun şiddeti uçlara doğru gidildikçe olumlu veya olumsuz yönde artmaktadır. Bu tür ölçeklerde maddelerin karşısındaki seçenek havuzu değişebileceği gibi seçeneklerin puanlama sistemi de değişebilir (İşcan, 2002:184).

Araştırmamızda ölçek belirlendikten sonra anket formunun geliştirilmesi aşamasına geçilmiştir. Bu çalışma için geliştirilen anket formu üç bölümden meydana gelmektedir. Anketin ilk bölümü demografik değişkenlerle ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümü dönüştürücü liderliği ölçmek için geliştirilen bölümdür. Anket Podsakoff'un dönüştürücü liderliği ölçmek üzere geliştirdiği ve faktör analizi yapılmış dönüştürücü liderlik ölçeğinin Türkçeleştirilmesi ile elde edilmiştir. Podsakoff, dönüştürücü liderliğin bilinen altı boyutunu değerlendirmek amacıyla literatür taraması sonucunda yaklaşık 100 ifade geliştirmiş; daha sonra konu ile ilgili 12 uzmana dönüştürücü liderlik davranışının altı boyutunun tanımını vererek onlardan bu yüz ifadenin herbirini en uygun kategoriye koymalarını istemiştir. Nihai ölçeği de, bu uzmanların en az %80'inin hem fikir oldukları ifadeler oluşturmuştur (Podsakoff vd.,

1990:113). Bu bölümde ölçekte bulunan ifadeler “hiç katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir.

Anketin üçüncü bölümü iç girişimciliği ölçmek için geliştirilmiştir. İç girişimcilik yeni iş/işletme kurmak (yeni girişim), yenilik, örgütsel yenilenme (stratejik yenilenme) ve proaktif davranış boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutları bütünüyle ölçmek için literatürde yaygın olarak kullanılan iki farklı ölçek birleştirilerek ölçülmüştür. Bu iki ölçeği birleştirmenin üç temel sebebi vardır: 1) Bu iki ölçek ayrı kullanıldıkları zaman geçerliliği tam olarak değerlendirilemeyebilir, 2) birlikte kullanıldıkları taktirde (birleştirilmeden kullanıldıklarında), onlar kısmen gereksiz olabilir ve 3) her ikisinin de genelleştirilebilirliği sınırlıdır. İlk kez Khandwalla isimli araştırmacı tarafından geliştirilen ve daha sonra birçok araştırmacı tarafından, kültürler arası güvenilirliği ve geçerliliği için test edilen ve yeniden tanımlanan birinci ölçek (Entrescale) örgütün iç girişimciliğe doğru genel yönelimini ölçmeye odaklanan ifadelerden oluşmaktadır. Bu ölçek, “iç girişimcilik; yönetimin yenilik ve proaktiflik yeteneğini/istekliliğini yansıtır” şeklindeki tanımdan hareketle, örgüt içi girişimciliğin yenilik ve proaktiflik davranış boyutlarını içerecek şekilde hazırlanmıştır. Zahra tarafından geliştirilen ikinci ölçek ise (Corporate Entrepreneurship Scale) örgütün yeni iş/işletme girişi, yenilik ve örgütsel yenilenme faaliyetlerine olan ilgisini çekmek amacıyla tasarlanmıştır. Birbirini tamamlayan bu iki ölçek bir arada kullanıldıkları taktirde iç girişimciliğin, “yenilik”, “yeni girişim”, “yenilenme” ve “proaktif davranış” gibi çoklu boyutlarını açıklayabilmektedir. Bu görüşlerin ışığı altında ve Antoncic ve Hisrich’in bu iki ölçeğin birleşimine uyguladığı açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine faktör analizi sonuçları da göz önünde bulundurularak, örgüt içi girişimciliği ölçmek için iki ölçekten alınan ifadeler temel alınmış ve literatürdeki benzer çalışmalarda kullanılan ölçeklerden de yararlanılarak iç girişimcilik ölçeği hazırlanmıştır (Antoncic ve Hisrich, 2001:500; Naktiyok, 2004:241). Bu bölümün ölçeğindeki ifadeler “çok önemsiz” ve “çok önemli” arasında derecelendirilmiştir.

Elde edilen ölçeğin Türkçeye çevrilmemiş hallerindeki faktör analizi sonuçları ve daha önce yapılan faktör analizi sonuçları dikkate alınmış ve bunun sonucunda dönüştürücü liderliğe ilişkin beş faktör ve girişimciliğe ilişkin dört faktör elde edilmiştir.

Tablo 3.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans Açıklama Oranı (%)
Vizyon- İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma		6,017	26,160
İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	0,58		
Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	0,68		
İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	0,63		
Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	0,78		
İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	0,66		
Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	0,69		
Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	0,78		
Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	0,69		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama		4,475	19,459
Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	0,65		
İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	0,78		
Çalışanların “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.	0,80		
Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	0,72		
Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	0,83		
Entelektüel Teşvikte Bulunma		1,983	8,623
Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	0,73		
Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	0,69		
İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	0,43		
İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	0,76		
Bireysel İlgi Gösterme		1,722	7,487
Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	0,79		
Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	0,80		
Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	0,79		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma		1,012	4,399
Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	0,76		
Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	0,64		
Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	0,41		

Dönüştürücü liderlik ölçeği için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; vizyon- ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma alt boyutunun varyans açıklama oranı %26,16'dır. Grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutunun varyans açıklama oranı %19,46'dır. Entelektüel teşvikte bulunma alt boyutunun varyans açıklama oranı %8,62'dir. Bireysel ilgi gösterme alt boyutunun varyans açıklama oranı %7,49'dur. Yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutunun varyans açıklama oranı %4,40'tır. Tüm bu sonuçlar doğrultusunda 5 alt boyutun dönüştürücü liderlik ölçeğini açıklama oranı %66,13 düzeyinde gerçekleşmiştir. Ayrıca vizyon- ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma alt boyutunda bulunan 8 maddenin, grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutunda bulunan 5 maddenin, entelektüel teşvikte bulunma alt boyutunda bulunan 4 maddenin, bireysel ilgi gösterme alt boyutunda bulunan 3 maddenin, yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutunda bulunan 3 maddenin faktör yüklerinin 0,400'ün üzerinde olması tüm maddelerin bu boyutlar altında uygun bir şekilde faktörleştiğini göstermektedir.

Tablo 3.2. Girişimcilik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyans Açıklama Oranı (%)
Yenilik		3,140	17,446
Denenmemiş teknikleri kullanmak	0,559		
Yenilikte ilk olmak	0,761		
Yenilik için kaynak ayırmak	0,686		
Yeni İK programları uygulamak	0,725		
Ürün/sistemleri farklılaştırmak	0,578		
Yeni Girişim		2,586	14,368
Başka endüstrilere girmek	0,643		
Yeni ürünle yeni pazara girmek	0,732		
Yeni iş/işletme fırsatları aramak	0,421		
Ürünler için yeni talepler yaratmak	0,679		
Endüstride iş kollarını genişletmek	0,687		
Stratejik Yenilenme		2,204	12,247
Endüstrileri yeniden tanımlamak	0,483		
Misyonu sık sık gözden geçirmek	0,712		
Yaratıcılık ve yenilik için sürekli eğitim	0,449		
Bölemleri yeniden organize etmek	0,728		
Proaktif Davranış		2,043	11,350
Cesaret gerektiren stratejileri tercih	0,558		
Cesaret gerektiren kararlar almak	0,759		
Yüksek riskli projeler için eğilim	0,619		
Rakiplerle mücadele etmek	0,417		

Girişimcilik ölçeği için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; yenilik alt boyutunun varyans açıklama oranı %17,45'tir. Yeni girişim alt boyutunun varyans açıklama oranı %14,37'dir. Stratejik yenilenme alt boyutunun varyans açıklama oranı %12,25'tir. Proaktif davranış alt boyutunun varyans açıklama oranı %11,35'tir. Tüm bu sonuçlar doğrultusunda 4 alt boyutun girişimcilik ölçeğini açıklama oranı %55,41 düzeyinde gerçekleşmiştir. Ayrıca yenilik alt boyutu altında bulunan 5 maddenin, yeni girişim alt boyutu altında bulunan 5 maddenin, stratejik yenilenme alt boyutu altında bulunan 4 maddenin, proaktif davranış alt boyutu altında bulunan 4 maddenin faktör yükleri 0,400'ün üzerinde olması tüm maddelerin bu boyutlar altında uygun bir şekilde faktörleştiğini göstermektedir.

Ölçeğin iç tutarlılığını hesaplama imkanı sağlayan Alpha katsayısı bulunmuştur. Alpha katsayısı, ölçülmek istenen bir değişkenin sürekli aynı ölçülerin kullanılması halinde, sonuçlarının yakınlık derecesini ortaya çıkarmada önemli bir veridir. Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartı ve veri toplama aracının güvenilirliğinin göstergesi olduğu için anket güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Ortaya çıkan sonuçlar Özdamar'ın ifade ettiği güvenilirlik sonucuna göre değerlendirilmiştir (Özdamar, 2002:673). Güvenirlik sonuçları Tablo 3.3. ve Tablo 3.4'de özetlenmiştir.

Tablo 3.3. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Sonuçları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri	Güvenirlik Sonucu
Dönüştürücü Liderlik	23	0,939	Yüksek Derecede Güvenilir
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	8	0,882	Yüksek Derecede Güvenilir
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	5	0,884	Yüksek Derecede Güvenilir
Entelektüel Teşvikte Bulunma	4	0,732	Oldukça Güvenilir
Bireysel İlgi Gösterme	3	0,851	Yüksek Derecede Güvenilir
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	3	0,634	Oldukça Güvenilir

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 23 maddeden oluşan dönüştürücü liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,939 bulunmuştur. Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin alt boyutları için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alpha

değerleri 0,634 ile 0,884 arasında değişmekte olup, “entelektüel teşvikte bulunma” ve “yüksek başarı beklentisine sahip olma” boyutlarının oldukça güvenilir olduğu, “vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma”, “grup amaçlarının kabulünü sağlama” ve “bireysel ilgi gösterme” boyutlarının ise yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.4. Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlilik Sonuçları

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri	Güvenirlilik Sonucu
Girişimcilik	18	0,878	Yüksek Derecede Güvenilir
Yenilik	5	0,803	Yüksek Derecede Güvenilir
Yeni Girişim	5	0,690	Oldukça Güvenilir
Stratejik Yenilenme	4	0,681	Oldukça Güvenilir
Proaktif Davranış	4	0,719	Oldukça Güvenilir

Uygulanan güvenirlilik analizi sonucunda, 18 maddeden oluşan girişimcilik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,878 bulunmuştur. Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Girişimcilik ölçeğinin alt boyutları için uygulanan güvenirlilik analizi sonucunda, Cronbach Alpha değerleri 0,681 ile 0,803 arasında değişmekte olup, “yeni girişim”, “stratejik yenilenme” ve “proaktif davranış” boyutlarının oldukça güvenilir olduğu, “yenilik” boyutunun ise yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Likert tipi bir ölçekte her deneğin ölçek puanı, maddelere gösterdiği tepki puanlarının toplamından oluşur. Bunun için her bir ölçme aracında her bir maddeye verilen cevap puanlanmıştır. Seçeneklere verilen puan değerleri yüksek ölçek puanları olumlu tutumu gösterecek şekilde yapılmış, madde puanları toplanarak her denek için bir “ölçek puanı” elde edilmiştir. Ölçek puanları yüksekten düşüğe doğru sıralanmış; tüm deneklerin %27’sini oluşturan en yüksek puanlı 91 kişi üst grubu, en düşük puanlı 91 kişi ise alt grubu oluşturmuştur.

Üç farklı madde analizi tekniği için aşağıdaki işlemler yapılmıştır:

1. “Alt-üst grup ortalamaları farkına dayalı madde analizi” için; her bir madde için üst grup ve alt grup tutum puanları ortalamaları arasındaki farkın t değeri hesaplanmıştır.

2. Korelasyona dayalı madde analizinde madde puanı ile ölçek puanı arasındaki korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Taslak ölçekten elde edilen verilere değişik madde analizleri uygulayarak, her maddenin nihai ölçeğe alınıp alınmayacağına karar verilebilir (Tezbaşaran 1997:36). Denemelik-taslak- maddeler arasından madde seçmede genellikle madde ya da ölçek puanları ölçüt alınmaktadır. Bir maddenin ölçme gücünü belirlemek için; a) korelasyona dayalı, b) iç tutarlılık ölçütüne (t test) dayalı olmak üzere özgün olarak iki farklı madde analizi önerilmektedir (Tezbaşaran, 1997:29). Büyüköztürk (2008), madde toplam korelasyonu için alınabilecek sınır değerin 0,30 olması gerektiğini ifade etmiştir (Büyüköztürk, 2008:124). Dönüştürücü liderliğe ve alt boyutlarına ilişkin madde analizi sonuçları Tablo 3.5. ve Tablo 3.6.'da verilmiştir.

Tablo 3.5. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Sonuçları

Madde No	Madde Toplam Korelasyonu	Madde No	Madde Toplam Korelasyonu
Madde 1	0,551	Madde 13	0,647
Madde 2	0,643	Madde 14	0,679
Madde 3	0,627	Madde 15	0,748
Madde 4	0,403	Madde 16	0,356
Madde 5	0,641	Madde 17	0,677
Madde 6	0,709	Madde 18	0,332
Madde 7	0,615	Madde 19	0,744
Madde 8	0,749	Madde 20	0,689
Madde 9	0,740	Madde 21	0,730
Madde 10	0,320	Madde 22	0,683
Madde 11	0,654	Madde 23	0,768
Madde 12	0,678		

Tablo 3.6. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Madde Analizi Sonuçları

Alt Boyut	Madde No	Madde Toplam Korelasyonu
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	Madde 1	0,564
	Madde 2	0,635
	Madde 7	0,594
	Madde 8	0,735
	Madde 13	0,630
	Madde 14	0,657
	Madde 19	0,746
	Madde 22	0,627
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Madde 3	0,620
	Madde 9	0,749
	Madde 15	0,762
	Madde 20	0,677
	Madde 23	0,799
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Madde 6	0,580
	Madde 12	0,644
	Madde 18	0,322
	Madde 21	0,571
Bireysel İlgi Gösterme	Madde 5	0,730
	Madde 11	0,759
	Madde 17	0,678
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Madde 4	0,319
	Madde 10	0,438
	Madde 16	0,360

Uygulanan madde analizi sonucunda dönüştürücü liderlik ölçeği ve dönüştürücü liderlik ölçeği alt boyutlarındaki tüm maddelerin ölçek için gerekli maddeler olduğu ve ölçekte kalmalarının gerekli olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin madde ayırt edicilik sonuçları Tablo 3.7.'de verilmiştir.

Tablo 3.7. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Madde Ayırt Edicilik Sonuçları

Madde No	t	p	Madde No	t	p
Madde 1	-7,242	0,000*	Madde 13	-6,469	0,000*
Madde 2	-5,388	0,000*	Madde 14	-5,757	0,000*
Madde 3	-4,807	0,000*	Madde 15	-5,190	0,000*
Madde 4	-3,580	0,000*	Madde 16	-2,761	0,006*
Madde 5	-3,337	0,001*	Madde 17	-5,495	0,000*
Madde 6	-5,354	0,000*	Madde 18	-5,148	0,000*
Madde 7	-5,023	0,000*	Madde 19	-6,365	0,000*
Madde 8	-6,541	0,000*	Madde 20	-6,107	0,000*
Madde 9	-6,203	0,000*	Madde 21	-6,874	0,000*
Madde 10	-3,401	0,001*	Madde 22	-7,368	0,000*
Madde 11	-4,535	0,000*	Madde 23	-5,372	0,000*
Madde 12	-6,375	0,000*			

Uygulanan madde ayırt edicilik analizi sonucunda dönüştürücü liderlik ölçeğindeki tüm maddelerin ayırt ediciliğinin yüksek olduğu ve ölçekte kalmaları gerektiği görülmektedir.

Girişimciliğe ve alt boyutlarına ilişkin madde analizi sonuçları Tablo 3.8 ve Tablo 3.9.'da verilmiştir.

Tablo 3.8. Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Sonuçları

Madde No	Madde Toplam Korelasyonu	Madde No	Madde Toplam Korelasyonu
Madde 1	0,538	Madde 10	0,445
Madde 2	0,609	Madde 11	0,647
Madde 3	0,551	Madde 12	0,464
Madde 4	0,596	Madde 13	0,441
Madde 5	0,570	Madde 14	0,527
Madde 6	0,398	Madde 15	0,580
Madde 7	0,457	Madde 16	0,417
Madde 8	0,421	Madde 17	0,516
Madde 9	0,407	Madde 18	0,487

Tablo 3.9. Girişimcilik Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Madde Analizi Sonuçları

Alt Boyut	Madde No	Madde Toplam Korelasyonu
Yenilik	Madde 1	0,546
	Madde 2	0,666
	Madde 3	0,546
	Madde 4	0,629
	Madde 5	0,564
Yeni Girişim	Madde 6	0,441
	Madde 7	0,549
	Madde 8	0,324
	Madde 9	0,490
	Madde 10	0,512
Yenilenme Yönelimi	Madde 11	0,541
	Madde 12	0,461
	Madde 13	0,440
	Madde 14	0,423
Proaktif Davranış	Madde 15	0,444
	Madde 16	0,530
	Madde 17	0,512
	Madde 18	0,545

Girişimcilik ölçeği için uygulanan madde analizi sonucunda girişimcilik ölçeğindeki ve girişimcilik ölçeği alt boyutlarındaki tüm maddelerin ölçek için gerekli maddeler olduğu ve ölçekte kalmalarının gerekli olduğu görülmektedir. Girişimciliğe ilişkin madde ayırt edicilik sonuçları Tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3.10. Girişimcilik Ölçeğine İlişkin Madde Ayırt Edicilik Sonuçları

Madde No	t	p	Madde No	t	p
Madde 1	10,477	0,000*	Madde 10	8,279	0,000*
Madde 2	11,947	0,000*	Madde 11	14,020	0,000*
Madde 3	11,697	0,000*	Madde 12	10,017	0,000*
Madde 4	12,915	0,000*	Madde 13	9,795	0,000*
Madde 5	10,314	0,000*	Madde 14	10,835	0,000*
Madde 6	9,155	0,000*	Madde 15	11,216	0,000*
Madde 7	9,366	0,000*	Madde 16	8,463	0,000*
Madde 8	8,567	0,000*	Madde 17	9,461	0,000*
Madde 9	8,759	0,000*	Madde 18	8,809	0,000*

Uygulanan madde ayırt edicilik analizi sonucunda girişimcilik ölçeğindeki tüm maddelerin ayırt ediciliğinin yüksek olduğu ve ölçekte kalmalarının gerekli olduğu görülmektedir.

3.4.3. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Anket formu hazırlandıktan ve son değişiklikler yapıldıktan sonra sağlıklı ve güvenilir bilgilerin elde edilebilmesi için uygulama bizzat araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacının anketi kendisinin uygulaması sonucu, araştırmaya katılan kişilerin her biriyle yüzyüze görüşme imkânı sağlamış ve anketlerin daha gerçekçi ve samimi cevaplandırıldığı araştırmacı tarafından gözlenmiştir. Anketin uygulanması esnasında araştırmaya katılan kişilerin anlamadıkları soruları birbir açıklama fırsatının olması dolayısıyla soruların doğru bir şekilde anlaşılmasını sağlamak ve nihayetinde sağlıklı bilgilerin elde edilmesi adına tercih edilen yöntemin doğru bir yöntem olduğu söylenebilir. Ayrıca anket toplama yönteminin diğer anket toplama yöntemlerinin bazı olumsuzluklarını ortadan kaldırdığı ve daha sağlıklı bir şekilde uygulandığı düşünülmektedir.

3.4.4. Anketin Niteliği

Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bir takım verileri elde etmek amacıyla 11 ifade bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde işletme liderlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini ölçmek için 23 ifade bulunmaktadır. Bu bölümdeki ifadeler kendi içerisinde 5 boyuttan oluşmaktadır. Ankette “vizyon -ilham sağlama ve uygun rol modeli olma” olarak ifade edebileceğimiz boyuta ilişkin toplam 8 ifade (anketteki sıra numarası 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 33); “grup amaçlarının kabulünü sağlama” boyutuna ilişkin 5 ifade (anketteki sıra numarası 14, 20, 26, 31, 34); “entelektüel teşvikte bulunma” boyutuna ilişkin 4 ifade (anket sıra numarası 17, 23, 29, 32); “bireysel ilgi gösterme” ilişkin 3 ifade (anket sıra numarası 16, 22, 28) ve “yüksek başarı beklentisine sahip olma” boyutuna ilişkin 3 ifade (anketteki sıra numarası 15, 21, 27) bulunmaktadır (İşcan, 2002:186). Bu ifadeler ile işletme liderlerinin ne derecede dönüştürücü liderlik özellikleri gösterdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Anketin son bölümünde işletmenin girişimcilik düzeyini ölçmek amacıyla 18 ifade bulunmaktadır. Bu bölümdeki ifadeler “yenilik” boyutuna ilişkin 5 ifade (anket sıra numarası 35, 36, 37, 38, 39); “yeni girişim” boyutuna ilişkin 5 ifade (anketteki sıra numarası 40, 41, 42,

43, 44); “proaktif davranış boyutuna” ilişkin 4 ifade (anketteki sıra numarası 49, 50, 51, 52) ve “stratejik yenilenme” boyutuna ilişkin 4 ifade (anketteki sıra numarası 45, 46, 47, 48) bulunmaktadır (Naktiyok, 2004:248). Bu ifadeler ile işletmedeki girişimciliğe verilen önem düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.

3.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Araştırmamızda kullanılan başlıca istatistiksel yöntemler frekans, aritmetik ortalama, t testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, Cronbach Alpha güvenirlik analizi, faktör analizi, madde analizidir.

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini ortaya koymak için sıklık (frekans) dağılımları oluşturulmuştur. Ayrıca dönüştürücü liderlik ölçeği ve girişimcilik ölçeği için her bir soruya verilen cevapların sıklık dağılımları ve ortalamaları ortaya konmuştur. Frekans tabloları ham verilerin özetlenmesinde kullanılan en yaygın metottur. Frekans tabloları, incelenen değişkenin dağılışı hakkında bilgi verir. Bu tablolardan verilerin hangi değerler arasında veya gruplarda toplandığı daha kolay görülebilir (Yıldız vd., 2006:19).

Dönüştürücü liderlik ölçeği ve alt boyutları ile girişimcilik ölçeği ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. İki değişken arasındaki ilişkinin doğrudan ifadesini belirten korelasyon analizinin konusunu, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, derecesini ve anlamlılığını belirlemek oluşturur. Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini veya kuvvetini belirleyen korelasyon katsayısı r harfi ile gösterilir. İki değişken arasında hiçbir ilişki yoksa $r = 0$, iki değişken aynı yönde seyrediyorsa $r (+)$, iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki varsa $r (-)$ değerini alır. Değişkenler arasında aynı yönlü tam doğrusal bir ilişki olduğunda $r = (+1)$, ters yönlü mükemmel bir ilişki olduğunda ise $r = (-1)$ olur (Köksal, 2003:361-365). Burada esas üzerinde durulması gereken korelasyon katsayısı $r = 0$ hesaplanmışsa veya 0'a yakın hesaplanmışsa bu durum iki değişken arasında ilişki olmadığını değil, iki değişken arasında doğrusal ilişki bulunmadığını ifade eder (Güler, 2007:179).

Ayrıca girişimcilik ölçeğini etkileyen faktörlerin yönünü ve büyüklüğünü belirlemek için ise doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken,

diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır (Büyüköztürk, 2008:91).

Dönüştürücü liderlik ölçeği ve alt boyutları ile girişimcilik ölçeği ve alt boyutları için araştırmaya katılanların cinsiyetleri arasında farklılık olup olmadığını karşılaştırmak için %95 güvenirlilikte bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Ayrıca dönüştürücü liderlik ölçeği ve alt boyutları ile girişimcilik ölçeği ve alt boyutları için araştırmaya katılan kişilerin yaş grupları, öğrenim seviyeleri, çalışma süreleri arasında farklılık olup olmadığını karşılaştırmak için %95 güvenirlilikte tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda fark çıkan gruplarda farkın kaynağını ortaya koymak amacıyla ise Tukey testi kullanılmıştır. t testi ilişkisiz iki örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır. Tek yönlü varyans analizi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır (Büyüköztürk, 2008:39-48).

Araştırmada dönüştürücü liderlik ölçeği ve alt boyutları ile girişimcilik ölçeği ve alt boyutları için Cronbach Alpha güvenirlilik analizi uygulanmıştır. Ayrıca dönüştürücü liderlik ölçeği ve alt boyutları ile girişimcilik ölçeği ve alt boyutları için ortalama ve standart sapma sonuçları bulunmuştur.

Araştırmada bu istatistikî yöntemlerden başka faktör analizi ve madde analizi de kullanılmıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri biraraya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistikî tekniktir. Keşfedici ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi vardır (Büyüköztürk, 2008:123). Madde analizi ölçeğin yapı geçerliğine ilişkin ipucu vermektedir. Madde analizi işlemleri, ölçekteki maddelerin, ölçeğin ölçmeyi amaçladığı bir özelliği başka özelliklerle karıştırmadan ölçüp ölçmediğini belirleyerek, bu belirleme sonucunda bu tür maddeleri seçerek kendi içinde tutarlı bir ölçek oluşturmak için yapılmaktadır (Tavşancıl, 2002:151).

Anket formu aracılığı ile elde edilmiş olan bilgiler "SPSS for Windows 19.0" istatistik paket programına aktarılmış ve bu program aracılığıyla değerlendirilmiştir.

3.5. BULGULAR

Bu kısımda çalışmamızın araştırma kısmı için elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

3.5.1. İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların çeşitli demografik özellikleri özetlenmiştir.

3.5.1.1. Cinsiyet Dağılımı

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet dağılımı Tablo 3.11’de özetlenmiştir.

Tablo 3.11. Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Erkek	267	79,5
Bayan	69	20,5
Toplam	336	100

Araştırmaya katılan 336 kişiden 267’si (%79,5) erkek, 69’u (%20,5) ise kadındır.

3.5.1.2. Yaş Dağılımı

Araştırmaya katılan kişilerin yaş dağılımı Tablo 3.12’de özetlenmiştir.

Tablo 3.12. Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaş Dağılımı

Yaş Grubu	Kişi Sayısı	Yüzde
18-24 Yaş Arası	49	14,6
25-34 Yaş Arası	242	72,0
35 Yaş ve Üstü	45	13,4
Toplam	336	100

Araştırmaya katılan kişilerin 49’u (%14,6) 18-24 yaş arasında iken, 242’si (%72) 25-34 yaş arasında ve 45’i (%13,4) ise 35 yaş ve üstündedir.

3.5.1.3. Öğrenim Seviyesi

Araştırmaya katılan kişilerin öğrenim seviyeleri Tablo 3.13’de özetlenmiştir.

Tablo 3.13. Araştırmaya Katılan Kişilerin Öğrenim Seviyesi Dağılımı

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde
Lise/Yüksekokul	23	6,8
Üniversite	140	41,7
Yüksek Lisans	159	47,3
Doktora	14	4,2
Toplam	336	100

Araştırmaya katılan kişilerin 23’ü (%6,8) lise/yüksekokul mezunu iken, 140’ı (%41,7) üniversite mezunu, 159’u (%47,3) yüksek lisans mezunu ve 14’ü (%4,2) ise doktora mezunudur.

3.5.1.4. İşletmedeki Çalışma Süreleri

Araştırmaya katılan kişilerin işletmedeki çalışma süreleri Tablo 3.14’de özetlenmiştir.

Tablo 3.14. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

İşletmedeki Çalışma Süreleri	Kişi Sayısı	Yüzde
1-5 Yıl	273	81,3
6-10 Yıl	35	10,4
10 Yıl Üzeri	28	8,3
Toplam	336	100

Araştırmaya katılan kişilerin 273’ü (%81,3) 1-5 yıl arasında işletmede çalışmakta iken, 35’i (%10,4) 6-10 yıl arasında işletmede çalışmakta ve 28’i (%8,3) ise 10 yıldan fazla bir sürede işletmede çalışmaktadır.

3.5.2. İşletme Liderlerinin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına ve İşletmedeki Girişimcilik Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İşletme liderlerinin ne düzeyde dönüştürücü liderlik vasıflarına sahip olduğunu ve işletmedeki girişimciliğe verilen önem düzeyini ortaya koymak amacıyla çalışanların her ifadeye verdikleri cevapların ortalamaları, frekansları ve yüzde oranları Tablo 15 ve Tablo 16’da verilmiştir. İfadelerin yorumlanmasında aşağıdaki ortalama değerleri sınır kabul edilmiştir:

- 1 - 1,79 çok düşük,
- 1,80 – 2,59 düşük,
- 2,60 – 3,39 orta,
- 3,40 – 4,19 yüksek,
- 4,20 –5.00 çok yüksek.

Tablo 3.15. Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

İFADELER	Ortalama	St. Sapma	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	4,13	0,71	2	0,6	7	2,1	34	10,1	197	58,6	96	28,6
Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	3,76	0,9	8	2,4	24	7,1	64	19,0	183	54,5	57	17,0
Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	3,87	0,86	6	1,8	18	5,4	58	17,3	186	55,4	68	20,2
Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	4,02	0,85	3	0,9	17	5,1	48	14,3	169	50,3	99	29,5
Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	3,58	1	12	3,6	37	11,0	86	25,6	146	43,5	55	16,4
Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	3,65	0,95	7	2,1	35	10,4	85	25,3	152	45,2	57	17,0
İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	3,85	0,89	4	1,2	26	7,7	59	17,6	173	51,5	74	22,0
Benim için izlenecek, örnek alınacak birlidedir.	3,6	1,09	18	5,4	38	11,3	70	20,8	145	43,2	65	19,3
İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	3,76	0,97	9	2,7	32	9,5	57	17,0	172	51,2	66	19,6
Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	4,24	0,72	0	0,0	9	2,7	30	8,9	167	49,7	130	38,7
Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	3,79	1,03	13	3,9	28	8,3	57	17,0	156	46,4	82	24,4
Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	3,83	0,93	4	1,2	23	6,8	83	24,7	141	42,0	85	25,3
İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	3,72	0,88	4	1,2	24	7,1	95	28,3	152	45,2	61	18,2
Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	3,54	0,94	6	1,8	42	12,5	97	28,9	146	43,5	45	13,4
Çalışanların "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	3,84	0,97	10	3,0	23	6,8	61	18,2	160	47,6	82	24,4
Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	3,22	0,99	11	3,3	70	20,8	122	36,3	101	30,1	32	9,5
Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	3,46	0,99	15	4,5	43	12,8	86	25,6	158	47,0	34	10,1
İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	3,43	0,95	5	1,5	58	17,3	98	29,2	139	41,4	36	10,7
Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	3,41	1,02	13	3,9	55	16,4	88	26,2	140	41,7	40	11,9
Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	3,77	0,89	5	1,5	30	8,9	58	17,3	186	55,4	57	17,0
İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	3,43	1,07	17	5,1	50	14,9	90	26,8	129	38,4	50	14,9
Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	3,72	0,89	9	2,7	19	5,7	83	24,7	172	51,2	53	15,8
Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	3,77	0,97	10	3,0	29	8,6	57	17,0	172	51,2	68	20,2

1. “Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Bir Rol Modeli Olma” Boyutunun İfadelerinde Ortaya Çıkan Çalışan Algılarına İlişkin

Bulgular:

"İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir" ifadesine araştırmaya katılanların %0,6'sı hiç katılmadığını, %2,1'i katılmadığını, %10,1'i kararsız olduğunu, %58,6'sı katıldığını ve %28,6'sı ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Bu ifadeye olumlu yanıt verenlerin oranı %87,2 gibi yüksek bir düzeye sahip iken, olumsuz yanıt verenlerin oranı sadece %2,7'dir. Bu ifade en yüksek ortalamaya sahip 2. ifadedir ($\bar{x}=4,13$). Bu bulgular, işletme liderlerinin oldukça yüksek bir düzeyde gelecekle ilgili vizyon sahibi olduklarını, bunu çalışanlarına aktarabildiklerini ve çalışanlar için başarılı bir rol modeli olduklarını göstermektedir. İşletme liderlerinin, net bir fikre sahip olmayla çalışanları gelecekteki amaçlarına yöneltmeye çalıştıkları söylenebilir.

"Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur" ifadesine araştırmaya katılanların %2,4'ü hiç katılmadığını, %7,1'i katılmadığını, %19'u kararsız olduğunu, %54,5'i katıldığını ve %17'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Bu ifadeye olumlu cevap verenlerin oranı %71,5 iken olumsuz cevap verenlerin oranı %9,5'tir. İfadenin ortalaması ($\bar{x}=3,76$)dır. Bu bulgular işletme liderlerinin, vizyonerlik ve rol modeli olmanın bu boyutuna yüksek bir düzeyde uygun davranışlar sergilediklerini göstermektedir. İşletme liderlerinin, takipçilerine örnek davranışlar sergileyerek onların birer örgütsel vatandaş olmalarını sağlamaya çalıştıkları ifade edilebilir.

"İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır" ifadesine araştırmaya katılanların %1,2'si hiç katılmadığını, %7,7'si katılmadığını, %17,6'sı kararsız olduğunu, %51,5'i katıldığını ve %22'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %73,5 iken olumsuz olarak cevaplayanların oranı %8,9'dur. İfadenin ortalaması ($\bar{x}=3,85$)tir. İfadeyi olumlu yanıtlayanların oranının en yüksek ortalamalar içinde olması, işletme liderlerinin, yüksek bir düzeyde işletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara ifade ettiğini ve çalışanları gelecekteki duruma hazırlamaya çalıştığını göstermektedir. İşletme liderlerinin, işletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatarak onları motive etmeye çalıştıklarını ifade etmek mümkündür.

"Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir" ifadesine araştırmaya katılanların %5,4'ü hiç katılmadığını, %11,3'ü katılmadığını, %20,8'i kararsız olduğunu, %43,2'si katıldığını ve %19,3'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeyi olumlu olarak cevaplayanların oranı %62,5 iken olumsuz cevaplayanların oranı %16,7'dir. İfadenin ortalaması ($\bar{x}=3,60$)dır. Bu bulgular işletme liderlerinin, çalışanlar için yüksek düzeyde örnek alınacak bir lider olduklarını ortaya koymaktadır. İşletme liderlerinin, örnek davranışlar sergileyerek takipçilerinden de aynı davranışlarda bulunmalarını sağlamaya çalıştıklarını ifade etmek mümkündür.

"İşletme için daima yeni fırsatlar arar" ifadesine araştırmaya katılanların %1,2'si hiç katılmadığını, %7,1'si katılmadığını, %28,3' kararsız olduğunu, %45,2'si katıldığını ve %18,2'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %63,4 iken, olumsuz cevap verenlerin oranı %8,3'tür. İfadenin ortalaması ($\bar{x}=3,72$)dir. Bu bulgular işletme liderlerinin işletmelerini daha iyi bir seviyeye taşıyacak yeni fırsatları sürekli bir şekilde aradığını ortaya koymaktadır. İşletme liderlerinin, yeni fırsatlar arama ve fırsatları keşfetme yoluyla amaçlarını gerçekleştirmeye çalıştıklarını ifade etmek mümkündür.

"Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir" ifadesine araştırmaya katılanların %1,8'i hiç katılmadığını, %12,5'i katılmadığını, %28,9'u kararsız olduğunu, %43,5'i katıldığını ve %13,4' ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %56,9 iken, olumsuz olarak cevaplayanların oranı %14,3'tür. İfadenin ortalaması ($\bar{x}=3,54$)tür. Bu ifade de %28,9 oranla "kararsızım" seçeneğinin işaretlendiği en yüksek 3. ifade oluşu dikkat çekicidir. Bu bulgulara göre işletme liderlerinin bu ifadeye uygun dönüştürücü liderlik davranışları sergilediğini ortaya koymaktadır.

"alışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır" ifadesine araştırmaya katılanların %3,9' hiç katılmadığını, %16,4' katılmadığını, %26,2'si kararsız olduğunu, %41,7'si katıldığını ve %11,9'u ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %53,6 iken olumsuz olarak değerlendirenlerin oranı %20,3 tür. İfadenin ortalaması en düşük 2. ifade olmuştur ($\bar{x}=3,41$). Bulgular, işletme liderlerinin yüksek bir düzeyde geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye

çalıştıklarını ortaya koymaktadır. İşletme liderlerinin, takipçilerine ilham vererek onları amaçlar için harekete geçirmeye çalıştıkları söylenebilir.

"Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir" ifadesine araştırmaya katılanların %2,7'si hiç katılmadığını, %5,7'si katılmadığını, %24,7'si kararsız olduğunu, %51,2'si katıldığını ve %15,8'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %67 iken olumsuz cevap verenlerin oranı %8,4 olmuştur. İfadenin ortalaması ($\bar{x} = 3,72$)dir. Bu bulgular işletme liderlerinin çalışanların işletme amaçlarına bağlı olmalarına yüksek bir düzeyde önem verdiklerini göstermektedir. İşletme liderlerinin, çalışanların amaçlara bağlılığı sağlamak suretiyle onların daha içten ve istekli çalışmaya sevk etmek istediklerini ifade etmek mümkündür.

2. "Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama" Boyutunun İfadelerinde Ortaya Çıkan Çalışan Algularına İlişkin Bulgular:

"Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar" ifadesine araştırmaya katılanların %1,8'i hiç katılmadığını, %5,4'ü katılmadığını, %17,3'ü kararsız olduğunu, %55,4'ü katıldığını ve %20,2'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Bu ifadeye olumlu cevap verenlerin oranı %75,6 iken olumsuz cevap verenlerin oranı %7,2'dir. İfade en yüksek 4. ortalamaya sahip ifade olmuştur ($\bar{x}=3,87$). "Katılıyorum" seçeneğinin %55,4 oran ile işaretlendiği en yüksek 2. ifadedir. Bu bulgular işletme liderlerinin çalışanların örgüt amaçlarının oluşturulmasında söz sahibi olmalarına yüksek oranda destek verdiklerini göstermektedir. İşletme liderlerinin, çalışanların amaçların oluşturulmasında söz sahibi olmalarını sağlamak yoluyla onlardan beklenenin ötesinde bir performans göstermelerini sağlamaya çalıştıkları söylenebilir.

"İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir" ifadesine araştırmaya katılanların %2,7'si hiç katılmadığını, %9,5'i katılmadığını, %17'si kararsız olduğunu, %51,2'si katıldığını ve %19,6'sı ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %70,8 iken olumsuz cevap verenlerin oranı %12,2'dir. İfadenin ortalaması ($\bar{x}=3,76$)dır. Bu bulgular işletme liderlerinin yüksek bir düzeyde takım çalışmalarını sürekli hale getirmek için çaba sarfettiğini göstermektedir. İşletme liderlerinin, takım çalışması yoluyla işletmelerindeki yaratıcılığı arttırmaya ve bunun sonucunda yeni yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlamaya çalıştıklarını ifade etmek mümkündür.

"Çalışanların "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır" ifadesine araştırmaya katılanların %3'ü hiç katılmadığını, %6,8'i katılmadığını, %18,2'si kararsız olduğunu, %47,6'sı katıldığını ve %24,4'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %72 iken olumsuz cevap verenlerin oranı %9,8'dir. İfadenin ortalaması ($\bar{x}=3,84$)tür. Bu bulgulara göre işletme liderlerinin başarı elde etmede takımların önemli olduğu düşüncesinden hareketle çalışanlarını birer takım oyuncusu olmaları hususuna yüksek düzeyde önem verdiklerini göstermektedir. İşletme liderlerinin, takipçilerinin birer takım oyuncusu olmalarını sağlayarak onların işletmeye daha yararlı olmalarını sağlamaya çalıştıkları söylenebilir.

"Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder" ifadesine araştırmaya katılanların %1,5'i hiç katılmadığını, %8,9'u katılmadığını, %17,3'ü kararsız olduğunu, %55,4'ü katıldığını ve %17'si tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %72,4 iken olumsuz olarak cevaplayanların oranı %10,4 olmuştur. İfadenin ortalaması ($\bar{x}=3,77$)dir. Bu bulgular, işletme liderlerinin bu ifadedeki duruma yüksek düzeyde uygun dönüştürücü liderlik davranışında bulunduğunu göstermektedir. İşletme liderlerinin, çalışanların bilgi ve tecrübelerini aynı amaca yönelterek başarıyı sağlamaya çalıştıklarını ifade etmek mümkündür.

"Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır" ifadesine araştırmaya katılanların %3'ü hiç katılmadığını, %8,6'sı katılmadığını, %17'si kararsız olduğunu, %51,2'si katıldığını ve %20,2'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %71,4 iken olumsuz cevap verenlerin oranı %11,6 olmuştur. İfadenin ortalaması ($\bar{x}=3,77$)dir. Bu bulgular işletme liderlerinin çalışanlar arasında takım düşüncesinin ve takım ruhunun oluşmasını yüksek oranda sağlamaya çalıştıklarını ve buna önem verdiklerini göstermektedir. İşletme liderlerinin, işletmede takım ruhu oluşturarak amaçlara daha etkili bir şekilde ulaşmaya çalıştıklarını ifade etmek mümkündür.

3. "Entelektüel Teşvikte Bulunma" Boyutunun İfadelerinde Ortaya

Çıkan Çalışan Algılarına İlişkin Bulgular:

"Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder" ifadesine araştırmaya katılanların %2,1'i hiç katılmadığını, %10,4'ü katılmadığını, %25,3'ü kararsız olduğunu, %45,2'si katıldığını ve %17'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %62,2 iken olumsuz olarak cevaplayanların oranı %12,5'tir. İfadenin ortalaması ($\bar{x}=3,65$)tir. Tüm bunlar işletme liderlerinin çalışanları alışılmışın dışına çıkararak yenilikçi bir anlayışın oluşması için yüksek düzeyde uğraş verdiklerini ortaya koymaktadır. İşletme liderlerinin, takipçilerine yeni bakış açısı kazandırmakla onları farklı düşünen ve yeniliğe açık birer çalışan olmalarını sağlamaya çalıştıklarını ifade etmek mümkündür.

"Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar" ifadesine araştırmaya katılanların %1,2'si hiç katılmadığını, %6,8'si katılmadığını, %24,7'si kararsız olduğunu, %42'si katıldığını ve %25,3'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %67,3 iken, olumsuz cevap verenlerin oranı %8'dir. İfadenin ortalaması ($\bar{x}=3,83$)tür. Bulgulardan işletme liderlerinin çalışanları yüksek bir düzeyde düşünmeye sevk ederek yenilikler ortaya koymaları için teşvik ettikleri ortaya çıkmaktadır. İşletme liderlerinin, çalışanlarını düşünmeye sevk eden sorular sorarak onların yeni yaklaşımlar ile yeni fikirler geliştirmelerine ve bunları işletmede uygulamaya çalıştıkları söylenebilir.

"İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır" ifadesine araştırmaya katılanların %1,5'i hiç katılmadığını, %17,3'ü katılmadığını, %29,2'si kararsız olduğunu, %41,4'ü katıldığını ve %10,7'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %52,1 iken olumsuz cevap verenlerin oranı %18,8'dir. İfadenin ortalaması (İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır ifadesiyle birlikte) en düşük 3. ifadedir ($\bar{x}=3,43$). "Kararsızım" seçeneğinin %29,2 ile işaretlendiği en yüksek 2. ifade olmuştur. Bu ifade %52,1 oranla olumlu yanıtlanmış ve yüksek düzeydeki ortalama sınırları içerisinde yer almıştır. İşletme liderlerinin, çalışanlarının işlerini gözden geçirmelerini sağlamak yoluyla onların yenilikçi yaklaşımlar geliştirmelerini sağlamaya çalıştıklarını ifade etmek mümkündür.

"İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır" ifadesine araştırmaya katılanların %5,1'i hiç katılmadığını, %14,9'u katılmadığını, %26,8'i kararsız olduğunu, %38,4'ü katıldığını ve %14,9'u ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %53,3 iken olumsuz cevap verenlerin oranı %20 olmuştur. Bu ifade "işleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden

geçirmem için beni uyarır" ifadesiyle birlikte en düşük ortalamaya sahip 3. ifade olmuştur ($\bar{x}=3,43$). Bu bulgular işletme liderlerinin çalışanlarının işlerine ve kariyerlerine ilişkin beklentilerini yüksek bir oranda yükseltmeye çalıştıklarını göstermektedir. İşletme liderlerinin, takipçilerinin kariyer beklentilerini yükselterek onları hem işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak hem de onları daha istekli çalışmaya sevk etmek istediklerini ifade etmek mümkündür.

4. "Bireysel İlgi" Boyutunun İfadelerinde Ortaya Çıkan Çalışan Algularına İlişkin Bulgular:

"Benim duygularımı dikkate alarak davranır" ifadesine araştırmaya katılanların %3,6'ü hiç katılmadığını, %11'i katılmadığını, %25,6'sı kararsız olduğunu, %43,5'i katıldığını ve %16,4'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %59,9 iken olumsuz cevap verenlerin oranı %14,6'dır. İfadenin ortalaması ($\bar{x}=3,58$)dir. Bu ifade de "kararsızım" seçeneğinin %25,6 ile en yüksek yüzdeye sahip ifadelerden birisi olması dikkat çekicidir. Bu bulgular işletme liderlerinin çalışanların duygularına yüksek düzeyde önem verdiklerini göstermektedir. İşletme liderlerinin, takipçilerinin duygularını dikkate alarak onların önemli olduğu duygusu yaratmaya çalıştıklarını ifade etmek mümkündür.

"Benim kişisel duygularıma saygı gösterir" ifadesine araştırmaya katılanların %3,9'u hiç katılmadığını, %8,3'ü katılmadığını, %17'si kararsız olduğunu, %46,4'ü katıldığını ve %24,4'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %70,8 iken, olumsuz cevap verenlerin oranı %12,2'dir. İfadenin ortalaması ($\bar{x}=3,79$)dur. Bulgular işletme liderlerinin çalışanların kişisel duygularına yüksek bir düzeyde saygı gösterdiklerini ortaya koymaktadır. İşletme liderlerinin, takipçilerine saygı duymak sayesinde onların işlerini daha çok sahiplenmelerini sağlamaya çalıştıkları söylenebilir.

"Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır" ifadesine araştırmaya katılanların %4,5'i hiç katılmadığını, %12,8'i katılmadığını, %25,6'sı kararsız olduğunu, %47'si katıldığını ve %10,1'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %57,1 iken olumsuz cevap verenlerin oranı %17,3'tür. Ortalaması en düşük 4. ifadedir ($\bar{x}=3,46$). Bu bulgular işletme liderlerinin yüksek bir düzeyde takipçilerinin ihtiyaçlarını göz önüne alarak davrandıklarını ortaya koymaktadır. İşletme

liderlerinin, takipçilerinin kişisel ihtiyaçlarını göz önüne alarak onların sorunlarını çözmek ve isteklerini gerçekleştirmek sayesinde işletmeye daha büyük katkıda bulunmalarını sağlamaya çalıştıklarını ifade etmek mümkündür.

5. “Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma” Boyutunun İfadelerinde Ortaya Çıkan Çalışan Algularına İlişkin Bulgular:

"Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder" ifadesine araştırmaya katılanların %0,9'u hiç katılmadığını, %5,1'i katılmadığını, %14,3'ü kararsız olduğunu, %50,3'ü katıldığını ve %29,5'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %79,8 olup, olumsuz cevap verenlerin oranı %6'dır. İfadenin ortalaması en yüksek 3. ortalamaya sahiptir ($\bar{x}=4,02$). Bu bulgular işletme liderlerinin takipçilerinden yüksek bir düzeyde başarı sağlama istekliliğinde olduklarını göstermektedir. İşletme liderlerinin, amaçlara ulaşmak için takipçilerinden beklentilerini açıkça ifade ederek onlardan yapmaları gereken faaliyetleri yapmalarını sağlamaya çalıştıkları söylenebilir.

"Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler" ifadesine araştırmaya katılanların %2,7'si katılmadığını, %8,9'u kararsız olduğunu, %49,7'si katıldığını ve %38,7'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %88,4'tür. Bu ifade en yüksek ortalamaya sahip ifade olmuştur ($\bar{x}=4,24$). Dikkat çekici diğer bir nokta ise ifadeye "hiç katılmıyorum" düzeyinde cevaplayanın olmadığı tek ifadedir. "Katılmıyorum" düzeyinde cevaplayanların oranı sadece %2,7'dir. Bu bulgular işletme liderlerinin çalışanlarından en iyiyi ortaya koyarak çok yüksek bir düzeyde başarı elde edebilme beklentisini ortaya koymaktadır. İşletme liderlerinin, takipçilerden her zaman en iyisini yapmalarını bekleyerek işletmelerinin daima pazarda lider konumunda olmalarını sağlamaya çalıştıkları söylenebilir.

"Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez" ifadesine araştırmaya katılanların %3,3'ü hiç katılmadığını, %20,8'i katılmadığını, %36,3'ü kararsız olduğunu, %30,1'i katıldığını ve %9,5'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. İfadeye olumlu cevap verenlerin oranı %39,6 iken olumsuz cevap verenlerin oranı %24,1'dir. Araştırmaya katılanların %36,3 oranı ile "kararsızım" seçeneğini en çok işaretledikleri ifadedir. Bu ifade diğer ifadeler içerisinde en düşük ortalamaya sahiptir ($\bar{x}=3,22$). Bu bulgulara göre, bu ifade diğer ifadelerle göre en az önemsenen bir ifade

olmuştur. Bulgular, işletme liderlerinin orta düzeyde önemsedikleri bu ifadeyi daha yüksek bir düzeyde önemseyerek dönüştürücü liderliğe uygun davranmalarının gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. İşletme liderlerinin, başarı değerlendirmesinde en iyiye göre değerlendirme yapmaması, takipçilerinin ortaya koydukları başarıyı göz ardı etmeme düşüncesinden, elde edilen her başarının önem arzetmesinden ve en üst düzeydeki başarının kademe kademe elde edilebileceği düşüncesinden kaynaklandığını belirtmek mümkündür.

Dönüştürücü liderliğe ilişkin ortaya çıkan bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde ve ifadelerin yorumlanması açısından oluşturulan sınırlar göz önünde bulundurulduğunda bir ifade dışındaki tüm ifadelerin “yüksek” sınıf içerisinde olduğu görülmüştür. Bu da örneğimiz içerisinde yer alan işletme liderlerinin dönüştürücü lider vasıflarına sahip olarak algılandıkları sonucunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3.16. İşletmenin Girişimcilik Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

İFADELER	Ortalama	St.Sapma	Çok Önemsiz		Önemsiz		Kararsızım		Önemli		Çok Önemli	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
			Ürünleri ve üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak	3,96	0,83	3	0,9	17	5,1	52	15,5	182
Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak	4,04	0,97	6	1,8	22	6,5	48	14,3	137	40,8	123	36,6
Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırmak	4,22	0,75	2	0,6	7	2,1	33	9,8	167	49,7	127	37,8
Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak	3,79	1,00	10	3,0	29	8,6	64	19,0	153	45,5	80	23,8
Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak	3,63	0,93	10	3,0	28	8,3	86	25,6	163	48,5	49	14,6
Reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile var olan ürünler için yeni talepler yaratmak	4,00	0,82	4	1,2	9	2,7	61	18,2	170	50,6	92	27,4
Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli olarak genişletmek	3,85	0,84	0	0,0	25	7,4	73	21,7	165	49,1	73	21,7
Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde, faaliyet alanımızla ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak	3,24	1,20	35	10,4	57	17,0	89	26,5	104	31,0	51	15,2
Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek	4,09	0,86	3	0,9	15	4,5	49	14,6	152	45,2	117	34,8
Var olan ürünler için yeni iş/işletme fırsatları aramak	4,07	0,75	3	0,9	8	2,4	42	12,5	193	57,4	90	26,8
Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek	3,86	0,89	7	2,1	16	4,8	68	20,2	170	50,6	75	22,3
Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak	3,58	0,95	7	2,1	35	10,4	105	31,3	134	39,9	55	16,4
Birim ve bölümleri sık sık yeniden organize etmek	3,58	0,95	7	2,1	38	11,3	94	28,0	147	43,8	50	14,9
Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek	3,74	1,05	15	4,5	27	8,0	68	20,2	147	43,8	79	23,5
Rakilere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele etmek	3,81	0,95	8	2,4	22	6,5	74	22,0	154	45,8	78	23,2
Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak	3,25	1,03	23	6,8	44	13,1	130	38,7	105	31,3	34	10,1
Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek	3,73	0,89	7	2,1	16	4,8	101	30,1	150	44,6	62	18,5
Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine, cesur davranarak karar almak	3,58	0,95	8	2,4	31	9,2	110	32,7	133	39,6	54	16,1

1. “Yenilik” Boyutunun İfadelerinde Ortaya Çıkan Çalışan Algılarına İlişkin Bulgular:

"Ürünleri ve üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak" ifadesine araştırmaya katılanların %0,9'u çok önemsiz olduğunu, %5,1'si önemsiz olduğunu, %15,5'i kararsız olduğunu, %54,2'si önemli olduğunu ve %24,4'ü ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. İfadeyi önemli olarak cevaplayanların oranı %78,6, olumsuz cevaplayanların oranı %6'dır. İfadenin ortalaması ($\bar{x} = 3,96$)dır. Bu bulgular işletmede bu ifadeye yüksek bir düzeyde önem verildiğini ortaya koymaktadır. Bu önemin, işletmenin çevresel değişimlere cevap verme yeteneğini geliştirmesinden ve sektörün sürekli yeni ürünlerin ortaya çıkmasını gerekli kılmasından kaynaklandığını ifade etmek mümkündür.

"Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak" ifadesine araştırmaya katılanların %1,8'i çok önemsiz olduğunu, %6,5'i önemsiz olduğunu, %14,3'ü kararsız olduğunu, %40,8'i önemli olduğunu ve %36,6'sı ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. İfadeyi önemli olarak cevaplayanların oranı %77,4 iken önemsiz olarak cevaplayanların oranı %8,3 olmuştur. İfade en yüksek ortalamalardan birisine sahiptir ($\bar{x} = 4,04$). Tüm bunlar bu ifadenin işletmede yüksek düzeyde önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu önemin, işletmenin yeniliği ilk önce ortaya koymak yoluyla müşterilerinin taleplerini daha yüksek bir düzeyde karşılamak ve daha az maliyetle çalışarak yüksek kar elde etme isteğinden kaynaklandığı söylenebilir.

"Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırmak" ifadesine araştırmaya katılanların %0,6'sı çok önemsiz olduğunu, %2,1'i önemsiz olduğunu, %9,8'i kararsız olduğunu, %49,7'si önemli olduğunu ve %37,8'i ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. İfadeyi önemli olarak değerlendirenlerin oranı %87,5 iken önemsiz olarak değerlendirenlerin oranı sadece %2,7'dir. Bu ifade diğer ifadeler içinde ortalaması en yüksek ifadedir ($\bar{x} = 4,22$). Önem derecesi en yüksek olarak belirtilen bu ifadenin bulgularından, işletmede yeni ürünlerin, üretim süreçlerinin ve teknolojilerin elde edilmesi için araştırma geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırmanın çok yüksek bir düzeyde önemli olduğunu göstermektedir. Bu önemin, işletmenin güçlü sermaye yapısına sahip olmasından ve başarılı olmak için yenilik yapmanın bir gereklilik olduğunu bilmesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

"Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak" ifadesine araştırmaya katılanların %3'ü çok önemsiz olduğunu, %8,6'sı önemsiz olduğunu, %19'u kararsız olduğunu, %45,5'i önemli olduğunu ve %23,8'i ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. İfadenin ortalaması ($\bar{x} = 3,79$)dur. Bu ifadenin işletmede önemli olduğunu belirtenlerin oranı %69,3 iken önemsiz olduğunu belirtenlerin oranı %11,6 olmuştur. Tüm bunlara göre bu ifadeye işletmede yüksek düzeyde önem verildiğini göstermektedir. Bu önemin, işletmenin farklı insan kaynakları politikaları izleyerek yeniliği geliştirme istekliliğinden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

"Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak" ifadesine araştırmaya katılanların %3'ü çok önemsiz olduğunu, %8,3'ü önemsiz olduğunu, %25,6'sı kararsız olduğunu, %48,5'i önemli olduğunu ve %14,6'sı ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. İfadeyi önemli olarak belirtenlerin oranı %63,1 iken önemsiz olarak belirtenlerin oranı %11,3 olmuştur. İfadenin ortalaması ($\bar{x} = 3,63$)tür. Bunlar bu ifadenin işletmede yüksek düzeyde önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu önemin, işletmenin yeni geliştirilen yöntemleri kullanmaktan çekinmemesinden ve farklı yöntemlerle değişen çevre koşullarına cevap verme isteğinden kaynaklandığını ifade etmek mümkündür.

2. “Yeni Girişim” Boyutunun İfadelerinde Ortaya Çıkan Çalışan Algılarına İlişkin Bulgular:

"Reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile var olan ürünler için yeni talepler yaratmak" ifadesine araştırmaya katılanların %1,2'si çok önemsiz olduğunu, %2,7'si önemsiz olduğunu, %18,2'si kararsız olduğunu, %50,6'sı önemli olduğunu ve %27,4'ü ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. İşletmede bu ifadenin önemli olduğunu belirtenlerin oranı %78 iken önemsiz olarak belirtenlerin oranı %3,9 olmuştur. İfadenin ortalaması en yüksek ortalamalardan birisine sahiptir ($\bar{x} = 4,00$). Bu bulgular bu ifadenin işletmede yüksek bir önem düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Bu önemin, işletmenin ürünlerine daha çok talep yaratmak yoluyla pazarda lider olmayı gerçekleştirme istekliliğinden kaynaklandığı ifade edilebilir.

"Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli olarak genişletmek" ifadesine araştırmaya katılanların %7,4'ü önemsiz olduğunu, %21,7'si kararsız olduğunu, %49,1'i

önemli olduğunu ve %21,7'si ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. İfadenin önemli olduğunu belirtenlerin oranı %70,8 iken, önemsiz olduğunu düşünenlerin oranı %7,4'dür. İfadenin ortalaması ($\bar{x} = 3,85$)tir. Bu ifade de dikkat çekici bir husus "çok önemsiz" seçeneğinin hiçbir katılımcı tarafından tercih edilmemesi olmuştur. Tüm bunlar bu ifadenin yüksek düzeyde önemli olduğunu göstermektedir. Bu önemin, işletmenin pazara hakim olma isteğinden ve sahip olduğu güçlü sermaye yapısından kaynaklandığını belirtmek mümkündür.

"Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde, faaliyet alanımızla ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak" ifadesine araştırmaya katılanların %10,4'ü çok önemsiz olduğunu, %17'si önemsiz olduğunu, %26,5'i kararsız olduğunu, %31'i önemli olduğunu ve %15,2'si ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. İfadenin önemli olduğunu belirtenlerin oranı %46,2 iken, önemsiz olduğunu belirtenlerin oranı %27,4 olmuştur. %27,4 oranıyla en yüksek "önemsiz" seçeneğinin işaretlendiği ifade olmuştur. Bu ifade en düşük ortalamaya sahip ifadedir ($\bar{x} = 3,24$). Bulgular işletmede bu ifadeye orta düzeyde önem verildiğini, en az önemsenen ifade olduğunu ve verilen önem düzeyinin diğer ifadelerle verilen önem düzeylerine yükseltilmesinin gerekli olduğunu göstermektedir. İşletmenin bu ifadeye orta düzeyde önem vermesinin sebebi, kendi sektöründe lider işletme olmak hedefinden ve faaliyet gösterilen sektörün yapısının diğer sektörlerle uygun olmamasından ileri geldiği söylenebilir.

"Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek" ifadesine araştırmaya katılanların %0,9'u çok önemsiz olduğunu, %4,5'i önemsiz olduğunu, %14,6'sı kararsız olduğunu, %45,2'si önemli olduğunu ve %34,8'i ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. Bu ifadenin önemli olduğunu belirtenlerin oranı %80 iken önemsiz olduğunu belirtenlerin oranı %5,4'dür. İfade en yüksek 2. ortalamaya sahiptir ($\bar{x} = 4,09$). Bu bulgular bu ifadenin işletmede yüksek düzeyde önemli bir faaliyet olduğunu göstermektedir. Bu önemin, işletmenin yeni geliştirdiği ürünlerini farklı pazarlara sunarak ürünlerine daha fazla talep yaratmak istekliliğinden ortaya çıktığı ifade edilebilir.

"Var olan ürünler için yeni iş/işletme fırsatları aramak" ifadesine araştırmaya katılanların %0,9'u çok önemsiz olduğunu, %2,4'ü önemsiz olduğunu, %12,5'i kararsız olduğunu, %57,4'ü önemli olduğunu ve %26,8'i ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. İfadeyi önemli olarak belirtenlerin oranı %84,2 iken önemsiz görenlerin oranı sadece

%3,3 olmuştur. İfade en yüksek 3.ortalamaya sahiptir ($\bar{x} = 4,07$). Bu bulgular işletmede bu ifadeye yüksek bir düzeyde önem verildiğini ortaya koymaktadır. Bu önemin, işletmenin yeni fırsat keşiflerinin işletmeyi daha iyi bir konuma getireceğinin bilincinde olmasından kaynaklandığını belirtmek mümkündür.

3. “Stratejik Yenilenme” Boyutunun İfadelerinde Ortaya Çıkan Çalışan Algılarına İlişkin Bulgular:

"Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek" ifadesine araştırmaya katılanların %2,1'i çok önemsiz olduğunu, %4,8'i önemsiz olduğunu, %20,2'si kararsız olduğunu, %50,6'sı önemli olduğunu ve %22,3'ü ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. Bu ifadenin önemli olduğunu belirtenlerin oranı %72,9 iken önemsiz olduğunu belirtenlerin oranı ise %6,9 olmuştur. İfadenin ortalaması ($\bar{x} = 3,86$)dir. Bu bulgular bu ifadenin işletmede yüksek düzeyde önemli bir faaliyet olduğunu göstermektedir. Bu önemin, işletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin sürekli olarak değişmesinden ve işletmenin bu değişimlere cevap verme istekliliğinden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

"Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak" ifadesine araştırmaya katılanların %2,1'i çok önemsiz olduğunu, %10,4'ü önemsiz olduğunu, %31,3'ü kararsız olduğunu, %39,9'u önemli olduğunu ve %16,4'ü ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. İfadenin işletmede önemli olduğunu belirtenlerin oranı %56,3 iken, önemsiz olduğunu belirtenlerin oranı %12,5 olmuştur. İfadenin ortalaması ($\bar{x} = 3,58$)dir. Diğer ifadeler içerisinde %31,3 oranla “kararsızım” seçeneğinin işaretlendiği en yüksek 3. ifade olmuştur. İfadeyi önemli olarak nitelendirenlerin oranı, önemsiz olarak niteleyenlerden daha fazla olup, işletme içerisinde yüksek düzeyde önem derecesine sahip bir ifade olarak ortaya çıkmıştır.

"Birim ve bölümleri sık sık yeniden organize etmek" ifadesine araştırmaya katılanların %2,1'i çok önemsiz olduğunu, %11,3'ü önemsiz olduğunu, %28'i kararsız olduğunu, %43,8'i önemli olduğunu ve %14,9'u ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. İfadeyi önemli olarak niteleyenlerin oranı %58,7 iken, önemsiz olarak niteleyenlerin oranı %13,4 olmuştur. İfadenin ortalaması ($\bar{x} = 3,58$)dir. Bu ifade de dikkat çeken bir husus “kararsızım” seçeneğinin işaretlendiği en yüksek orana sahip ifadelerden biridir (%28). Bulgular, bu ifadenin işletmede yüksek düzeyde önemli bir faaliyet olarak

görüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu faaliyetin önemli görülmesinin sebebi, işletmenin değişimlere uyum sağlamak için gerekli bir faaliyet olarak görmesinden kaynaklandığını ifade etmek mümkündür.

"Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek" ifadesine araştırmaya katılanların %4,5'i çok önemsiz olduğunu, %8'i önemsiz olduğunu, %20,2'si kararsız olduğunu, %43,8'i önemli olduğunu ve %23,5'i ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. İfadeyi önemli olarak belirtenlerin oranı %67,3 iken önemsiz olduğunu ifade edenlerin oranı %12,5 olmuştur. İfadenin ortalaması ($\bar{x} = 3,74$)tür. Bu bulgular bu faaliyetin işletmede yüksek düzeyde önemli bir faaliyet olduğunu göstermektedir. Bu önemin, işletmenin çalışanlarını sürekli eğiterek rekabet üstünlüğü sağlayabileceğinin farkında olmasından kaynaklandığı belirtilebilir.

4. "Proaktif Davranış" Boyutunun İfadelerinde Ortaya Çıkan Çalışan Algılarına İlişkin Bulgular:

"Rakilere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele etmek" ifadesine araştırmaya katılanların %2,4'ü çok önemsiz olduğunu, %6,5'i önemsiz olduğunu, %22'si kararsız olduğunu, %45,8'i önemli olduğunu ve %23,2'si ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. İfadenin önemli olduğunu belirtenlerin oranı %69 iken, önemsiz olduğunu belirtenlerin oranı %8,9 olarak ortaya çıkmıştır. İfadenin ortalaması ($\bar{x} = 3,81$)dir. Tüm bunlar bu ifadenin, işletmede yüksek düzeyde önemli bir faaliyet olduğunu göstermektedir. Bu önemin, işletmenin rakiplerine liderlik etmek ve sektöründe öncü kuruluşlarından birisi olmak düşüncesinden kaynaklandığını ifade etmek mümkündür.

"Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak" ifadesine araştırmaya katılanların %6,8'i çok önemsiz olduğunu, %13,1'i önemsiz olduğunu, %38,7'si kararsız olduğunu, %31,3'ü önemli olduğunu ve %10,1'i ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. Bu ifadenin önemli olduğunu belirtenlerin oranı %41,4'tür. Bu oranla diğer ifadeler içerisinde en düşük düzeyde önem verilen ifade olmuştur. Bu ifadenin önemsiz olduğunu belirtenlerin oranı ise %19,9 olmuştur. Yine dikkat çekici bir husus "kararsızım" seçeneğinin %38,7 oranıyla en çok işaretlendiği ifade olmuştur. Aynı şekilde "önemsiz" seçeneklerinin işaretlediği en yüksek orana sahip 2. ifade olmuştur. Diğer ifadeler içerisinde en düşük ortalamaya sahip 2. ifadedir ($\bar{x} = 3,25$). Bu ifade orta düzeyde

öneme sahip olan 2 ifadeden birisidir. Bu bulgular, işletmede diğer faaliyetlere göre önem düzeyinin en düşük olduğu ifadelerden birisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu ifadenin orta düzeyde önemli çıkmasında, çalkantılı çevre koşullarının daha da belirsiz hale gelmesinden ve bunun sonucunda işletmenin kendisini daha sağlam adımlar atarak faaliyetlerini sürdürmesinin gerekli olduğu düşüncesinden kaynaklandığını ifade etmek mümkündür.

"Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek" ifadesine araştırmaya katılanların %2,1'i çok önemsiz olduğunu, %4,8'i önemsiz olduğunu, %30,1'i kararsız olduğunu, %44,6'sı önemli olduğunu ve %18,5'i ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. Bu ifadenin önemli olduğunu ifade edenlerin oranı %63,1 iken önemsiz olduğunu belirtenlerin oranı %6,9 olmuştur. İfadenin ortalaması ($\bar{x} = 3,73$)tür. Bu ifade de dikkat çeken diğer bir husus "kararsızım" seçeneğinin %30,1 oranla en çok işaretlenen ifadelerden birisi olmasıdır. Tüm bunlar bu faaliyetin işletme içerisinde yüksek düzeyde önemli bir faaliyet olduğunu göstermektedir. Bu önemin, işletmenin amaçlarını başarmasında kapsamlı stratejilerin gerekli olduğunu bilmesinden kaynaklandığını ifade etmek mümkündür.

"Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine, cesur davranarak karar almak" ifadesine araştırmaya katılanların %2,4'ü çok önemsiz olduğunu, %9,2'si önemsiz olduğunu, %32,7'si kararsız olduğunu, %39,6'sı önemli olduğunu ve %16,1'i ise çok önemli olduğunu belirtmiştir. Bu ifadeyi önemli olarak niteleyenlerin oranı %55,7 iken önemsiz olarak niteleyenlerin oranı %11,6 olmuştur. İfadenin ortalaması ($\bar{x} = 3,58$) olup, "kararsızım" seçeneğinin %32,7 oranıyla işaretlendiği en yüksek 2. ifade olmuştur. Bu bulgular bu ifadenin yüksek düzeyde önem derecesine sahip olduğunu ortaya koymasına rağmen daha çok önem verilmesi gereken bir ifade olduğunu göstermektedir. Bu ifadeye ilişkin ortaya çıkan bulgular, belirsizlik durumunun işletmede karar almayı zorlaştırdığını ortaya koymaktadır.

Girişimciliğe ilişkin ortaya çıkan bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde ve ifadelerin yorumlanması açısından oluşturulan sınırlar göz önünde bulundurulduğunda iki ifade dışındaki tüm ifadelerin "yüksek" sınıf içerisinde olduğu görülmüştür. Bu da örneğimizi oluşturan işletmede girişimciliğe önem verildiği şeklinde algılandığını göstermektedir.

3.5.3. Dönüştürücü Liderlik- Girişimcilik ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Dönüştürücü liderlik ve dönüştürücü liderliğin alt boyutları ile girişimcilik ve girişimciliğin alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.17. ve Tablo 3.18.'de verilmiştir.

Tablo 3.17. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Dönüştürücü Liderlik	3,71	0,612
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	3,72	0,681
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	3,80	0,769
Entelektüel Teşvikte Bulunma	3,58	0,726
Bireysel İlgî Gösterme	3,61	0,884
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	3,83	0,599

Araştırmaya katılan kişilerin dönüştürücü liderlik ölçeği ortalaması ($\bar{x} = 3,71$) ve standart sapması 0,612 iken, “vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma” alt boyutu ortalaması ($\bar{x} = 3,72$) ve standart sapması 0,681’dir. Bu bulgular, “dönüştürücü liderlerin yüksek bir düzeyde takipçilerini etkileyen bir vizyon ve ilham yarattıklarını ve uygun bir rol modeli olduklarını” ortaya koymaktadır ($\bar{x} = 3,72 > 3,40$).

“Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu ortalaması ($\bar{x} = 3,80$) ve standart sapması 0,769’dur. Bunlar, “dönüştürücü liderlerin yüksek bir düzeyde çalışanların grup amaçlarını kabul etmesini sağlayabildiklerini” göstermektedir ($\bar{x} = 3,80 > 3,40$).

“Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu ortalaması ($\bar{x} = 3,58$) ve standart sapması 0,726’dır. Bu bulgular, “dönüştürücü liderlerin yüksek bir düzeyde takipçilerine entelektüel teşvik sağlayabildiklerini” ortaya koymaktadır ($\bar{x} = 3,58 > 3,40$).

“Bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ortalaması ($\bar{x} = 3,61$) ve standart sapması 0,884’tür. Bunlara göre, “dönüştürücü liderlerin yüksek bir düzeyde takipçilerine bireysel ilgi gösterdiklerini” ortaya koymaktadır ($\bar{x} = 3,61 > 3,40$).

“Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu ortalaması ($\bar{x} = 3,83$) ve standart sapması 0,599’dur. Bu bulgular, “dönüştürücü liderlerin yüksek bir düzeyde

çalışanlardan yüksek başarı göstermelerini beklediklerini” ortaya koymaktadır ($\bar{x} = 3,83 > 3,40$).

Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işletme liderlerinin, işletme içerisinde genel olarak “yüksek” bir düzeyde dönüştürücü liderlik özellikleri gösterdikleri ve dönüştürücü liderlik tutum ve davranışlarında buldukları şekilde algılandıklarını göstermektedir. Dönüştürücü liderliğin “yüksek başarı beklentisine sahip olma” boyutu diğer boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu bulgu, işletme liderlerinin dönüştürücü liderlik boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut “entelektüel teşvikte bulunma” boyutudur. Bu, liderlerin, dönüştürücü liderliğin diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta istenen ölçüde başarılı olmadıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.18. Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Girişimcilik	3,78	0,530
Yenilik	3,93	0,674
Yeni Girişim	3,85	0,609
Stratejik Yenilenme	3,69	0,686
Proaktif Davranış	3,59	0,703

Araştırmaya katılan kişilerin girişimcilik ölçeği ortalaması ($\bar{x} = 3,78$) ve standart sapması 0,530 iken, “yenilik” alt boyutu ortalaması ($\bar{x} = 3,93$) ve standart sapması 0,674’tür. Bu bulgular, işletmede “yeniliğe” yüksek bir düzeyde önem verildiğini ortaya koymaktadır ($\bar{x} = 3,93 > 3,40$).

“Yeni girişim” alt boyutu ortalaması ($\bar{x} = 3,85$) ve standart sapması 0,609’dur. Bu bulgular işletmede “yeni girişime” yüksek bir düzeyde önem verildiğini göstermektedir ($\bar{x} = 3,85 > 3,40$).

“Stratejik yenilenme” alt boyutu ortalaması ($\bar{x} = 3,69$) ve standart sapması 0,686’dır. Bunlar işletmede “stratejik yenilenmeye” yüksek bir düzeyde önem verildiğini ortaya koymaktadır ($\bar{x} = 3,69 > 3,40$).

“Proaktif davranış” alt boyutu ortalaması ($\bar{x} = 3,59$) ve standart sapması 0,703’tür. Bu bulgular işletmede “proaktif davranışa” yüksek düzeyde önem verildiğini göstermektedir ($\bar{x} = 3,59 > 3,40$).

Bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işletmede girişimciliğe verilen önem düzeyinin “yüksek” olduğu şeklindeki algılamaları ortaya koymaktadır. Girişimciliğin “yenilik” boyutu diğer boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu da işletmenin girişimciliğin en çok bu boyutunu önemsendiğini göstermektedir. Proaktif davranış boyutu diğer boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut olmuştur. İşletme, diğer boyutlara verdiği önemi bu boyutta aynı ölçüde ortaya koyamadığını göstermektedir.

3.5.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.19. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutları ile Girişimcilik ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Alt Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Dönüştürücü Liderlik	-									
2. Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	0,947**	-								
3. Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0,903**	0,815**	-							
4. Entelektüel Teşvikte Bulunma	0,879**	0,780**	0,732**	-						
5. Bireysel İlgi Gösterme	0,794**	0,696**	0,694**	0,642**	-					
6. Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	0,431**	0,348**	0,252**	0,389**	0,230**	-				
7. Girişimcilik	0,484**	0,490**	0,382**	0,456**	0,333**	0,260**	-			
8. Yenilik	0,453**	0,463**	0,375**	0,411**	0,331**	0,192**	0,846**	-		
9. Yeni Girişim	0,259**	0,249**	0,176**	0,258**	0,180**	0,214**	0,741**	0,504**	-	
10. Stratejik Yenilenme	0,441**	0,448**	0,366**	0,408**	0,302**	0,204**	0,823**	0,602**	0,467**	-
11. Proaktif Davranış	0,390**	0,401**	0,301**	0,378**	0,244**	0,221**	0,775**	0,541**	0,374**	0,590**

*: Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır . **: Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

1. “Dönüştürücü liderlik” ile “girişimcilik” arasında (0,484) $p < 0,01$ düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu bulgudan hareketle, “dönüştürücü liderlik” ve “girişimcilik” arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirten (H1) hipotezi kabul edilmiştir.
2. “Dönüştürücü liderlik” ve “girişimciliğin alt boyutları”na ilişkin sonuçlar şu şekildedir:
 - a) “Dönüştürücü liderlik” ile “yenilik” alt boyutu arasında ((0,453) $p < 0,01$),
 - b) “Dönüştürücü liderlik” ile “yeni girişim” alt boyutu arasında ((0,259) $p < 0,01$),
 - c) “Dönüştürücü liderlik” ile “stratejik yenilenme” alt boyutu arasında ((0,441) $p < 0,01$),

- d) “Dönüştürücü liderlik” ile “proaktif davranış” alt boyutu arasında ((0,390) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bu bulgular değerlendirildiğinde “dönüştürücü liderlik” ile “girişimciliğin alt boyutları” arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmüştür. Boyutlar arasındaki en güçlü ilişki “dönüştürücü liderlik” ve “yenilik” arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu “dönüştürücü liderlik” ve “stratejik yenilenme” arasındaki ilişki izlemektedir.

3. “Dönüştürücü liderliğin alt boyutları”yla “girişimcilik ve girişimciliğin alt boyutları”na ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

- a) “Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutu ile “girişimcilik” arasında ((0,490) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- “Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutu ile “yenilik” alt boyutu arasında ((0,463) $p<0,01$),
- “Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutu ile “yeni girişim” alt boyutu arasında ((0,249) $p<0,01$),
- “Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli” olma alt boyutu ile “stratejik yenilenme” alt boyutu arasında ((0,448) $p<0,01$),
- “Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutu ile “proaktif davranış” alt boyutu arasında ((0,401) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

“Dönüştürücü liderliğin vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutuyla “girişimciliğin alt boyutları” arasında ortaya çıkan bu bulgular değerlendirildiğinde, boyutlar arasındaki en güçlü ilişki “vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” ile “yenilik” arasında olduğu bulunmuştur. Bunu “vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” boyutu ile “stratejik yenilenme” boyutu arasındaki ilişki izlemektedir.

- b) “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu ile girişimcilik arasında ((0,382) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu ile “yenilik” alt boyutu arasında ((0,375) $p<0,01$),

- “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu ile “yeni girişim” alt boyutu arasında ((0,176) $p<0,01$),
- “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu ile “stratejik yenilenme” alt boyutu arasında ((0,366) $p<0,01$),
- “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu ile “proaktif davranış” alt boyutu arasında ((0,301) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

“Dönüştürücü liderliğin grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutuyla “girişimciliğin alt boyutları” arasında ortaya çıkan bu bulgular değerlendirildiğinde boyutlar arasındaki en güçlü ilişkinin “grup amaçlarının kabulünü sağlama” ile “yenilik” arasında olduğu bulunmuştur. Bunu “grup amaçlarının kabulünü sağlama” boyutu ile “stratejik yenilenme” boyutu arasındaki ilişki izlemektedir.

- c) “Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu ile “girişimcilik” arasında ((0,456) $p<0,01$) düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- “Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu ile “yenilik” arasında ((0,411) $p<0,01$),
 - “Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu ile “yeni girişim” arasında ((0,258) $p<0,01$),
 - “Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu ile “stratejik yenilenme” alt boyutu arasında ((0,408) $p<0,01$),
 - “Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu ile “proaktif davranış” alt boyutu arasında ((0,378) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Dönüştürücü liderliğin “entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutuyla “girişimciliğin alt boyutları” arasında ortaya çıkan bu bulgulara göre, en güçlü ilişki “entelektüel teşvikte bulunma” ile “yenilik” arasında olduğu görülmüştür. Bunu “entelektüel teşvikte bulunma” ile “stratejik yenilenme” arasındaki ilişki izlemektedir.

- d) “Bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ile girişimcilik arasında ((0,333) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- “Bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ile “yenilik” alt boyutu arasında ((0,331) $p<0,01$),
- “Bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ile “yeni girişim” alt boyutu arasında ((0,180) $p<0,01$),
- “Bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ile “stratejik yenilenme” alt boyutu arasında ((0,302) $p<0,01$),
- “Bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ile “proaktif davranış” alt boyutu arasında ((0,244) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Dönüştürücü liderliğin “bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ile girişimciliğin alt boyutları arasında ortaya çıkan bu bulgular değerlendirildiğinde en güçlü ilişkinin “bireysel ilgi gösterme” ile “yenilik” arasında olduğu görülmüştür. Bunu “bireysel ilgi gösterme” ile “stratejik yenilenme” arasındaki ilişki izlemektedir.

e) “Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu ile “girişimcilik” arasında ((0,260) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- “Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu ile “yenilik” alt boyutu arasında ((0,192) $p<0,01$),
- “Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu ile “yeni girişim” alt boyutu arasında ((0,214) $p<0,01$),
- “Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu ile “stratejik yenilenme” alt boyutu arasında ((0,204) $p<0,01$),
- “Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu ile “proaktif davranış” alt boyutu arasında ((0,221) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

“Dönüştürücü liderliğin yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutuyla “girişimciliğin alt boyutları” arasında ortaya çıkan bu bulgulardan en güçlü ilişkinin “yüksek başarı beklentisine sahip olma” ve “proaktif davranış” arasında olduğu görülmüştür. Bunu “yüksek başarı beklentisine sahip olma” ile “yeni girişim” boyutu arasındaki ilişki izlemektedir.

Bu bulgular doğrultusunda, “dönüştürücü liderliğin alt boyutları” ile “girişimciliğin alt boyutları” arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu belirten (H2) hipotezleri kabul edilmiştir.

4. “Dönüştürücü liderlik” ile alt boyutlarına ilişkin bulgular şu şekildedir:

- a) “Dönüştürücü liderlik” ile “vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutu arasında ((0,947) $p<0,01$) pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- “Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutu ile “grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu arasında ((0,815) $p<0,01$),
 - “Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutu ile “entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu arasında ((0,780) $p<0,01$),
 - “Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutu ile “bireysel ilgi gösterme” alt boyutu arasında ((0,696) $p<0,01$),
 - “Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutu ile “yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu arasında ((0,348) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- b) “Dönüştürücü liderlik” ile “grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu arasında ((0,903) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu ile “entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu arasında ((0,732) $p<0,01$),
 - “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu ile “bireysel ilgi gösterme” alt boyutu arasında ((0,694) $p<0,01$)
 - “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu ile “yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu arasında ((0,252) $p<0,01$) düzeyinde pozitif bir ilişki vardır.
- c) “Dönüştürücü liderlik” ile “entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu arasında ((0,879) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- “Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu ile “bireysel ilgi gösterme” alt boyutu arasında ((0,642) $p<0,01$),
 - “Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu ile “yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu arasında ((0,389) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- d) “Dönüştürücü liderlik” ile “bireysel ilgi gösterme” alt boyutu arasında ((0,794) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- “Bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ile “yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu arasında ((0,230) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- e) “Dönüştürücü liderlik” ile “yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu arasında ((0,431) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bu bulgular değerlendirildiğinde “dönüştürücü liderlik” ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Dönüştürücü liderlik boyutları arasındaki en güçlü ilişki “vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutu ile “grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu arasında ortaya çıkmıştır. Bunu “vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutu ile “entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu arasındaki ilişki izlemiştir.

5. “Girişimcilik” ile alt boyutlarına ilişkin bulgular şu şekildedir:

- a) “Girişimcilik” ile “yenilik” alt boyutu arasında ((0,846) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- “Yenilik” alt boyutu ile “yeni girişim” alt boyutu arasında ((0,504) $p<0,01$),
 - “Yenilik” alt boyutu ile “stratejik yenileme” alt boyutu arasında ((0,602) $p<0,01$),
 - “Yenilik” alt boyutu ile “proaktif davranış” alt boyutu arasında ((0,541) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- b) “Girişimcilik” ile “yeni girişim” alt boyutu arasında ((0,741) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- “Yeni girişim” alt boyutu ile “stratejik yenileme” alt boyutu arasında ((0,467) $p<0,01$),
 - “Yeni girişim” alt boyutu ile “proaktif davranış” alt boyutu arasında ((0,374) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- c) “Girişimcilik” ile “stratejik yenileme” alt boyutu arasında ((0,823) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- “Stratejik yenileme” alt boyutu ile proaktif davranış arasında ((0,590) $p < 0,01$) düzeyinde pozitif bir ilişki vardır.
- d) “Girişimcilik” ile “proaktif davranış” alt boyutu arasında ((0,775) $p < 0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Girişimcilik ve alt boyutları arasında ortaya çıkan bu bulgular değerlendirildiğinde pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Girişimcilik boyutları arasında ortaya çıkan en güçlü ilişki “yenilik” alt boyutu ile “stratejik yenileme” alt boyutu arasında ortaya çıkmıştır. Bunu “stratejik yenilenme” alt boyutu ile “proaktif davranış” alt boyutu arasındaki ilişki izlemektedir.

3.5.5. Girişimciliğe İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Girişimciliği etkileyen faktörlerin yönünü ve büyüklüğünü belirlemek için doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.20. Girişimciliğe İlişkin Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	Exp(B)	t	P
Sabit	2,149	0,188		11,409	0,000**
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	0,310	0,075	0,399	4,150	0,000**
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	-0,065	0,061	-0,095	-1,080	0,281
Entelektüel Teşvikte Bulunma	0,141	0,060	0,193	2,347	0,020*
Bireysel İlgi Gösterme	-0,006	0,043	-0,010	-0,132	0,895
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	0,063	0,047	0,071	1,329	0,185

*: $p < 0,05$, **: $p < 0,01$

Uygulanan regresyon analizi sonucu R^2 değeri 0,262 bulunmuştur. Buna göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan girişimcilikteki değişimleri açıklama oranı %26,2’dir (F:23,439, $P < 0,05$). Analiz sonucunda bağımsız değişkenlerden “vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” ve “entelektüel teşvikte bulunma” model için önemli değişkenlerdir. Buna göre; “vizyon-ilham sağlama-uygun bir rol modeli olma” ve “entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutları girişimcilik ölçeği

üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler göstermektedir. Diğer değişkenlerin ise girişimcilik ölçeği üzerinde anlamlı etkileri saptanmamıştır.

3.5.6. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutları ile Girişimcilik ve Alt Boyutları İçin Yapılan t Testi Analizlerine İlişkin Bulgular

Dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutları için araştırmaya katılanların cinsiyetleri arasında farklılık olup olmadığını karşılaştırmak için %95 güvenirlkte bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

3.5.6.1. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutları İçin Yapılan t Testine İlişkin Bulgular

Dönüştürücü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin yapılan t testine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.21. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t Testi

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Dönüştürücü Liderlik	Erkek	267	3,71	0,62	0,124	0,902
	Kadın	69	3,70	0,58		
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	Erkek	267	3,71	0,68	-0,329	0,743
	Kadın	69	3,74	0,68		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Erkek	267	3,82	0,77	0,822	0,412
	Kadın	69	3,73	0,77		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Erkek	267	3,59	0,73	0,381	0,703
	Kadın	69	3,55	0,71		
Bireysel İlgi Gösterme	Erkek	267	3,60	0,89	-0,301	0,764
	Kadın	69	3,64	0,86		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Erkek	267	3,83	0,60	0,036	0,972
	Kadın	69	3,83	0,60		

Dönüştürücü liderlik ölçeğine erkeklerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,71$) iken kadınların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,70$)tir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda; kadınlar ile erkekler arasında dönüştürücü liderliğe katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur ($t:0,124$, $p>0,05$).

“Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma” alt boyutuna erkeklerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,71$) iken kadınların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,74$)tür. Uygulanan

bağımsız örneklem t testi sonucunda; kadınlar ile erkekler arasında “vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur ($t:-0,329$, $p>0,05$).

“Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutuna erkeklerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,82$) iken kadınların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,73$)tür. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda; kadınlar ile erkekler arasında “grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur ($t:0,822$, $p>0,05$).

“Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutuna erkeklerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,59$) iken kadınların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,55$)tir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda; kadınlar ile erkekler arasında “entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur ($t:0,381$, $p>0,05$).

“Bireysel ilgi gösterme” alt boyutuna erkeklerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,60$) iken kadınların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,64$)tür. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda; kadınlar ile erkekler arasında “bireysel ilgi gösterme” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur ($t:-0,301$, $p>0,05$).

“Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutuna erkeklerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,83$) iken kadınların katılma düzeyi yine ($\bar{x}=3,83$)tür. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda; kadınlar ile erkekler arasında “yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur ($t:0,036$, $p>0,05$).

Bulgular dönüştürücü liderliğe ve alt boyutlarına ilişkin cinsiyetler bakımından farklılığın olmadığını ortaya koymaktadır. Bu, işletme liderlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini kadınlara ve erkeklere eşit sergilemeleri dolayısıyla hem kadınlarda hem de erkeklerde aynı şekilde algılandığını göstermektedir.

3.5.6.2. Girişimcilik ve Alt Boyutları İçin Yapılan t Testine İlişkin Bulgular

Girişimcilik ve alt boyutlarına ilişkin yapılan t testine ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.22. Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyetler Arasındaki t Testi

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Girişimcilik	Erkek	267	3,76	0,55	-1,127	0,262
	Kadın	69	3,83	0,45		
Yenilik	Erkek	267	3,91	0,69	-0,805	0,422
	Kadın	69	3,98	0,62		
Yeni Girişim	Erkek	267	3,83	0,61	-1,028	0,305
	Kadın	69	3,92	0,60		
Stratejik Yenilenme	Erkek	267	3,68	0,70	-0,513	0,609
	Kadın	69	3,73	0,62		
Proaktif Davranış	Erkek	267	3,57	0,73	-0,871	0,384
	Kadın	69	3,66	0,61		

Girişimcilik ölçeğine erkeklerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,76$) iken kadınların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,83$)tür. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda; kadınlar ile erkekler arasında girişimciliğe katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (t:-1,127, p>0,05).

“Yenilik” alt boyutuna erkeklerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,91$) iken kadınların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,98$)dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda; kadınlar ile erkekler arasında “yenilik” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (t:-0,805, p>0,05).

“Yeni girişim” alt boyutuna erkeklerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,83$) iken kadınların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,92$)dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda; kadınlar ile erkekler arasında “yeni girişim” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (t:-1,028, p>0,05).

“Stratejik yenilenme” alt boyutuna erkeklerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,68$) iken kadınların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,73$)tür. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda; kadınlar ile erkekler arasında “stratejik yenilenme” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (t:-0,513, p>0,05).

“Proaktif davranış” alt boyutuna erkeklerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,57$) iken kadınların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,66$)dir. Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda;

kadınlar ile erkekler arasında “proaktif davranış” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur ($t:-0,871$, $p>0,05$).

Bu bulgular işletmedeki girişimciliğin hem erkekler hem de kadınlar tarafından aynı şekilde algılandığını ortaya koymaktadır. Bu, işletmedeki girişimciliğin herkes için aynı anlamı ifade ettiğini göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik, girişimcilik ve bunların alt boyutlarına ilişkin yapılan t testi bulgularına göre, cinsiyet (H_{3a}) değişkeni açısından dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutlarına ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıkların olduğunu belirten hipotez reddedilmiştir.

3.5.7. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutları ile Girişimcilik ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizlerine İlişkin Bulgular

Dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutları için araştırmaya katılan kişilerin yaş grupları, öğrenim seviyeleri, çalışma süreleri arasında farklılık olup olmadığını karşılaştırmak için %95 güvenirlikte tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda fark çıkan gruplarda farkın kaynağını ortaya koymak amacıyla Tukey testi kullanılmıştır.

3.5.7.1. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizlerine İlişkin Bulgular

Dönüştürücü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin yapılan anova analizine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.23. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Yaş Gruplarındaki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Yaş Grubu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Dönüştürücü Liderlik	18-24 Yaş Arası	49	3,89	0,43	2,684	0,070
	25-34 Yaş Arası	242	3,70	0,60		
	35 Yaş ve Üstü	45	3,61	0,80		
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	18-24 Yaş Arası	49	3,92	0,51	2,574	0,078
	25-34 Yaş Arası	242	3,69	0,67		
	35 Yaş ve Üstü	45	3,66	0,85		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	18-24 Yaş Arası	49	3,97	0,57	2,915	0,056
	25-34 Yaş Arası	242	3,81	0,76		
	35 Yaş ve Üstü	45	3,59	0,98		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	18-24 Yaş Arası	49	3,83	0,55	3,692	0,026*
	25-34 Yaş Arası	242	3,56	0,70		
	35 Yaş ve Üstü	45	3,45	0,95		
Bireysel İlgi Gösterme	18-24 Yaş Arası	49	3,70	0,83	0,735	0,480
	25-34 Yaş Arası	242	3,61	0,84		
	35 Yaş ve Üstü	45	3,48	1,13		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	18-24 Yaş Arası	49	3,92	0,58	0,924	0,398
	25-34 Yaş Arası	242	3,80	0,59		
	35 Yaş ve Üstü	45	3,87	0,65		

*: p<0,05, **:p<0,01

Dönüştürücü liderlik ölçeğine 18-24 yaş arasındakilerin katılma düzeyi (\bar{x} =3,89) iken 25-34 yaş arasındakilerin katılma düzeyi (\bar{x} =3,70) ve 35 yaş ve üzerindeki katılma düzeyi (\bar{x} =3,61)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı yaş gruplarındaki kişiler arasında dönüştürücü liderliğe katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:2,684, p>0,05).

“Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma” alt boyutuna 18-24 yaş arasındakilerin katılma düzeyi (\bar{x} =3,92) iken 25-34 yaş arasındakilerin katılma düzeyi (\bar{x} =3,69) ve 35 yaş ve üzerindeki katılma düzeyi (\bar{x} =3,66)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı yaş gruplarındaki kişiler arasında “vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:2,574, p>0,05).

“Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutuna 18-24 yaş arasındakilerin katılma düzeyi (\bar{x} =3,97) iken 25-34 yaş arasındakilerin katılma düzeyi (\bar{x} =3,81) ve 35 yaş ve üzerindeki katılma düzeyi (\bar{x} =3,59)dur. Uygulanan tekyönlü varyans analizi

sonucunda; farklı yaş gruplarındaki kişiler arasında “grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:2,915, $p>0,05$).

“Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutuna 18-24 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,83$) iken 25-34 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,56$) ve 35 yaş ve üzerindeki katılma düzeyi ($\bar{x}=3,45$)tir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı yaş gruplarındaki kişiler arasında “entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık vardır (F:3,692, $p<0,05$). Tukey testi sonuçlarına göre farkın kaynağı 18-24 yaş arasındakilerdir. 18-24 yaş arasındakilerin “entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutuna katılma düzeyi diğer yaş grubundakilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Böyle bir farklılığın ortaya çıkması genç yaşta olanların entelektüel teşviğe daha yatkın olduklarını ve dönüştürücü liderliğin bu boyutundan daha çok etkilendiklerini göstermektedir.

“Bireysel ilgi gösterme” alt boyutuna 18-24 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,70$) iken 25-34 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,61$) ve 35 yaş ve üzerindeki katılma düzeyi ($\bar{x}=3,48$)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı yaş gruplarındaki kişiler arasında “bireysel ilgi gösterme” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:0,735, $p>0,05$).

“Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutuna 18-24 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,92$) iken 25-34 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,80$) ve 35 yaş ve üzerindeki katılma düzeyi ($\bar{x}=3,87$)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı yaş gruplarındaki kişiler arasında “yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:0,924, $p>0,05$).

Tablo 3.24. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Öğrenim Seviyesindeki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Öğrenim Seviyesi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Dönüştürücü Liderlik	Lise/Yüksekokul	23	3,79	0,58	0,603	0,614
	Üniversite	140	3,75	0,61		
	Yüksek Lisans	159	3,68	0,61		
	Doktora	14	3,58	0,67		
Vizyon-İlham Sağlama-Rol Modeli Olma	Lise/Yüksekokul	23	3,85	0,66	0,933	0,425
	Üniversite	140	3,76	0,68		
	Yüksek Lisans	159	3,67	0,68		
	Doktora	14	3,59	0,72		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Lise/Yüksekokul	23	3,79	0,61	0,311	0,817
	Üniversite	140	3,85	0,75		
	Yüksek Lisans	159	3,77	0,80		
	Doktora	14	3,70	0,87		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Lise/Yüksekokul	23	3,65	0,75	0,367	0,777
	Üniversite	140	3,61	0,76		
	Yüksek Lisans	159	3,57	0,70		
	Doktora	14	3,43	0,70		
Bireysel İlgi Gösterme	Lise/Yüksekokul	23	3,68	0,81	1,004	0,391
	Üniversite	140	3,62	0,87		
	Yüksek Lisans	159	3,62	0,90		
	Doktora	14	3,21	0,92		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Lise/Yüksekokul	23	3,93	0,50	0,480	0,696
	Üniversite	140	3,84	0,63		
	Yüksek Lisans	159	3,79	0,59		
	Doktora	14	3,90	0,51		

Dönüştürücü liderlik ölçeğine lise/yüksekokul mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,79$) iken üniversite mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,75$), yüksek lisans mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,68$) ve doktora mezunu kişilerin katılma düzeyi ise ($\bar{x}=3,58$)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı öğrenim seviyesindeki kişiler arasında dönüştürücü liderliğe katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:0,603, p>0,05).

“Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma” alt boyutuna lise/yüksekokul mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,85$) iken üniversite mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,76$), yüksek lisans mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,67$) ve doktora mezunu kişilerin katılma düzeyi ise ($\bar{x}=3,59$)dur. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı öğrenim seviyesindeki kişiler arasında “vizyon-ilham sağlama ve

uygun rol modeli olma” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:0,933, $p>0,05$).

“Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutuna lise/yüksekokul mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,79$) iken üniversite mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,85$), yüksek lisans mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,77$) ve doktora mezunu kişilerin katılma düzeyi ise ($\bar{x}=3,70$)tir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı öğrenim seviyesindeki kişiler arasında “grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:0,311, $p>0,05$).

“Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutuna lise/yüksekokul mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,65$) iken üniversite mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,61$), yüksek lisans mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,57$) ve doktora mezunu kişilerin katılma düzeyi ise ($\bar{x}=3,43$)tür. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı öğrenim seviyesindeki kişiler arasında “entelektüel teşvikte” bulunma alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:0,367, $p>0,05$).

“Bireysel ilgi gösterme” alt boyutuna lise/yüksekokul mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,68$) iken üniversite mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,62$), yüksek lisans mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,62$) ve doktora mezunu kişilerin katılma düzeyi ise ($\bar{x}=3,21$)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı öğrenim seviyesindeki kişiler arasında “bireysel ilgi gösterme” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:1,004, $p>0,05$).

“Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutuna lise/yüksekokul mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,93$) iken üniversite mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,84$), yüksek lisans mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,79$) ve doktora mezunu kişilerin katılma düzeyi ise ($\bar{x}=3,90$)dır. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı öğrenim seviyesindeki kişiler arasında “yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:0,480, $p>0,05$).

Bulgular farklı öğrenim seviyesindeki çalışanların dönüştürücü liderliğe ve alt boyutlarına ilişkin algılamalarında farklılığın olmadığını ortaya koymuştur. Bu, işletme liderlerinin farklı öğrenim seviyelerindeki bütün çalışanlarına eşit ve adil davranmak yoluyla dönüştürücü liderlik davranışları gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 3.25. Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Sürelerden Beri Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Dönüştürücü Liderlik	1-5 Yıl	273	3,70	0,60	1,444	0,237
	6-10 Yıl	35	3,87	0,58		
	10 Yıl Üzeri	28	3,62	0,75		
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	1-5 Yıl	273	3,70	0,68	1,600	0,203
	6-10 Yıl	35	3,91	0,64		
	10 Yıl Üzeri	28	3,67	0,76		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	1-5 Yıl	273	3,80	0,77	0,861	0,424
	6-10 Yıl	35	3,93	0,69		
	10 Yıl Üzeri	28	3,68	0,86		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	1-5 Yıl	273	3,58	0,71	1,283	0,278
	6-10 Yıl	35	3,71	0,70		
	10 Yıl Üzeri	28	3,42	0,87		
Bireysel İlgi Gösterme	1-5 Yıl	273	3,59	0,87	1,308	0,272
	6-10 Yıl	35	3,83	0,80		
	10 Yıl Üzeri	28	3,51	1,05		
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	1-5 Yıl	273	3,83	0,61	0,227	0,797
	6-10 Yıl	35	3,88	0,54		
	10 Yıl Üzeri	28	3,77	0,63		

Dönüştürücü liderlik ölçeğine 1-5 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,70$) iken 6-10 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,87$) ve 10 yıldan fazla süredeki çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,62$)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı sürelerden beri çalışan kişiler arasında dönüştürücü liderliğe katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:1,444, $p>0,05$).

“Vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma” alt boyutuna 1-5 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,70$) iken 6-10 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,91$) ve 10 yıldan fazla süredeki çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,67$)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı sürelerden beri çalışan kişiler arasında “vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:1,600, $p>0,05$).

“Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutuna 1-5 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,80$) iken 6-10 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,93$) ve 10 yıldan fazla süredeki çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,68$)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı sürelerden beri çalışan kişiler arasında “grup

amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:0,861, $p>0,05$).

“Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutuna 1-5 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,58$) iken 6-10 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,71$) ve 10 yıldan fazla süredeki çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,42$)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı sürelerden beri çalışan kişiler arasında “entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:1,283, $p>0,05$).

“Bireysel ilgi gösterme” alt boyutuna 1-5 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,59$) iken 6-10 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,83$) ve 10 yıldan fazla süredeki çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,51$)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı sürelerden beri çalışan kişiler arasında “bireysel ilgi gösterme” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:1,308, $p>0,05$).

“Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutuna 1-5 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,83$) iken 6-10 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,88$) ve 10 yıldan fazla süredeki çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,77$)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı sürelerden beri çalışan kişiler arasında “yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:0,227, $p>0,05$).

Bulgular farklı sürelerden beri çalışanlar arasında dönüştürücü liderliğe ilişkin algılmalarda farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Bu, işletme liderlerinin farklı sürelerden beri çalışanlara eşit ve adil davranmak yoluyla dönüştürücü liderlik davranışları gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

3.5.7.2. Girişimcilik ve Alt Boyutları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizlerine İlişkin Bulgular

Girişimcilik ve alt boyutlarına ilişkin yapılan anova analizine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3.26. Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Yaş Gruplarındaki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Yaş Grubu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Girişimcilik	18-24 Yaş Arası	49	3,91	0,44	4,785	0,009**
	25-34 Yaş Arası	242	3,72	0,53		
	35 Yaş ve Üstü	45	3,93	0,57		
Yenilik	18-24 Yaş Arası	49	4,11	0,59	4,565	0,011*
	25-34 Yaş Arası	242	3,86	0,69		
	35 Yaş ve Üstü	45	4,10	0,64		
Yeni Girişim	18-24 Yaş Arası	49	3,87	0,57	2,577	0,077
	25-34 Yaş Arası	242	3,81	0,60		
	35 Yaş ve Üstü	45	4,03	0,66		
Stratejik Yenilenme	18-24 Yaş Arası	49	3,85	0,62	2,482	0,085
	25-34 Yaş Arası	242	3,64	0,68		
	35 Yaş ve Üstü	45	3,79	0,76		
Proaktif Davranış	18-24 Yaş Arası	49	3,76	0,62	3,439	0,033*
	25-34 Yaş Arası	242	3,53	0,71		
	35 Yaş ve Üstü	45	3,74	0,73		

*: p<0,05, **:p<0,01

Girişimcilik ölçeğine, 18-24 yaş arasındakilerin katılma düzeyi (\bar{x} =3,91) iken 25-34 yaş arasındakilerin katılma düzeyi (\bar{x} =3,72) ve 35 yaş ve üzerindekiilerin katılma düzeyi (\bar{x} =3,93)tür. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı yaş gruplarındaki kişiler arasında girişimciliğe katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık vardır (F:4,785, p<0,01). Tukey testi sonuçlarına göre farkın kaynağı 25-34 yaş arasında olan kişilerdir. 18-24 yaş arasındakilerin ve 35 yaş üzerindekiilerin girişimciliğe katılma düzeyi 25-34 yaş gruplarındakilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

“Yenilik” alt boyutuna 18-24 yaş arasındakilerin katılma düzeyi (\bar{x} =4,11) iken 25-34 yaş arasındakilerin katılma düzeyi (\bar{x} =3,86) ve 35 yaş ve üzerindekiilerin katılma düzeyi (\bar{x} =4,10)dur. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı yaş gruplarındaki kişiler arasında “yenilik” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık vardır (F:4,565, p<0,05). Tukey testi sonuçlarına göre farkın kaynağı 25-34 yaş arasında olan kişilerdir. 18-24 yaş arasındakilerin ve 35 yaş üzerindekiilerin “yenilik” alt boyutuna katılma düzeyi 25-34 yaş gruplarındakilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

“Yeni girişim” alt boyutuna 18-24 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,87$) iken 25-34 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,81$) ve 35 yaş ve üzerindeki katılma düzeyi ($\bar{x}=4,03$)tür. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı yaş gruplarındaki kişiler arasında “yeni girişim” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:2,577, $p>0,05$).

“Stratejik yenilenme” alt boyutuna 18-24 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,85$) iken 25-34 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,64$) ve 35 yaş ve üzerindeki katılma düzeyi ($\bar{x}=3,79$)dur. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı yaş gruplarındaki kişiler arasında “stratejik yenilenme” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:2,482, $p>0,05$).

“Proaktif davranış” alt boyutuna 18-24 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,76$) iken 25-34 yaş arasındakilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,53$) ve 35 yaş ve üzerindeki katılma düzeyi ($\bar{x}=3,74$)tür. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı yaş gruplarındaki kişiler arasında “proaktif davranış” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık vardır (F:3,439, $p<0,05$).Tukey testi sonuçlarına göre farkın kaynağı 25-34 yaş arasında olan kişilerdir. 18-24 yaş arasındakilerin ve 35 yaş üzerindeki katılma düzeyi 25-34 yaş gruplarındakilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

Bulgular farklılıkların olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre 25-34 yaş aralığı grubun girişimciliği ve alt boyutlarını algılamaları diğer yaş gruplarına göre daha düşük çıkmıştır. Bu, 25-34 yaş grubunun, işletmedeki girişimcilik anlayışından daha farklı bir anlayışa sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.27. Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Öğrenim Seviyesindeki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Öğrenim Seviyesi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Girişimcilik	Lise/Yüksekokul	23	3,96	0,35	3,016	0,030*
	Üniversite	140	3,84	0,47		
	Yüksek Lisans	159	3,71	0,58		
	Doktora	14	3,60	0,54		
Yenilik	Lise/Yüksekokul	23	4,23	0,43	3,027	0,030*
	Üniversite	140	3,99	0,56		
	Yüksek Lisans	159	3,84	0,77		
	Doktora	14	3,86	0,72		
Yeni Girişim	Lise/Yüksekokul	23	3,89	0,49	1,046	0,372
	Üniversite	140	3,90	0,53		
	Yüksek Lisans	159	3,82	0,69		
	Doktora	14	3,64	0,59		
Stratejik Yenilenme	Lise/Yüksekokul	23	3,86	0,52	2,824	0,039*
	Üniversite	140	3,78	0,66		
	Yüksek Lisans	159	3,62	0,71		
	Doktora	14	3,38	0,76		
Proaktif Davranış	Lise/Yüksekokul	23	3,82	0,50	1,929	0,125
	Üniversite	140	3,65	0,69		
	Yüksek Lisans	159	3,51	0,74		
	Doktora	14	3,46	0,61		

*: p<0,05

**.:p<0,01

Girişimcilik ölçeğine, lise/yüksekokul mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,96$) iken üniversite mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,84$), yüksek lisans mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,71$) ve doktora mezunu kişilerin katılma düzeyi ise ($\bar{x}=3,60$)tır. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı öğrenim seviyesindeki kişiler arasında girişimciliğe katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık vardır (F:3,016, p<0,05). Tukey testi sonuçlarına göre farkın kaynağı Lise/yüksekokul mezunu olan kişilerdir. Lise/yüksekokul mezunlarının girişimcilik ölçeğine katılma düzeyi yüksek lisans ve doktora mezunu kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

“Yenilik” alt boyutuna lise/yüksekokul mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=4,23$) iken üniversite mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,99$), yüksek lisans mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,84$) ve doktora mezunu kişilerin katılma düzeyi ise ($\bar{x}=3,86$)dır. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı öğrenim seviyesindeki kişiler arasında “yenilik” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı

farklılık vardır (F:3,027, $p<0,05$). Tukey testi sonuçlarına göre farkın kaynağı lise/yüksekokul mezunu olan kişilerdir. Lise/yüksekokul mezunlarının “yenilik” alt boyutuna katılma düzeyi yüksek lisans ve doktora mezunu kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

“Yeni girişim” alt boyutuna lise/yüksekokul mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,89$) iken üniversite mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,90$), yüksek lisans mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,82$) ve doktora mezunu kişilerin katılma düzeyi ise ($\bar{x}=3,64$)tür. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı öğrenim seviyesindeki kişiler arasında “yeni girişim” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:1,046, $p>0,05$).

“Stratejik yenilenme” alt boyutuna lise/yüksekokul mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,86$) iken üniversite mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,78$), yüksek lisans mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,62$) ve doktora mezunu kişilerin katılma düzeyi ise ($\bar{x}=3,38$)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı öğrenim seviyesindeki kişiler arasında “stratejik yenilenme” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık vardır (F:2,824, $p<0,05$). Tukey testi sonuçlarına göre farkın kaynağı lise/yüksekokul mezunu olan kişilerdir. Lise/yüksekokul ile üniversite mezunlarının “stratejik yenilenme” alt boyutuna katılma düzeyi doktora mezunu kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

“Proaktif davranış” alt boyutuna lise/yüksekokul mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,82$) iken üniversite mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,65$), yüksek lisans mezunu kişilerin katılma düzeyi ($\bar{x}=3,51$) ve doktora mezunu kişilerin katılma düzeyi ise ($\bar{x}=3,46$)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı öğrenim seviyesindeki kişiler arasında “proaktif davranış” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:1,929, $p>0,05$).

Bulgular farklılıkların olduğunu göstermektedir. Buna göre lise/yüksekokul mezunlarının girişimciliği ve girişimciliğin alt boyutlarını algılamaları daha yüksektir. Bu, lise/yüksekokul mezunlarının işletmedeki girişimciliği başarılı bulduklarını göstermektedir.

Tablo 3.28. Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Sürelerden Beri Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Girişimcilik	1-5 Yıl	273	3,75	0,52	2,338	0,098
	6-10 Yıl	35	3,82	0,59		
	10 Yıl Üzeri	28	3,97	0,57		
Yenilik	1-5 Yıl	273	3,90	0,67	1,713	0,182
	6-10 Yıl	35	4,04	0,63		
	10 Yıl Üzeri	28	4,10	0,74		
Yeni Girişim	1-5 Yıl	273	3,82	0,61	2,662	0,071
	6-10 Yıl	35	3,85	0,68		
	10 Yıl Üzeri	28	4,10	0,49		
Stratejik Yenilenme	1-5 Yıl	273	3,68	0,67	0,875	0,418
	6-10 Yıl	35	3,64	0,76		
	10 Yıl Üzeri	28	3,85	0,71		
Proaktif Davranış	1-5 Yıl	273	3,56	0,71	1,641	0,195
	6-10 Yıl	35	3,68	0,69		
	10 Yıl Üzeri	28	3,79	0,65		

Girişimcilik ölçeğine, 1-5 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,75$) iken 6-10 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,82$) ve 10 yıldan fazla süredeki çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,97$)dir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı sürelerden beri çalışan kişiler arasında girişimciliğe katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:2,338, $p>0,05$).

“Yenilik” alt boyutuna 1-5 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,90$) iken 6-10 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=4,04$) ve 10 yıldan fazla süredeki çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=4,10$)dur. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı sürelerden beri çalışan kişiler arasında “yenilik” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:1,713, $p>0,05$).

“Yeni girişim” alt boyutuna 1-5 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,82$) iken 6-10 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,85$) ve 10 yıldan fazla süredeki çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=4,10$)dur. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı sürelerden beri çalışan kişiler arasında “yeni girişim” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:2,662, $p>0,05$).

“Stratejik yenilenme” alt boyutuna 1-5 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,68$) iken 6-10 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,64$) ve 10 yıldan fazla süredeki çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,85$)tir. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı sürelerden beri çalışan kişiler arasında “stratejik yenileme” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:0,875, $p>0,05$).

“Proaktif davranış” alt boyutuna 1-5 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,56$) iken 6-10 yıl arasında çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,68$) ve 10 yıldan fazla süredeki çalışanların katılma düzeyi ($\bar{x}=3,79$)dur. Uygulanan tekyönlü varyans analizi sonucunda; farklı sürelerden beri çalışan kişiler arasında “proaktif davranış” alt boyutuna katılma düzeyi bakımından anlamlı farklılık yoktur (F:1,641, $p>0,05$).

Bulgular farklı sürelerden beri çalışanların girişimcilik ve girişimciliğin alt boyutları arasında algılama farklılığının olmadığını ortaya koymaktadır. Bu, işletmedeki girişimcilik kültürünün işe yeni başlayanlara veya uzun yıllardır çalışanlara iyi ve açık bir şekilde benimsetildiğini ve girişimciliğe önem verildiğini göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik, girişimcilik ve bunların alt boyutlarına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi bulgularına göre, yaş grupları (H_{3b}), öğrenim seviyeleri (H_{3c}) değişkenleri açısından dönüştürücü liderlik ile girişimcilik ve bunlara ait boyutlar arasında algı farklılıklarının olduğunu belirten hipotezler kısmen kabul edilmiştir. Çalışma süreleri (H_{3d}) değişkeni açısından algı farklılıklarının olduğunu belirten hipotez reddedilmiştir.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdiğimiz bu çalışmanın ilk iki bölümünde girişimcilik ve dönüştürücü liderlik konularının teorik çerçevesi oluşturulmuştur. Tez çalışmamızın son bölümünde ise konumuzun yapısına uygun sektör olarak düşünülen otomotiv sektöründe anket tekniğiyle bir uygulama yapılmış ve elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Teorik çerçevenin birinci bölümünde girişimcilik konusu incelenmiştir. Bu bölümde girişimciliğin tanımı, önemi, tarihsel süreç içerisinde girişimcilik anlayışı, girişimcilik süreci, başarılı girişimcilerin temel özellikleri, girişimciliği geliştiren ve engelleyen faktörler ele alınmış; girişimciliğin bireyler, organizasyonlar ve toplumlar için çok önemli bir olgu olduğu ifade edilmiştir. Bu bölümle ilgili ulaşılan sonuçları şu şekilde özetleyebiliriz:

Girişimciliğe yüklenen anlamlar tarihsel süreç içerisinde değişmiş ve disiplinler arası ortak bir alan olmasından dolayı farklı anlamlara geldiği ifade edilmiştir. Girişimcilikle ilgili yapılan tanımlardan, onun hem bir işletme kurmak olduğu; hem de var olan bir işletme içerisinde girişimcilik faaliyetlerini ifade eden iç girişimciliği kapsadığı görülmüştür. Bu bağlamda temelinde yenilik, yaratıcılık, risk almak, proaktif davranma gibi konuları barındıran girişimcilik, yeni bir işletme kurma ve geliştirmenin yanında var olan bir işletmede girişimcilik faaliyetlerinin yapılmasını da kapsamaktadır.

Kurulu bir işletmede yenilikler yapmak yoluyla işletmenin geliştirilmesini ve büyümesini ifade eden iç girişimcilik, işletmelerin yeniden canlanmalarını, yenilenmelerini sağlayarak performanslarını arttırmaktadır. Kurum girişimciliği olarak da ifade edilen iç girişimcilik yeni bir iş girişiminde bulunmak, yenilik, stratejik yenilenme (kendini yenileme) ve proaktiflik boyutları içerisinde ele alınabilir. Faaliyette bulunan bir işletme kendi içinde bir işletme kurarak ürünlerini başka pazarlara sunabilir. Yenilikle, işletme değer yaratacak bir fikri uygulamaya geçirerek yeni mal ve hizmet üretir. Stratejik yenilenmeyle, işletme organizasyonel dönüşümleri sağlar. Proaktiflikle ise rakipleri takip etmektense onlara liderlik eder. İşletme liderleri ve girişimciler iç girişimciliğin bu boyutları sayesinde yeni girişimler, yeni stratejiler, yeni işletme modelleri, yeni ürünler, yeni pazarlar elde edebilirler. İşletmeler iç girişimcilikte bulunarak, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde ederler ve varlıklarını yarınlara

taşıyabilirler. İşletmenin büyümesinin sağlanması, kârlılığının artırılarak sürdürülebilmesi için gerekli olan üstün performansın sağlanmasında iç girişimcilik anlayışının önemi büyüktür. İç girişimciliğin işletmede stratejik faaliyetleri içeren bir değer yaratma faaliyeti olduğu, işletme yöneticilerinin veya liderlerinin zihinlerinde yer etmelidir.

Günümüzde girişimcilik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreç fırsat, kaynak, organizasyon ve girişimciden oluşmaktadır. Fırsat, bir değer ortaya koymak yoluyla bir amaca ulaşmak için uygun bir durumu ve imkânı ifade etmektedir. Kaynaklar, bir değeri ortaya koymak için gerekli olan, beşeri, fiziksel, finansal, soyut ve örgütsel varlıkları ifade etmektedir. Girişimcilik sürecinin bir diğer unsuru organizasyon ise değerini ortaya konulması için gerekli olan yapı ve işleyişin sağlandığı ve her türlü yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği sistemdir. Bu sürecin son unsuru olan girişimci ise, değer yaratarak amaçlarına ulaşmaya çalışan kişiyi ifade eder.

Girişimcilik, girişimci bireyin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Girişimci; bir fırsattan değer yaratmak amacıyla kendisine ait veya başkalarından aldığı sermayeyi üretim faktörlerine yatıran; bir mal ve hizmeti üreten; ürettiği mal ve hizmeti pazarlamaya çalışan ve giriştiği faaliyet sonucu amaçlarına ulaşmaya çalışan kişidir. Bunlara ek olarak girişimci, amaçlarını gerçekleştirmek adına riske giren; başarıyı kovalayan ve başarı sağlamada kararlı ve azimli olan; çalkantılı çevre koşullarında ve belirsizlik ortamında faaliyette bulunma isteğinde olan; kendine güvenen; olaylara iyimser bir açıdan bakan ve liderlik özelliği gösteren bireyleri ifade eder.

İç girişimciler ve bağımsız girişimciler farklı özelliklere sahiptirler. En belirgin farklılık, iç girişimcinin işletmenin sağlamış olduğu imkânları kullanabilmesi, aşırı kontrol altında bulunması; buna karşın bağımsız girişimcinin, kendi imkân ve fırsatlarını kendisinin oluşturması, hızlı hareket etmeye uygun yapılara sahip olması, bürokratik ataletle maruz kalmaması ve kendini bağlayan herhangi bir kontrol sistemine tabi olmamasıdır. Bu farklılıklara rağmen her iki girişimci modelinin de değer yaratan kişiler olduğunu ifade etmek mümkündür.

Toplumların gelişmişlik düzeylerinin belirleyicisi olan girişimcilik faaliyetinin başarısı, girişimci bireylere bağlıdır. Girişimcilik faaliyetinde bulunarak yeni bir mal ve hizmet üreten veya mal ve hizmetlerin kalitesini yükselten; teknolojiyi kullanarak yeni

üretim yöntemleri geliştiren; yeni organizasyonlar ve organizasyon yapıları oluşturan, üretim için yeni kaynaklar, onları satmak için yeni pazarlar bulan girişimciler ülkelerinin gelişmişlik düzeylerini belirler. Dolayısıyla ülkeleri daha müreffeh ve ileri bir seviyeye taşımak, girişimcilerin sayısını arttırmakla mümkün olacaktır. Bunun için yöneticiler veya işletme liderleri, çalışanlarının birer girişimci gibi yetişmelerine imkân ve fırsat tanımalıdır. Çalışanlara girişimcilik eğitimlerinin verilmesi, işletmede girişimciliği teşvik eden açık bir örgüt kültürünün sağlanması, girişimci ruh ve yeteneğe sahip işgörenlerin desteklenmeleri ve teşvik edilmeleri ülkemizin gelişimi açısından çok büyük bir öneme sahiptir.

Girişimciliği geliştiren ve engelleyen faktörler vardır. Girişimciliği engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılması ve girişimciliği geliştiren faktörlerin ortaya çıkarılmasına katkıda bulunulması, işletmelerin geleceği açısından önem arz etmektedir. Bunun gerçekleşmesi durumunda girişimcilerin sayısı artacak; dolayısıyla yeni mal ve hizmetler ortaya çıkacak, yeni teknolojiler kullanılacak, istihdamlar yaratılacak ve ülkelerin gelişmişlik düzeylerine daha çok katkı sağlanabilecektir. Bu düşünceden hareketle işletme liderlerine ve girişimcilere, bahsedilen girişimciliği geliştiren faktörlerin ortaya çıkarılmasını sağlayarak, girişimciliği teşvik etmek ve girişimciliği engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılması için gereken çabayı göstermek düşmektedir.

Dönüştürücü liderliğe ve girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik konusuna ayırdığımız ikinci bölümde ise önce liderlik kavramı ele alınmıştır. Dönüştürücü liderliğin liderlik teorilerindeki yerini ortaya koymak amacıyla liderlik teorileri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Daha sonra dönüştürücü liderlik anlayışı, dönüştürücü liderlik süreci, dönüştürücü liderlik tarzının özellikleri ve dönüştürücü liderlerin önemi açıklanmıştır. Dönüştürücü liderlikle ilgili genel bir çerçeve çizildikten sonra, başarılı bir girişimcilik sürecinin ortaya konulması için dönüştürücü liderlerin yapması gereken faaliyetler belirtilerek, iki konu bağdaştırılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde elde ettiğimiz sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Liderlik konusu da girişimcilik konusu gibi üzerinde görüş birliğine varılmamış bir konudur. Liderliğin; literatürde takipçileri etkileme ve harekete geçirme sanatı olduğu ve bir süreç olarak ifade edildiği tespit edilmiştir.

Günümüze kadar liderlikle ilgili olarak birçok çalışma yapılmış ve liderliğin farklı boyutları vurgulanmıştır. Bunun sonucu olarak liderliği açıklamaya çalışan farklı liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Bu modellerin bir kısmında lider olarak nitelendirilen kişilerin sahip oldukları özellikler ön plana çıkarak önem kazanmış; bir kısmında ise lider olarak nitelendirilen kişilerin liderlik yaparken ortaya koydukları davranışlar önem kazanmıştır. Daha sonra modern anlayış olarak ifade edilen ve liderlik davranışlarının ve liderlik şekillerinin durumdan duruma göre değişeceği; diğer bir söylemle, liderin etkinliğinin içinde bulunduğu şartlara bağlı olduğunu ifade eden anlayış kabul görmüştür.

Modern liderlik teorileri içinde belirtilen dönüştürücü liderlik anlayışı, son yıllardaki popüler bir anlayış haline gelmiştir. Dönüştürücü liderlik anlayışının, bu popülerliği, takipçilerine önem vermesi ve onları motive etmedeki farklı anlayışı sayesinde kazandığını söyleyebiliriz. Dönüştürücü lider, sahip olduğu karizmasıyla ve takipçilerini yetkilendirme sayesinde onları motive eder; karşılıklı saygıya ve güvene dayalı bir çalışma ortamında takipçilerinin birer örgütsel vatandaş olmalarını sağlar ve onlarda bir istek uyandırır.

Dönüştürücü lider tipi; paylaşılan bir vizyon yaratımıyla takipçilerinden beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlayabilen bir liderlik tipidir. Dönüştürücü liderler bunu, takipçileriyle kurduğu etkin ve olumlu ilişkiler ve gerekli dönüşümleri ortaya koymak sayesinde başarırlar. Dönüştürücü lider gerekli dönüşümleri yaparken takipçileriyle kendi arasında kurduğu güvene dayalı olumlu ilişkiler sayesinde, takipçilerde bulunan değişime olan direncin kırılmasını ve değişime destek verilmesini sağlamaktadır.

Takipçileriyle psikolojik bir bağ kuran dönüştürücü lider, sahip olduğu karizmayla, takipçilerinde saygı uyandırır ve bağlılık yaratır. Dönüştürücü lider entelektüel teşviği kullanarak, takipçilerinin değişim yanlısı ve yenilikçi olmalarını sağlar; bireysel ilgiyi kullanmak yoluyla takipçilerinin isteklerini ve duygularını dikkate alır ve onlara güven verir. İlham vererek gelecekte ulaşılmak istenen durum için takipçilerini harekete geçirir. Birçok çalışma, dönüştürücü liderlerin davranışsal özelliklerinin işletmelere pozitif yönde yansıdığını ortaya koymuştur.

Girişimcilik sürecinde, başarılı bir organizasyonel dönüşümü sağlamak için dönüştürücü liderin yapması gereken faaliyetler bulunmaktadır. Dönüştürücü lider, başarılı bir girişimcilik faaliyetinde bulunmak için öncelikle değişimin bir zorunluluk olduğunu kabul etmeli; değişimi sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmenin bir kaynağı olarak görmeli ve bunu takipçilerine kabul ettirmelidir. Takipçilerini heyecanlandıracak ve takipçilerine ilham verecek bir vizyon oluşturmalıdır.

Dönüştürücü lider, girişimi gelecekte başarılı kılmak için, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacak yenilikleri yapmak, çevresel değişimlere etkili bir şekilde cevap vermek için stratejik girişimcilik faaliyetlerinde bulunmak zorundadır.

Dönüştürücü lider, organizasyonel performansın sağlanmasında problemleri yeni fırsatlara dönüştürme yeteneğine sahip olmalı; yeni fikirlerin ortaya konulmasını ifade eden yaratıcılığa ve bu yaratıcılık sonucunda ortaya çıkan yeni fikirlerin gerçeğe dönüştürülerek bir değer elde edilmesini ifade eden yeniliğe liderlik etmelidir.

Dönüştürücü lider, işletmeyi bilgiyi kullanan bir işletme haline getirmeli ve öğrenen bir örgüt yapısına kavuşturmalıdır. Bu unsurların sağlıklı bir şekilde işlemesi için uygun bir organizasyonel kültür oluşturmalıdır. Bütün bu sonuçların elde edilmesi ancak kendisini iyi yetiştirmiş dönüştürücü liderlerle mümkündür.

Tez çalışmamızın üçüncü bölümü uygulamaya ayrılmış olup, bu bölümde elde edilen bulgular ile ulaşılan genel sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

1. Araştırmamıza katılan çalışanların, dönüştürücü liderliğe ve dönüştürücü liderliğin alt boyutlarına ilişkin algıları şu şekildedir: İşletme liderlerinin ($\bar{x}=3,71$) ortalama ile “yüksek” bir düzeyde dönüştürücü liderlik özelliği gösterdikleri belirlenmiştir. Dönüştürücü liderlerin ($\bar{x}=3,72$) ortalama ile takipçilerine “yüksek” bir düzeyde “vizyon- ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” davranışı gösterdikleri; ($\bar{x}=3,80$) ortalama ile “yüksek” bir düzeyde “grup amaçlarının kabulünü sağladıkları”; ($\bar{x}=3,58$) ortalama ile “yüksek” bir düzeyde “entelektüel teşvik”te buldukları; ($\bar{x}=3,61$) ortalama ile “yüksek” bir düzeyde “çalışanlarına bireysel ilgi gösterdikleri” ve ($\bar{x}=3,83$) ortalama ile “yüksek” bir düzeyde “yüksek” başarı beklentisine sahip oldukları” ortaya çıkarılmıştır.

Bu sonuçlara göre, çalışanların işletmedeki dönüştürücü liderliğe ve dönüştürücü liderliğin alt boyutlarına ait algılarının “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

2. Araştırmamıza katılan çalışanların “girişimciliğe” ve “girişimciliğin alt boyutları”na ilişkin algıları şu şekilde gerçekleşmiştir: İşletmede, ($\bar{x}=3,78$) ortalama ile “girişimciliğe” “yüksek” bir düzeyde önem verildiği görülmüştür. İşletmede ($\bar{x}=3,93$) ortalama ile “yüksek” bir düzeyde “yenilik” boyutuna; ($\bar{x}=3,85$) ortalama ile “yüksek” bir düzeyde “yeni girişim” boyutuna; ($\bar{x}=3,69$) ortalama ile yüksek bir düzeyde “stratejik yenilenme” boyutuna ve ($\bar{x}=3,59$) ortalama ile “proaktif davranış” boyutuna yüksek bir düzeyde önem verildiği tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre, değerlendirilen işletmede, “girişimciliğe” ve “girişimciliğin alt boyutları”na verilen önem derecesine ait algının “yüksek” bir düzeyde olduğu belirlenmiştir.

3. Dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

a) “Dönüştürücü liderlik” ile “girişimcilik” arasında ((0,484) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

b) “Dönüştürücü liderlik” ile “girişimciliğin alt boyutları” arasında da pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Buna göre,

- “Dönüştürücü liderlik” ile “yenilik” arasında ((0,453) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Dönüştürücü liderlik” ile “yeni girişim” arasında ((0,259) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Dönüştürücü liderlik” ile “stratejik yenilenme” arasında ((0,441) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Dönüştürücü liderlik” ile “proaktif davranış” arasında ((0,390) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Bu bulgulara göre boyutlar arasındaki en güçlü ilişki “dönüştürücü liderlik” ve “yenilik” arasındaki olduğu görülmüştür. Bu bulgudan, “dönüştürücü liderlik” özelliklerinin, “yenilik” üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu ve olumlu etkilediği

sonucuna varılmıştır. Boyutlar arasındaki en zayıf ilişki “dönüştürücü liderlik” ve “yeni girişim” arasında olduğu belirlenmiştir. Buradan dönüştürücü liderlerin “yeni girişim” boyutunu diğer boyutlara göre daha az etkiledikleri ortaya çıkarılmıştır.

c) “Dönüştürücü liderliğin” alt boyutlarıyla “girişimcilik” ve “girişimciliğin alt boyutları” arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Buna göre:

“Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” ile “girişimcilik” arasında ((0,490) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Alt boyutlar arasında:

- “Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” ile “yenilik” arasında ((0,463) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” ile “yeni girişim” arasında ((0,249) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli” olma ile “stratejik yenilenme” arasında ((0,448) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” ile “proaktif davranış” arasında ((0,401) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

“Grup amaçlarının kabulünü sağlama” ile “girişimcilik” arasında ((0,382) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Alt boyutlar arasında:

- “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” ile “yenilik” arasında ((0,375) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” ile “yeni girişim” arasında ((0,176) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” ile “stratejik yenilenme” arasında ((0,366) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” ile “proaktif davranış” arasında ((0,301) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

“Entelektüel teşvikte bulunma” ile “girişimcilik” arasında ((0,456) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki ortaya bulunmuştur. Alt boyutlar arasında:

- “Entelektüel teşvikte bulunma” ile “yenilik” arasında ((0,411) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Entelektüel teşvikte bulunma” ile “yeni girişim” arasında ((0,258) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Entelektüel teşvikte bulunma” ile “stratejik yenilenme” alt boyutu arasında ((0,408) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Entelektüel teşvikte bulunma” ile “proaktif davranış” alt boyutu arasında ((0,378) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

“Bireysel ilgi gösterme” ile “girişimcilik” arasında ((0,333) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Alt boyutlar arasında:

- “Bireysel ilgi gösterme” ile “yenilik” arasında ((0,331) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Bireysel ilgi gösterme” ile “yeni girişim” arasında ((0,180) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Bireysel ilgi gösterme” ile “stratejik yenilenme” arasında ((0,302) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Bireysel ilgi gösterme” ile “proaktif davranış” arasında ((0,244) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki ortaya konulmuştur.

“Yüksek başarı beklentisine sahip olma” ile “girişimcilik” arasında ((0,260) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Alt boyutlar arasında:

- “Yüksek başarı beklentisine sahip olma” ile “yenilik” arasında ((0,192) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Yüksek başarı beklentisine sahip olma” ile “yeni girişim” arasında ((0,214) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Yüksek başarı beklentisine sahip olma” ile “stratejik yenilenme” arasında ((0,204) $p<0,01$) düzeyinde,
- “Yüksek başarı beklentisine sahip olma” ile “proaktif davranış” arasında ((0,221) $p<0,01$) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre, her bir boyut arasındaki ikili ilişkilerde pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. “Dönüştürücü liderliğin alt boyutları”yla “girişimcilik”

arasındaki ortaya çıkan en güçlü ilişkiler bir bütün olarak değerlendirildiğinde; en güçlü ilişki sıralaması şu şekilde belirlenmiştir:

1. Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma ile girişimcilik arasında,
2. Entelektüel teşvikte bulunma ile girişimcilik arasında
3. Grup amaçlarının kabulünü sağlama ile girişimcilik arasında,
4. Bireysel ilgi gösterme ile girişimcilik arasında,
5. Yüksek başarı beklentisine sahip olma ile girişimcilik arasında

Bu sonuçlara göre, dönüştürücü liderlerin, vizyon yaratarak ve uygun bir rol modeli olarak takipçilerini girişimciliğe yönlendirdikleri; takipçilerine entelektüel teşvik sağlamak yoluyla girişimciliği daha çok arttırdıkları; grup amaçlarını kabulünü sağlamak sayesinde girişimciliği daha çok destekledikleri; bireysel ilgi yoluyla takipçilerinin girişimci olma istekliliklerini açığa çıkardıklarını ve onlardan yüksek başarı bekleyerek, girişimcilik faaliyetlerinin başarılı olmasını sağladıkları sonucuna varılmıştır.

Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarıyla girişimciliğin alt boyutları arasında ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde değerlendirilebilir: Dönüştürücü liderliğin “yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu hariç diğer 4 alt boyutunun, girişimciliğin “yenilik” alt boyutuyla en yüksek düzeyde ilişkileri bulunmuştur. Bu sonuçlar dönüştürücü liderliğin bu boyutlarının “yenilik” boyutu üzerinde olumlu etki yarattığı görülmüştür. Dolayısıyla, “dönüştürücü liderlik” ve “dönüştürücü liderliğe ait alt boyutlar”ın, “girişimcilik” ile aynı düzeyde önemli olan “yenilik” üzerinde önemli etki yarattığı görülmüştür. Bahsi geçen aynı boyutların hepsinin “yeni girişim” boyutuyla en zayıf ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bunu, dönüştürücü liderlerin, takipçilerini “yeni girişim” konusunda ikna etmekte zorlandıkları, takipçilerin “yeni girişim” boyutuna sıcak bakmadıkları, sorumluluk almaktan kaçtıkları ve başarısız olmaktan çekindikleri şeklinde ifade etmekle mümkündür. Bununla birlikte dönüştürücü liderlerin “yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutuyla girişimciliğin “proaktif davranış” alt boyutu arasında en yüksek düzeyli ilişkileri belirlenmiştir.

Dönüştürücü liderlerin, takipçilerinden yüksek başarı beklemek suretiyle onları öncü davranışlarda bulunmaya teşvik ettiklerini ifade etmek mümkündür.

4. “Girişimciliği” etkileyen faktörlerin yönünü ve büyüklüğünü belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonuçlarında, “girişimcilik” üzerinde “vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma”, “entelektüel teşvikte bulunma” değişkenlerinin anlamlı ilişkileri bulunmuş ve önemli değişkenler olduğu tespit edilmiştir.
5. “Girişimcilik” için yapılan Regresyon Analizi sonuçlarında, girişimcilik üzerinde, “grup amaçlarının kabulünü sağlama”, “bireysel ilgi gösterme”, “yüksek başarı beklentisine sahip olma” değişkenlerinin anlamlı ilişkileri bulunamamıştır.
6. Araştırmamızda “dönüştürücü liderlik ve alt boyutları” için demografik değişkenler bakımından algılama farklılıkları olup olmadığını belirlemek için t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunlara göre yaş değişkeni açısından 18-24 yaş arasındakilerin ($\bar{x}=3,83$) ortalama ile “entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutuna katılma düzeyleri diğer yaş gruplarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. “Entelektüel teşviğe” ait böyle bir bulgunun ortaya çıkması, genç yaşta olanların, “dönüştürücü liderliğin” bu alt boyutundan daha fazla etkilendikleri ve bunun sonucunda, problemlere daha farklı açılardan baktıkları ve amaçlara ulaşmak için farklı yollar denemeye daha yatkın oldukları sonucuna varılmıştır.
7. Demografik değişkenler bakımından farklılığı ortaya koymak için yapılan analizler sonucunda, “dönüştürücü liderlik ve alt boyutları” için cinsiyet, öğrenim seviyesi, çalışma süreleri değişkenleri bakımından farklılıklar bulunamamıştır. Bu sonuçları, liderlerin, dönüştürücü liderlik özelliklerini bütün çalışanlarına eşit bir düzeyde sergilemeleri sonucu herkeste aynı duygunun oluştuğu ve bu sebeple algılamada farklılıkların bulunmadığını ifade etmek mümkündür.
8. Araştırmamızda “girişimcilik” ve alt boyutları için demografik değişkenler bakımından farklılıkların ortaya konulması için yapılan analizler sonucunda farklılıkların olduğu ortaya çıkmıştır. Yaş değişkeni

bakımından 35 yaş ve üstü grubun ($\bar{x}=3,93$) ortalama ile “girişimciliğe”; 18-24 yaş arası grup ($\bar{x}=4,11$) ortalama ile “yeniliğe”; 18-24 yaş arası grup ($\bar{x}=3,76$) ortalama ile “proaktif davranış” a katılma düzeyleri diğer yaş gruplarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğrenim seviyesi değişkeni açısından lise/yüksekokul mezunlarının ($\bar{x}=3,96$) ortalama ile “girişimciliğe; ($\bar{x}=4,23$) ortalama ile “yeniliğe; ($\bar{x}=3,86$) ortalama ile “stratejik yenilenme” ye katılma düzeyleri diğer öğrenim seviyelerindeki gruplara göre anlamlı derecede daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuçla, öğrenim seviyesinin artmasıyla, “girişimcilik” eğiliminin ve işletmedeki girişimcilik algısının azaldığını ifade etmek mümkündür.

9. Demografik değişkenler bakımından farklılığı ortaya koymak için yapılan analizler sonucunda “girişimcilik ve alt boyutları”na ilişkin olarak cinsiyet ve çalışma süreleri açısından bir farklılık bulunamamıştır. Farklılıkların bulunamaması “girişimcilik kültürü”nün çalışanlara çok iyi bir şekilde benimsetildiği ve bu sebepten çalışanların algılamalarında farklılıkların bulunmadığını ifade etmek mümkündür.

Teorik ve ampirik araştırmamıza ilişkin bu sonuçlara göre girişimcilikte dönüştürücü liderlik davranışları ve özellikleri göstererek başarı sağlamak için işletme liderlerine ve gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik olarak şu önerilerde bulunabiliriz:

1. İşletme liderleri çalışanların faaliyetlerini değerlendirirken en iyiye göre başarı değerlendirmesi yapmalıdır. Çalışmamızda en düşük ortalamaya sahip ifade, “Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez” olması, işletme liderlerinin bu alanda yüksek düzeyde başarılı olmadıklarını ortaya koymaktadır. Başarıyı en iyiye göre değerlendirmek daha büyük amaçlara ulaşmayı sağlayacaktır.
2. İşletme liderleri geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeli, planlarını çalışanlarıyla paylaşmalıdır. Çalışmamızda en düşük ikinci ortalamaya sahip ifade “Çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır” dır. Bu sonuç, işletme liderlerinin bu konuda yeterli düzeyde olmadıklarını ortaya koymaktadır. Planların çalışanlar tarafından paylaşılması ve bu

planların ilham kaynağı olması çalışanların gelecek için daha çok istekli çalışmalarıyla sonuçlanacaktır.

3. İşletme liderleri, çalışanların işlerine ve kariyerlerine ilişkin beklentilerini yükseltmelidir. Liderler çalışanları bu konuda teşvik etmeli ve bunu başarabilecekleri konusunda onları ikna etmelidir. İşlerine ve kariyerlerine ilişkin beklentisi artan çalışanlar daha hırslı ve daha istekli bir şekilde çalışarak işletmeye daha büyük katkılar sağlayabilirler.
4. İşletme liderleri, çalışanlarının işlerini gerçekleştirme biçimlerini sürekli olarak sorgulamaları için teşvik etmelidir. Günümüz çalkantılı çevre koşullarında başarıyı sağlamak, mevcut duruma meydan okumayla, problemlere yenilikçi çözümler bulmayla ve amaçlar için yeni stratejiler belirlemeyle elde edilecektir.
5. İşletme liderleri çalışanların kişisel ihtiyaçlarını daha çok dikkate almalıdır. Her bir çalışanın ihtiyaçları farklılık göstermektedir. Çalışanlar, liderleri tarafından kendilerinin ihtiyaçlarının dikkate alındığını algıladıklarında, kendilerini daha değerli hissedecek ve işletmeye bağlılıkları daha fazla artacaktır.
6. İşletmede girişimciliğe verilen önem bakımından ortalaması en düşük ifadenin “Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde, faaliyet alanımızla ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak” ifadesinin olması, işletmenin bu konuya yeterince önem vermediğini ortaya koymaktadır. İşletme, faaliyet alanıyla ilgili, ama faaliyet sektörünün dışında yeni işler yapmak ve yeni işletmeler açmak yoluyla rekabet avantajı sağlayabilirler.
7. İşletmedeki girişimciliğe verilen önem düzeyi bakımından ortalaması en düşük ikinci ifade “Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak” olmuştur. Risk, girişimcilik sürecinin her aşamasında vardır ve tamamen ortadan kaldırılamaz. Yüksek risk demek o projenin uygulanmaması anlamına gelmemektedir. Önemli olan, işletme liderlerinin hesaplanabilir ve kabul edilebilir düzeydeki riskli projeleri gerçeğe dönüştürme istekliliğini ortaya koyarak amaçlarına ulaşmalarına katkı sağlayabilmeleridir.

8. İşletme liderlerine yönelik olarak, yapmaları gereken faaliyetlerin genel bir değerlendirmesini yaptığımızda; liderler, çalışanların kişisel ihtiyaçlarına ve duygularına önem vermeli; amaçların oluşmasında çalışanların fikirlerini almalı; onların birer girişimci ve lider olarak yetişmeleri için gerekli ortam sağlanmalıdır. Liderler, başarılı bir girişimcilik faaliyetinde bulunmak için yapılması gereken faaliyetleri yerine getirerek ve girişimci kişilik özellikleri göstererek işletmelerini başarıya taşıyacaktır.
9. Gelecekte bu konularla ilgili çalışacak araştırmacılara yönelik olarak şunları önerebiliriz: Bu çalışmanın örnekleme, otomotiv sektörüyle ve bir şehirdeki büyük bir işletmeyle sınırlı tutulmuş ve elde edilen sonuçlar bu sınırlılıkların şekillendirmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara, örneklem büyüklüğünü arttırarak bölgeler arasında ve konunun yapısına uygun başka sektörler seçilerek dönüştürücü liderlik ve girişimcilik davranışlarını ortaya koyan çalışmalar yapmalarını önerebiliriz.
10. Çalışmamızda girişimciliğin bir boyutu olan iç girişimcilik ele alınmış ve yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktiflik boyutları bakımından incelenmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve çevresel çalkantı konuları birlikte inceleme konusu yapılabilir.

KAYNAKLAR**KİTAPLAR**

Acs, Z. J., Audretsch, D. B. (2010). "Introduction To The 2nd Edition Of The Handbook Of Entrepreneurship Research". Ed.: Z. J. Acs, D. B. Audretsch. *Handbook Of Entrepreneurship Research* (ss. 1-19). USA: Springer.

Adair, J. (2002). *Inspiring Leadership*. London: Thorogood.

Alvarez, S. A., Barney, J. B., Young, S. L. (2010). "Debates In Entrepreneurship: Opportunity Formation And Implications For The Field Of Entrepreneurship". Ed.: Z. J. Acs, D. B. Audretsch. *Handbook Of Entrepreneurship Research* (ss.23-45). USA: Springer.

Anderson, D., Anderson, L. A. (2010). *Beyond Change Management*. USA: Pfeiffer.

Antonic, B., Cardon, M. S., Hisrich, R. D. (2004). "Internationalizing Corporate Entrepreneurship: The Impact On Global Hr Management". Ed: J. A. Katz, D. A. Shepherd. *Corporate Entrepreneurship: Advances In Entrepreneurship, Firm Emergence And Growth* (ss.173-197). Netherlands: Elsevier.

Barrow, P. (2004). *Girişimcinin Silahı: İş Planı*. Çeviren: Cemal Ökmen Yücel, Ankara: Kesit Tanıtım Ltd Şti.

Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bennis, W. (2009). *On Becoming A Leader*. USA: Basic Books.

Bridge, S., O'neill, K., Cromie, S. (1998). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship&Small Business*. London: Macmillan Press.

- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cooper, D. J. (2003). *Leadership For Follower Commitment*, GB: Butterworth-Heinemann
- Champoux, J. E. (2006). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups And Organizations*. USA: Thomson South-Western.
- Çakırer, M. A. (2006). *Lider girişimcinin Yol Haritası*. Ed.: Turgay Biçer, İstanbul: Beyaz yayınları.
- Drucker, F. P. (1985). *Innovation And Entrepreneurship: Practice And Principles*. New York: HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. F. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*. Çeviren: Belkıs Çorakçı, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- DuBrin, A. J. (2004). *Leadership: Research Findings, Practice, And Skills*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Duening, T. N., Hisrich R. D., Lechter, M. A. (2010). *Technology Entrepreneurship*. USA: Academic Press.
- Eckhardt, J. T., Shane, S. (2010). "An Update To The Individual-Opportunity Nexus". Ed.: Z. J. Acs, D. B. Audretsch. *Handbook Of Entrepreneurship Research* (ss. 47-76). USA: Springer.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship and New Value Creation*. USA: Cambridge University Press.
- Gartner, W. B. (2004). "Achieving Critical Mass In Entrepreneurship Scholarship". Ed.: J. A. Katz, D. A. Shepherd. *Corporate Entrepreneurship: Advances In Entrepreneurship, Firm Emergence And Growth* (ss. 199-216). Netherlands: Elsevier.
- Güler, F. (2007). *Temel İstatistik*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Havinal, V. (2009). *Management And Entrepreneurship*. New Delhi: Age International.
- Hisrich R. D., Peters M. P. (2002). *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill,-Irwin.
- Hogg M. A., Martin, R., Weeden, K. (2003). "Leader-Member Relations And Social Identity" Ed.: D. V. Knippenberg, M. A. Hogg. *Leadership And Power: Identity Processes In Groups And Organizations* (ss. 18-33). London: Sage Publications.
- Karami, A. (2007). *Strategy Formulation In Entrepreneurial Firms*. USA: Ashgate Publishing.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behaviour*. New Delhi: New Age International Publishers.

- Köksal, B. A. (2003). *İstatistik Analiz Metotları*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Hornsby, J. S. (2004). “Corporate Entrepreneurship Behavior Among Managers: A Review Of Theory, Research, And Practice”. Ed: J. A. Katz, D. A. Shepherd. *Corporate Entrepreneurship: Advances In Entrepreneurship, Firm Emergence And Growth* (ss. 7-45). Netherlands: Elsevier.
- Low, M. B., MacMillan, I. C. (2007). “Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges”, Ed.: A. Cuervo, D. Ribeiro, S. Roig. *Entrepreneurship: Cocepts, Theory And Perspective* (ss 131-154). Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
- Lowe, R., Marriott, S. (2006). *Enterprise: Entrepreneurship and Innovation*. USA: Butterworth-Heinemann.
- Mabey, C., Lees, T. F. (2008). *Management and Leadership Development*, GB: Sage Publications.
- Moore, C.B., Autry, C. W., Macy, B. A. (2007). “Advances In Entrepreneurship, Firm Emergence And Growth: Entrepreneurial Strategic Processes”. Ed.: G. T. Lumpkin, J. A. Katz. *Interpreneursip: How The Process Of Combining Relational Resources And Entrepreneurial Resources Drives Competitive Advantage* (ss. 65-102.) UK: JAI Press.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., LaForge, R. W. (2004). “The Emergence Of Entrepreneurial Marketing: Nature And Meaning”. Ed.: Harold P. Welsch. *Entrepreneursip The Way Ahead* (ss. 91-104). New York, UK: Routledge.
- Müftüoğlu, T., Haliloğlu, N. (2009). *Nasıl Girişimci Olunur?*. Ankara: Turhankitabevi.
- Nahavandi, A. (2009). *The Art And Science Of Leadership*, Fifth Edition, Prentice Hall Inc.

- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Oden, H. W. (1999). *Transforming The Organization: A Social-Technical Approach*, Westport: Quorum Books.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış, Anadolu üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları*. Eskişehir: Vakfi Yayın No: 149.
- Parker, S. C. (2009). *The Economics Of Entrepreneurship*, New York: Cambridge University Press.
- Rickards, T., Clark, M. (2006). *Dilemmas Of Leadership*, London And New York: Routledge.
- Salaman, G. (2004). "Competences Of managers, Competences Of Leaders". Ed.: J. Storey. *Leadership In organizations: Current Issues And Key Trends (ss.58-79)*. London And USA And Canada: Routledge.
- Shields, J. L. (2006). "Organization And Culture Change". Ed.: W. B. Rouse. *Enterprise Transformation: Understanding And Enabling Fundamental Change (ss. 79-105)*. New Jersey: Wiley.
- Şimşek, M. Ş. (2007). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Adım Ofset ve Matbaacılık.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Tezbaşaran, A. A. (1997). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Thomas, N. (2004). *The John Adair Handbook Of Management And Leadership*. India: Thorogood.
- Uhl-Bien, M. (2003). "Relationship Development As A Key Ingredient For Leadership Development". Ed.: S. E. Murphy, R.E. Riggio. *The Future Of Leadership Development* (ss. 129-147). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Verheul, I., Wennekers, S., Audretsch, D., Thurik, R. (2002). "An Eclectic Theory Of Entrepreneurship: Policies, Institutions And Culture". Ed.: D. B. Audretsch, R. Thurik, I. Verheul, S.Wennekers. *Entrepreneurship: Determinants And Policy In A European-U.S. Comparison* (ss. 11-81). USA: Kluwer Academic Publishers.
- Wickham, P. A. (2001). *Strategic Entrepreneurship*. UK: Financial Times-Prentice Hall.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories: Contributions To Management Science*. Berlin Heidelberg, London And New York: Springer-Verlag.
- Yıldız, N., Akbulut, Ö., Bircan, H. (2006). *İstatistiğe Giriş: Uygulamalı Temel Bilgiler Çözümlü ve Cevaplı Sorular*. İstanbul: Aktif Yayınevi.
- Yukl, G., Lepsinger, R. (2008). "Organizational Leadership". Ed.: Joyce Huth Munro. *Improving Performance Through Flexible Leadership*. Dubuque Iowa: McGraw-Hill Companies.

Yukl, G., Lepsinger, R. (2004). *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*, San Francisco: Jossey-Bass.

MAKALELER

Abernethy, M. A., Bouwens, J., Lent, L. v. (2010). "Leadership And Control System Design". *Management Accounting Research*, 21, 2-16.

Ağca, V., Yörük D. (2006). "Bağımsız Girişimcilik Ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (2), 155-173.

Ahn, T. (2009). "Attitudes Toward Risk And Self-Employment Of Young Workers". *Labour Economics*, doi:10.1016/j.labeco.2009.06.005.

Aidis, R., Estrin, S., Mickiewicz, T. (2008). "Institutions And Entrepreneurship Development In Russia: A Comparative Perspective". *Journal Of Business Venturing*, 23, 656-672.

Ainuddin R. A., Beamish, P. W., Hulland, J. S., Rouse, M. J. (2007). "Resource Attributes And Firm Performance In International Joint Ventures". *Journal Of World Business*, 42, 47-60.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., Kramer, S. J. (2004). "Leader Behaviors And The Work Environment For Creativity: Perceived Leader Support". *The Leadership Quarterly*, 15, 5-32.

Anokhin, S., Schulze, W. S. (2009). "Entrepreneurship, Innovation, And Corruption". *Journal Of Business Venturing*, 24, 465-476.

- Antoncic, B., Prodan, I. (2008). "Alliances, Corporate Technological Entrepreneurship And Firm Performance: Testing A Model On Manufacturing Firms". *Technovation*, 28, 257-265.
- Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2001). "Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation". *Journal Of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Arago'n-Correa, J. A., Garc'a-Morales, V. J., Cordo'n-Pozo, E. (2007). "Leadership And Organizational Learning's Role On Innovation And Performance: Lessons From Spain". *Industrial Marketing Management*, 36, 349- 359.
- Arslan, K. (2002). "Üniversiteli Gençlerde Mesleki Tercihler ve Girişimcilik Eğilimleri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 1-11.
- Arslandaş, C., Pekdemir, I. (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Audretsch, D. B., Bönte, W., Keilbach, M. (2008). "Entrepreneurship Capital And Its Impact On Knowledge Diffusion And Economic Performance". *Journal Of Business Venturing*, 23, 687-698.
- Audretsch, D. B., Keilbach, M. (2008) "Resolving The Knowledge Paradox: Knowledge-Spillover Entrepreneurship And Economic Growth". *Research Policy*, 37, 1697-1705.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J. (2010). "Teams' Reactions To Conflict And Teams' Task And Social Outcomes: The Moderating Role Of Transformational And Emotional Leadership". *European Management Journal*, 28, 220-235.
- Aytaç, Ö., İlhan, S. (2007). "Girişimcilik Ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 101-120.

- Balogun, J., Jenkins, M. (2003). "Re-Conceiving Change Management: A Knowledge-Based Perspective". *European Management Journal*, 21 (2), 247-257.
- Balthazard, P. A., Waldman, D. A., Warren, J. E. (2009). "Predictors Of The Emergence Of Transformational Leadership In Virtual Decision Teams". *The Leadership Quarterly*, 20, 651-663.
- Baron, R. A., Tang, J. (2009). "The Role Of Entrepreneurs In Firm-Level Innovation: Joint Effects Of Positive Affect, Creativity, And Environmental Dynamism". *Journal Of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2009.06.002.
- Bartol, K. M., Zhang, X. (2007). "Networks And Leadership Development: Building Linkages For Capacity Acquisition And Capital Accrual". *Human Resource Management Review*, 17, 388-401.
- Basadur, M. (2004). "Leading Others To Think Innovatively Together: Creative Leadership" . *The Leadership Quarterly*, 15, 103-121.
- Basu, S., Phelps, C., Kotha, S. (2009). "Towards Understanding Who Makes Corporate Venture Capital Investments And Why". *Journal Of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2009.07.001.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul M., Pache, A.-C., Alexander, J. A. (2010). "Leadership Competencies For Implementing Planned Organizational Change". *The Leadership Quarterly*, 21, 422-438.
- Bayraktaroğlu, S., Kutaniş, R. Ö. (2003). "Transforming Hotels Into Learning Organisations: A New Strategy For Going Global". *Tourism Management*, 24, 149-154.

- Benjamin, L., Flynn, F. J. (2006). "Leadership Style And Regulatory Mode: Value From Fit?". *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 100, 216-230.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., Keller, R. T. (2006). "Leadership And Organizational Learning: A Multiple Levels Perspective". *The Leadership Quarterly*, 17, 577-594.
- Berson, Y., Avolio, B. J. (2004). "Transformational Leadership And The Dissemination Of Organizational Goals: A Case Study Of A Telecommunication Firm". *The Leadership Quarterly*, 15, 625-646.
- Bhagavatula, S., Elfring, T., Tilburg, A. v., Bunt, G. G. v. d. (2008). "How Social And Human Capital Influence Opportunity Recognition And Resource Mobilization In India's Handloom Industry". *Journal Of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2008.10.006.
- Bhuiyan, S. N., Menguc, B., Bell, S. J. (2005). "Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect Of Entrepreneurship On The Relationship Between Market Orientation And Performance". *Journal Of Business Research*, 58, 9-17.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., Baldwin, T. T. (2004). "Setting The Stage For Effective Leadership: Antecedent Of Transformational Leadership Behavior". *The Leadership Quarterly*, 15, 195-210.
- Brenkert, G. G. (2009). "Innovation, Rule Breaking And The Ethics Of Entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 24, 448-464.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., Kapsa D. (2010). "Should Entrepreneurs Plan Or Just Storm The Castle? A Meta-Analysis On Contextual Factors Impacting The Business Planning-Performance Relationship In Small Firms". *Journal Of Business Venturing*, 25, 24-40.

- Brockner, J., Higgins, E. T., Low, M. B. (2004). "Regulatory Focus Theory And The Entrepreneurial Process". *Journal Of Business Venturing*, 19, 203-220.
- Brown, D. J., Keeping, L. M. (2005). "Elaborating The Construct Of Transformational Leadership: The Role Of Affect". *The Leadership Quarterly*, 16, 245-272.
- Brundin, E., Patzelt, H., Shepherd, D. A. (2008). "Managers' Emotional Displays And Employees' Willingness To Act Entrepreneurially". *Journal Of Business Venturing*, 23, 221-243.
- Brush, C. G., Manolova, T. S., Edelman, L. F. (2008). "Properties Of Emerging Organizations: An Empirical Test". *Journal Of Business Venturing*, 23, 547-566.
- Burger-Helmchen, T. (2008). "Plural-Entrepreneurial Activity For A Single Start-Up: A Case Study". *Journal Of High Technology Management Research*, 19, 94-102.
- Burgers, J. H., Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J. V. D., Volberda, H. W. (2009) "Structural Differentiation And Corporate Venturing: The Moderating Role Of Formal And Informal Integration Mechanisms". *Journal Of Business Venturing*, 24, 206-220.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., Salas, E. (2007). "Trust In Leadership: A Multi-Level Review And Integration". *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- Camarinha-Matos, L. M., Afsarmanesh, H., Galeano, N., Molina, A. (2009). "Collaborative Networked Organizations – Concepts And Practice In Manufacturing Enterprises". *Computers & Industrial Engineering*, 57, 46-60.
- Cardon, M. S., Stevens, C. E., Potter, D. R. (2009). "Misfortunes Or Mistakes? Cultural Sensemaking Of Entrepreneurial Failure". *Journal Of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2009.06.004.

- Carmeli, A., Gelbard, R., Gefen, D. (2010). "The Importance Of Innovation Leadership In Cultivating Strategic Fit And Enhancing Firm Performance". *The Leadership Quarterly*, 21, 339-349.
- Carpano, C., Rahman, M., Roth, K. (2003). "Resources, Mobility Barriers, And The International Competitive Position Of An Industry". *Journal Of International Management*, 9, 153-169.
- Carton, R. B., Hofer, C. W., Meeks, M. D. (1998). "The Entrepreneur And Entrepreneurship: Operational Definitions Of Their Role In Society". *Proceedings of the 43rd International Council For Small Business World Conference*, <http://www.sbaer.uca.edu/research/1998/ICSB/k004.htm>
- Casson, M. (2005). "Entrepreneurship And The Theory Of The Firm". *Journal Of Economic Behavior & Organization*, 58, 327-348.
- Certo, S. T., Certo, S. C. (2005). "Spotlight On Entrepreneurship". *Business Horizons*, 48, 271-274.
- Certo, S. T., Miller, T. (2008). "Social Entrepreneurship: Key Issues And Concepts". *Business Horizons*, 51, 267-271.
- Chemin, M. (2009). "The Impact Of The Judiciary On Entrepreneurship: Evaluation Of Pakistan's "Access To Justice Programme"". *Journal Of Public Economics*, 93, 114-125.
- Chen, H., Hsu, C.-W. (2009) "Internationalization, Resource Allocation And Firm Performance". *Industrial Marketing Management*, doi:10.1016/j.indmarman.2009.10.001.

- Cho, J., Dansereau, F. (2010). "Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study Of Transformational Leadership, Justice Perceptions, And Organizational Citizenship Behaviors". *The Leadership Quarterly*, 21, 409-421.
- Christensen, L. J., Parsons, H., Fairbourne, J. (2009). "Building Entrepreneurship In Subsistence Markets: Microfranchising As An Employment Incubator". *Journal of Business Research*, doi:10.1016/j.jbusres.2009.03.020.
- Chuang, S.-H., (2004). "A Resource-Based Perspective On Knowledge Management Capability And Competitive Advantage: An Empirical Investigation". *Expert Systems With Applications*, 27, 459-465.
- Clercq, D. D., Dimov, D., Thongpapanl, N. T. (2010). "The Moderating Impact Of Internal Social Exchange Processes On The Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship". *Journal Of Business Venturing*, 25, 87-103.
- Cogliser, C. C., Brigham, K. H. (2004). "The Intersection Of Leadership And Entrepreneurship: Mutual Lessons To Be Learned". *The Leadership Quarterly*, 15, 771-799.
- Cohen, B., Winn, M. I. (2007). "Market Imperfections, Opportunity And Sustainable Entrepreneurship". *Journal Of Business Venturing*, 22, 29-49.
- Conrad, M. A., Guhde, J., Brown, D., Chronister, C., Ross-Alaolmolki, K. (2010) "Transformational Leadership: Instituting A Nursing Simulation Program". *Clinical Simulation In Nursing*, doi:10.1016/j.ecns.2010.02.007.
- Crevani, L., Lindgren, M., Packendorff, J. (2010). "Leadership, Not Leaders: On The Study Of Leadership As Practices And Interactions". *Scandinavian Journal Of Management*, 26, 77-86.

- Crossan, M., Vera, D., Nanjad, L. (2008). "Transcendent Leadership: Strategic Leadership In Dynamic Environments". *The Leadership Quarterly*, 19, 569-581.
- Crossan, M., Mazutis, D. (2008). "Transcendent Leadership". *Business Horizons*, 51, 131-139.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., Stafford, E. (2010). "Leadership Styles And Outcome Patterns For The Nursing Workforce And Work Environment: A Systematic Review". *International Journal Of Nursing Studies*, 47, 363-385.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., Cengiz, S. (2009). "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'nda Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 77-89.
- Dam, K. V., Schipper, M., Runhaar, P. (2009). "Developing A Competency-Based Framework For Teachers' Entrepreneurial Behaviour". *Teaching And Teacher Education*, doi:10.1016/j.tate.2009.10.038.
- Davis, B. M. (2010). "Creativity & Innovation In Business 2010 Teaching The Application Of Design Thinking To Business". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 6532-6538.
- Davis, K. S. (1999). "Decision Criteria In The Evaluation Of Potential Intrapreneurs". *J. Eng. Technol. Manage (Journal of Engineering and Technology Management)*, 16, 295-327.
- Dias, J., McDermott, J. (2006). "Institutions, Education, And Development: The Role Of Entrepreneurs". *Journal Of Development Economics*, 80, 299-328.

- Dimitratos, P., Lioukas, S., Carter, S. (2004). "The Relationship Between Entrepreneurship And International Performance: The Importance Of Domestic Environment". *International Business Review*, 13, 19-41.
- Dimitratos, P., Liouka, I., Young, S. (2009). "Regional Location Of Multinational Corporation Subsidiaries And Economic Development Contribution: Evidence From The UK". *Journal Of World Business*, 44, 180-191.
- Dvir, T., Shamir, B. (2003). "Follower Developmental Characteristics As Predicting Transformational Leadership: A Longitudinal Field Study". *The Leadership Quarterly*, 14, 327-344.
- Ebner, A. (2006). "Institutions, Entrepreneurship, And The Rationale Of Government: An Outline Of The Schumpeterian Theory Of The State". *Journal Of Economic Behavior & Organization*, 59, 497-515.
- Ensley, M. D., Pearson, A., Pearce, C. L. (2003). "Top Management Team Process, Shared Leadership, And New Venture Performance: A Theoretical Model And Research Agenda". *Human Resource Management Review*, 13, 329-346.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., Hmieleski, K. M. (2006). "The Moderating Effect Of Environmental Dynamism On The Relationship Between Entrepreneur Leadership Behavior And New Venture Performance". *Journal Of Business Venturing*, 21, 243-263.
- Epitropaki, O., Martin, R. (2005). "The Moderating Role Of Individual Differences In The Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions And Organizational Identification". *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589.
- Erdem, F. (2001). "Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi Ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım". *Akdeniz İİBF Dergisi*, 2, 43-61.

- Ergeneli, A., Gohar, R., Temirbekova, Z. (2007). "Transformational Leadership: Its Relationship To Culture Value Dimensions". *International Journal Of Intercultural Relations*, 31, 703-724.
- Fletcher, J. K. (2004). "The Paradox Of Postheroic Leadership: An Essay On Gender, Power, And Transformational Change". *The Leadership Quarterly*, 15, 647-661.
- Ford, D. L., Ismail, K. M. (2006). "Perceptions Of Effective Leadership Among Central Eurasian Managers: A Cultural Convergence–Divergence Examination Within A Globalization Context". *Journal Of International Management*, 12, 158-180.
- Frederiksen, L., Davies, A. (2008). "Vanguards And Ventures: Projects As Vehicles For Corporate Entrepreneurship". *International Journal Of Project Management*, 26, 487-496.
- Fuller, T., Warren, L. (2006). "Entrepreneurship As Foresight: A Complex Social Network Perspective On Organisational Foresight". *Futures*, 38, 956-971.
- Galbreath, J. (2005). "Which Resources Matter The Most To Firm Success? An Exploratory Study Of Resource-Based Theory". *Technovation*, 25, 979-987.
- Gartner, W. B. (1989). "Who is an entrepreneur? Is the wrong question". *Entrepreneurship Theory And Practice*, 47-67.
- Getz, D., Petersen, T. (2005). "Growth And Profit-Oriented Entrepreneurship Among Family Business Owners In The Tourism And Hospitality Industry". *Hospitality Management*, 24, 219-242.
- Glaeser, E. L., Rosenthal, S. S., Strange, W. C. (2010). "Urban Economics And Entrepreneurship". *Journal Of Urban Economics*, 67, 1-14.

- Görling, S., Rehn, A. (2008). "Accidental Ventures-A Materialist Reading Of Opportunity And Entrepreneurial Potential". *Scand. J. Mgmt.* 24, 94-102.
- Gregorio, D. D. (2005). "Re-thinking Country Risk: Insights From Entrepreneurship Theory". *International Business Review*, 14, 209–226.
- Gümüşlüoğlu, L., İlsev, A. (2009). "Transformational Leadership, Creativity, And Organizational Innovation". *Journal Of Business Research*, 62, 461-473.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., Surie, G. (2004). "Entrepreneurial Leadership: Developing And Measuring A Cross-Cultural Construct". *Journal Of Business Venturing*, 19, 241-260.
- Güney, S., Nurmakhamatuly, A. (2007). "Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (18) , 62-86.
- Güven, S. (2009). "New Primary Education Course Programmes And Entrepreneurship". *Procedia Social And Behavioral Sciences*, 1, 265-270.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., Harms, P. D. (2008). "Leadership Efficacy: Review And Future Directions". *The Leadership Quarterly*, 19, 669-692.
- Hansen, J. D., Deitz, G. D., Tokman, M., Marino, L. D., Weaver, K. M. (2009). "Cross-National Invariance Of The Entrepreneurial Orientation Scale". *Journal Of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2009.05.003.
- Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., Allsopp, A. J. (2010). "The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Psychological, And Training Outcomes In Elite Military Recruits". *The Leadership Quarterly*, 21, 20-32.

- Harper, D. A. (2008). "Towards A Theory Of Entrepreneurial Teams". *Journal Of Business Venturing*, 23, 613-626.
- Hayton, J. C. (2005). "Promoting Corporate Entrepreneurship Through Human Resource Management Practices: A Review Of Empirical Research". *Human Resource Management Review*, 15, 21-41.
- Herrmann, A., Gassmann, O., Eisert, U. (2007). "An Empirical Study Of The Antecedents For Radical Product Innovations And Capabilities For Transformation". *J. Eng. Technol. Manage.*, 24, 92-120.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., Serpa, R. (2010). "Strategic Leadership For The 21st Century". *Business Horizons*, 53, 437-444.
- Hjalager, A.-M. (2010). "A Review Of Innovation Research In Tourism". *Tourism Management*, 31, 1-12.
- Hmieleski, K. M., Corbett, A. C. (2008). "The Contrasting Interaction Effects Of Improvisational Behavior With Entrepreneurial Self-Efficacy On New Venture Performance And Entrepreneur Work Satisfaction". *Journal Of Business Venturing*, 23, 482-496.
- Hockerts, K., Wüstenhagen, R. (2009). "Greening Goliaths Versus Emerging Davids - Theorizing About The Role Of Incumbents And New Entrants In Sustainable Entrepreneurship". *Journal Of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2009.07.005
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., Bott, J. P. (2009). "Managers' Corporate Entrepreneurial Actions: Examining Perception And Position". *Journal Of Business Venturing*, 24, 236-247.

- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunnicardi, F. C., Awad, S. S., (2008). "Transformational, Transactional, And Passive-Avoidant Leadership Characteristics Of A Surgical Resident Cohort: Analysis Using The Multifactor Leadership Questionnaire And Implications For Improving Surgical Education Curriculums". *Journal Of Surgical Research*, 148, 49-59.
- Howell, J. M., Shea, C. M., Higgins, C. A. (2005). "Champions Of Product Innovations: Defining, Developing, And Validating A Measure Of Champion Behavior". *Journal Of Business Venturing*, 20, 641-661.
- Hoye, K., Pries, F. (2009). "'Repeat Commercializers,' The 'Habitual Entrepreneurs' Of University-Industry Technology Transfer". *Technovation*, 29, 682-689.
- Hubbard, R. G. (2008). "Nondestructive Creation: Entrepreneurship And Management Research In The Study Of Growth". *Journal Of Policy Modeling*, 30, 595-602.
- Ireland, R. D., Webb, J. W. (2009). "Crossing The Great Divide Of Strategic Entrepreneurship: Transitioning Between Exploration And Exploitation". *Business Horizons*, 52, 469-479.
- Ireland, R. D., Webb, J. W. (2007). "Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage Through Streams Of innovation". *Business Horizons*, 50, 49-59.
- Jansen, J.P., Vera, D., Crossan, M. (2009). "Strategic Leadership For Exploration And Exploitation: The Moderating Role Of Environmental Dynamism". *The Leadership Quarterly*, 20, 5-18.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., Saarenketo, S. (2008). "Strategic Orientations Of Born Globals-Do They Really Matter?". *Journal Of World Business*, 43, 158-170.

- Jennings, J. E., Jennings, P. D., Greenwood, R. (2009). "Novelty And New Firm Performance: The Case Of Employment Systems In Knowledge-Intensive Service Organizations". *Journal Of Business Venturing*, 24, 338-359.
- Jerez-Go´mez, P., Ce´spedes-Lorente, J., Valle-Cabrera, R. (2005). "Organizational Learning Capability: A Proposal Of Measurement". *Journal Of Business Research*, 58, 715- 725.
- Johnson, S. K. (2009). "Do You Feel What I Feel? Mood Contagion And Leadership Outcomes". *The Leadership Quarterly*, 20, 814-827.
- Jung, D. D., Wu, A., Chow, C. W. (2008). "Towards Understanding The Direct And Indirect Effects Of CEOs' Transformational Leadership On Firm Innovation". *The Leadership Quarterly*, 19, 582-594.
- Jung, D. I., Chow, C., Wu, A. (2003). "The Role Of Transformational Leadership In Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses And Some Preliminary Findings". *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kakabadse, N., Kakabadse, A., Lee-Davies, L. (2005). "Visioning The Pathway: A Leadership Process Model". *European Management Journal*, 23 (2), 237-246.
- Kanniainen, V., Vesala, T. (2005). "Entrepreneurship And Labor Market Institutions". *Economic Modelling*, 22, 828- 847.
- Karabulut, A. T. (2009). "Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerini Ve Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26 (1), 331-356.
- Kauppila, O.-P., Rajala, R., Jyrama, A. (2008). "Antecedents Of Salespeople's Reluctance To Sell Radically New Products". *Industrial Marketing Management*, doi:10.1016/j.indmarman.2008.11.003.

- Karcioğlu, F., Kaygın, E. (2010). “Girişimcilikte Kişilik zelliklerinin nemi Ve Bir Uygulama”. *Ekev Akademi Dergisi*, 14 (45), 373-388.
- Kaya, H. (2008). “Demografik zelliklerin Kurumsal Sosyal SoruBmluluk Algılaması zerindeki Rolü: Bandırma Yerelinde Bir Araştırma”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (20), 96-100.
- Ke, W., Wei, K. K. (2008). “Organizational Culture And Leadership In ERP Implementation”, *Decision Support Systems*, 45, 208-218.
- Keegan, A. E., Den Hartog, D. N. (2004). “Transformational Leadership In A Project-Based Environment: A Comparative Study Of The Leadership Styles Of Project Managers And Line Managers”. *International Journal Of Project Management*, 22, 609-617.
- Kelley, D. J., Peters, L., O'Connor, G. C. (2009). “Intra-Organizational Networking For Innovation-Based Corporate Entrepreneurship”. *Journal Of Business Venturing*, 24, 221-235.
- Kim, D.-J. (2007). “Falls From Grace And Lessons From Failure: Daewoo And Medison”. *Long Range Planning*, 40, 446-464.
- Klapper, L., Laeven, L., Rajan R. (2006). “Entry Regulation As A Barrier To Entrepreneurship”. *Journal of Financial Economics*, 82, 591–629.
- Knippenberg, D. v., Hogg, M. A. (2003). “A Social Identity Model Of Leadership Effectiveness In Organizations”. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295.
- Kuratko, D. F. (2009). “The Entrepreneurial Imperative Of The 21st Century”. *Business Horizons*, doi:10.1016/j.bushor.2009.04.006.

- Kurt, M., Ağca, V., Erdoğan, S. (2006). "Afyonkarahisar İli Girişimcilik Performansının Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Analizi". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (2), 97-114.
- Laforet, S. (2008). "Size, Strategic, And Market Orientation Affects On Innovation". *Journal Of Business Research*, 61, 753-764.
- Lee, K. C. K., Cassidy, T. (2007). "Principles Of Design Leadership For Industrial Design Teams In Taiwan". *Design Studies*, 28 (4), 437-462.
- Lee, N.-J., Gambling, T. G., Hogg, P. (2004). "Leadership In Research". *Radiography*, 10, 69-73.
- Lee, S. H., Williams, C. (2007). "Dispersed Entrepreneurship Within Multinational Corporations: A Community Perspective". *Journal Of World Business*, 42, 505-519.
- Leskovar-Spacapan, G., Bastic, M. (2007). "Differences In Organizations' Innovation Capability In Transition Economy: Internal Aspect Of The Organizations' Strategic Orientation". *Technovation*, 27, 533-546.
- Li, J., Lam, K. C. K., Karakowsky, L., Qian, G. (2003). "Firm Resource And First Mover Advantages A Case Of Foreign Direct Investment (FDI) In China". *International Business Review*, 12, 625-645.
- Li, L. (2008). "A Review Of Entrepreneurship Research Published In The Hospitality And Tourism Management Journals". *Tourism Management*, 29, 1013-1022.
- Li, Y., Liu, Y., Zhao, Y. (2006). "The Role Of Market And Entrepreneurship Orientation And Internal Control In The New Product Development Activities Of Chinese Firms". *Industrial Marketing Management*, 35, 336-347.

- Liao, S. H., Wu, C. C. (2010). "System Perspective Of Knowledge Management, Organizational Learning, And Organizational Innovation". *Expert Systems With Applications*, 37, 1096-1103.
- Liao, S. H., Fei, W. C., Liu, C. T. (2008). "Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning And Organization Innovation". *Technovation*, 28, 183-195.
- Lin, B. W., Li, P. C., Chen, J. S. (2006). "Social Capital, Capabilities, And Entrepreneurial Strategies: A study Of Taiwanese High-Tech New Ventures". *Technological Forecasting & Social Change*, 73, 168–181.
- Liu, W., Zhu, R., Yang, Y. (2010). "I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, And Transformational Leadership". *The Leadership Quarterly*, 21, 189-202.
- Liu, X., Xiao, W., Huang, X. (2008). "Bounded Entrepreneurship And Internationalisation Of Indigenous Chinese Private-Owned Firms". *International Business Review*, 17, 488-508.
- London, M. (2008). "Leadership And Advocacy: Dual Roles For Corporate Social Responsibility And Social Entrepreneurship". *Organizational Dynamics*, 37 (4), 313-326.
- Lordkipanidze, M., Brezet, H., Backman, M. (2005). "The Entrepreneurship Factor In Sustainable Tourism Development". *Journal Of Cleaner Production*, 13, 787-798.
- Lu, C. S., Yang, C. S. (2010). "Safety Leadership And Safety Behavior In Container Terminal Operations". *Safety Science*, 48, 123-134.

- Madsen, M. T., Albrechtsen, C. (2008). "Competing Discourses Of Leadership Transformational Leadership As Blurring Mechanism For Masculinities In Denmark". *Scand. J.Mgmt.* (Scandinavian Journal Of Management), 24, 343-353.
- Majumdar, S. (2008). "How Do They Plan For Growth In Auto Component Business? – A study On Small Foundries Of Western India". *Journal Of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2008.10.004.
- Marcati, A., Guido, G., Peluso, A. M. (2008). "The Role Of SME Entrepreneurs' Innovativeness And Personality In The Adoption Of Innovations". *Research Policy*, 37, 1579-1590.
- Markman, D. G., Phan, P. H., Balkin, D. B., Gianiodis, P. T. (2005). "Entrepreneurship And University-Based Technology Transfer". *Journal Of Business Venturing*, 20, 241-263.
- Maslin-Wicks, K. (2007). "Forsaking Transformational Leadership: Roscoe Conkling, The Great Senator From New York", *The Leadership Quarterly*, 18, 463-476.
- McAdam, R., McClelland, J. (2002). "Sources Of New Product Ideas And Creativity Practices In The UK Textile Industry". *Technovation*, 22, 113-121.
- McKelvie, A., Haynie, J. M., Gustavsson, V. (2009). "Unpacking The Uncertainty Construct: Implications For Entrepreneurial Action". *Journal Of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2009.10.004.
- Menguc, B., Auh, S. (2008). "Conflict, Leadership, And Market Orientation". *Intern. J. of Research In Marketing*, 25, 34-45.

- Menguc, B., Auh, S., Shih, E. (2007). "Transformational Leadership And Market Orientation: Implications For The Implementation Of Competitive Strategies And Business Unit Performance". *Journal Of Business Research*, 60, 314-321.
- Menzel, H. C., Aaltio, I., Ulijn, J. M. (2007). "On The Way To Creativity: Engineers As Intrapreneurs In Organizations". *Technovation*, 27, 732-743.
- Michael, S. C. (2007). "Transaction Cost Entrepreneurship". *Journal Of Business Venturing*, 22, 412- 426.
- Miles, R. E., Miles, G., Snow, C. C. (2006). "Collaborative Entrepreneurship: A Business Model For Continuous Innovation". *Organizational Dynamics*, 35 (1), 1-11.
- Minett, D., Yaman, H. R., Denizci, B. (2009). "Leadership Styles And Ethical Decision-Making In Hospitality Management". *International Journal Of Hospitality Management*, 28, 486-493.
- Minniti, M. (2005). "Entrepreneurship And Network Externalities". *Journal Of Economic Behavior & Organization*, 57, 1-27.
- Minniti, M., Lévesque, M. (2008). "Recent Developments In The Economics Of Entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 23, 603-612.
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., Morales, V. G. (2005). "Influence Of Support Leadership And Teamwork Cohesion On Organizational Learning, Innovation And Performance: An Empirical Examination". *Technovation*, 25, 1159-1172.
- Morris, M. H., Vuuren, J. v., Cornwall, J.R., Scheepers, R. (2009). "Properties Of Balance: A Pendulum Effect In Corporate Entrepreneurship". *Business Horizons*, 52, 429-440.

- Moss, S. A., Dowling, N., Callanan, J. (2009). "Towards An Integrated Model Of Leadership And Self Regulation". *The Leadership Quarterly*, 20, 162-176.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., Strange, J. M. (2002). "Leading Creative People: Orchestrating Expertise And Relationships". *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Muravyev, A., Talavera, O., Schafer, D. (2009). "Entrepreneurs' Gender And Financial Constraints: Evidence From International Data". *Journal Of Comparative Economics*, 37, 270-286.
- Mykletun, R. J., Gyimothy, S. (2009). "Beyond The Renaissance Of The Traditional Voss Sheep's-Head Meal: Tradition, Culinary Art, Scariness And Entrepreneurship". *Tourism Management*, doi:10.1016/j.tourman.2009.04.002.
- Narayanan, V. K., Yang, Y., Zahra, S. A. (2009). "Corporate Venturing And Value Creation: A Review And Proposed Framework". *Research Policy*, 38, 58-76.
- Nemanich, L. A., Keller, R. T. (2007). "Transformational Leadership In An Acquisition: A Field Study Of Employees". *The Leadership Quarterly*, 18, 49-68.
- Nemanich, L. A., Vera, D. (2009). "Transformational Leadership And Ambidexterity In The Context Of An Acquisition". *The Leadership Quarterly*, 20, 19-33.
- Newbert, S. L., Gopalakrishnan, S., Kirchhoff, B. A. (2008) "Looking Beyond Resources: Exploring The Importance Of Entrepreneurship To Firm-Level Competitive Advantage In Technologically Intensive Industries". *Technovation*, 28, 6-19.

- Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L., Spector, T. D. (2009). “Opportunity Recognition And The Tendency To Be An Entrepreneur: A Bivariate Genetics Perspective”. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 110, 108-117.
- Nijhof, A., Krabbendam, K., Looise, J. C. (2002). “Innovation Through Exemptions: Building Upon The Existing Creativity Of Employees”. *Technovation*, 22, 675-683.
- Nordman, E. R., Mele'n, S. (2008). “The Impact Of Different Kinds Of Knowledge For The Internationalization Process Of Born Globals In The Biotech Business”. *Journal Of World Business*, 43, 171-185.
- Nybakk, E., Hansen, E. (2008). “Entrepreneurial Attitude, Innovation And Performance Among Norwegian Nature-Based Tourism Enterprises”. *Forest Policy And Economics*, 10, 473-479.
- Oke, A., Munshi, N., Walumbwa, F. O. (2009). “The Influence Of Leadership On Innovation Processes And Activities”. *Organizational Dynamics*, 38 (1), 64–72.
- Okudan, G. E., Rzasa, S. E. (2006). “A Project-Based Approach To Entrepreneurial Leadership Education”. *Technovation*, 26, 195-210.
- Oosterbeek, H., Praag, M. V., Ijsselstein, A. (2009). “The Impact Of Entrepreneurship Education On Entrepreneurship Skills And Motivation”. *European Economic Review*, doi:10.1016/j.euroecorev.2009.08.002.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapidz, M., Self, W. (2010). “How Leadership Matters: The Effects Of Leaders' Alignment On Strategy Implementation”. *The Leadership Quarterly*, 21, 104-113.

- O'Reilly , C. A., Tushman, M. L. (2008). "Ambidexterity As A Dynamic Capability: Resolving The Innovator's Dilemma". *Research In Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Osborn, R. N., Marion, R. (2009). "Contextual Leadership, Transformational Leadership And The Performance Of International Innovation Seeking Alliances". *The Leadership Quarterly*, 20, 191-206.
- Özalp, İ., Öcal, H. (2000). "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207-227.
- Özkul, G. (2007). "Kapitalist Sistemin Sürükleyici Aktörleri: Ekonomik Teoride Girişimciler". *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12 (3), 343-366.
- Pacheco, D. F., Dean, T. J., Payne, D. S. (2009). "Escaping The Green Prison: Entrepreneurship And The Creation Of Opportunities For Sustainable Development". *Journal Of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2009.07.006.
- Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. B. (2007). "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, And Conducive Environments". *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Parker, S. C. (2009). "Intrapreneurship Or Entrepreneurship?". *Journal Of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2009.07.003.
- Parker, S. C. (2009). "Why Do Small Firms Produce The Entrepreneurs?". *The Journal Of Socio-Economics*, 38, 484-494.
- Parrish, B. D. (2010) "Sustainability-Driven Entrepreneurship: Principles Of Organization Design". *Journal Of Business Venturing*, 25, 510-523.

- Parry, K. W. (1998). "Grounded Theory And Social Process: A New Direction For Leadership Research". *Leadership Quarterly*, 9 (1), 85-105.
- Patiar, A., Mia, L. (2009). "Transformational Leadership Style, Market Competition And Departmental Performance: Evidence From Luxury Hotels In Australia". *International Journal Of Hospitality Management*, 28, 254-262.
- Pearce, C. L. (2007). "The Future Of Leadership Development: The Importance Of Identity, Multi-Level Approaches, Self-Leadership, Physical Fitness, Shared Leadership, Networking, Creativity, Emotions, Spirituality And On-Boarding Processes". *Human Resource Management Review*, 17, 355-359.
- Pearce, J. A., Kramer, T. R., Robbins, D. K. (1997). "Effects Of Managers' Entrepreneurial Behavior On Subordinates". *Journal of Business Venturing*, 12, 147-160.
- Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., Tan, W. L. (2009). "Corporate Entrepreneurship: Current Research And Future Directions". *Journal Of Business Venturing*, 24, 197-205.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). "Transformational Leader Behaviours And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviours". *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Prashantham, S. (2008). "New Venture Internationalization As Strategic Renewal". *European Management Journal*, 26, 378-387.
- Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2004). "Dimensions Of Transformational Leadership: Conceptual And Empirical Extensions". *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.

- Reiter-Palmon, R., Illies, J. J. (2004). "Leadership And Creativity: Understanding Leadership From A Creative Problem-Solving Perspective". *The Leadership Quarterly*, 15, 55-77.
- Rhee, J., Park, T., Lee, D. H. (2010). "Drivers Of Innovativeness And Performance For Innovative SMEs In South Korea: Mediation Of Learning Orientation". *Technovation*, 30, 65-75.
- Robinson, R. N. S., Beesley, L. G. (2009). "Linkages Between Creativity And Intention To Quit: An Occupational Study Of Chefs". *Tourism Management*, doi:10.1016/j.tourman.2009.08.003.
- Romero-Martínez, A. M., Fernández-Rodríguez, Z., Va'zquez-Inchausti, E. (2010). "Exploring Corporate Entrepreneurship In Privatized Firms". *Journal Of World Business*, 45, 2-8.
- Rowold, J., Heinitz, K. (2007). "Transformational And Charismatic Leadership: Assessing The Convergent, Divergent And Criterion Validity Of The MLQ And The CKS". *The Leadership Quarterly*, 18, 121-133.
- Russell, R., Faulkner, B. (2004). "Entrepreneurship, Chaos And The Tourism Area Lifecycle". *Annals of Tourism Research*, 31 (3), 556-579.
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., Hertz-Lazarowitz, R. (2010). "Entrepreneurial Leadership Vision In Nonprofit Vs. For-Profit Organizations". *The Leadership Quarterly*, 21, 144-158.
- Sarason, Y., Dean, T., Dillard, J. F. (2006). "Entrepreneurship As The Nexus Of Individual And Opportunity: A Structuration View". *Journal Of Business Venturing*, 21, 286-305.

- Shane, S., Locke, E. A., Collins, C. J. (2003). "Entrepreneurial Motivation". *Human Resource Management Review*, 13, 257-279.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). "The Promise Of Entrepreneurship As A Field Of Research". *Academy Of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Shao, L., Webber, S. (2006). "A Cross-Cultural Test Of The 'Five-Factor Model Of Personality And Transformational Leadership'". *Journal Of Business Research*, 59, 936-944.
- Shrader, R. C., Simon, M. (1997). "Corporate Versus Independent New Ventures: Resource, Strategy, And Performance Differences". *Journal Of Business Venturing*, 12 (1), 47-66.
- Singh, K. (2008). "Relationship Between Learning Organization And Transformational Leadership: Banking Organizations In India". *International Journal Of Business And Management Science*, 1 (1), 97-111.
- Smith, D. A., Lohrke, F. T. (2008). "Entrepreneurial Network Development: Trusting In The Process". *Journal Of Business Research*, 61, 315-322.
- Smith, D. J. (2007). "The Politics Of Innovation: Why Innovations Need A Godfather". *Technovation*, 27, 95-104.
- Sobel, R. S. (2008). "Testing Baumol: Institutional Quality And The Productivity Of Entrepreneurship". *Journal Of Business Venturing*, 23, 641-655.
- Sobel, R. S., King, K. A. (2008). "Does School Choice Increase The Rate Of Youth Entrepreneurship?". *Economics Of Education Review*, 27, 429-438.

- Sorensen, B. M. (2008). “Behold, I Am Making All Things New’: The Entrepreneur As Savior In The Age Of Creativity”. *Scand. J. Mgmt. (Scandinavian Journal of Management)*, 24, 85-93.
- Sosik, J. J., Dinger, S. L. (2007). “Relationships Between Leadership Style And Vision Content: The Moderating Role Of Need For Social Approval, Self-Monitoring, And Need For Social Power”. *The Leadership Quarterly*, 18, 134-153.
- Soysal, A. (2010). “Kadın Girişimcilerin Özellikleri, Karşılaştıkları Sorunlar ve İş Kuracak Kadınlara Öneriler: Kahramanmaraş İlinde Bir Araştırma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (1), 71-95.
- Soysal, A. (2010). “Türkiye’de Kadın Girişimciler. Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (1), 83-114.
- Srivastava, A., Lee, H. (2005). “Predicting Order And Timing Of New Product Moves: The Role Of Top Management In Corporate Entrepreneurship”. *Journal Of Business Venturing*, 20, 459-481.
- Stam, D., Knippenberg, D. v., Wisse, B. (2010). “Focusing On Followers: The Role Of Regulatory Focus And Possible Selves In Visionary Leadership”. *The Leadership Quarterly*, 21, 457-468.
- Styhre, A. (2008). “Transduction And Entrepreneurship: A Biophilosophical Image Of The Entrepreneur”. *Scand. J. Mgmt. (Scandinavian Journal of Management)*, 24, 103-112.
- Şimşek, Z., Lubatkin, M. H., Veiga, J. F., Dino, R. N. (2009). “The Role Of An Entrepreneurially Alert Information System In Promoting Corporate Entrepreneurship”. *Journal Of Business Research*, 62, 810-817.

- Tajeddini, K. (2010). "Effect Of Customer Orientation And Entrepreneurial Orientation On Innovativeness: Evidence From The Hotel Industry In Switzerland". *Tourism Management*, 31, 221-231.
- Thornberry, N. (2001). "Corporate Entrepreneurship: Antidote Or Oxymoron?". *European Management Journal*, 19 (5), 526–533.
- Toms, S. (2006). "Accounting For Entrepreneurship: A Knowledge-Based View Of The Firm". *Critical Perspectives On Accounting*, 17, 336–357.
- Tucker, S., Turner, N., Barling, J., McEvoy, M. (2010). "Transformational Leadership And Childrens' Aggression In Team Settings: A Short-Term Longitudinal Study". *The Leadership Quarterly*, 21, 389-399.
- Ulhoi, J. P. (2005). "The Social Dimensions Of Entrepreneurship". *Technovation*, 25, 939-946.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., Rosenbusch, N. (2009). "Human Capital And Entrepreneurial Success: A Meta-Analytical Review". *Journal Of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2009.09.004
- Vaghely, I. P., Julien, P. A. (2010). "Are Opportunities Recognized Or Constructed? An Information Perspective On Entrepreneurial Opportunity Identification". *Journal Of Business Venturing*, 25, 73-86.
- Vecchio, R. P. (2003). "Entrepreneurship And Leadership: Common Trends And Common Threads". *Human Resource Management Review*, 13, 303-327.
- Waldman, D. A., Javidan, M., Varella, P. (2004). "Charismatic Leadership At The Strategic Level: A New Application Of Upper Echelons Theory". *The Leadership Quarterly*, 15, 355-380.

- Wang, P., Swanson, E. B. (2007). "Launching Professional Services Automation: Institutional Entrepreneurship For Information Technology Innovations". *Information And Organization*, 17, 59-88.
- Webb, J. W., Ketchen, D. J., Ireland, R. D. (2010) "Strategic Entrepreneurship Within Family-Controlled Firms: Opportunities And Challenges". *Journal Of Family Business Strategy*, 1, 67-77.
- Whittington, J. L., Goodwin, V. L., Murray, B. (2004). "Transformational Leadership, Goal Difficulty, And Job Design: Independent And Interactive Effects On Employee Outcomes". *The Leadership Quarterly*, 15, 593-606.
- Williams, C., Lee, S. H. (2009). "Resource Allocations, Knowledge Network Characteristics And Entrepreneurial Orientation Of Multinational Corporations". *Research Policy*, 38, 1376-1387.
- Worthington, W. J., Collins, J. D., Hitt, M. A. (2009). "Beyond Risk Mitigation: Enhancing Corporate Innovation With Scenario Planning". *Business Horizons*, 52, 441-450.
- Wu, C., McMullen, J. S., Neubert, M. J., Yi, X. (2008). "The Influence Of Leader Regulatory Focus On Employee Creativity". *Journal Of Business Venturing*, 23, 587-602.
- Wu, H. Y., Chen, J. K., Chen, I. S. (2010). "Innovation Capital Indicator Assessment Of Taiwanese Universities: A Hybrid Fuzzy Model Application". *Expert Systems With Applications*, 37, 1635-1642.
- Wu, T. C. (2008). "Safety Leadership In The Teaching Laboratories Of Electrical And Electronic Engineering Departments At Taiwanese Universities". *Journal Of Safety Research*, 39, 599-607.

- Yang, J. T. (2007). "Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles And Collaborative Culture". *Tourism Management*, 28, 530-543.
- Yetim, N. (2002). "Sosyal Sermaye Olarak Kadın Girişimciler: Mersin Örneği". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1), 79-92.
- Yu, T. F. L. (1998). "Adaptive Entrepreneurship And The Economic Development Of Hong Kong". *World Development*, 26 (5), 897-911.
- Yukl, G. (2009). "Leading Organizational Learning: Reflections On Theory And Research". *The Leadership Quarterly*, 20, 49-53.
- Zahra, S. A., Filatotchev, I., Wright, M. (2009). "How Do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? The Role Of Boards And Absorptive Capacity". *Journal Of Business Venturing*, 24, 248-260.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., Shulman, J. M. (2009). "A Typology Of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes And Ethical Challenges". *Journal Of Business Venturing*, 24, 519-532.
- Zampetakis, L. A., Bouranta, N., Moustakis, V. S. (2010). "On The Relationship Between Individual Creativity And Time Management". *Thinking Skills And Creativity*, 5, 23-32.
- Zampetakis, L. A. (2008). "The Role Of Creativity And Proactivity On Perceived Entrepreneurial Desirability". *Thinking Skills And Creativity*, 3, 154-162.
- Zampetakis, L. A., Beldekos, P., Moustakis, V. S. (2009). "“Day-To-Day” Entrepreneurship Within Organisations: The Role Of Trait Emotional Intelligence And Perceived Organisational Support". *European Management Journal*, 27, 165-175.

- Zhang, Z., Arvey, R. D. (2009). "Rule Breaking In Adolescence And Entrepreneurial Status: An Empirical Investigation". *Journal Of Business Venturing*, 24, 436-447.
- Zhang, Z., Wan, D., Jia, M. (2008). "Do High-Performance Human Resource Practices Help Corporate Entrepreneurship? The Mediating Role Of Organizational Citizenship Behavior". *Journal Of High Technology Management Research*, 19, 128-138.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., Spangler, W. D. (2005). "CEO Transformational Leadership And Organizational Outcomes: The Mediating Role Of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management". *The Leadership Quarterly*, 16, 39-52.

TEZLER

- Antoncic, B. (2000). *Intrapreneurship: Construct Refinement And An Integrative Model Development*. Unpublished PhD Dissertation, Case Western Reserve University.
- Basham, L. M. (2010). *Presidents As Transformational Or Transactional Leaders In Higher Education*. Unpublished PhD Dissertation, Texas A&M University-Commerce.
- Chung, K. C. (2004). *Entrepreneurial Opportunity Identification Through Bisociative Mode Of Thinking*. Unpublished PhD Thesis, The Hong Kong Polytechnic University.

- DeBerry, S. L. (2010). *Using Transformational Leadership To Change Organizational Culture In A Government Agency*. Unpublished PhD Dissertation, Capella University.
- Embry, K. (2010). *A Subordinate Description Of The Experience Of Working With A Supervisor That Is Using Transformational Leadership: A Qualitative Study*. Unpublished PhD Dissertation, Capella University.
- Estapa, A. L. (2009). *The Relationship Between The Transformational Leadership Characteristics Of Principals, As Perceived By Teachers, And Student Achievement On Standardized Test*. Unpublished PhD Dissertation, Capella University.
- Ferry, F. J. (2010). *Transactional And Transformational Leadership Performance: Organizational Level, Job Function, And Role Affects On Ratee Outcomes*. Unpublished PhD Dissertation, TUI University.
- Flemming, P. L. (2009). *A Study Of Relationship Between Transformational Leadership traits And Organizational Culture Types In Improving Performance In Public Sector Organizations: A Caribbean Perspective*. Unpublished PhD Dissertation, Capella University.
- Garbowski, M. A. (2009). *Transformational Leadership And The Dispositional Effects Of Hope, Optimism, And Resilience On Governmental Leaders*. Unpublished PhD Dissertation, Regent University.
- Handsome, J. D. (2009). *The Relationship Between Leadership Style And Job Satisfaction*. Unpublished PhD Dissertation, Walden University.
- Hansen, D. J. (2007). *Using The Creativity Model Of Opportunity Recognition To Understand The Front End Of Product Innovation*. Unpublished PhD Dissertation, University Of Illinois At Chicago.

- Harash, H. A. (2010). *An Analysis Of The Relationship Between The Perceived Leadership Styles Of Educational Leaders And The Job Satisfaction Of Faculty Members Who Serve Under Them Within Community Colleges*. Unpublished PhD Dissertation, Pepperdine University.
- Hunt-Oxendine, C. (2009). *Entrepreneurial Leadership: A Qualitative Study Of The Motivations And Sustainable Business Strategies Of American Indian Entrepreneurs In North Carolina*. Unpublished PhD Dissertation, Capella University.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabey, C. N. (2009). *Girişimcilikte Fırsat Tanımlamayı Etkileyen Bireysel Faktörler: Beşeri Ve Sosyal Sermeye Perspektifi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lim, S. K. (2008). *Dynamic Resource-Based View Of Entrepreneurial Firm Growth: An Integrative Theory Of Sustainable Growth*. Unpublished PhD Thesis, The University of Western Ontario.
- Linsner, S. H. (2009). *Transformational Leadership And "Flow": The Mediating Effects Of Psychological Climate*. Unpublished PhD Dissertation, Kansas State University.
- Mota, R. (2010). *A Descriptive Analysis Of The Impact Of Leadership Styles On teacher Job Satisfaction*. Unpublished PhD Dissertation, Capella University.
- Murphy P. J. (2004). *A Logic For Entrepreneurial Discovery*. Unpublished PhD Dissertation, University Of illinois At Chicago.

- Natanios, M. (2009). *Individual Differences Between Entrepreneurs And Managers*. Unpublished PhD Dissertation, Wayne State University.
- Oluyomi, A. (2010). *Dimensions Of Transformational Leadership And Perceptions Of Online Learning Tools*. Unpublished PhD Dissertation, Walden University.
- Schenkel, M. T. (2005). *New Enterprise Opportunity Recognition: Toward a Theory of Entrepreneurial Dynamism*. Unpublished PhD Dissertation, University of Cincinnati.
- Seaver, D. S. (2010). *Effect Of Transformational Leadership In A Cross-Cultural Organization: A Case Study*. Unpublished PhD Dissertation, Capella University.
- Smith, C. L. (2010). *The Four Components Found In Innovative Organizations: An Investigation Of Malcolm Baldrige National Quality Award Winners Since 2000*. Unpublished PhD Dissertation, Capella University.
- Sylvester, M. H. (2009). *Transformational Leadership Behaviors Of Frontline Sales Professionals: An Investigation Of The Impact Of Resilience And Key Demographics*. Unpublished PhD Dissertation, Capella University.
- TwoRoger, T. M. (2004). *Entrepreneurship And Leadership Effectiveness: A Study Of The Impact Of Leadership Power Bases On Success In Heavy, Truck Dealership*. Unpublished PhD Dissertation, Nova Southeastern University.
- Vengrouskie, E. F. (2010). *Entrepreneurial Self-Efficacy, Self-Leadership, And Environmental Dynamism In Small Business Owners As Predictors Of New Venture Success*. Unpublished PhD Dissertation, Northcentral University.

- Willett, S. R. (2009). *Organizational Climate, Transformational Leadership, And Leading Organizational Change: A Study Of Senior Business Leaders In The Life Insurance Industry*. Unpublished PhD Dissertation, Capella University.
- Wolf T. (2010). *Examination Of Emotional Intelligence And Transformational Leadership Profiles Of Illinois Superintendents*. Unpublished PhD Dissertation, Northern Illinois University.
- Wu, S. (2004). *Nascent Entrepreneurs: Motivation, Aspiration And Opportunity Search*. Unpublished PhD Dissertation, The University Of Wisconsin-Milwaukee.
- Yang, C.-W. (2006) *The Effect Of Leadership And Entrepreneurial Orientation Of Small And Medium Enterprises On Business Performance In Taiwan*. Unpublished PhD Dissertation, University Of Incarnate Word.

İNTERNET KAYNAKLARI

(<http://www.surveysystem.com/sscale.htm>) (Erişim tarihi:10.07.2010).

EK-1: ANKET FORMU

Sayın yetkili,

Bu anket Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında hazırlamakta olduğum “Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı” adlı doktora çalışmasının uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Sizden beklenen bu ifadelerin ne derece geçerli olduğunu belirtmenizdir. Ankette işletme için sır niteliği taşıyan herhangi bilgi sorulmamıştır, elde edilen bilgiler işletmenizin adı belirtilmeksizin, bir bütün olarak sadece istatistiksel amaçlar için kullanılacaktır.

Katkı ve ilginiz için çok teşekkür ederim.

Arş. Gör. Erdoğan KAYGIN

1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın
2. Yaşınız: () 18-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55 ve üstü
3. Öğrenim Seviyeniz: () İlköğretim () Lise/Yüksekokul () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora
4. Bu firmada kaç yıldır çalışmaktasınız?
() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 yıl ve üzeri
5. Firmada yöneticilik göreviniz var mı?
() Var () Yok
6. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?
() 1-10 () 11-20 () 21-30 () 31 yıl ve üzeri
7. Firmanın faaliyet gösterdiği sektör:
() Gıda- İçecek () Kimya-plastik
() Tekstil-Dokuma () Orman ürünleri
() Otomotiv () İnşaat
() Metal () Elektrik- Elektronik
() Makine () Diğer (lütfen belirtiniz.....)
8. Firmanızda toplam çalışan sayısı: () 1-9 () 10-24 () 25-49 () 50-99
() 100-249 () 250+
9. Değerlendirdiğiniz yöneticinizin cinsiyeti: () Erkek () Kadın

10. Değerlendirdiğiniz yöneticinizin yaşı: () 18-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54

() 55 ve üstü

11. Değerlendirdiğiniz yöneticinizin öğrenim seviyesi:

() İlköğretim () Lise/Yüksekokul () Üniversite

() Yüksek Lisans () Doktora

Aşağıda Yöneticinizin Durumuyla İlgili Olarak Verilen İfadelerden Size En Uygun Olanını İşaretleyiniz.

Size Uygun Gelen Kutucuğu (X) İle İşaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
12. İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	①	②	③	④	⑤
13. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	①	②	③	④	⑤
14. Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	①	②	③	④	⑤
15. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	①	②	③	④	⑤
16. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	①	②	③	④	⑤
17. Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
18. İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
19. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	①	②	③	④	⑤
20. İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	①	②	③	④	⑤
21. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	①	②	③	④	⑤
22. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	①	②	③	④	⑤
23. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	①	②	③	④	⑤
24. İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	①	②	③	④	⑤
25. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	①	②	③	④	⑤
26. Çalışanların "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
27. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	①	②	③	④	⑤
28. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	①	②	③	④	⑤
29. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	①	②	③	④	⑤
30. Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
31. Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	①	②	③	④	⑤

32. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
33. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	①	②	③	④	⑤
34. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	①	②	③	④	⑤

Aşağıdaki Tabloda İfade Edilen Faaliyetlere İşletmenizde Ne Ölçüde Önem Verilmektedir.

İFADE	ÖNEM DÜZEYİ				
	Çok Önemsiz	Önemsiz	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli
35. Ürünleri ve üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak	①	②	③	④	⑤
36. Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak	①	②	③	④	⑤
37. Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırmak	①	②	③	④	⑤
38. Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak	①	②	③	④	⑤
39. Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak	①	②	③	④	⑤
40. Reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile var olan ürünler için yeni talepler yaratmak	①	②	③	④	⑤
41. Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli olarak genişletmek	①	②	③	④	⑤
42. Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde, faaliyet alanımızla ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak	①	②	③	④	⑤
43. Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek	①	②	③	④	⑤
44. Var olan ürünler için yeni iş/işletme fırsatları aramak	①	②	③	④	⑤
45. Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek	①	②	③	④	⑤
46. Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak	①	②	③	④	⑤
47. Birim ve bölümleri sık sık yeniden organize etmek	①	②	③	④	⑤
48. Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek	①	②	③	④	⑤
49. Rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele etmek	①	②	③	④	⑤
50. Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak	①	②	③	④	⑤
51. Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek	①	②	③	④	⑤
52. Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine, cesur davranarak karar almak	①	②	③	④	⑤

EK- 2: Dönüştürücü Liderlikle İlgili Olan İfadelerin En Yüksekten En Düşüğe Doğru Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yöneticinin Durumuyla İlgili Olan İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	4,24	0,72
İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	4,13	0,71
Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	4,02	0,85
Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	3,87	0,86
İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	3,85	0,89
Çalışanların “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.	3,84	0,97
Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	3,83	0,93
Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	3,79	1,03
Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	3,77	0,89
Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	3,77	0,97
Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	3,76	0,9
İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	3,76	0,97
İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	3,72	0,88
Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	3,72	0,89
Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	3,65	0,95
Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	3,6	1,09
Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	3,58	1
Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	3,54	0,94
Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	3,46	0,99
İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	3,43	0,95
İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	3,43	1,07
Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	3,41	1,02
Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	3,22	0,99

EK:3 Girişimcilikle İlgili Olan İfadelerin Önem Düzeyine Göre En Yüksekten En Düşüğe Doğru Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Girişimcilikle İlgili İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırmak	4,22	0,75
Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek	4,09	0,86
Var olan ürünler için yeni iş/işletme fırsatları aramak	4,07	0,75
Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak	4,04	0,97
Reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile var olan ürünler için yeni talepler yaratmak	4,00	0,82
Ürünleri ve üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak	3,96	0,83
Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek	3,86	0,89
Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli olarak genişletmek	3,85	0,84
Rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele etmek	3,81	0,95
Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak	3,79	1,00
Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek	3,74	1,05
Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek	3,73	0,89
Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak	3,63	0,93
Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak	3,58	0,95
Birim ve bölümleri sık sık yeniden organize etmek	3,58	0,95
Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine, cesur davranarak karar almak	3,58	0,95
Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak	3,25	1,03
Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde, faaliyet alanımızla ilgili yeni işler almak ve yeni işlemler açmak	3,24	1,20

Ek 4:Hipotez Testlerinin Sonuçları

H1:Dönüştürücü liderlik ile girişimcilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H2a: Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” ile girişimciliğin alt boyutlarından “yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktiflik” arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H2b: Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “grup amaçlarının kabulünü sağlama” ile girişimciliğin alt boyutları olan “yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktiflik” arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H2c: Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “entelektüel teşvikte bulunma” ile girişimciliğin alt boyutları olan “yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktiflik” arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H2d: Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “bireysel ilgi gösterme” ile girişimciliğin alt boyutları olan “yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktiflik” arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H2e: Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “yüksek başarı beklentisine sahip olma” ile girişimciliğin alt boyutları olan “yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktiflik” arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H3a: Cinsiyet değişkeni açısından dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutlarına ilişkin algılar arasında farklılıklar vardır.	Red
H3b: Yaş grupları değişkeni açısından dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutlarına ilişkin algılar arasında farklılıklar vardır.	Entelektüel teşvikte bulunma, girişimcilik, yenilik, proaktif davranışta farklılık bulundu
H3c: Öğrenim seviyesi değişkeni açısından dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutlarına ilişkin algılar arasında farklılıklar vardır.	Girişimcilik, yenilik ve stratejik yenilenmede farklılık bulundu.
H3d: Çalışma süreleri değişkeni açısından dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutlarına ilişkin algılar arasında farklılıklar vardır.	Red

Ek 5: Dönüştürücü Liderlik Boyutları

BOYUTLAR	İFADELER	ANKET SIRA NO
1.VİZYON-İLHAM SAĞLAMA VE UYGUN ROL MODELİ OLMA	İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir	12
	İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	24
	İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır	18
	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir	25
	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır	30
	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	33
	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur	13
	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir	19
2.GRUP AMAÇLARININ KABULÜNÜ SAĞLAMA	İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	20
	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	34
	Çalışanların “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır	26
	Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder	31
	Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar	14
3.ENTELEKTÜEL TEŞVİKTE BULUNMA	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar	23
	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	29
	Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder	17
	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır	32
4.BİREYSEL İLĞİ GÖSTERME	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır	28
	Benim duygularımı dikkate alarak davranır	16
	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir	22
5.YÜKSEK BAŞARI BEKLENTİSİNE SAHİP OLMA	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder	15
	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmez	27
	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler	21

Ek 6: Girişimcilik Boyutları

BOYUTLAR	İFADELER	ANKET SIRA NO
1. YENİLİK	Yeni geliştirilen ve denenmemiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak	39
	Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak	36
	Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırmak	37
	Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak	38
	Ürünleri ve üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak	35
2. YENİ GİRİŞİM	Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde, faaliyet alanımızla ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak	42
	Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek	43
	Var olan ürünler için yeni iş/işletme fırsatları aramak	44
	Reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile var olan ürünler için yeni talepler yaratmak	40
	Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli olarak genişletmek	41
3. PROAKTİF DAVRANIŞ	Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden ziyade, geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek	51
	Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine, cesur davranarak karar almak	52
	Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak	50
	Rakiplere cevap vermektten ziyade rakiplerle mücadele etmek	49
4. STRATEJİK YENİLENME	Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak	46
	Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek	45
	Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek	48
	Birim ve bölümleri sık sık yeniden organize etmek	47

**Ek 7: Dönüştürücü Liderlik Ve Alt Boyutları İle Girişimcilik
Ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

Alt Boyutlar	Girişimcilik	Yenilik	Yeni Girişim	Stratejik Yenilenme	Proaktif Davranış
Dönüştürücü Liderlik	0,484**	0,453**	0,259**	0,441**	0,390**
Vizyon-İlham Sağlama Ve Uygun Rol Modeli Olma	0,490**	0,463**	0,249**	0,448**	0,401**
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0,382**	0,375**	0,176**	0,366**	0,301**
Entelektüel Teşvikte Bulunma	0,456**	0,411**	0,258**	0,408**	0,378**
Bireysel İlgi Gösterme	0,333**	0,331**	0,180**	0,302**	0,244**
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	0,260**	0,192**	0,214**	0,204**	0,221**

Ek 8: Dönüştürücü Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Yaş Gruplarındaki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi İçin Tukey Testi Sonuçları

Ölçek	Yaş Grubu (1)	Yaş Grubu (2)	Ortalama Farkı (1-2)	Standart Hata	p
Entelektüel Teşvikte Bulunma	18-24 Yaş Arası	25-34 Yaş Arası	0,267	0,113	0,049*
	18-24 Yaş Arası	35 Yaş ve Üstü	0,377	0,149	0,032*
	25-34 Yaş Arası	35 Yaş ve Üstü	0,110	0,117	0,615

*: p<0,05,

** :p<0,01

Ek 9: Girişimcilik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Yaş Gruplarındaki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi İçin Tukey Testi Sonuçları

Ölçek	Yaş Grubu (1)	Yaş Grubu (2)	Ortalama Farkı (1-2)	Standart Hata	p
Girişimcilik	18-24 Yaş Arası	25-34 Yaş Arası	0,184	0,082	0,046*
	18-24 Yaş Arası	35 Yaş ve Üstü	-0,026	0,108	0,968
	25-34 Yaş Arası	35 Yaş ve Üstü	-0,210	0,085	0,037*
Yenilik	18-24 Yaş Arası	25-34 Yaş Arası	0,247	0,104	0,029*
	18-24 Yaş Arası	35 Yaş ve Üstü	0,004	0,138	1,000
	25-34 Yaş Arası	35 Yaş ve Üstü	-0,243	0,108	0,046*
Proaktif Davranış	18-24 Yaş Arası	25-34 Yaş Arası	0,232	0,109	0,036
	18-24 Yaş Arası	35 Yaş ve Üstü	0,021	0,144	0,988
	25-34 Yaş Arası	35 Yaş ve Üstü	-0,111	0,113	0,151

*: p<0,05, **:p<0,01

Ek 10: Girişimcilik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Farklı Öğrenim Seviyesindeki Çalışanlar Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi İçin Tukey Testi Sonuçları

Ölçek	Öğrenim Seviyesi (1)	Öğrenim Seviyesi (2)	Ortalama Farkı (1-2)	Standart Hata	p
Girişimcilik	Lise	Üniversite	0,116	0,118	0,760
	Lise	Y.Lisans	0,249	0,117	0,049*
	Lise	Doktora	0,356	0,178	0,041*
	Üniversite	Y.Lisans	0,133	0,061	0,132
	Üniversite	Doktora	0,240	0,147	0,365
	Y.Lisans	Doktora	0,107	0,146	0,884
Yenilik	Lise	Üniversite	0,235	0,150	0,402
	Lise	Y.Lisans	0,391	0,149	0,035*
	Lise	Doktora	0,369	0,226	0,037*
	Üniversite	Y.Lisans	0,156	0,077	0,183
	Üniversite	Doktora	0,134	0,187	0,890
	Y.Lisans	Doktora	-0,022	0,186	0,999
Stratejik Yenilenme	Lise	Üniversite	0,082	0,153	0,950
	Lise	Y.Lisans	0,241	0,152	0,388
	Lise	Doktora	0,484	0,231	0,026*
	Üniversite	Y.Lisans	0,159	0,079	0,185
	Üniversite	Doktora	0,402	0,191	0,033*
	Y.Lisans	Doktora	0,243	0,190	0,576

*: p<0,05, **:p<0,01

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı- Soyadı	Erdoğan KAYGIN
Doğum Yeri ve Tarihi	KARS, 1980
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü (1998-2002)
Y. Lisans Öğrenimi	Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (2004-2006)
Bildiği Yabancı Diller	İNGİLİZCE
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, (2004'ten beri)
İletişim	
E-Posta adresi	erdogankaygin@hotmail.com
Tarih	Kasım, 2011