

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN İÇ GİRİŞİMCİLİK  
DAVRANIŞINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Musa KAYIŞ**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ**

**Karabük  
Ocak-2017**

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN İÇ GİRİŞİMCİLİK  
DAVRANIŞINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Musa KAYIŞ**



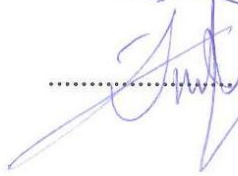
**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ**

**Karabük  
Ocak-2017**

## TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Musa KAYIŞ'a ait "ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İŞLETME YÜKSEK LİSANS programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

|                    | Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı   | İmzası  |
|--------------------|----------------------------------|---|
| Tez Kurulu Başkanı | : Yrd. Doç. Dr. Hilal UYGURTÜRK  |  |
| Danışman Üye       | : Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ |  |
| Üye                | : Yrd. Doç. Dr. Öznur YAVAN      |  |

Tez Sınavı Tarihi: 30/01/ 2017

## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlâki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

30/01/2017

Musa KAYIŞ

İmzası



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmam süresince bilgi ve deneyimleriyle beni yönlendiren değerli tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca yardımlarını hiç eksik etmeyen, desteklerini hep hissettiğim değerli hocalarım, Sayın Doç. Dr. Abdullah KARAKAYA'ya, Sayın Doç. Dr. Fatih BAYRAM'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat TUNÇBİLEK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, anlayışlarını, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme, anne ve babama, kardeşlerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

|                          | <b>Sayfa</b>                     |
|--------------------------|----------------------------------|
| TEZ ONAY SAYFASI.....    | Hata! Yer işareti tanımlanmamış. |
| DOĞRULUK BEYANI .....    | iii                              |
| ÖNSÖZ .....              | v                                |
| İÇİNDEKİLER .....        | vi                               |
| TABLolar LİSTESİ .....   | xi                               |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....   | xiii                             |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | xiv                              |
| GİRİŞ .....              | 1                                |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### LİDERLİK, LİDERLİK YAKLAŞIMLARI, ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

|   |    |
|---|----|
| 1.1. LİDERLİK KAVRAMI.....                                  | 3  |
| 1.2. LİDERLİK TANIMLARI.....                                | 4  |
| 1.3. LİDERLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....                     | 5  |
| 1.4. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK .....                          | 6  |
| 1.5. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....                             | 8  |
| 1.5.1. Özellikler Yaklaşımı .....                           | 9  |
| 1.5.2. Davranışsal Yaklaşım.....                            | 10 |
| 1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ..... | 10 |
| 1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....    | 12 |
| 1.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....     | 13 |
| 1.5.2.4. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorisi .....          | 14 |

|  |    |
|--|----|
| 1.5.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli .....                       | 15 |
| 1.5.3. Durumsallık Yaklaşımı .....                             | 16 |
| 1.5.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı.....         | 18 |
| 1.5.3.2. Amaç-Yol Teorisi .....                                | 19 |
| 1.5.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....          | 21 |
| 1.5.3.4. Vroom ve Yetton Yaklaşımı .....                       | 21 |
| 1.5.3.5. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı ..... | 22 |
| 1.6. LİDERLİKTE YENİ YAKLAŞIMLAR .....                         | 23 |
| 1.6.1. Karizmatik Liderlik.....                                | 23 |
| 1.6.2. Vizyoner Liderlik .....                                 | 24 |
| 1.6.3. Etkileşimci Liderlik.....                               | 25 |
| 1.6.3.1. Etkileşimci Liderlik Boyutları .....                  | 26 |
| 1.6.3.1.1. Koşullu Ödül.....                                   | 27 |
| 1.6.3.1.2. İstisnalarla Yönetim .....                          | 27 |
| 1.6.3.1.3. Laissez-Faire .....                                 | 27 |
| 1.6.3.2. Etkileşimci Liderliğin Temel Özellikleri .....        | 28 |
| 1.6.4. Dönüştürücü Liderlik .....                              | 29 |
| 1.6.4.1. Dönüştürücü Liderlik Tanımı.....                      | 29 |
| 1.6.4.2. Dönüştürücü Liderlik Modelleri .....                  | 31 |
| 1.6.4.2.1. Burns'ün Dönüştürücü Liderlik Teorisi.....          | 31 |
| 1.6.4.2.2. Bernard Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Teorisi.....   | 32 |
| 1.6.4.2.3. Bennis ve Nanus'un Liderlik Teorileri .....         | 33 |
| 1.6.4.2.4. Kouzes ve Posner'in Liderlik Teorileri.....         | 33 |
| 1.6.4.3. Dönüştürücü Liderlik Boyutları .....                  | 36 |
| 1.6.4.3.1. İdealleştirerek Etkileme/Karizma .....              | 36 |
| 1.6.4.3.2. İlham Verme .....                                   | 37 |
| 1.6.4.3.3. Entelektüel Teşvik .....                            | 38 |
| 1.6.4.3.4. Bireysel İlgi.....                                  | 38 |
| 1.6.5. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri.....           | 39 |
| 1.6.5.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma.....               | 39 |
| 1.6.5.2. Zihinsel Uyarım Ve Yaratıcılık.....                   | 40 |
| 1.6.5.3. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi .....   | 40 |
| 1.6.5.4. Değişimin Temsilcileri Olma.....                      | 41 |
| 1.6.5.5. Duygusal Dayanım, Cesaret, Risk Alma .....            | 41 |

|  |    |
|--|----|
| 1.6.5.6. Güçlendirme.....  | 42 |
| 1.6.5.7. Esnek Yönetim Anlayışı .....  | 42 |
| 1.6.5.8. Güvenilirlik ve Özgüven .....   | 43 |
| 1.6.6. Dönüştürücü Liderlik Süreci .....   | 43 |
| 1.6.7. Etkileşimli Liderlik İle Dönüştürücü Liderliğin Arasındaki Farklılıklar ... | 47 |
| 1.6.8. Dönüştürücü Liderliğin Girişimciliğe Etkisi.....                            | 48 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK

|   |    |
|---|----|
| 2.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE TANIMLARI.....     | 51 |
| 2.2. GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR..... | 53 |
| 2.2.1. Yönetici .....                           | 53 |
| 2.2.2. Liderlik.....                            | 54 |
| 2.2.3. Patron .....                             | 55 |
| 2.2.4. Sermayedar.....                          | 55 |
| 2.2.5. İşveren.....                             | 55 |
| 2.3. GİRİŞİMCİ.....                             | 56 |
| 2.3.1. Girişimcilik .....                       | 56 |
| 2.3.2. Girişimciliğin Gelişimi.....             | 58 |
| 2.3.3. Girişimciliğin Önemi .....               | 59 |
| 2.3.4. Girişimcilerin Özellikleri .....         | 61 |
| 2.4. GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ .....                 | 63 |
| 2.5. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ.....                  | 63 |
| 2.5.1. Orijinal Girişimcilik.....               | 63 |
| 2.5.2. Profesyonel Girişimcilik .....           | 64 |
| 2.5.3. Girişimci Girişimciliği .....            | 64 |
| 2.5.4. Teknik Girişimcilik.....                 | 64 |
| 2.5.5. Stratejik Girişimcilik.....              | 65 |
| 2.5.6. Kurumsal Girişimcilik.....               | 65 |
| 2.5.7. Çevreci (eko) Girişimcilik.....          | 66 |
| 2.5.8. Küresel Girişimcilik.....                | 66 |
| 2.5.9. Kamu Girişimciliği .....                 | 67 |



|  |    |
|--|----|
| 2.5.10. Akademik Girişimcilik.....                           | 67 |
| 2.5.11. Sosyal Girişimcilik.....                             | 68 |
| 2.6. İÇ GİRİŞİMCİLİK .....                                   | 69 |
| 2.6.1. İÇ Girişimcilik Boyutları .....                       | 70 |
| 2.6.1.1. Risk Alma .....                                     | 71 |
| 2.6.1.2. Proaktiflik.....                                    | 71 |
| 2.6.1.3. Yenilikçilik.....                                   | 72 |
| 2.6.1.4. Özerklik.....                                       | 73 |
| 2.6.1.5. Bireysel Ağları Geliştirme .....                    | 74 |
| 2.6.2. İÇ Girişimcilik Türleri .....                         | 74 |
| 2.6.2.1. Sürekli Yenilenme.....                              | 75 |
| 2.6.2.2. Örgütsel Yenilenme .....                            | 75 |
| 2.6.2.3. Stratejik Yenilenme.....                            | 76 |
| 2.6.2.4. Yeni Faaliyet Alanlarının Oluşturulması .....       | 76 |
| 2.6.3. İÇ Girişimcilerin Özellikleri .....                   | 77 |
| 2.6.4. İÇ Girişimciliği Etkileyen Faktörler .....            | 77 |
| 2.6.4.1. İÇ Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörler ..... | 78 |
| 2.6.4.2. İÇ Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler ..... | 79 |
| 2.6.5. İÇ Girişimciliğin Önemi .....                         | 81 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİğİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİŐİ: BOLU İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

|  |    |
|--|----|
| 3.1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŐKİŐİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ..... | 83 |
| 3.2. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ .....  | 92 |
| 3.2.1. Çalışmanın Amacı ve Katkısı.....  | 92 |
| 3.2.2. Çalışmanın Kapsamı .....  | 93 |
| 3.2.3. Çalışmanın Hipotezleri .....  | 93 |
| 3.2.4. Araştırma Modeli .....  | 97 |
| 3.2.5. Evren ve Örnekleme .....  | 98 |
| 3.2.6. Veri Toplama Yöntemi .....  | 98 |

|  |            |
|--|------------|
| 3.2.7. Çalışmada Kullanılan Ölçekler .....                           | 98         |
| 3.2.7.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği .....                           | 99         |
| 3.2.7.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeği .....                           | 99         |
| 3.2.7.3. İç Girişimcilik Ölçeği.....                                 | 99         |
| 3.2.8. Analiz Yöntemi .....  | 100        |
| <b>3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....</b>                              | <b>101</b> |
| 3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....                    | 101        |
| 3.3.2. Geçerlilik Analizi .....                                      | 102        |
| 3.3.2.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Yapı Geçerliliği .....       | 102        |
| 3.3.2.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi..... | 104        |
| 3.3.2.3. İç Girişimcilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi .....     | 106        |
| 3.3.3. Güvenilirlik Analizi .....                                    | 108        |
| 3.3.4. Tanımlayıcı Değerler .....                                    | 109        |
| 3.3.4.1. Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı Değerler.....     | 109        |
| 3.3.4.2. Etkileşimci Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı Değerler .....    | 111        |
| 3.3.4.3. İç Girişimciliğe İlişkin Tanımlayıcı Değerler .....         | 113        |
| 3.3.5. Hipotez Testleri.....   | 116        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>  | <b>123</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>  | <b>132</b> |
| <b>EK: ANKET FORMU .....</b>   | <b>161</b> |
| <b>ÖZET .....</b>  | <b>164</b> |
| <b>ABSTRACT.....</b>   | <b>165</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>  | <b>166</b> |

## TABLolar LİSTESİ

|  | <b>Sayfa</b> |
|--|--------------|
| Tablo 1.1. Yönetim ve Liderlik Fonksiyonları .....                                   | 6            |
| Tablo 1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar .....                                | 7            |
| Tablo 1.3. Liderlik Yaklaşımlarının Değişkenleri .....                               | 8            |
| Tablo 1.4. Liderleri Diğer Kişilerden Ayıran Kişilik ve Fiziksel Özellikleri.....    | 9            |
| Tablo 1.5. Likert Sistem 4 Modeli .....  | 16           |
| Tablo 1.6. Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli .....                                  | 18           |
| Tablo 1.7. Kurt Lewin'in Dönüştürücü Liderlik Yönetim Süreci .....                   | 44           |
| Tablo 1.8. Dönüştürücü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklılıklar .... | 48           |
| Tablo 2.1. Girişimciliğin Gelişimi .....   | 59           |
| Tablo 2.2. Girişimcilerin özellikleri .....  | 62           |
| Tablo 2.3. İç Girişimcilik Tanımları .....   | 69           |
| Tablo 3.1. Örneklemin Demografik Dağılımı .....                                      | 101          |
| Tablo 3.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....    | 102          |
| Tablo 3.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri .....                  | 104          |
| Tablo 3.4. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....     | 105          |
| Tablo 3.5. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri .....                  | 106          |
| Tablo 3.6. İç Girişimcilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....         | 107          |
| Tablo 3.7. İç Girişimcilik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri .....                       | 108          |
| Tablo 3.8. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri.....                                    | 109          |

|  |     |
|--|-----|
| Tablo 3.9. Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı Değerler .....        | 110 |
| Tablo 3.10. Etkileşimci Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı Değerler.....        | 112 |
| Tablo 3.11. İç Girişimciliğe İlişkin Tanımlayıcı Değerler .....            | 114 |
| Tablo 3.12. Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi.....  | 116 |
| Tablo 3.13. Etkileşimci Liderliğin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi ..... | 118 |
| Tablo 3.14. Hipotez Testleri Özeti.....                                    | 121 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|   | <b>Sayfa</b> |
|---|--------------|
| Şekil 1.1. Ohio State Yaklaşımına Göre Lider Davranışı..... | 11           |
| Şekil 1.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi .....   | 13           |
| Şekil 1.3. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....    | 17           |
| Şekil 1.4. Amaç Yol Teorisinin Başlıca Öğeleri .....        | 20           |
| Şekil 1.5. Etkileşimci Liderlik Sürecinin İşleyişi .....    | 26           |
| Şekil 1.6. Dönüştürücü Liderliğin İlave Etkisi .....        | 32           |
| Şekil 1.7. Liderlik Modelleri.....                          | 36           |
| Şekil 1.8. Dönüştürücü Liderlik Sürecinin İşleyişi.....     | 46           |
| Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....                            | 97           |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|          |   |
|----------|---|
| EUROSTAT | : Avrupa İstatistik Ofisi                 |
| LBDQ     | : Lider Davranışlarını Tanımlama Ölçeği   |
| LPC      | : En Az Tercih Edilen Meslektaş           |
| TDK      | : Türk Dil Kurumu                         |
| TÜGİAD   | : Türkiye Genç İş Adamları Derneği        |
| TÜSİAD   | : Türkiye Sanayici Ve İş Adamları Derneği |
| Vd       | : Ve Diğerleri                            |

## GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski olan ve hala gizemini koruyan “liderlik” hakkında geçmişten günümüze kadar birçok araştırma yapılmıştır. Liderlik, toplumsal hayatın her bir bölümünde kendini göstermektedir. Din, kültür, coğrafya ayırt etmeksizin bütün toplumlarda görülmektedir.

Ülkelerin ve toplumların kalkınması açısından bireylerin, iş hayatının ve toplumun ihtiyaçları doğrultusunda eğitilmeleri, eğitim aldıkları alanlarda istihdam edilmeleri ve mesleklerine dair alanlarında girişimci bir ruha sahip olmaları, bu ruh ile kendi iş alanlarını yaratmaları ve girişimci olmaları ülkelerin, toplumların ve bireylerin ekonomileri, refahı açısından oldukça önem taşımaktadır. Kişilerdeki bu değişimi ve dönüşümü ancak dönüştürücü liderlik ortaya çıkarmaktadır. Dönüştürücü liderlik; Liderlerin ve izleyicilerin ya da kendi kendilerini yüksek düzeyde ahlak ve motivasyona teşvik etmelerine dayalı bir iletişim halinde olmaktadır, ortak amaçlara ulaşabilmek ve bu amaçlar doğrultusunda kişileri yönlendirme olarak ifade edilmektedir. Günümüz işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri, sürekli değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmeleri iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaları ile mümkün olabilmektedir. İç girişimcilik faaliyeti ise işletmelerin içinde yapmış oldukları değişim ve dönüşüm çalışmaları ile yakından ilişkilidir.

Bu çalışmamızın amacı, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik uygulamalarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkilerini belirleyebilmektir. Bu amaç doğrultusunda yapılan çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, liderlik, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik konusu incelenecektir.

İkinci bölümde, girişimcilik ve iç girişimcilik konusu incelenecektir.

Üçüncü bölümde, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik uygulamalarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkilerini belirleyebilmek amacıyla Bolu ili genelinde faaliyetlerini sürdüren işletmelerdeki çalışanlar üzerinde yapılan uygulama, konuyla ilgili literatür araştırması ve araştırmanın metodolojisini içeren, araştırmanın amacı ve katkısı, kapsamı, hipotezleri, modeli, ana kütle ve örnekleme, veri toplama yöntemi, analiz yöntemi, kullanılan ölçeklere ve bulgulara yer verilecektir.





## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK, LİDERLİK YAKLAŞIMLARI, ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı üzerinde durulmakta ve çalışma kapsamında incelenen etkileşimci ve dönüştürücü liderlik kavramları anlatılmaktadır.

#### 1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Lider ve liderlik, antik çağdan eski yunan ve roma dönemlerinden bu yana insanların ilgisini çeken, onlarda heyecan uyandıran ve çalışılan bir konu olmuştur. Platondan bu güne, insanların üzerinde çok konuştuğu konulardan biri olmasına rağmen liderlik gizemini hala korumaktadır (Barutçugil, 2014: 26). Tarih boyunca yaşanan toplumsal olaylarda, başat kişiliklerin varlıkları ve eylemleri toplulukları başarıya ulaştırmada önemli bir rol oynamıştır. Liderini bulamayan bir faaliyetin etkinliğini devam ettirememesinin olanaksızlığından bahsedilebilir. Diğer yandan, iyi bir liderin başarısızlıkla sonuçlanacakmış gibi görünen bir faaliyeti başarıyla sonuçlandırdığına sıkça rastlanmıştır. Bu nedenle liderlik yüzyıllarca üstünde düşünülen ve sorgulanan bir kavram olmuştur (Taşkiran ve Resuloğlu, 2014: 1).

Toplumsal yaşamın her bir kesitinde liderlik vardır. Din, kültür, coğrafya ayırt etmeksizin bütün toplumlarda görülmektedir. İnsanların örgüt veya grup ya da topluluk halinde yaşadıkları, belirli çalışmalarda buldukları zamanlarda ve durumlarda liderlikten bahsetmek her zaman mümkündür (Gündüz, Beşoluk ve Önder, 2011:1-524).

Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek için gitmesi, onu izlemesi ile liderlik süreci başlamış olur. Bu gruptaki kişilerin sayılarının az veya çok olması, izleme kısa ya da uzun süreli, izlemenin sadece belli konularda veya yaşamın tüm alanlarında olabilir. Bunlar liderlik olayının esasını değiştirmez (Koçel, 2015: 671).

## 1.2. LİDERLİK TANIMLARI

Liderlik kavramı insanlığın geçmişinden bugününe kadar var olan çok eski bir kavram olup, 1920’li yılların başından itibaren birçok bilim alanına konu olmuş, çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır. 20. yüzyılda yapılan çalışmalar 5000’den fazla ve bunlardan, 350’den fazlası liderlik ve liderlik tanımıyla ilgili olarak yapılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73–84). Liderlik (leadership) ve lider (leader) kelimelerinin Anglo-sakson kökü, “yol” ya da “yön” manasını içeren “lead”dir. “Seyahat etmek” veya “gitme” anlamına gelen “leaden” fiilinden gelmektedir (Zel, 2011:109). İşletmelerde veya örgütlerde hedeflerin ve amaçların belirlenmesi, belirlenen hedeflere ulaşılması yolunda kararların verilmesi, iş görenler ve birimler arasında iş birliği ve uyumun sağlanması görev ve işlevini yerine getirenler lider olarak bilinirler (Bakan ve Doğan, 2012: 1).

Liderlik kavramına ilişkin tanımların ortak noktaları; gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkarılması ve harekete geçirilmesidir. Buna göre, etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir şekilde ortaya koymaya dayanır. Bu bağlamda liderler örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır (Tengilimoğlu, 2005: 2–3). Liderlikle ilgili yapılmış olan bazı tanımlar şöyledir.

“Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamı veya belirli şartların oluşmasıyla bireysel veya grup amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için bir kişinin başka kişilerin faaliyetlerini etkileyebilmesi veya yönlendirebilmesi olarak tanımlanabilir” (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146).

“Liderlik, liderin etkinliğini, etkilemesini, neyi nasıl yapması gerektiğini, sözünün dinlenir olması, güvenilir olmasını, başkalarına saygılı olmayı, sezgisel olmayı, insanlarla doğru iletişim kurmayı, ekip oluşturmayı, çalışanlarına yetki vermeyi, yeniden üretebilmeyi, çalışanların sorunlarıyla hem hal olmayı ve zamanında doğru kararlar almayı gerektirir” (Maxwell, 2013: 1–225).

“Liderlik, paylaşılan bir vizyonun varlığı ve buna bağlı olarak iyi tanımlanmış bir amaç ve bu doğrultuda gerçekleştirilen lider ile takipçisinin işbirliği” (Yalçın ve Ay, 2011: 20).

“Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmek, bireyleri fikir, fiziksel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatı ve amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik zamanlar gibi örgütü vareden akılcı ve iyi analiz edilmiş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve grup kurmak olarak ifade edilmektedir” (Arslan ve Uslu, 2014: 173–3).

“Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi olarak tanımlanabilir” (Koçel, 2015: 668).

“Liderler, insanları etkileyen ve sonucu değiştiren kişilerdir (Baltaş, 2015: 27). Alder (2002: 8) göre liderler, insanların kendisini takip etmeye meyilli oldukları kişilerdir.”

“Liderlik, önderlik etme, yol gösterme, harekete geçirme, ekip ruhunu oluşturabilme, birleştirici, motive edici, etkileyici olabilme ve yapılanlarla iz bırakabilme sürecidir” (Güney, 2015: 36).

Yapılan liderlik tanımları birbirinden farklıdır. Çünkü her yazar liderlik tanımının zenginleşmesi için yeni unsurlar ekleyerek zenginleştirmektedir. Bundan dolayı ortaya farklı tanımlar çıkmaktadır. Yapılan tanımlar içerisindeki farklılıklar, lider ve liderliğe ilişkin birçok unsuru ayırt etmemize ve anlamamıza yardımcı olmaktadır (Güney, 2015: 37).

### 1.3. LİDERLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Liderlik etkilemedir - ne çok fazla, ne çok az (Maxwell, 2013: 23). Liderliğin etkililiğini etkileyen bazı değişkenler vardır. Bunlar (Öztürk, 2005: 17) :

- Yöneticinin özellikleri, kişiliği, tutumları, yetenekleri, değerler sistemi ve yöneticinin kişisel güvenilirliği,
- Yöneticinin gücü,
- Astların özellikleri, beklenti ve ihtiyaçları, tutumları, bilgisi, deneyimi ve motivasyonu,
- Grup ve yönetici arasındaki ilişki, grup üyeleri arasındaki ilişki,
- Organizasyonun tipi ve doğası, örgüt yapısının farklı bölümleri,
- Başarılması gereken görevlerin yapısı, örgütte kullanılan teknoloji ve teknikler,
- Örgütün yapısı ve yönetim sistemi,
- Yönetici tarafından alınan kararların yapısı,

- Dış çevrenin etkisi,
- Örgütün kültürü ve sosyal yapısı,
- Ulusal kültür etkisi.

#### 1.4. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

Lider ve yönetici kavramları anlam itibariyle birbirine yakın olsa da, her zaman aynı anlamı karşılamamaktadır (Gürdoğan, 2010: 14). Yöneticilik, “Belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtası ile iş görmek” veya “Kaynakları etkili ve verimli kullanarak iş yaptırma sanatı”dır. Liderlik ise liderin yapmış olduğu çalışmalarla takipçilerini etkilemesi ve onların harekete geçme isteğini uyandırmasıdır (Bakır, 2013: 14).

Liderler mantıkla hareket etmeyi, stratejiler belirleyerek büyük resmi görmeyi ve analiz yapabilme yeteneklerini kullanarak başarının gururunu, kazanma isteğiyle ve hizmet etme duygularıyla birleştirirler. Vizyona ve amaçlara olan bağlılıklarını izleyenlerine de bulaştırırlar. Yöneticiler, örgütlerde düzeni sağlamak için planlama ve bütçeleme yaparlar. Yapmış oldukları planları gerçekleştirebilmek için kadrolar oluştururlar, diğer birimlerin çalışmalarını koordine ve kontrol ederler (Barutçugil, 2014: 74). Aşağıda Tablo 1.1.’de yönetim ve liderlik fonksiyonları detaylı biçimde verilmiştir.

**Tablo 1.1. Yönetim ve Liderlik Fonksiyonları**

| <b>Yönetim</b>  | <b>Liderlik</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Düzen ve Uyum Üretir</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Değişim ve Hareket Üretir</li> </ul>  |
| Planlama ve Bütçeleme <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gündem oluşturma</li> <li>• Çalışma çizelgesi ayarlama</li> <li>• Kaynakların tahsisi</li> </ul>                 | Yön Belirleme <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizyon yaratma</li> <li>• Büyük resmi görebilme</li> <li>• Stratejiler belirleme</li> </ul>                               |
| Organize Etme ve Kadrolama <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yapı sağlama</li> <li>• İşe yerleştirmeleri yapma</li> <li>• Kuralları ve prosedürleri belirleme</li> </ul> | İnsanları Yönlendirme <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hedefleri açıklamak</li> <li>• Bağlılık oluşturma</li> <li>• Ortaklık ve ekip oluşturma</li> </ul>                |
| Kontrol ve Problem Çözme <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teşvik geliştirme</li> <li>• Yeni çözümler üretme</li> <li>• Düzeltici önlemler alma</li> </ul>               | Motive Etme ve İlham Verme <ul style="list-style-type: none"> <li>• İlham ve enerji verme</li> <li>• Astları güçlendirme</li> <li>• Karşılanmamış ihtiyaçları giderme</li> </ul> |

**Kaynak:** Northouse, 2014: 12.

Tablo 1.1’de görüldüğü gibi, yönetimin etkinlikleri liderliğin etkinliklerinden farklıdır. Organizasyonun gelişmesi için hem yönetimin hem de liderliğin gerekli olduğudur. Liderlik olmadan organizasyonun güçlü bir yönetime sahip olması, sonucun boğucu ve bürokratik olmasına neden olabilir. Öbür taraftan, organizasyonun yönetimi olmayıp, güçlü bir liderliği olursa sonucu anlamsız ve değişim yapabilmek için yanlış eğilimler olabilir (Northouse, 2014: 13).

Yönetici var olan süreci devam ettirme yolunda iken, lider süreci geliştirmek için gayret gösterir. Yönetici sisteme ve yapıya odaklanırken, lider insanlara odaklanır. Yönetici var olanlarla idare eder, lider yeniliklere açıktır. Yönetici kontrol ve denetim yaparak çalışma düzenini sağlarken, lider yenilikçi fikirleri teşvik eder ve güven oluşturur. Yönetici var olan düzeni korur, lider değişim için çaba sarf eder. Yönetici kısa vadeli planlar yapar, lider uzun vadeli vizyonlar oluşturur (Duyan, 2012: 9). Tablo 1.2.’de yönetici ve lider arasındaki farklar ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

**Tablo 1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar**

| <b>YÖNETİCİ</b>                      | <b>LİDER</b>            |
|--------------------------------------|-------------------------|
| İdarecidir                           | Yenilikçidir            |
| Düzeni korur                         | Farklılık yapar         |
| Koruyucudur                          | Geliştirir              |
| Sistem ve yapı merkezlidir           | İnsan merkezlidir       |
| Kontrol eder                         | Güven verir             |
| Bakış açısı uzundur                  | Bakış açısı kısadır     |
| Nasıl ve ne zaman soruları önemlidir | Ne ve niçin önemlidir   |
| Yönetimde alt kademelere bakar       | Çevreye bakar           |
| Mevcut durumu kabul eder             | Mevcut durumu sorgular  |
| Var olan kurallara göre hareket eder | Kuralların dışına çıkar |
| İşi doğru yapar                      | Doğru işi yapandır      |
| Tekrarcıdır                          | Orijinaldir             |
| Kuralcıdır                           | Risk alandır            |
| Teşvik eder                          | Yönlendirir             |
| Sorular sorar                        | Cevaplayandır           |
| Fikirleri önemlidir                  | Olaylar önemlidir       |
| Esnekler                             | Katıdır                 |

**Kaynak:** Güney, 2015: 43.

Tablo 1.2’de görüldüğü gibi liderler işin nasıl yapıldığından çok neden yapıldığına odaklanmaktadırlar. Liderler, yapıcı, olumlu düşünen, dışa dönük, duygularını yönetebilen, ilgili, iletişime ve iş birliğine açık güvenilir insanlardır.

Burada yönetimin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Organizasyonların başarısında yönetimin oynadığı hayati rol unutulmamalıdır (Barutçugil, 2014: 77).

### 1.5. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlikle ilgili olarak bugüne kadar birçok teorik ve pratik çalışmalar yapılmıştır. Başlangıçta liderliğin, bireyin kendi özelliklerinden meydana geldiği düşünülmekteyken ortaya çıkan sonuçlar neticesinde liderlik için sadece liderin kendi özelliklerinin yeterli olmadığı görülmüş ve liderin yönetim esnasındaki davranışları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Liderliğin etkinliğini belirlemek için değişkenler üç ana grupta toplanmıştır. Bunlar liderin karakteri, izleyicinin karakteri ve durum karakteridir (Duyan, 2012: 9). Tablo 1.3'te liderlik yaklaşımlarının değişkenleri gösterilmiştir.

**Tablo 1.3. Liderlik Yaklaşımlarının Değişkenleri**

| Liderin Karakteri  | İzleyenin Karakteri   | Durumun Karakteri   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Nitelikler</li><li>• Kendine güven</li><li>• Optimistlik</li><li>• Yetenek ve uzmanlık</li><li>• Tutumlar</li><li>• Bütünleştirme ve ahlak</li><li>• Etkileme yöntemleri</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nitelikler</li><li>• Kendine güven</li><li>• Optimistlik</li><li>• Yetenek ve uzmanlık</li><li>• Lidere güven</li><li>• Gayret ve göreve bağlılık</li><li>• Liderden ve işten tatmin olma</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütün türü</li><li>• Kısım boyutu</li><li>• Yetki ve konum gücü</li><li>• Görev yapısı ve karışıklığı</li><li>• Görevin bağımsızlığı</li><li>• Çevre belirsizliği</li><li>• Dış bağımlılıklar</li></ul> |

**Kaynak:** Duyan, 2012: 10.

Bir süre sonra yönetim için liderlerin sahip olduğu bu özelliklerin de yetersiz kaldığı anlaşılmış ve liderlerin davranışlarında durumların önemli olduğu tespit edilmiştir. Bu yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve liderlikte yeni yaklaşımlardır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 129–152).

### 1.5.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik ile ilgili ilk araştırmalar 1900'lerin başından başlayarak 1950'li yıllara kadar kişisel özellikler üstüne odaklanmıştır. Kişisel özellikleri üç ana grupta toplamıştır (Dalgın, 2015: 7). Kişilik özellikleri, yetenek /beceriler ve fiziksel özelliklerdir. Kişinin yetenek ve becerileri, kimi araştırmalarda kişilik özellikleri içinde kabul edilmiştir. Psikoloji bilimi yetenek ve becerileri kişiliğin bir boyutu olarak kabul etmektedir. Bu araştırmalarda lideri tanımladığı sayılan ve araştırılan kişilik özellikleri şunlardır (Zel, 2011: 116). Tablo 1,4'te lideri diğer insanlardan ayıran kişilik özellikleri ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

**Tablo 1.4. Liderleri Diğer Kişilerden Ayıran Kişilik ve Fiziksel Özellikleri**

|                 |                        |
|-----------------|------------------------|
| Yaş             | İleriye görme          |
| Boy             | Strese dayanıklı olma  |
| Kilo            | İnisiyatif sahibi olma |
| Fiziki görünüm  | Dürüstlük              |
| Başkasına güven | Duygusal olgunluk      |
| Olgunluk        | Kendine güven          |
| Güzel konuşma   | Kararlı olma           |
| Zekâ            | Açık sözlülük          |
| Cinsiyet        | İletişim yeteneği      |
| İrk             | İş başarıya yeteneği   |
| Bilgi           | Yaratıcılık            |
| Hevesli olma    | Objektif olma          |
| Düzenli olma    | Becerikli olma         |
| Hareketlilik    | Kişisel bütünlük       |
| Girişkenlik     | Mizahi anlayış         |

**Kaynak:** Zel, 2011: 116.

Özellikler yaklaşımının amacı; liderleri etkili yapan özellikleri bulmak ve bu yönde geleceğin liderlerini yetiştirmektir. Bu yaklaşıma göre bireyin sahip olduğu çeşitli kişisel ya da psikolojik özellikler bireyi lider yapmaktadır. Liderliğin doğuştan geldiğini, bireyin doğuştan liderlik yeteneklerine sahip olduğunu ve bu kişilerin her koşulda kendilerini lider olarak belli edeceklerini savunmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 129–152).

Özellikler yaklaşımı ile etkili liderliği ölçmek mümkün olmadığı için, özellikler yaklaşımında sadece liderlerin nitelikleri yerine izleyicilerin de niteliklerini ve liderin nasıl bir tutum? Sergilemesine yönelinmiş ve böylece “davranışsal yaklaşım” öne sürülmüştür (Kapusuz, 2015: 8).

### 1.5.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal liderlik yaklaşımı; özellikler yaklaşımının, liderlik sürecini sadece liderin bir takım özelliklerine bağlı olarak açıklamaya çalışan perspektifinden oldukça farklı bir biçimde liderliği bir süreç olarak ele alıp, bu sürecin etkinliğinin lidere olduğu ölçüde izleyicilere (astlara) de bağlı bulunacağını öne sürmüştür (Kılınç, 1995: 59–76). Bu yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olması ve liderlik davranışlarının da eğitim yoluyla kazanılabileceğini ileri sürmesidir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010:129–152).

Davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımıyla kıyaslandığında üç faydasının olduğu düşünülebilir. Bunlar: (Zel, 2011: 124).

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderin yanında, biçimsel olmayan lideri de ortaya çıkarır
- Lideri anlatan etkili davranış biçimleri çıkarılırsa, liderlik davranışları eğitim yoluyla kişilere kazandırılabilir
- Lider davranışlarına göre takipçilerin davranışları, takipçiler ile lider davranışlarının araştırılmasının fırsatını oluşturur.

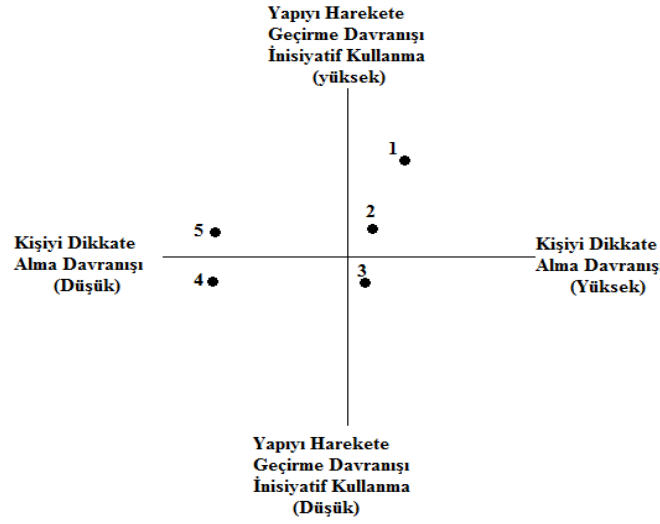
Davranışsal yaklaşım alanında yapılan çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışlarını sergilerken iki konuyu önemsemeleridir. Birincisi “işe veya göreve yönelik olma”, ikincisi “kişiye yönelik olma” boyutlarıdır. Bu çalışmalar sonunda çeşitli liderlik/önderlik stilleri belirlenmiş ve etkinlikleri araştırılmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 1–16).

#### 1.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1940’lı yıllarda Ohio State Üniversitesinin iş araştırmaları bölümünde araştırmacılar yoğun bir araştırma yapmaya başlamışlardır. Bu araştırma o güne kadar liderlik davranışı üzerine en önemli çalışmadır (Özmen, 2009: 25–26). Yapılan çalışmalar sonunda “Lider Davranışlarını Tanımlama Ölçeği” (The Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ) geliştirilmiştir (Kılınç, 2013: 13).



Liderlik davranışlarının tanımlanmasında iki önemli değişkenin rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu değişkenlerden birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi ise (yapıyı harekete geçirme) inisiyatifdir. (Dikmen Ada, 2012: 21). Aşağıdaki Şekil 1.1’de bu durumu açıklamaktadır.



**Şekil 1.1. Ohio State Yaklaşımına Göre Lider Davranışı**

**Kaynak:** Güney, 2015: 381.

Şekil 1.1. beş ayrı liderin davranışlarıyla ilgili teorik bir örneği göstermektedir. Bu örneğe göre lider 1 hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken, lider 4 grup üyelerinin ihtiyaç ve isteklerini önemsemeyen fakat grubun amaçladığı işe de yeterince önemsemeyen bir davranış sergilemektedir (Koçel, 2015:679).

Yapıyı harekete geçirme; liderin kendi görevini veya grubun görevleri ile ilgili işi ve amaçları tanımlama, biçimlendirme ve harekete geçirmeye yönelik faaliyetleri kapsar. Yapıyı harekete geçirmeye önem gösteren liderin gösterdiği davranış, özellikle yapılan veya yapılacak işin başarıya ulaşması amacından kaynaklanır ve bu sonuca yöneliktir (Şirin, 2008: 29).

Kişiyi dikkate alma ise liderin, çalışanlara saygı ve güven duyması, çalışanlarla pozitif (iyi) ilişkiler kurmasıdır (Yılmaz, 2006: 16). Ohio State

çalışmalarından çıkarılan temel bulgular iki madde halinde şöyle ifade edilmiştir (Özmen, 2009: 26):

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça çalışanların devamsızlığı ve çalışan devir hızı azalmaktadır. Aksi durumda liderin, işi dikkate alan davranışları arttıkça çalışanların devamsızlığı ve çalışan devir hızı artmaktadır.
- Liderin yapıyı harekete geçirme (inisiyatif) davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir.

### **1.5.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Grup üyelerinin tatmin olması ve grubun verimliliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla Rensis Likert'in öncülüğünde 1947 yılında Michigan Üniversitesinde liderlik başarıları üzerine çalışmalar yapılmıştır (Demirel ve Kışman, 2014: 692–693).

Çalışmada, verimlilik, personel devir hızı, iş tatmini, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Kızıllan, 2011: 15). Çalışmalar sonucunda iki önemli faktör belirlenmiştir. Bu faktörler şunlardır:

1. İş Merkezli Lider: Bu tip liderler iş odaklıdır. Liderin amacı, uygun hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmada grup üyelerini çalışmaya yönlendirmektir. Üyelerin çalışıp çalışmadıklarını kontrol edip, yetkisini kullanarak ödül veya ceza sistemini uygulayabilir. Gücünü çalışanların davranışlarını düzenlemede kullanır (Yılmaz, 2006: 17).
2. Kişi Merkezli Lider: Bu tip liderler insan merkezli liderlerdir. Yetkilerini kısmen astlarına devrederek kendisi denetim görevini üstlenir. Lider grup üyelerinin çalışma koşullarını ve ihtiyaçlarını dikkate alır. Çalışanların iş tatmini lider için önemlidir (Dağıstan, 2013: 32).

### 1.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

1960'larda Robert Blake ve Jane Mouton, liderlik davranışını iki temel boyutta açıklamışlardır. Bu boyutlar "üretime yönelik olma" ve "kişiler arası ilişkilere yönelik olma" dır. Bu boyutları kullanarak yönetim tarzı matriksi olarak adlandırılan ve yöneticilerin davranışlarını açıklamakta kullanılan 9x9'luk bir matriks oluşturmuşlardır. Bu modelde beş farklı liderlik biçiminden bahsedilmektedir (Bakan ve Bulut, 2004: 155–156). Blake Mouton'un yönetim matriksi aşağıda Şekil 1.2'de ızgara dökümü şeklinde ifade edilmiştir.

|   |     |   |   |     |   |   |   |   |     |
|---|-----|---|---|-----|---|---|---|---|-----|
| 9 | 1,9 |   |   |     |   |   |   |   | 9,9 |
| 8 |     |   |   |     |   |   |   |   |     |
| 7 |     |   |   |     |   |   |   |   |     |
| 6 |     |   |   |     |   |   |   |   |     |
| 5 |     |   |   | 5,5 |   |   |   |   |     |
| 4 |     |   |   |     |   |   |   |   |     |
| 3 |     |   |   |     |   |   |   |   |     |
| 2 |     |   |   |     |   |   |   |   |     |
| 1 | 1,1 |   |   |     |   |   |   |   | 9,1 |
|   | 1   | 2 | 3 | 4   | 5 | 6 | 7 | 8 | 9   |

Yapıyı Harekete Geçirme

**Şekil 1.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi**

**Kaynak:** Zel, 2011: 133.

Bu modelin en önemli faydası yöneticilerin ve liderlerin, gösterdikleri davranışları kuram halinde tanımlamasına olanak sağlamasıdır. Modelden kendi yönetim tarzının ne olduğunu anlayan yönetici, değişik eğitim ve geliştirme programlarıyla istemiş olduğu değişiklikleri yapabilir (zel, 2011: 134).

Şekil 1.2'den de anlaşılacağı gibi (Çekmecelioğlu, 2014: 23–24);

1.1 Cılız Liderlik: Yönetim; sıradan bir işletme üyesi olarak iş yapma konusunda asgari ölçüde çaba harcamaktadır.

1.9 Şehir Kulübü Liderliği: Yönetim; insan ihtiyaçlarını karşılamaya azami dikkat eder, rahat ve dostça bir işletme havası ve iş temposuna götüren ilişkiler içindedir.

9.1 Görev Liderliği: Yönetim; iş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşma, insan unsurunu asgari ölçüde dikkate alma.

9.9 Ekip Liderliği: Yönetim; iş başarıma konusunda arzulu kişileri işletmenin amaçları etrafında birleştirerek karşılıklı güven, sevgi ve saygı dayanışması yaratır.

5.5 Orta Yolcu Liderlik: Yönetim; çalışanların moralini tatminkâr bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişme düzeyidir.

#### **1.5.2.4. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorisi**

X ve Y teorisi, Douglas McGregor tarafından 1960'lı yıllarda formüle edilmiştir. Bu teori liderlerin davranışlarını açıklamada kullanılmaktadır. Mc Gregor'a göre lider davranışlarını belirleyen etkenlerden biri, liderlerin insan davranışlarındaki varsayımlarıdır (Dikmen Ada, 2012: 23).

X teorisinde lider, kurumun politikalarını ve standartlarını belirlediği gibi aynı zamanda değiştirebilme özgürlüğünü de elinde bulundurmaktadır. Bu tip liderler koşulsuz itaat beklerler otokratik liderlerdir. Y teorisinde lider, çalışana ve işe önem verir karar alırken grubun önerisini de alır ve desteklemekle birlikte özendirir. Lider, amaca götüren süreci iyi bilir, teknik yardımlar ve problemlerde alternatif çözümler sunar. Çalışanlar karar alma sürecinde aktif olduklarından dolayı istekli ve verimli çalışmaktadırlar. Y teorisindeki lider insancıl yaklaşımlar sergiler (Özgül, 2015: 94).

**X yaklaşımına** göre ortaya çıkan varsayımlar şunlardır (Güney, 2015: 389):

- Bazı insanlar çalışmayı sevmezler. Çalışmak için çok gayret göstermezler.
- Çoğu insanlar hırslı ve azimli değildirler. Sorumluluk almaktan hoşlanmazlar, yönetilmek isterler.
- Örgütün sorunlarının çözümü için yardımcı olmazlar, yeni ve yaratıcı fikirler ortaya koymazlar, egoist davranırlar.

- Yeniliklere ve değişime karşı direnirler, çünkü vasat insanlardır.
- Bu tarz insanlar zeki değildirler, saftırlar, çabuk kandırılırlar.

**Y yaklaşımına** göre ortaya çıkan varsayımlar ise şunlardır (Sarı, 2013: 37):

- Y teorisinde, insanlar için eğlenmek ve dinlenmek gibi çalışmak da normal bir istektir.
- Dışarıdan herhangi bir müdahale olmadan insanlar, kendilerini yönetebilirler, amaçlar doğrultusunda hareket edebilirler.
- Çalışmak için kendilerini motive ederler. Tembel değildirler.
- Bütün insanlarda çalışma potansiyeli vardır. Şartlar uygun olduğu zaman sorumluluk almaktan kaçmazlar ve bunu geliştirmeyi öğrenebilirler.
- Lider veya yöneticilerin görevi, insanlar için ortamı ve koşulları uygun hale getirerek, onları örgütün amaçları doğrultusunda çalıştırmak, tatmin olmalarını sağlamaktır.

#### **1.5.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli**

Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirmiş olduğu bir modeldir. Bu modelde lider davranışları (sistem-1, sistem-2, sistem-3, sistem-4) olarak dört grupta toplanmıştır (Yılmaz, 2008: 19).

Çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki şeyi önemsedikleridir. Bunlar, işe yönelik liderlik tarzı, kişiye yönelik liderlik tarzıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73-84).

İşe yönelik liderlik tarzında; lider, çalışanın işini ne kadar iyi yaptığı durumlarda ortaya koymuş olduğu liderlik tarzıdır. Ödüllendirme ve cezalandırma yapılabilir. Kişiyeye yönelik liderlik tarzında; lider, çalışanları, birey olarak değerlendirir. Onların ihtiyaçlarını dikkate alır, onları memnun ve tatmin edecek müşterek çalışma takımları oluşturmak için gayret eder (Sağır, 2011: 24).

Likert sistem 4 modelinin bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki Tablo 1.5’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.5. Likert Sistem 4 Modeli**

| Liderlik Değişkeni              | Sistem 1 İstismarcı (otokratik)   | Sistem 2 Koruyucu (otokratik)                      | Sistem 3 Katılımcı  | Sistem 4 Demokratik                                 |
|---------------------------------|---|--|---|---|
| 1. Astlara olan güven           | Astlara güvenmez.   | Hizmetçi – efendi arasındaki ilişki söz konusudur. | Astlara kısmen güvenir, fakat karar ve kontrolün kendisinde olmasını ister. | Astlara tam olarak güvenir.                         |
| 2. Astların algıladığı serbesti | Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini serbest hissetmezler. | Astlar kendilerini yeterince serbest hissetmezler. | Astlar oldukça serbest olurlar.   | Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.     |
| 3. Üstün astlarla olan ilişkisi | İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.                   | Ara sıra astların fikrini alır.                    | Astların fikrini alır ve onları kullanır.                                   | Astların fikirlerini daima alır ve onları kullanır. |

**Kaynak:** Koçel, 2015: 684.

Araştırmalar sonucunda, liderlik- performans ilişkisini etkileyen üç temel değişkenin olduğu tespit edilmiştir (Zel, 2011: 131).

**Durumsal değişkenler:** Gelişmeleri etkileyen bağımsız değişkenlerdir. Yalnızca yönetimin kontrolünde olan değişkenler bu gruba dâhil edilirler.

**Ara değişkenler:** Örgütün atmosferini yansıtan değişkenlerdir. Performans hedefleri, algılamalar, tutumlar, motivasyon tedbirleri gibi değişkenlerdir. Bunlar kişiler arası ilişkileri, iletişimi ve karar verme sürecini etkiler.

**Sonuç değişkenleri:** Örgütün çıktısı olarak algılanan bağımlı değişkenlerdir. Hizmet, kalite, maliyet, verimlilik ve kazanç durumu örnek gösterilebilecek değişkenlerdir.

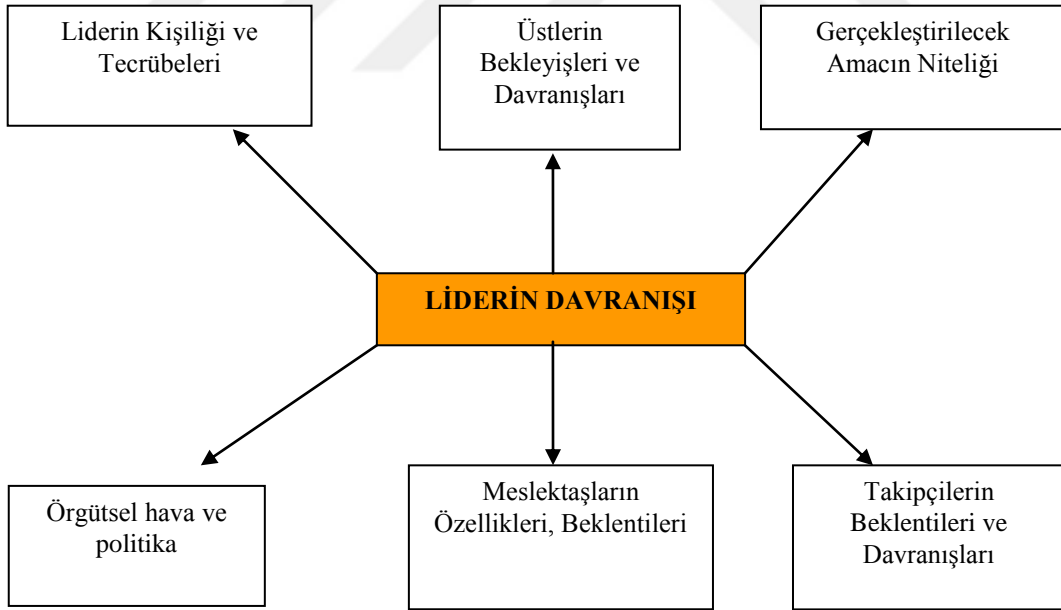
### 1.5.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlikte en çok bilinen yaklaşımlardan biri olan ve Reddin’in (1967) 3-D yönetim tarzı kuramına dayanarak Hersey ve Blanchard (1969) tarafından geliştirilen durumsal yaklaşımdır. Adının da ifade ettiği gibi, durumsal yaklaşım liderliğe

durumlar bakımından odaklanır (Northouse, 2014: 99). Durumsal yaklaşım durum ve koşulların durumuna göre liderlik tarzının değişebileceği varsayımından hareketle, hangi liderlik tarzının, hangi durumlarda daha uygun olduğunu araştırmaya yönelmiştir (Barutçugil, 2014: 40). Durumsallık yaklaşımında, lider davranışlarının biçimlenmesi kişisel karakter özelliklerinden çok, sosyal bir durumun gerektirdikleri açısından ele alınmaktadır. Liderlik, belirli kalıplar içinde açıklanamadığı için burada tercihi, lider içinde bulunduğu durum ve koşullara göre davranış şeklini belirlemektedir (Alikışioğlu, 2010: 119). Liderlik olayını durumları dikkate alarak açıklamaya çalışan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini belirleyen etmenler şunlardır (Koçel, 2015: 686).

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- Takipçilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri
- Liderlik durumunun olduğu örgütün özellikleri
- Liderlerin ve takipçilerin tecrübeleridir.

Bu durum Şekil 1.3'deki gibi de ifade edilebilir.



**Şekil 1.3. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler**

**Kaynak:** Aykanat, 2010: 25.

Şekil 1.3'te görüldüğü gibi durumsallık yaklaşımına göre, lider davranışını duruma göre belirlemektedir. Durumsallık yaklaşımıyla ilgili olarak hangi tür liderlik davranışının uygun olacağını gösteren çalışma sayısı fazla değildir. Bu konuda bilinen en iyi çalışma Fred Fiedler'in etkin liderlik yaklaşımıdır (Koçel, 2015: 687).

### 1.5.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fred Fiedler'in etkin liderlik yaklaşımında, lider ile ast arasındaki ilişkiler, görevin yapılış biçimi (tasarımı) ve liderin pozisyonun güç ve yetki durumu esas alınmıştır. Bu yaklaşımda, liderin başarılı olması halinde astlarıyla olan ilişkilerinin iyi olduğu, görevin yapılış şeklinin (tasarımının) iyi olduğu ve örgüt içindeki liderin pozisyonun kuvvetli olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Ters durumda, lider sevilmiyor, görev tasarımı iyi değil ve örgütte liderin pozisyonu zayıftır (Leblebici, 2008: 61–72).

Fred Fiedler bu durumu “En az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (Least Preferred Colleague)” olarak adlandırılan (LPC) şeklinde bir ölçek yardımıyla üç önemli durumsal değişken olduğunu belirlemiştir; lider ve izleyiciler arasındaki ilişki, başarılacak işin niteliği ve liderin yasal gücü (Tabak, 2004: 18). Bu ölçeğin açıklaması Tablo 1.6 olarak ve açıklama şeklinde aşağıda verilmiştir.

**Tablo 1.6. Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli**

|                       |                      | 1             | 2          | 3        | 4         | 5         | 6     | 7            | 8     |
|-----------------------|----------------------|---------------|------------|----------|-----------|-----------|-------|--------------|-------|
| Yapısal Faktörler     | Lider-Ast İlişkileri | İyi           |            |          |           | Kötü      |       |              |       |
|                       | Görev Yapısı         | Rutin         |            | Karmaşık |           | Rutin     |       | Karmaşık     |       |
|                       | Liderin Gücü         | Güçlü         | Zayıf      | Güçlü    | Zayıf     | Güçlü     | Zayıf | Güçlü        | Zayıf |
| Durumun Elverişliliği |                      | Çok Elverişli |            |          | Elverişli |           |       | Az Elverişli |       |
| Durumsal Belirsizlik  |                      | Çok Belirli   |            |          | Belirli   |           |       | Az Belirli   |       |
| Liderlik Tarzı        |                      | Görev         | Görev      | Ast      | Ast       | Ast       | Ast   | Görev        | Görev |
| Düşük LPC/ Orta LPC   |                      |               | Yüksek LPC |          |           | Düşük LPC |       |              |       |

**Kaynak:** Geri, 2010: 26.

**Lider-İzleyici İlişkisi:** Lider-izleyici arasındaki ilişkiler “iyi” olarak nitelendiriliyorsa liderin izleyiciler tarafından sevilmesi, izleyicilerin lidere olan güveni ve bağlılıkları belirtilmektedir (Altıntaş, 2009: 66). Aksi durumda söz konusu



ilişkiler “zayıf” olarak nitelendiriliyorsa, izleyiciler lideri sevmiyor, lidere güvenmiyor ve ona karşı bağlılık duygusu taşımadıklarını belirtiyorlarsa, etkin bir liderlik için ortamın olumsuz olduğu anlamı çıkmaktadır (Kâhya, 2013: 22).

**Başarılacak İşin Niteliği:** Yapılacak işin görev tanımının açık bir şekilde belirlenmiş olması, başka bir deyişle görevin adım adım nasıl yapılacağını belirlenmiş olduğu durumlarda, daha önce belirlenmiş ve planlı bir ortam söz konusudur, bu tür ortamlar işin başarılmasına kolaylık sağlayacaktır ve bu ortam lidere çok büyük güç vermektedir (Taşkiran, 2010: 62).

Yapılacak işin görev tanımı iyi bir şekilde yapılmamışsa, önceden belirlenmemiş ve planlı ortamlar hazırlanmamışsa işler karışacak ve lider bu durumda bocalamaya başlayacaktır, yönlendirme işi güçleşecek bu da liderin zayıflamasına neden olacaktır ve yeni bir lider gereksinimini ortaya çıkaracaktır (Ören, 2006: 27).

**Liderin Yasal Gücü:** Liderin takipçilerini ödüllendirme, cezalandırma gibi yetki ve işlevlerini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle liderin konumundan kaynaklanan yasal gücü göstermektedir. Eğer liderin bulunduğu konum çalışanı cezalandırma, terfi ettirme ve ödüllendirme gibi gücü kapsıyorsa liderin yasal gücü (konum, pozisyon) fazladır. Lider başkaları tarafından verilen işleri dağıtıyorsa ödüllendirme ve ceza verme gibi gücü yoksa liderin yasal gücünün zayıf olduğu kabul edilmektedir (Geri, 2010: 26).

### 1.5.3.2. Amaç-Yol Teorisi

Bu teori, Robert House tarafından geliştirilmiş olup, temeli büyük ölçüde motivasyon unsurlarını arttırmak için beklenti teorisine dayanmaktadır. Robert House'e göre kişilerin davranışlarını etkileyen iki sebep vardır. Bunlardan birincisi, bireyin belirli davranışları belirli sonuçlara ulaşmaya dair olan inancı (beklentileri), diğeri ise bu kişinin sonuçlara vereceği önemdir (Tabak, 2004: 20).

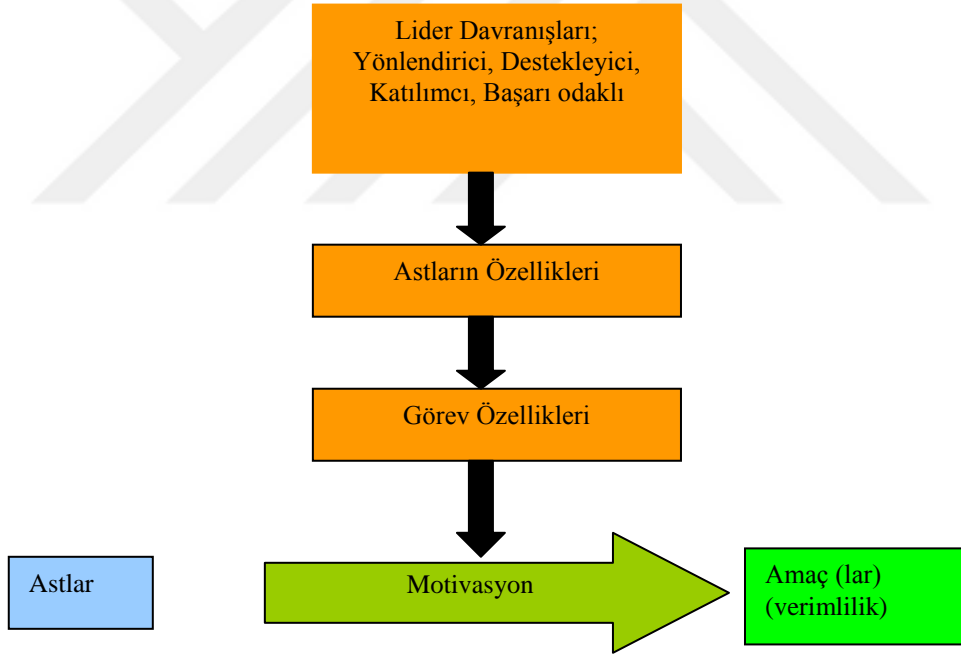
Liderlik bakımından, beklenti teorisinin anlamı şu şekilde ifade edilebilir, lider grup üyelerini iki konuda motive edebilmektedir. Bunlar (Zel,2011: 140) :

1. Liderin, takipçilerin beklentilerini etkileme derecesi (yol)

2. Liderin, takipçilerin “sonuca verdiği değeri” etkileme derecesi (amaç)

Amaç yol teorisi, liderin o andaki durumu analiz ederek doğrudan, destekleyici veya başka davranışlar göstermesi varsayımına dayanmaktadır. Amaç yol teorisinde liderlik tarzları ve durumları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 385) :

1. Yönlendirici liderlik; görevin belirsiz ve yüksek düzeyde stresli olduğu durumlarda daha fazla tatmin sağlamaktadır.
2. Destekleyici liderlik; çalışanların yüksek düzeyde belirlenmiş görevleri yerine getirmesi durumunda daha fazla tatmin ve performans sağlamaktadır.
3. Yüksek düzeyde bilgi ve yeteneğe sahip çalışanlar için yol gösterici liderlik gereksiz olarak algılanabilmektedir.



**Şekil 1.4. Amaç Yol Teorisinin Başlıca Öğeleri**

**Kaynak:** Northouse, 2014: 139.

### **1.5.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı**

Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımında temel nokta “yönetmel etkililiktir”. Yönetimde temel amacın etkililik olduğunu savunan Reddin “3-D” adını verdiği teorisini bu temele oturtmuştur (Ömürgönüleşen ve Sevim, 2005: 91–103). Reddin'e göre, “yönetmel etkililik”, bir yöneticinin pozisyonu gereği sorumlu olduğu görevleri gerçekleştirebilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Reddin, yönetmel etkililiğin ortaya çıkması için uygun durumların olması gerektiğini ifade etmiştir. Çünkü değişik durumlarda değişik liderlik türleri olduğunu vurgulamıştır (Cansoy, 2015, 23–24).

### **1.5.3.4. Vroom ve Yetton Yaklaşımı**

Vroom ve Yetton tarafından 1973'te geliştirilen model, oldukça tanınan durumsal liderlik yaklaşımlarından birisidir. Bu yaklaşım daha sonra Vroom ve Arthur G.Jago nun katkılarıyla daha da gelişmiştir. Bu yaklaşımda, liderin tarzının örgüt içindeki yerine bağlı olduğu, budan dolayı farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkabileceği öne sürülmüştür (Altıntaş, 2009: 68). Model, organizasyonel sorunların çözümlene yöntemleri belirlemeye yönelik ve değişik durumsal faktörler ile liderin karar verme stilleri arasındaki bağlantıyı açıklamaya çalışan normatif bir modeldir (Dalgın, 2015: 24).

Vroom ve Yetton'a göre, liderin karşılaştığı sorunlar, kişisel ve grup düzeyinde olmak üzere iki tiptir. Kişisel sorun durumları, çözümlerin astlardan (takipçilerden) sadece birini etkilediği durumlardır. Daha fazla takipçiyi etkileyen sorun durumları grup sorunlarıdır. (Taşkırın, 2010: 70). Bu yaklaşım, liderin farklı durum ve koşullarda uygulamaya koyacağı ve karar vereceği süreçleri beş ayrı tarz şeklinde ele almaktadır (Nas, 2010: 59) :

Otokratik I (AI): O an eldeki bilgileri (mevcut) kullanarak lider problemi çözer veya kendisi karar verir.

Otokratik II (AII): Lider çalışanlardan gelen bilgilerin ne kadarını kullanacağını belirleyerek problemin çözümündeki kararı verir.

Danışmacı I (CI): Lider, ilgili çalışanlarla grup halinde değil de, bireysel olarak görüşüp problemi paylaşarak onların düşünce ve önerilerini alır daha sonra karar verir.

Danışmacı II (CII): Lider, çalışanlarla grup halinde görüşüp, problemi paylaşarak onların düşünce ve önerilerini alır daha sonra karar verir.

Grup II (GII): Lider, çalışanlarla grup halinde görüşerek problemi paylaşır ve grup olarak alternatifler üreterek değerlendirir, daha sonra grup halinde fikir birliği olarak çözüme karar verir. Liderin buradaki rolü sadece kurul başkanlığıdır.

### **1.5.3.5. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Liderlik davranışlarını ortaya çıkarabilmek için geliştirilen durumsal liderlik teorisi Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Teorisyenler, amaçlarını gerçekleştirebilmek üzere birbirinden farklı on iki durumu yansıtan resimleri, farklı kişilere göstermiş ve bu kişilerden söz konusu durumlarda nasıl bir davranış gösterecekleri sorulmuştur. Çalışma sonucunda, lider davranışlarının, “göreve yönelik” ve “ilişkilere yönelik” şeklinde iki faktör tespit edilmiştir (Kâhya, 2013: 26).

Bu yaklaşıma göre liderin işe dönük en uygun davranışını belirleyen değişken, yanında çalışan kişilerin yeterli özelliklere (olgunluk) sahip olmasıdır. Bu yaklaşımın bakış açısına göre liderlikle ilgili değişkenler, hedefler ve bu hedefleri gerçekleştirecek (başarma arzusu, sorumluluk alma) kişiler açısından dört tip liderlik özelliği ile bütünleştirilmiştir (Uzun, 2005: 18).

1. M-1 Anlatan (Emir Verme) Liderlik tarzı: En düşük seviyedeki astlara yönelik liderlik davranışdır. Liderin yapıyı harekete geçirme eğilimi kişiyi dikkate alma eğiliminden daha yüksektir. Lider emir vererek astlarından sonuç ister.
2. M-2 İkna Edici (saticı) Liderlik Tarzı: Astların seviyesi M-1'e göre biraz artmış olmasına rağmen hala düşüktür. Liderin hem yapıyı harekete geçirme hem de kişiyi dikkate alma eğilimi yüksektir. Lider izleyenlere emir vermek yerine almış olduğu kararları anlatma yolunu tercih eder.

3. M-3 Paylaşımçı Liderlik Tarzı: Astların seviyeleri orta düzeydedir. Liderin kişiyi dikkate alma eğilimi gözle görülebilir, fakat yapıyı harekete geçirme eğilimi azalmıştır. Liderler takipçilerinden karar alma konusunda beraber olmalarını ister ve kararlar fikir birliği içermektedir.
4. M-4 Yetki Verici Liderlik Tarzı: Astların seviyeleri en üst seviyededir. Liderin hem kişiyi dikkate alma eğilimi hem de yapıyı harekete geçirme eğilimi oldukça düşüktür. Çünkü astlar kendi kendilerini yönetebilecek durumdadır. Liderler planlama ve faaliyet yetkilerini astlarına devreder.

Yukarda yapılan açıklamalar sonucunda, astların seviyelerinin düşük olduğu durumlarda kararlar liderler tarafından alınırken, seviyelerinin yüksek olduğu durumlarda karar alma durumları artmaktadır (Yalınkılıç, 2010: 40).

## **1.6. LİDERLİKTE YENİ YAKLAŞIMLAR**

Küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini arttırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı üretilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında değişen koşulların büyük bir etkisi olduğu gibi, günümüz döneminin insan mantığının da katkısı olmuştur. Gerek işletmenin dış çevresinde, müşterilerin beklenti ve bilgi düzeyinde görülen değişiklikler ve gerekse yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Tengilimoğlu, 2005: 1-16).

Yeni yaklaşımlar şeklinde adlandırılan bakış açıları ile birlikte karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik vb. gibi kuramsal bakış açısı yönetim alan yazınına girmiştir. Bu liderlik yaklaşımlarının temelinde, dönüşüm, vizyon, güçlendirme, geliştirme ve sosyal sorumluluk gibi kavramlar bulunmaktadır (Özkan, 2008: 63).

### **1.6.1. Karizmatik Liderlik**

Karizma kavramı, ilk defa Max Weber tarafından kullanılmıştır. Karizma “yetenek” anlamında, sıra dışı işleri yapabilmek için olağan üstü yetenekleri açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Karizmatik güç, meşruluğunu konumlardan,

geleneklerden veya yasalardan değil liderin, çalışanlar tarafından örnek alınan karakteristiğine duyulan güvenden almaktadır (Kırel, 2001: 45).

Karizmatik liderler, çalışanlarının yüksek performansa ulaşabilmeleri için onları teşvik eden ve onlar üzerinde güven, saygı, itimat ve inanç oluşturan etkili liderler olarak düşünülmektedir. Karizmatik liderler, çalışanların problemlerini ve duygularını dinleyip, anlayarak çalışanların amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışmaktadırlar (Aykan, 2004: 213–224). Karizmatik liderler, takipçilerinde vizyon oluşturan, bağlılıklarını geliştirebilmeleri için onlara destek olan, bir çok amacın peşinden koşturana ve istenilen amaçlara ulaşıncaya kendilerini başarılı hissetmelerini sağlayabilen kişilerdir (Gül ve Çöl, 2003: 165).

### **1.6.2. Vizyoner Liderlik**

1990'lı yıllardan sonra vizyoner liderlik konusu büyük önem kazanmıştır. Vizyoner liderlik, insanları topyekûn etkileyerek harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilmeye dayalı olan bir liderliktir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009: 274–298). Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik resmidir, ulaşmaya çalıştığı hedefi ve doğru bir biçimde yönettiği ve yönlendirdiği süreçtir. Örgütün çalışmalarını geleceğe yönelik olarak biçimlendirmeyi ve yönlendirmeyi ifade eder. Vizyoner liderliğin önemi, kurumun geleceğine dair bir vizyon geliştirmesinden kaynaklanmaktadır. Vizyoner lider, vizyonu, örgütün bütün birimlerine başarıyla iletebilen ve kurumsallaştırabilen bir liderdir (Bulut ve Uygun, 2010: 29–47).

Vizyonun, örgüt'ün hayatında kurumsallaşması, emirlerle veya baskılarla olmaz. Vizyon, fazlasıyla bir ikna etme çalışmasıdır. Çalışanlar ve örgüt tarafından doğru biçimde algılanan ve zamanlaması doğru olan, çalışanlarda coşku, heyecan ve bağlılık oluşturan bir faaliyettir. Vizyon, örgüt kültürü ile yakından ilgilidir ve karar verme sürecine katkıda bulunur. Vizyon geçmişini yansıtmaz, yeni olayların aydınlatılmasına ve sürekli bir şekilde değerlendirilmesine yardımcı olur (Durukan, 2006: 277–286).

Vizyon sahibi olan liderler, karar alma aşamasında değişik stratejiler ve alternatifleri değerlendirerek ellerinde var olan imkânları en iyi biçimde örgütün ve takipçilerinin faydası yönünde belirleyen liderlerdir (Karakaya, 2001: 85–95).

Vizyon, somut bir gelecek resmidir. Gerçekleşmesini görmek isteyeceğimiz kadar yakın, ancak yeni bir gerçeğin inşasının ilgisini uyandıracak kadar uzaktır. Vizyonlar gelecekle bağlantısı olan, şekillendirilmiş var olma hisleridir. Vizyon, gelecekte olması istenilen veya oluşturulabilecek bir durumun, bu gün için düşüncelerde oluşturulmasıdır (Çelik, 1997: 465–474).

### **1.6.3. Etkileşimci Liderlik**

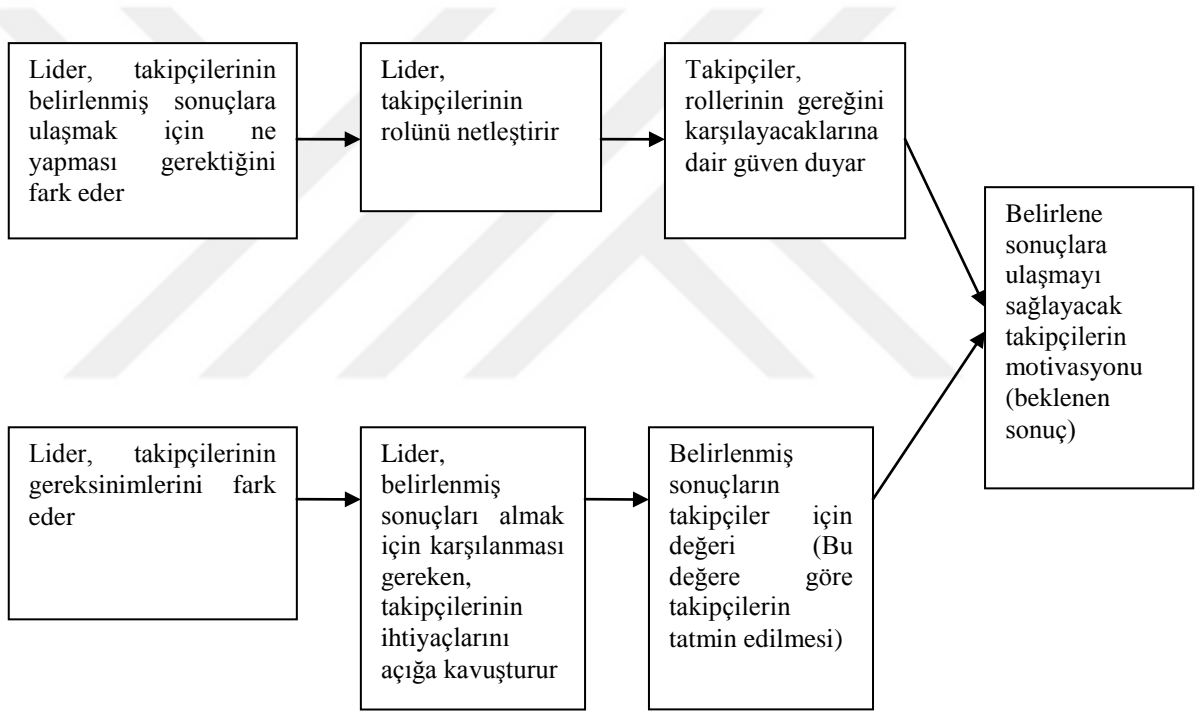
Etkileşimci liderlik yaklaşımları, günümüzde yapılan liderlik çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. J. McGregor Burns (1978) etkileşimci liderlikten önce geliştirilen, bütün davranışsal ve durumsallık yaklaşımlarını “Etkileşimci Liderlik” olduğunu ifade etmiştir (Aydoğmuş, 2011: 100). Burns, etkileşimci liderliği, lider ile izleyenleri arasındaki ilişkinin karşılıklı olarak beklentiler olduğunu savunmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanlar, liderin beklentilerini karşıladıkları takdirde liderde, çalışanların beklentilerini karşılayacaktır (Bozkurt ve Goral, 2014: 169–178).

Etkileşimci liderlik, liderin takipçilerinden beklentilerini, çalışanların görev ve sorumluluklarını, lidere karşı saygı da kusur etmemek, işlerin yapılması sonucunda kazanılacak ödüller üzerinde durmaktadır (Baltacı vd, 2014: 59–85). Lider, takipçilerinin başarımları gereken hedeflerini belirler, odaklandığı nokta günlük faaliyetlerdir, işin yapılması sırasında problemlerin yaşandığı bölümleri denetim ve kontrol mekanizması içine alır. İş odaklı olan lider, konumunu politikalar, prosedürler, performans, yapılması gereken günlük rutin işler ve kişisel ilişkiler yoluyla elde ederler (Keklik, 2012: 78).

Örgüt yöneticisi, yönetim faaliyetleri sırasında davranış biçimi olarak etkileşimci liderlik yaklaşımı sergiliyorsa, takipçilerinin daha fazla çaba göstermelerini sağlamak için mevki ve para gibi ödüllendirme yetkilerini kullanır. Takipçilerinin yenilikçi ve yaratıcılık taraflarının gelişmesine önem vermez. Etkileşimci liderler, geçmişten gelen çalışmaları (maliyetleri düşürme, pazar paylarını artırma) geliştirme biçiminde

iş yaptırma yolunu benimserler. Bu liderlik geçmişin yararlı ve olumlu geleneklerini devam ettirme ve bunları gelecek nesillere bırakma yönünde faydalıdır (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 34).

Etkileşimci liderlikte lider, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için takipçilerinin neyi nasıl yapması (rol ve iş gerekleri) gerektiğini belirler. Lider, takipçilerin alacakları rol ve görevin gerekliliklerini çalışanlarına da açık bir dille ifade eder. Böylece takipçiler kendilerinden beklenileni tam anlamıyla bilmektedirler, buda onlarda gerekli ve ihtiyaç duyulan gayreti göstereceklerine dair bir güven oluşturur (Çakınberk ve Demirel, 2010: 104–119). Şekil 1.5’de bu durumu açıklamaktadır.



**Şekil 1.5. Etkileşimci Liderlik Sürecinin İşleyişi**

**Kaynak:** Aydoğmuş, 2011: 102.

### 1.6.3.1. Etkileşimci Liderlik Boyutları

Etkileşimci liderlik üç boyuta sahiptir. Bunları şu şekilde ifade edebiliriz, “koşullu ödül”, “istisnalarla yönetim”, “Laissez-Faire”dır



#### **1.6.3.1.1. Koşullu Ödül**

Lider, takipçilerine, örgüt'ün kendilerinden beklentilerini açıkça bildirir. Bu beklentilerin karşılanması durumunda kendilerinin ödüllendirileceğini belirtir. Lider, çalışanlarını ortaya koydukları performansa göre ödüllendirir, bu mantığa göre onları yönetir (Avcı,2015: 92).

Lider, astının göstermiş olduğu gayretin karşılığında ona desteğini sağlamaktadır, performans hedeflerini gerçekleştirmekten kimlerin sorumlu olduğunu açık bir şekilde ifade etmektedir (Karip, 1998: 6). Burada ödüller parasal ya da statü verme biçimindedir. Astlar kendilerinden beklenen tavırlar konusunda bilgi sahibidirler (Temel, 2016: 36).

#### **1.6.3.1.2. İstisnalarla Yönetim**

Bu yönetim tarzında, aktif olan liderler çalışanların geçmişten gelen çalışmalarının fazlaca etkin ve verimli olması için iş yaptırma yolunu seçerler. Burada problemlere odaklanmak ve herhangi bir yaptırım söz konusu olursa çalışanlar üzerinde gerginlik oluşturmaktadır (Cemaloğlu,2007: 3–112).

Pasif grubunda yer alan liderler, örgüt içerisinde oluşan sorunlar çok önemli hale gelene kadar müdahalede bulunmazlar. Yapılan işler, belirlenen standartları karşılamadığı takdirde veya hatalar başladığı zaman lider müdahalede bulunmaktadır (Demir ve Okan, 2008: 76)

#### **1.6.3.1.3. Laissez-Faire**

Kararların alınacağı süreçte aktiflik göstermezler, takipçilerin karar almasına olanak sağlarlar. İş yapılış şekliyle ilgili kararları takipçiler kendileri alırlar. Bu gruptaki liderler, güç ve sorumluluk almaktan kaçmaktadırlar. Amaçlarını gerçekleştirme konusunda takipçilerine bağımlıdırlar. Burada liderin davranışları kendisine bağlı değildir, çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler liderin geçmişte yaşamış olduğu tecrübeler ve içinde bulunduğu durumdan kaynaklanmaktadır (İbicioğlu vd., 2009: 1–23).

Bu liderlik türü etkisiz bir liderlik türüdür. Takipçilerine ne destek ne de yön ve metot göstermek için herhangi bir çaba içerisinde olmazlar (Oğuz, 2011:377–403).

### 1.6.3.2. Etkileşimci Liderliğin Temel Özellikleri

Etkileşimci liderliğin temel anlayışında geçmişe ve geleneklere bağlı bir liderlik tarzı yatmaktadır. Bu liderlik anlayışında lider, takipçilerinden beklentilerini, lidere gösterilen saygı, gerçekleştirmeleri gereken görevleri, gerçekleştirdikleri görevler karşılığında kazanacakları ödüller, açık bir şekilde ortaya konmaktadır (Gül, 2003. 12). Etkileşimci liderler, varlıklarını devam ettirebilmek için kapalı bir sistem modülünde çalışırlar. Bundan dolayı bu tip liderlere dışardan etki yapabilecek hiçbir etken olamamaktadır (Kâhya, 2013: 60).

Etkileşimci liderlik anlayışında olan liderlerin sahip oldukları ortak özellikler aşağıda verilmiştir (Luthans, 1995: 357-358) :

- Liderler, çalışanlarının başarılı performanslarına önem vermektedirler,
- Çalışanların amaçlarını gerçekleştirebilmelerini sağlamak üzere ödül ve ceza sistemi uygularlar. Uyguladıkları bu ödül ve ceza sisteminde liderler, istedikleri sonuca ulaşan çalışanları ödüllendirir ve bu davranışlarını devam ettirmeleri için ödüllendirirken tersi durumda cezalandırırlar,
- Lider, yetkilerini ödül ve ceza olmak üzere iki şekilde kullanmaktadır. Bu anlayıştaki liderler, sadece takipçilerin istenilmeyen durumlarla karşılaşmaları veya önemli bir konu olduğunda liderlerinden yardım istediklerinde harekete geçerler. Etkileşimci liderler, işletme kurallarından ve sapmaları düzeltmek için devreye girerler.
- Liderler, takipçilerin geçmişten gelen çalışmalarının etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlamak amacıyla iş yapma veya iş yaptırma yollarını seçerler.
- Liderler, organizasyon içindeki görevleri tanımlamak suretiyle çalışanların görevlerini en etkin şekilde nasıl yapabileceklerini açıklamaktadırlar. Organizasyonun sürdürülebilirliğinin sağlanması için görevlerin gerçekleştirilmesi konusunda güven olmazsa olmaz bir etkidir.

- Liderler, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik özelliklerini çok fazla dikkate almazlar. Buna karşılık çalışanlarda, liderin kendilerinden istediklerini yaparlar.

#### **1.6.4. Dönüştürücü Liderlik**

1980'lerin başından beri yapılan birçok araştırmaların odağı haline gelen dönüştürücü liderlik, liderlikte güncel ve en popüler yaklaşımlardan biri olmuştur. Bilim adamları tarafından makaleler üzerinde yapılan araştırmalar sonunda, makalelerin içeriğinin üçte birinin dönüştürücü liderlikle ilgili olduğu görülmüştür. Araştırmacılar dönüştürücü liderliğin popüler olmasının nedenini, güç olan dönemlerde başarılı olabilmek için, ilham almak ve yetkilendirilmek isteyen çalışma gruplarının motivasyonuna ve takipçilerin gelişimine önem vermesinden kaynaklandığını belirtmişlerdir (Northouse, 2014: 185).

Dönüştürücü liderlik, organizasyonların ve toplumların köklü değişimlerinde başarıyla uygulanabilen bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderlikte, kıskanmak, baskı uygulamak, korku salmak ve rekabet ortamı uygulamak gibi duygusal etmenler geçerli değildir. Dönüştürücü liderlik, barış, özgürlük, eşitlik, insancılık gibi saygı gibi değerler vasıtasıyla takipçilerini yönlendirir (Kırel, 2000–2001: 47). Dönüştürücü liderlerin organizasyonları ve takipçilerinin daima hareketli olduğu liderlerdir. Takipçilerinin performans düzeyi beklenilenin üzerindedir. Çünkü bu liderler takipçileri ile kendi aralarına makam ve mevki farkını koymayan liderlerdir (Bass, 1999: 9–32).

##### **1.6.4.1. Dönüştürücü Liderlik Tanımı**

Dönüştürücü liderlik kavramını, ilk olarak Downton “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında kullanmıştır. Dönüştürücü liderlik kavramı, sosyolojik bir tez olup 1978 yılında James McGregor Burns tarafından çalışılmıştır (Cengiz, 2008: 13). Bass 1985 yılında “Liderlik ve beklentilerin ötesinde performans” adlı kitap ile dönüştürücü liderlik kavramını geliştirmiştir (akt. Ada, 2012: 34).

Yavuz'un (2009: 51–69) aktardığına göre, Burns dönüştürücü liderliği; Liderlerin ve takipçilerin ya da kendi kendilerini yüksek ahlak seviyesine veya yüksek düzeyde motivasyona teşvik etmelerine dayanan bir iletişim halinde olduklarında gerçekleşmekte olduğunu ifade etmiştir.

Burns'ten sonra dönüştürücü liderlik üstünde Bruce J. Avolio, Warren G. Bennis ile Burt Nanus, Marshall Sashkin, Gary A. Yukl, James M. Kouzes ile Barry Z. Posner ve N. M. Tichy ile M. A. Devana gibi araştırmacılar da çalışmıştır. Bass dönüştürücü liderleri, takipçilerin içinde var olan potansiyeli ortaya çıkararak, hissedemedikleri ihtiyaçlarını onlara hissettiren, örgütün amaçları ile takipçilerin amaçlarını bir araya getiren ve değişimi sağlayan kişilerdir (Yıldız, 2013: 15).

Dönüştürücü liderlik, paylaşılan ortak amaçlar için olağan üstü bir güçle takipçilerinin harekete geçmesini ifade etmektedir. Özendirme, yüceltme, ilham verme, harekete geçirme, onlara ruh kazandırma gibi yapılan davranışlar dönüştürücü liderlerin dikkat çeken taraflarıdır. Dönüştürücü liderler ile takipçileri arasında dinamik bir iletişim vardır. Bu iletişim kıskançlık, kin, korku, endişe, aşırı derecede hırs gibi duygulardan sıyrılmayı, eşitlik, özgürlük, adalet ve ahlak gibi insancıl değerlere doğru yönelmeyi barındırır (Barutçugil, 2014: 90).

Bu liderlik yaklaşımında lider, organizasyon içerisinde yapılmak istenen değişim gayretlerine öncülük etmekte ve bu süreci yönetirken, organizasyonun yapısına doğru değişim çabalarını kendisi oluşturmaktadır. Organizasyon içerisinde var olan yapının devam etmesi taraftarı değildir. Takipçilerini kendilerinden beklenen hedeflerin üstüne çıkartabilmek için onları yüksek hedeflere odaklar, odaklandıkları hedefler doğrultusunda motive eder. Dönüştürücü liderler, kendisine bağımlı astlarla çalışmayı değil, eleştiren ve bağımsız düşünen astlarla çalışmayı ister ve bunun için gayret gösterir (Baltacı, 2014: 59–85).

Dönüştürücü liderlikte, örgüt içerisinde düzeni sağlamak ve adalet gibi kaygılar ön plana çıkmaktadır. Takipçilerine vizyon kazandırmayı çok önemseyen bu liderler, örgütün kültürünü de değişime uğratarak, takipçilerinin kendine olan güvenlerini üst seviyeye çıkartmayı hedefler. Dönüştürücü liderler, kendilerine karşı yapılan eleştirileri saygıyla karşılamaktadırlar çünkü bu durumu kendilerinin gelişmesi için bir fırsat olarak değerlendirmektedirler (Şahne Sözen, 2014: 19).

Çelik dönüştürücü liderlerin, örgüt içindeki var olan geleneksel bürokrasi de bile kendilerini ve girişimciliği geliştirmek için uygun ortam oluşturmaya ve yüksek seviyede enerjiye sahip olduklarını ifade etmektedir (Uğurlu, 2009: 30).

#### **1.6.4.2. Dönüştürücü Liderlik Modelleri**

Burns'un (1978), Bass'ın (1985, 1990), Bass ve Avolio (1994) çalışmalarına ilave olarak, Bennis ve Nanus'un (1985) araştırmaları ve bunun yanı sıra Kouzes ve Posner'in (1987, 2002) çalışmaları da dönüştürücü liderlik ile ilgili olarak kabul görmektedir (Northouse, 2014: 196).

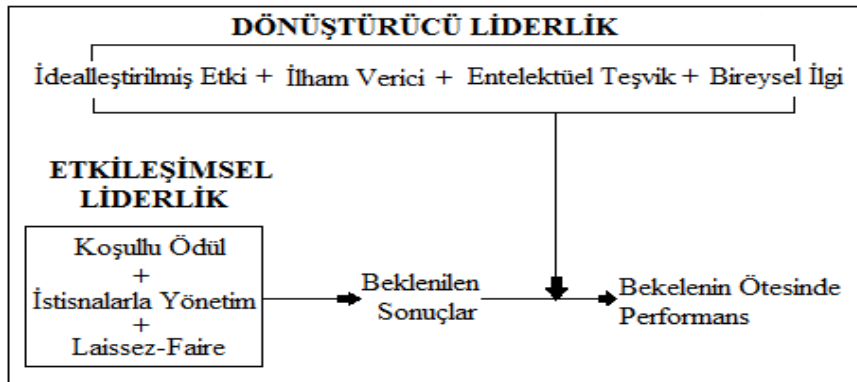
##### **1.6.4.2.1. Burns'ün Dönüştürücü Liderlik Teorisi**

Dönüştürücü liderlik terimi ilk defa Downtown tarafından 1973 yılında dillendirilmiş, ancak bu terim 1978 yılında James Mc Gregor Burns tarafından sistemli bir şekilde araştırılmıştır (Dağıstan, 2013: 47). Burns'e göre; dönüştürücü lider, takipçilerinin moral ve motivasyonunu arttırmaya odaklanır, etkileşimci liderin ise odak noktası, takipçilerin bireysel ilgilerini tatmin etmektir (Gürel, 2013: 6). Burns "Liderlik (Leadership)" adlı çalışmasında liderliği; politik, ekonomik ya da değişik şekillerde güç değerleri kullanarak beraber ya da birbirinden bağımsız oluşturdukları amaçlara ulaşabilmek için, takipçileri harekete geçirme olarak anlatmaktadır. Buradaki önemli olan nokta amaçlardır, amaçlar birbirinden bağımsız ama birbiriyle ilişkilidir (Güney, 2015: 411). Burns iki tür liderlik arasında bir ayrım yapmıştır, etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik. Etkileşimci liderlik takipçileri ile arasında gerçekleşen etkileşimlere odaklanan liderlik modellerini ifade etmekte, etkileşimci liderliğe karşı dönüştürücü liderlik bireyin başkaları ile teması geçtiği, hem liderde hem de takipçilerde isteklendirme (motivasyon) ve ahlak seviyesini yükselten bir durumu meydana getirir (Northouse, 2014: 186). Burns bu açıklamalardan sonra, dönüştürücü liderlik için, teknoloji ve bilgiyle donatılmış organizasyonlarda yeni fırsatların ortaya çıkarılması becerisine sadece dönüştürücü liderlik sahiptir. Çünkü değişimin ustasıdır şeklinde ifade etmektedir (Ören, 2006: 46).

#### 1.6.4.2.2. Bernard Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Bass dönüştürücü liderliği tarif ederken, liderin izleyiciler üzerindeki etkileri yönünden yapmıştır. İzleyenler kendilerinden beklenenin üzerinde bir performans sergilemeleri için lider tarafından motive edilirler. Bu motivasyon sırasında lider izleyenlere saygı ve takdir gösterir. (Bass, 1999: 9–32). Liderin takipçilerde, saygı, bağlılık ve takdir gibi duyguların oluşmasındaki en büyük etkenin, karizmatik liderlik olduğu Bass tarafından iddia edilmiştir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 4).

Sosyal hayatın içinde ya da örgütlerde, karizmatik özellikleri olan bazı insanlar olabilir, bu özellikleri taşımak kişiler veya örgütler üzerinde değişimi gerçekleştirmek için kâfi gelmez. Dönüştürücü liderlik ile karizmatik liderlik teorileri karşılaştırıldığında, bu iki liderlik tarzının birbirine benzediği görülmüştür (Yavuz, 2009: 53). Dönüştürücü liderlik, insanlarla organizasyon arasında duygu, saygı, güven, ilgi vb. gibi insancıl değerler üzerinde çalışmaktadır. Bass, liderlerin örgütlerini hedeflenen başarıya ve amaçlarına ulaştırabilmenin yolunun sadece yukarıda belirtilen değerler sağlandığında, çalışanların daha iyi motive olacaklarını ve beklenenin üzerinde performans için gayret gösterebileceklerini ifade etmektedir (Şenel, 2011: 116). Bass (1990) ve Keller (1995), dönüştürücü liderlerin kişisel ve organizasyonel başarıya olan katkılarının, etkileşimci liderliğin katkısından fazla olduğunu, etkileşimci liderlerin takipçilerini, sadece işin başarılmasına yönelik ödüllendirme yöntemini seçtiklerinden, dönüştürücü liderlerin takipçileri gibi beklenenin ötesinde bir performans gösteremediklerini ileri sürmüşlerdir (Taslak, 2008: 128). Bu durum aşağıdaki Şekil 1.6'da daha açık bir biçimde gösterilmiştir.



Şekil 1.6. Dönüştürücü Liderliğin İlave Etkisi

Kaynak: Northouse, 2014: 194.

#### **1.6.4.2.3. Bennis ve Nanus'un Liderlik Teorileri**

Bennis ve Nanus 1985'de 90 lidere güçlü ve zayıf yanlarını nelerdir? sorusunu yöneltmiştir. Elde edilen cevaplardan Bennis ve Nanus, örgütleri dönüştürmede liderler tarafından dört ortak strateji noktasının kullanıldığını belirlediler. Bu noktalar şunlardır (Northouse, 2014:197) :

1. Dönüştürücü liderler örgütlerinin gelecekteki durumları ile ilgili net bir vizyona sahip idiler; bu vizyon faydalı ve enerji yaratıcı, vizyonun zorlayıcı doğası takipçilerin tecrübelerinden istifade etti ve bireyleri örgütü destekleme duygusunun içine çekti.
2. Dönüştürücü liderler örgütleri için sosyal birer mimarlardır; onların örgütleri içindeki bireylerin sürdürdükleri ortak anlamlar için şekil ya da biçim meydana getirdikleri demektir.
3. Dönüştürücü liderler kendi pozisyonlarını açık hale getirerek ve bu pozisyonlara sadık kalarak örgütlerde güven oluşturdular.
4. Dönüştürücü liderler öz-saygı ile özün yaratıcı etkisini kullandı. Liderler güçlü ve zayıf yönlerini bildiklerinden, zayıf yönleri üzerinde durmak yerine güçlü yönlerine vurgu yaptılar.

#### **1.6.4.2.4. Kouzes ve Posner'in Liderlik Teorileri**

Kouzes ve posner'e göre lider, işlerin yapılış biçimini sorgular. Takipçilerinden istemiş olduğu davranış modelini öncelikle kendi davranışlarına uygular. Onların duygu ve düşüncelerini anlama yolunu seçerek, onlarda motivasyon hissini uyandırır ve onlarla ortak vizyon oluşturarak harekete geçmelerini sağlar (Karip, 1998: 3). Kouzes ve Posner liderlerle röportaj yaparak (1987,2002), liderlik hakkında modellerini geliştirdiler. 1300'den fazla orta ve üst düzey yöneticiyle röportaj yaparak onlardan lider olarak "en iyi bireysel" tecrübelerini anlatmalarını istediler. Sonuçları içerik analizlerine dayanarak bir liderlik modeli kurdular. Kouzes ve Posner modeli liderlerde olağan üstü başarıları imkân sağlayan beş temel uygulamadan oluşur; Yol göstermek, ortak bir vizyon sağlamak, süreci sorgulamak, başkalarının hareket etmesini sağlamak ve gönülleri teşvik etmek (Northouse, 2014: 198).

1. **Yol Göstermek:** Saygı kazanmak, sadece unvanlarla değil davranışlarla olandır. Bu görüş Kouzes ve Posner'in araştırmalarında kullandıkları tüm olayların ortak özelliğiydi. Başkaları üzerinde etkin olmak için, kendi prensiplerinizi emin olmanız, düşüncelerinizi ve değerlerinizi netleştirmeniz gerekir, bir şeyin önemli olduğunu kanıtlamanın en iyi yollarından biri, onu şahsen yaparak başkalarına örnek olmaktır (Kouzes ve Posner, 2014. 24–25).

Liderler, astlarından beklenenden daha fazla performans alabilmeleri için, öncelikle kendileri yapılan işe bağlılıklarını gösterecekler, tutarlı olacaklar ve itibarları üzerinde olumsuz bir etki bırakmamalıdır. Bu davranışları sergiledikleri zaman takipçileri üzerinde olumlu etkiler bırakabilirler (Kaufman, 2016: 390).

Collins ve Porras (2013: 120), örgütlerde başarılı olmanın yolunu çekirdek ideoloji oluşturmaktan geçmektedir diye ifade etmektedirler. Çekirdek ideoloji; Farklılaştırmak değil, astlara kılavuzluk yapmak ve esin kaynağı olmaktır.

Lider, takipçilerin vizyonu anlamalarını ve buna ulaşabilmeleri için ortak payda da buluşmalarını sağlar. Takipçileri aynı amaçta toplayabilmek, öncelikle inandırıcı ve ikna edici olmayı gerektirir. Liderin bunları başarabilmesi, davranışları ve söylemlerinde güven, samimiyet ve doğruluk olmalıdır (Baltaş, 2015: 75).

2. **Ortak Bir Vizyon Sağlamak:** amaçları ortak olan örgütler ve insanlar, kendi amaçları ile ortak olan bir lider tarafından yönetilirse, grup olabilirler. Oluşturulan bu grup aynı amaç için sorumluluk alacaklardır ve zor koşullarda birbirlerine daima destek olacaklar, ihtiyacı olana beklentisi olmaksızın yardım edeceklerdir (Baltaş, 2015: 193). Grup oluşturma insanlar ve örgütler (işletmeler) için doğal bir eğilimdir, insanlar ve örgütler etrafındaki birlikteliklerden doğal olarak ve güçlü bir şekilde, olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilenirler. Gruplar doğal olarak önemli konular, konular ve olaylar etrafında şekillenmektedir. Başarıya giden yol da grup'un belirli amaçlar için oluşmasıdır (Kaufman,2016: 382).

3. **Süreci Sorgulamak:** Süreci sorgulamak demek, insanlar üzerinde etkisi olan veya örgütlerde halen devam eden yönetim biçimini değiştirmeye istekli



olmak, değişime doğru yol almak demektir (Northouse, 2014: 198). Zorluklar ve değişim olağan üstü işler başarmanın temel kaynağıdır. Liderler, kollarını kavuşturup hiçbir iş yapmamak yerine büyük riskler alarak değişimi başlatanlardır (Kouzes ve Posner, 2013: 27–28).

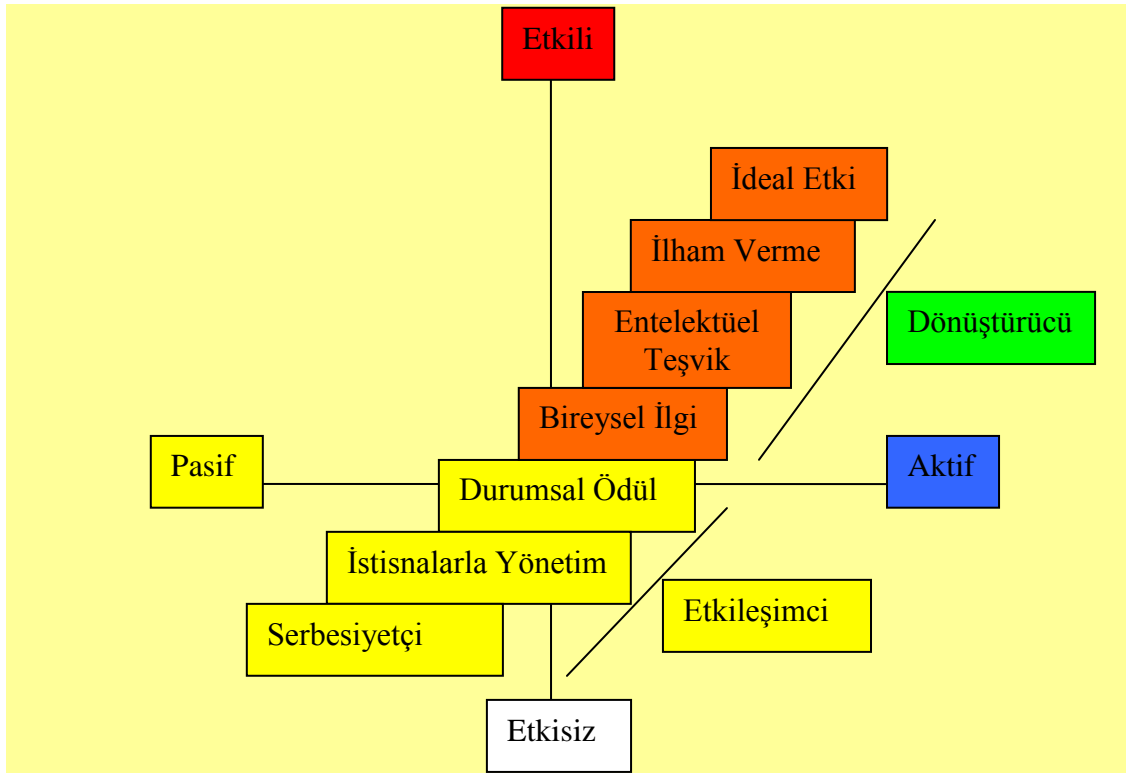
4. **Başkalarının Hareket Etmesini Sağlamak:** Liderler, kurmuş oldukları büyük hayallerine tek başlarına ulaşmalarının mümkün olmadığını bilirler ve bu süreci grup çalışmasıyla harekete geçirebilirler. Burada beceri, kendine güven ve işbirliğinin yanı sıra kişilerin kendi yaptıkları faaliyetlerin hesabını verebiliyor olmaları şarttır (Kouzes ve Posner, 2013: 29).

Sosyal yetenekler, görüldüğü kadar kolay değildir. İnsanlar arasında ya da bir örgütte sosyal olmak daha çok belli bir amacı gözeten dostluktur. Örgüt çalışanlarını hedeflediğiniz istikamete doğru harekete geçirme ve yöneltmektir. Bu hedef yeni bir ürünün üretimi veya pazarlanmasında heyecan ve isteklilik sağlamaktır (Goleman, 2015: 31).

5. **Gönülleri Teşvik Etmek:** Liderler, astlarını başardıkları işler için ödüllendirerek onların gönüllerini hoş ederler. Yardım almak ve bilinmek (tanınmak, meşhur olmak) insanlar için olağan bir durumdur. Etkili liderler bu tür ihtiyaçlara önem verirler ve başarılı işler için astlarına güzel sözler söylemeye ve hediyeler vermeye isteklidirler. Takdirlerini ve teşviklerini başkalarına göstermek için otantik kutlamaları ve ritüelleri kullanırlar (Northouse, 2014: 199). Liderler, hedeflemiş oldukları işlerde başarıya ulaşabilmek için astlarına, öncelikle güven vermelidirler. Liderler yapmış olduğu davranışlarıyla ve kullandığı sözlerle astlarının gönlünde taht kurarlar bu durum da astlarının işe olan ilgisini artırır ve başarıya götürür. Başarının elde edilmesinden sonra lider, astlarına mevki, maaş veya farklı ödüllendirmelerle onların gönlünü almış olur (Baltaş, 2015: 165). Genel olarak Kouzes ve Posner'in çizmiş olduğu çerçeve davranışlar üzerinde durmaktadır. Kuralları olan içerikleri vardır, liderlikte etkili olabilmeleri için insanlara gerekli ipuçlarını tarif etmektedir (Northouse, 2014: 199).

### 1.6.4.3. Dönüştürücü Liderlik Boyutları

Dönüştürücü liderler, liderlikte gerçek birer usta ve doğru yol gösterenlerdir. Organizasyondaki personelin kendilerini aşma arzularını ortaya çıkararak harekete geçmelerini sağlar. Onlara saygı gösterir, ihtiyaçlarını benimser, duygusal olarak kendilerini güçlü ve önemli hissetmelerini sağlar (Barutçugil, 2014: 90). Bass (1985) dönüştürücü liderliğin dört boyutunun olduğunu ifade etmektedir. Bu dört boyut “idealleştirerek etkileme”, “ilham verme”, “entelektüel teşvik”, “bireysel ilgi”dir (Kaygın ve Yerdelen Kaygın, 2012:4–2). Dönüştürücü liderlik boyutları Şekil 1.7’de gösterilmektedir.



Şekil 1.7. Liderlik Modelleri

**Kaynak:** Robbins ve Judge, 2013:392.

#### 1.6.4.3.1. İdealleştirerek Etkileme/Karizma

Liderler kendilerine duydukları güvenlerini takipçilerine de yansıtmaktadırlar ve örgütte koydukları hedefler çerçevesinde başarıya ulaşmayı amaçlamaktadırlar.

Dönüştürücü liderlerin takipçileri üzerinde sağladıkları esin ve karizma, takipçilerinin onları önemsemelerini sağlamaktadır (Yavuz,2009:51–69).

Böylelikle karizma, ortak bir beraberlik, var olma ve amaç duygusunu, organizasyonda liderlerin çabalarını liderle izleyicileri arasındaki birlikteliği ve izleyicilerin lideri kendilerine rehber, idol veya örnek alma isteklerini göstermektedir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 4). Karizmatik liderin faaliyetleri, inançlara, değerlere ve misyon duygusuna yöneliktir. Karizmatik lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından daha fazla önemseydiğinde, oluşacak riskleri diğerleriyle beraber paylaştığında, kendine özgü değer ve prensipleriyle uyumlu olduğunda örnek teşkil eder (Kaygın ve Güllüce,2012:265–282).

Karizmatik liderleri etkin kılan özellikleri Drucker sekiz madde de şöyle ifade etmektedir (Drucker, 2015: 36).

1. “Yapılması gereken nedir?” Diye sorarlar.
2. “Kuruluş için doğru olan nedir?” Diye sorarlar.
3. Eylem planları geliştirirler.
4. Kararların sorumluluğunu üstlenirler.
5. İletişim sorumluluğunu üstlenirler.
6. Problemlerden çok fırsatlara odaklanırlar.
7. Üretken toplantılar yaparlar.
8. “Ben” yerine daha çok “Biz” diye düşünürler ve konuşurlar.

İlk iki uygulama karizmatik liderlere ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlıyor. Diğer dört uygulama ise bu bilgileri etkin bir şekilde eyleme dönüştürmelerine yardımcı oluyor. Son iki uygulama ise bütün organizasyonun kendisini sorumlu hissetmesini ve hesap verme zorunluluğunun olduğu düşüncesini ortaya çıkarıyor.

#### **1.6.4.3.2. İlham Verme**

Dönüştürücü liderler, takipçilerini harekete geçirebilmek için bir amacı aşlar, rol model olarak ahlaki davranış içerir, etkili bir şekilde ifade etmiş olduğu vizyonu ile takipçilerinin özdeşleşmesini sağlar (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 35). İlham, bir liderin izleyenlerin çalışmalarını sistemli bir hale getirebilmek için vizyon verme

ve izleyenlerin sembolleri kullanmaları vasıtasıyla takipçiler için bir rol modeli olarak çalışmalar yapmak liderin yeteneği olarak ifade edilmektedir. Dönüştürücü liderler, çalışanlara büyük başarılarla ulaşabilmeleri için ufuklarını açarlar (Karcıoğlu ve Kaygın,2013: 27–3).

İnsanlarda yeni fikirlerin oluşması olarak da ifade edilebilen ilham verme, karizmatik liderliğin bir sonucudur. Liderler, takipçilerine karizmaları sayesinde esin kaynağı olurlar. İnsanlarda yeni fikirlerin ya da düşüncelerin oluşması için liderin rol model olması, onlara vizyon kazandırması, bir takım değerler vasıtasıyla gayret sarf etmelerini sağlamadır (Naralan, Yıldız ve Kâhya, 2013: 67).

Kotter (2015: 69), ilham verme boyutunu şu şekilde ifade etmektedir. Lider takipçilerinin vizyonu gerçekleştirme gayretlerine, koçluk yaparak, geri bildirimde bulunarak ve model oluşturarak destekler ve böylece insanların profesyonel olarak yetişmelerine, kendilerine olan güven ve saygılarının artmasına yardımcı olur.

#### **1.6.4.3.3. Entelektüel Teşvik**

Liderin takipçilerinin merak ve ilgi alanlarını genişletmesi, sorunların çözümünde geleneksel çözüm yöntemleri yerine yeni yaklaşım ve yöntemler kullanmalarını teşvik etmesi, yenilikçiliği cesaretlendirmesi ve desteklemesidir. Lider astlarını işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, faaliyetleri, kendi düşünce ve değerlerini, sorgulamaya teşvik eder (Tetik, 2014: 21–1). Bu tarz liderler yaratıcılığı teşvik eder. Yeni ve kişiye özgü problem çözme tekniklerini destekler. Çalışanların problem çözmeye tek başına başarılı olmasını sağlar. Problem çözerken problemi analiz etme ve çözüm yöntemlerinde yenilikçi olmalarını sağlar (Güneş ve Buluç,2012: 411–437). Amaç takipçilerinin yaratıcılık fonksiyonlarının geliştirilmesidir (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 35).

#### **1.6.4.3.4. Bireysel İlgi**

Dönüştürücü liderlik boyutlarından olan bireysel ilgi; Liderin, çalışanların her birini anlama ve iletişim kurabilme, ayrıca bireysel olarak ilgili olmasını konu etmektedir. Bu boyut, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmasını ve

performanslarını arttırmaları için sürekli çalışmayı ifade etmektedir (Gürel, 2013: 16).

Dönüştürücü liderler takipçilerini, hepsi benzer olan ve ihtiyaçlarının da aynı özelliklere sahip bireyler gibi değil, ayrı bir birey ve kişilik olarak görürler. Çalışanları ile görüşmelerde bulunurken, onların sorunlarını dinlerken hepsinin farklı bireyler olarak görmeli ve onların kendine olan güvenlerini artırmalıdır (Buluç, 2009: 5–34). Başkalarını anlamak ve onların sorunlarını paylaşmak, onların artan isteklerine karşı çözümler üretmek bireysel olarak her bir takipçi ile ilgilenmektir. Liderler, takipçilerini kişisel olarak geliştirir çünkü liderler kişilerin, kişiliklerine, değerlerine, öğrenme süreçlerine ve kapasitelerine saygı duyarlar (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 58–77).

Girişimcilik faaliyetlerinin başarılı olabilmesi çalışanların işlerini isteyerek yapmaları ve kendilerinden beklenilenin üzerinde performans göstermelerine bağlıdır. Dönüştürücü liderlik anlayışı, organizasyon içindeki çalışanların o organizasyonun birer parçası olduklarını sağlamasıdır. Bundan dolayıdır ki girişimcilik faaliyetinin başarılı olması için önem arz etmektedir. Bu öneminden dolayı dönüştürücü liderlikle girişimcilik anlayışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmış ve araştırma konusu yapılmıştır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 2).

### **1.6.5. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri**

Bu başlık altında dönüştürücü liderliğin temel özelliklerine değinilmektedir.

#### **1.6.5.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma**

Bir örgütün tüm çalışanları, örgütün vizyon ve misyonlarını bilmelidirler. Lider, tüm üyelerini bu konuda bilgilendirmelidir. Lider inandırıcı, ikna edici olmalı ve örgüt çalışanlarını kendi vizyonuna ortak yaparak bir örgüt vizyonu oluşturmalıdır (Hemedoğlu, 2001: 6). Vizyon görülemeyen güç ve amacı görebilmektir. Bir örgütü belirlenmiş olan hedefe motive edebilmek ve başarılı olmalarını sağlayabilmek, örgütün tüm personelinin aynı amaçları paylaşmasını sağlamaktan geçmektedir (Demirbaş ve Vay Vay, 2005: 369–373).

Lider, farklı görevlerde çalışan kişilerin farklı düşünceleri olduğunu bilmeli, bir problemle karşılaşıldığında problemin kaynağını açık bir dille ortaya koyması gerektiğini ve ortak bir vizyonla hedefe ulaşmaya çalışırken ekibin birliktelik, kardeşlik ruhunu teşvik etmelidir (Kouzes ve Posner, 2013: 105).

### **1.6.5.2. Zihinsel Uyarım Ve Yaratıcılık**

Dönüştürücü liderler, yenilikçi fikirlerin gücüne inanan liderlerdir. Yenilikçi fikirler, örgütü devamlı yenileyen, organizasyona yeni fırsatlar sunan, yeni kapılar açan ve çalışanların performanslarını arttıran bir etkidir. Doğru bir şekilde kullanıldığında başarılı bir değişimin anahtarı olur. Bu anahtarı kullanabilmek için, çalışanların içinde olan, saklı duran potansiyelin ortaya çıkarılarak etkili kullanılmasıdır (Erarslan, 2004: 15). Liderler, takipçilerinin mantıklı, zeki ve dikkatli biçimde sorunları çözme yeteneklerini ödüllendirirler, onları üreten bir düşünceye ve girişimciliğe sevk ederler (Yavuz, 2009: 51–69). Dönüştürücü liderler, astlarına entelektüel uyarım kanalıyla yüksek beklentiler sunarak, onların ilgilerini kolektif amaçlar, misyon ve vizyonun gerçekleştirilmesi üzerinde yoğunlaştırır (Buluç, 2009: 13).

### **1.6.5.3. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi**

Etkili ve iletişimi kuvvetli liderler, örgütlerinin vizyonunu her gün seslendikleri insanların, değerlerini vurgulayan bir şekilde dile getirirler. Bu davranış yapılacak olan işin, takipçilerin gözünde önem kazanmasını sağlar. Liderin kararlarına astlarının katılımını da sağlaması onların motivasyonunu arttıracaktır (Kotter, 2015: 69). Dönüştürücü liderlerin, misyon ve vizyonu takipçileri tarafından paylaşılıyorsa, liderin onlarla arasındaki etkili iletişim gücü daha fazla artar. Zor zamanlarda heyecan ve güven oluşturarak işlerin üstesinden gelme konusunda onları motive etmiş olur (Buluç, 2009: 14).

Dönüştürücü liderler, astlarıyla etkili bir iletişim gerçekleştirdiklerinden dolayı birlikte çalıştıkları kişiler işlerinden daha fazla tatmin oldukları, kendilerini daha fazla güçlendirilmiş, motive olmuş halde hissederler. Dönüştürücü liderin

başında olduğu bir işyeri çok daha esnek ve verimlidir. Dönüştürücü liderlik, çalışanların işe karşı tutumunu ve davranışlarını bireysel ve örgütsel olarak olumlu yönde etkileyen liderliktir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 105).

#### **1.6.5.4. Değişimin Temsilcileri Olma**

Dönüştürücü lider, değişime tamamen bağlanmalı ve bağlılığı örgütün diğer çalışanlarına ve örgütün dış çevresine de fark ettirmelidir. Değişime engel olan yönetim biçiminin sürdürülmesinin imkânsız olduğunun açık ve karşı koyulmaz bir biçimde ifade edilmesi gerekmektedir (Kırel, 2001: 52).

Değişim, otoriter yönetim anlayışının tersine, yeni ve değişik yöntemler deneme ve yaratıcı olma anlamındadır. Dönüştürücü liderler her zaman farklı yöntemler kullanırlar, ortaya çıkan sorunları çözme de yeni fikirler ve yeni yöntemler kullanırlar. Değişimin gerçekleşmesi, kullanıldığında fayda vermeyen ve sabit yerleşmiş fikir ve yöntemlerin terk edilmesiyle olabilmektedir (Erdoğan, 2011: 66). Hızla değişen iş dünyasında, gelecek bu gün olduğundan daha fazla dinamizm ve hızı gerektirecektir. Gelecekte yüksek hareketliliğe ve esnekliğe sahip, daha az kurallarla donatılmış, yetki ve görev sınırları kırmızı çizgilerle çizilmemiş örgütler başarılı olacaklardır (Barutçugil, 2014: 300).

#### **1.6.5.5. Duygusal Dayanım, Cesaret, Risk Alma**

Dönüştürücü liderlik tarzının bu özelliği, çalkantılı ve belirsiz ortamlarda alınan kararlarda değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan cesaret, zorluklarla mücadele etme yeteneği, vb. özellikleri kapsamaktadır. Bu tarz liderler hata yapmaktan çekinmeyen, risk almaktan hoşlanan, kendilerine bağımlı astlar yaratmayan özgür düşünebilen, eleştirel yaklaşımlar sergileyen çalışanları ortaya çıkarmayı hedefleyen liderlerdir (Töremen ve Yasan, 2010: 27–39).

Duygusal dayanım, kişinin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, ihtiyaçlarını ve güdülerini derin bir şekilde kavramasıdır. Buna öz farkındalık da denebilir, öz farkındalığı güçlü olan kişiler eleştirilerden ve gerçeklikten asla umutsuzluğa kapılmazlar (Goleman, 2015: 14). Örnek olan liderler, risk alarak

denemeye gönüllü olan liderlerdir. Bu liderler deneyimlerden ders çıkararak zaferler kazanmanın farkında olan ve bunun önemini bilenlerdir. Bu faaliyetler liderin bilinmeyen maceraya, zorlukları tanımaya, korkuları kararlılığa ve alınan riskleri de ödüle dönüştürmesine yardımcı olur (Kouzes ve Posner, 2013: 184).

#### **1.6.5.6. Güçlendirme**

Dönüştürücü liderler, sahip oldukları gücü ekip çalışanlarına da paylaştırırsa, yapılacak işler hem zamanında yetişecek hem de işlerle ilgili olarak olumsuz geri bildirimler azalacaktır. Çünkü ekip çalışanları liderlerinin kendilerine olan güvenini hiçbir zaman karşılıksız bırakmayacaktır. Her bir çalışan örgüt için alınan çok önemli kararlarda kendisinin de payının farkında olacaktır (Kouzes ve Posner, 2013: 232). Çalışanların, sorumlulukları ve kendi yetkileri sınırları içerisinde hedeflerini belirlemelerine, kararlarını almalarına, problemlerini kendilerinin çözmesine olanak sağlayan bir süreçtir. Bu vesileyle bireylerin, çalışmalarında daha fazla yoğunlaşmalarını ve örgütün süreçlerine daha fazla etkili bir biçimde katılmaları mümkün olur (Sargut, 2015: 270). Liderler, buldukları yerde kendilerini daha fazla güvende hissetmeleri için, astlarına da yetki devrimi yaparak veya kararların alımında onların fikir ve görüşlerine başvurarak takipçilerinin kendilerini önemli hissetmelerini ve onlara güçlü oldukları hissini vermelidirler. Yani reaktif değil, proaktif olmalıdırlar (Covey, 2015: 100).

#### **1.6.5.7. Esnek Yönetim Anlayışı**

Dönüştürücü lider, gelişen şartlara karşı yeni yaklaşımlar ve yeni tavırlar geliştirebilme ve bu süreci etkin bir şekilde yönetebilme becerisine sahiptir. Dönüştürücü liderler almış oldukları kararlarda duyarlı olurlar ve kararlarını şartlara göre değişime uğrattırlar yani esnek bir yönetim sergilemiş olurlar (Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 104). Takipçilerini yönetim süreçlerinde etkin bir şekilde görevlendirerek katılımı tam anlamıyla sağlamış olur. Örgüt için politikalar belirlenirken kararların esnek ve değişebilir olmasına önem verirler. Yapılan bu yönetim tarzı örgütsel düzeyde kolektif olarak hareket edilmesidir. Elde edilen



başarıda esnek yönetim anlayışından bahsedebilmek için bu tarz davranışların gösterilmesi gerekmektedir (Covey, 2015: 202).

#### **1.6.5.8. Güvenilirlik ve Özgüven**

Organizasyonların başarısı büyük oranda lidere bağlıdır. Dönüştürücü liderler, değişimin ve yeniliğin yönetimi esnasında takipçilerine güven vermelidir. Aksi takdirde kimse liderin peşinden gitmeyecektir (Akçay ve Akyüz, 2014: 159). Dönüştürücü liderler, astların kendisine olan güvenlerini arttırarak yeteneklerinin ortaya çıkmasında yardımcı olurlar, onlardan olağan üstü işlerin başarılmasını talep edebilir. Bunun sonucunda liderler takipçileri tarafından başarının sembolü olarak görülürler (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 34). Yetkinliği geliştirmek ve öz güven inşa etmek örgütün hedeflerini yerine getirmek ve liderlerle, astların itibarını sağlamak açısından çok önemlidir. Olağan üstü işlerin başarılması için örgütteki herkesin kapasitesinin her yönden güçlendirilmesi gerekmektedir (Kouzes ve Posner, 2013: 244).

#### **1.6.6. Dönüştürücü Liderlik Süreci**

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, liderlik açısından birçok özelliği ve konuyu kapsayan geniş bir perspektiftir. Genel manada liderlerin örgütlerde değişiklikleri nasıl başlattıklarını, geliştirdiklerini ve eyleme nasıl çevirdiklerini açıklamaktadır. Dönüştürücü liderler, izleyenlerini güçlendirmek ve değişimde onları desteklemek için harekete geçmektedirler. Kişilerde bilinç uyarma ve bir başkasının hatırı için kendi öz değerlerinin ve çıkarlarının ötesine geçmelerini sağlama girişiminde bulunmaktadırlar (Northouse, 2014: 199). Bir değişim süreci boyunca dönüştürücü lider izleyenlerine paylaşımcılık konusunda telkinlerde bulunur ve cesaretlendirir. Dönüştürücü lider, karar alma aşamasında kesinlikle ben merkezli olmaz, daima izleyenlerini de kararlara katarak hareket etmektedir. Bu davranışı ile hem örgütün çıkarlarını, hem de takipçilerinin çıkarlarını gözetmiş olur. Bu da dönüştürücü lidere karşı takipçilerinin ve örgütün güvenini sağlamış olur ki dönüştürücü liderliğin temelinde yatanda karşılıklı güven ilişkisidir (Kâhya, 2013: 51). Temelden değişim,

kök salmış problemlere getirdiği çözüm yolları, örgütlerde yeni yapılar oluşturmasıyla, gelişmiş olan birliktelikler ve bütün toplum için dönüştürücü liderlik büyük ümitler vermektedir. Dönüştürücü liderlik, etkin bir şekilde değişimi başlatmak, değişime kılavuzluk yapacak vizyonu oluşturmak ve değişime gerekli olan ihtiyaçları belirlemeye imkân ve olanakları tanıyacak yeteneklerin bir bileşimidir (Gül, 2003: 15). Vizyon, örgüt içerisindeki yaşamı “anamlı” hale getirir. Takipçilerin amaçlara ulaşma konusundaki kendilerine olan güvenlerini artırır ve çalışma heyecanlarını körükler. Lider takipçileri için bir rol modeli olur. Takipçilerin kendilerini adama düzeylerini yükseltir (Koçel, 2015: 696). Dönüştürücü liderler toplumsal mimarilerin öncüleridir. İnsanları yeniden şekillendirirler. İnsanları ve grupları çevreye kayıtsız, bireysel fikirleri olmayan, sistemlerin kullandığı teknik bir detay olma durumundan çıkarıp duyarlı, bir takım bireysel özelliklere sahip ve bir amacı olan aktif katılımcılara dönüştürmek bir bakıma yaratıcı liderliktir. İnsanlar örgütlere teknik veya mekanik olarak bir bağlılıktan, insancıl değerleriyle ve duygularıyla kendilerini vermiş olarak bağlılığa geçerler. Onlar, örgütü bireysel olarak doyumlarının sağlandığı bir kaynak gibi görmeye başlarlar. Böyle bir değişim sürecinde liderin ve takipçilerin aynı duygularda beraber olmaları ve bütünlük sağlamaları güveni ve coşkuyu en üst seviyelere taşıyacaktır (Barutçugil, 2014: 92). Dönüştürücü liderlerin yönetim süreçlerine ilişkin aşamalar, Kurt Lewin’in geliştirdiği değişim süreci aşamalarına benzemektedir. Lewin değişim süreci aşamalarını; Çözülme (Unfreezing), Değişim (Change), Yeniden Dondurma (Refreezing) biçiminde tanımlamıştır (Özalp ve Öcal, 2000: 217). Bu durum Tablo 1.7’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.7. Kurt Lewin’in Dönüştürücü Liderlik Yönetim Süreci**

| Lewin’in Değişim Süreci       | Dönüştürücü Liderlik Süreci     |
|-------------------------------|---------------------------------|
| Çözülme (Unfreezing)          | Örgütün Yeniden Canlandırılması |
| Değişim (Change)              | Vizyon Oluşturma                |
| Yeniden Dondurma (Unfreezing) | Değişimi Kurumlaştırma          |

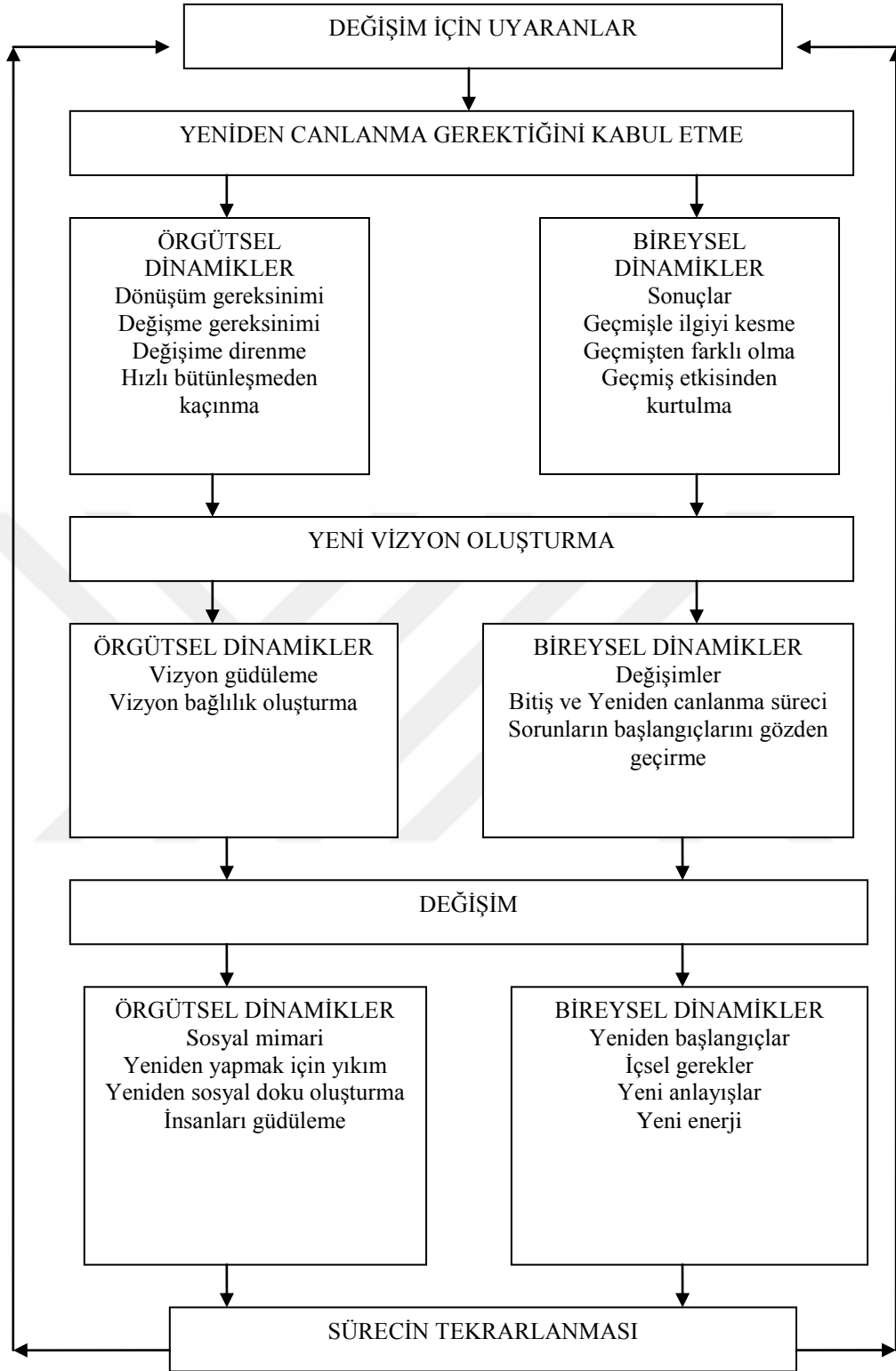
**Kaynak:** Özalp ve Öcal, 2000: 217.

**Örgütün Yeniden Canlandırılması:** Kurt Lewin’in çözülme aşaması olarak ifade ettiği bu aşamada, içinde bulunulan sabit durumdan çıkılarak, yeni bilgilerin elde edildiği, yeni tutumların oluştuğu, yeni alışkanlıklardan haberdar olduğu aşamadır. Bu aşamada değiştirilmek istenen değişkenlerle ilgili olarak, dönüşümün

ve değişimin gerekli olduğu konusunda takipçilerin ikna edilmesi, değişim sonunda kazanılacak durumun var olan durumdan çok daha iyi bir durum olacağı yönünde çalışmaların yapılmasıdır. Çözölme aşamasında, değişime karşı direnecek olanların da değişimin ne kadar gerekli olduğu konusunda ikna çalışmaları yapılır (Kozak ve Güçlü, 2003: 5, 29).

**Yeni Bir Vizyon Oluşturma:** Bu aşama değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştiği aşamadır. Değişimin oluşması için önündeki engelleri kaldıran liderler, teknik ve sosyal yapılanmaları sağlayarak, örgütün misyonuna ve amaçlarına uyumlu olan bir vizyon oluşturmak zorundadır. Değişim esnasında örgütün başarısına katkısı olmayan çalışmalardan, tutum ve davranışlardan geri bırakılan çalışanlara değişimin kabullendirilmesinde vizyon önemli bir yer tutar. Vizyonu diğer çalışanlarla paylaşmak, örgütün geleceğine yön vermek açısından, yeni bir vizyon oluşturmak kadar önemlidir. Dönüştürücü yönetim örgütsel bir süreçtir. Grup oluşturmuş insanların benzer amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmasını ve ortak vizyonu paylaşmalarını gerektirir. Bundan dolayı dönüştürücü liderler, insanlarla vizyonu paylaşarak örgütün geleceğine yönelik onların kendi kendilerine öncülük yapmasını sağlayan liderlerdir (Özalp ve Öcal, 2000: 218).

**Değişimi Kurumlaştırmak:** Oluşturulan vizyon gerçek halini alana kadar insanlara hoş bir konuşma şeklinde gelebilir. Yeni düşünce yapısı zaman içinde deneyim haline dönüşür. Dönüştürücü lider değişimi kurumlaştırmak için, sorumluluk sahibi ve yetenekli personeli önemli konumlara getirerek değişimi sağlama almış olur. Bu personelin değişimi ve değişim sonunda elde edilecekleri, anlamaları ve özümsemeleri liderin işlerini kolaylaştıracaktır. Değişimin son kısmı olan kurumlaştırmada lider, planlama toplantıları, özel çalışma grupları, ödöl ve terfi mekanizmalarında değişiklik yapacak teknikleri kullanır (Barutçugil, 2014: 284–285–286). Dönüştürücü liderlik sürecinin nasıl işlediği Şekil 1.8’de detaylı bir şekilde ele alınmıştır.



**Şekil 1.8. Dönüştürücü Liderlik Sürecinin İşleyişi**

**Kaynak:** Erdoğan, 2011: 72.

### 1.6.7. Etkileşimci Liderlik İle Dönüştürücü Liderliğin Arasındaki Farklılıklar

Etkileşimci liderliğin, ana teması geleneklere ve geçmişe bağlı olarak hareket etmesidir. Etkileşimci liderlikte, astların görevleri, liderin onlardan beklentileri, astların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere tam itaat ve yapılan işler karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir şekilde ifade edilmiştir (Ören, 2006: 61).

Etkileşimci liderler, standartlara, kurallara, örgüt içerisinde uygulanan düzenlemelere sıkı sıkıya bağlıdır. Koyulan kuralların doğru olduğunu kabul etmektedir. Hem aktif olarak hem de pasif olarak astlarını, kurallara uyup uymadığını takip etmektedir. Takipçilerine geri bildirimde bulunmaktadır. Etkileşimci liderler, örgüt içinde koymuş oldukları kriterlere göre performansı yüksek çalışanlarını ödüllendirmekte ve onlara güzel sözler söylemekte iken, performansı düşük çalışanlarını da cezalandırmaktadır (Şengöz, 2015: 82). Dönüştürücü liderlik ise, takipçilerine değişimin ne kadar gerekli olduğunu ve bu değişim konusunda çabalar sergilemesi, takipçilerini bu yolda motive etmesi yönüyle ön plana çıkmaktadır (Temel, 2016: 56).

Dönüştürücü liderlik kuramı Bass ve arkadaşları tarafından 1985–1996 yılları arasında formüle edilmiştir. Bass ve arkadaşlarının ifadesiyle dönüştürücü liderlik takipçilerinin motivasyonunu arttırmak ve onları harekete geçirmek için onlara görev vermeli, uyumlu olmalı, onlara karşı saygılı olmaktan geçmektedir. Yakın zamanlardaki çalışmalarda dönüştürücü liderliği ve etkileşimci liderliği kapsamaktadır. Dönüştürücü liderlikte çalışanın motivasyonunu arttırmak için bireyselliği, saygıyı, entelektüel ve ilham verici olmayı kapsamaktadır. Etkileşimci liderlik ise ödüle bağlı davranışları kapsamaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışlarında çoğu etkin araştırmalar da desteklemektedir ki en önemli farklılığın saygınlık olduğudur. Birçok araştırma da kullanılan anket ve benzeri çalışmalarda göze çarpan en önemli etkinin dönüştürücü liderlikle iş tatminin, motivasyonun ve performansın pozitif ilişkisinin olduğudur (Yukl, 1999: 285–305).

Tablo 1.8’de dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik arasındaki farklılıklar daha detaylı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 1.8. Dönüştürücü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklılıklar**

| <b>Dönüştürücü Liderlik</b>                                  | <b>Etkileşimci Liderlik</b>                                   |
|--|---|
| Değişim yapmakla ilgilenir.                                  | Statükocudur.   |
| Yetki devrederek güçlendirme yapar.                          | Pazarlıktır.  |
| İnsan odaklıdır. İdeallere ve vizyona sahiptir.              | Görev odaklıdır. Yapılacak işleri ve iş yapan insanı düşünür. |
| Uzun vadeli hedefleri vardır.                                | Kısa veya orta vadeli hedefleri vardır.                       |
| Her anını işiyle bütünleştirmiştir.                          | İş anında iş düşünür.   |
| Başarmak için çok gayretlidir.                               | Başarmak için fazla gayret göstermez.                         |
| Takipçilerini bireysel olarak bilgilendirir ve ödüllendirir. | Takipçilerine belirlenmiş ödüller verir.                      |
| Heyecanını ve coşkusunu herkesle paylaşır.                   | Rahattır. Emrivaki biridir.                                   |
| İşleri pratik olarak çözümlenmeyi sever.                     | Prosedürleri uygular.   |
| Rehber bir kişiliği vardır.                                  | Takipçilerini örgütler ve kadrolaştırır.                      |
| Takipçilerinde yüksek motivasyon sağlar ve cesaret verir.    | Çalışanlarını kontrol eder, onlardaki cesareti kırar.         |
| Takipçilerinde güven, samimilik ve bağlılık oluşturmuştur.   | Çalışanlara iş yaptırırken zorluk çıkartır ve korku verir.    |
| Örgüt içerisinde olan değerleri dikkate alır.                | Örgüt içindeki değerleri önemsemez.                           |
| Farklıdır.   | Farklılıkların problem olduğunu düşünür.                      |
| Astlarının duygu ve düşüncelerini önemser.                   | Astlarıyla arasındaki ilişkinin düzgün olmasını ister.        |

**Kaynak:** Kâhya, 2013: 65.

Özet olarak etkileşimci liderliğe göre, dönüştürücü liderliğin daha düşük stres tükenmişlik oranı, çalışan devir oranı, yüksek iş gören tatmini, yüksek üretkenlikle daha güçlü bir ilişkisi vardır (Robbins ve Judge, 2013: 393).

### **1.6.8. Dönüştürücü Liderliğin Girişimciliğe Etkisi**

Günümüzün çok hızlı bir şekilde değişen çevre şartlarında, rekabet edebilmek için işletmelerin köklü değişimleri gerçekleştirmeleri ve bunun sonucunda da ayakta kalabilmeleri zor bir süreçtir. Bu zor süreç de başarılı olmak, köklü değişimlerin başarıya ulaşmasında ve yönlendirilmesinde liderlik çalışmalarıyla mümkündür ve bu da dönüştürücü liderlikle sağlanabilmektedir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 101).

Yenilikçi gelişme çalışmaları yapan organizasyonlarda dönüştürücü liderlik biçiminin etkili olduğu görülmektedir (Zeydan ve Akın, 2010:156). Değişen çevre

koşullarında takipçilerini ve örgütünü değişime yönlendirecek, dinamik yapıyı harekete geçirecek kişide, insanlar arası ilişkileri iyi bilen, bilgi ve karizma, ekip ruhu oluşturabilen ve stratejik kararlar alabilen fikri yeteneğe sahip yöneticiler yerine getirebilir. Bu da ancak dönüştürücü liderlikle olabilir (Kırılmaz ve Kırılmaz, 2010: 119–138).

Dönüştürücü liderler çalışanların devamlı olarak gelişmesi, performanslarının artması, değişik fikirlerin oluşması ve onların üstün yeteneklerinin ortaya çıkması için onlara farklı, anlamlı işler yaptırırlar ve nasihatlerde bulunurlar (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 34). Dönüştürücü liderlik, takipçileri, bir işletme içerisinde paylaşılan vizyona ve işletme hedeflerine bağlayan, onları problemlere karşı yeni çözümler üretmeye teşvik eden ve yönelten bir anlayıştır (Akyol, Nişancı ve Özmutaf, 2013:105–115).

Dönüştürücü liderliğin girişimcilikle ilgili ekolü “Girişimci Liderlik” kavramı üzerinde durur. Süreçlerin kalitesini ve liderlerin verimliliğini arttırmak için etkin, pratik ve kültürel değişim uygulamaları gerektiğini belirtir (Çetin, Giderler, Efeoğlu, 2012: 35). Dönüştürücü liderler, organizasyonların her kademesinde performansın artması için takipçilerini cesaretlendirendir. Dönüştürücü liderler, takipçilerini örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutması noktasında ikna eder (Kırılmaz, 2013: 106–107). Dönüştürücü liderliğin, takipçilerini risk alma, yenilik yapma, kendilerine güven aşılama, değişimin farkındalığı gibi vizyonuyla çalışanlarını yüksek güdüleme, hedefe ulaşma ve iyimserlik düşünceleri girişimcilikle arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik ve girişimcilik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların çoğunun ortak yanı dönüştürücü liderlik ile girişimcilik arasındaki pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğudur (Çelik ve Titrek, 2013: 63).

Akın (2010) “İnsan Sermayesi Kaynakları Açısından Girişimci Özellikleri” (Anadolu Girişimcileri Üzerine Bir Araştırma) adlı çalışmada, Stewart (1997: 95) yenilikçiliğin, teşvik edilmesi ve iş aşamalarındaki düzenlemelerin yapılması, Abeysekara (2001: 53) göre; Girişimcilik faaliyetlerinde istenilen verimin ve başarının elde edilebilmesi için, girişimci kişinin sahip olduğu yetenekleri kullanarak insan sermayesini örgütsel sermayeye dönüştürmesi gerekmektedir. Bu dönüşüm de

sadece dönüştürücü liderler tarafından gerçekleştirilebilmektedir (Stewart,1997: 95 ve Abeysekara,2001: 53/Akın, 2010: 8).

Schumpeter üzerinde ısrarla durduğu girişimciyi, yenilikçiliği gerçekleştirecek ve iktisadi sistemin içsel değişimini sağlayacak biri olarak işaret etmektedir, farklı bir birey olarak girişimci; iktisadi yenilenmeyi sağlamakta, bu sırada da eleştirel akıl, sezgi, kavrama yeteneği, irade ve liderlik gibi içsel özelliklerine güvenmektedir (Schumpeter, 1961:/Kızılkaya, 2004: 197–212).

Dönüştürücü liderlik, paylaşılan liderlik ve diğer liderlik kavramlarıyla birlikte daha fazla anlam kazanmaktadır. Günümüzde liderlik, keşfeden, eğiten, rehberlik yapan, cesaretlendiren bir konumda olmasıyla dönüştürücü liderlik misyonudur (Yiğit, Doğan ve Uğurlu, 2013: 93–105).



## İKİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK

Bu bölümde girişimcilik kavramı üzerinde durulmakta ve özellikle çalışma kapsamında ele alınan iç girişimcilik kavramı anlatılmaktadır.

#### 2.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE TANIMLARI

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile beraber fazla önem kazanan girişimcilik kavramı geçmiş çağlardan günümüze kadar, birçok araştırmacının tanımlamaya çalıştığı hem iktisat, hem de işletme bilimi alanında en çok ilgilenilen konulardan biri olmuştur. Bu gün hala gerek teorik anlamda gerekse uygulama anlamında yoğun bir şekilde üzerinde tartışmaların yaşandığı bir alandır (Marangoz, 2016: 41).

Girişimci herkesin baktığı halde göremediğini gören, gelişmenin ve değişimin öncüsüdür. Girişimcilik vizyon sahibi olmayı, farklı açılardan olaylara bakabilmeyi, büyüme isteği ve yenilikçi bakış açısı gerektirir. Girişimciler getirmiş oldukları yeniliklerle, kahraman olarak algılanırlar. Çünkü değişim sürecini iyi gözlemleyerek, fırsatları yakalar, problemlerin analizini yapar, değişimi yöneterek rekabet üstünlüğü elde edebilmek için stratejik kararlar alır (Karadal, 2014: 24).

Girişimci kavramının zihinlerde çağrıştırdığı, girişimci ifadesi geçince “iş adamı”, veya “patron”, bazen de “yönetici” kavramları akla gelmektedir. Bu şekilde tanımlanan kişide bazı özelliklerin temel olarak var olduğu kabul edilir. Örnek olarak, toplumdaki insanların değişik ihtiyaçlarını fark edebilme ve bu ihtiyaçları tedarik edebilecek mal veya hizmet üretme yeteneğine vakıf olma, risk alma, yeni

fikirler ve yeni fırsatların arkasından koşabilme gibi özellikler girişimcilere verilmiştir. Beceriklilik ve atılganlık da girişimcilerin özelliklerinden kabul edilmektedir. Bilim alanında girişimci kavramına yönelik yapılan tanımların ortak yanları, girişimcilerin başkalarının göremedikleri, algılayamadıkları fırsatları sezip, bunları çekici birer iş fikrine dönüştürme yeteneğine sahip olmaları ve risk almalarıdır (Güney, 2015: 57). Bu bağlamda, girişimci kavramı anlam olarak, maceracı, hükümet alt yapı bağlantılarını kuran kişi, mimar ve tarım ile uğraşan, araştırmacı insanlar için kullanılmıştır. Sonradan da sanayi alanında, risk alan veya riski hesaba katabilen sermayedarlar için kullanılmış, girişimci için anlam genişliği sağlanmıştır (Bostancı ve Ekiyor, 2015: 40).

Girişimcilik kavramının kökeni Fransızca “entrepreneure” kelimesidir. Türkçe anlamı ise bir şey yapmaktır. İşletme ve iktisat alanında uzun yıllardır kullanıldığı görülmektedir. 18. yüzyılda dönemin Fransız iktisatçılarından olan Richard Cantillon girişimcilik ile risk almayı ilişkilendirmiştir. Cantillon girişimciliği, fırsatları değerlendirmek ve risk almak şeklinde ifade etmektedir. Fransız iktisatçı J.B. Say’ın girişimcilikle ilgili tanımlamalarından sonra, üretim faktörleri olarak kabul edilen emek, sermaye ve tabiat faktörlerine girişimcilikte ilave edilerek dördüncü üretim faktörü olarak kabul edilmiştir (Bilge ve Bal, 2012: 16–132).

Girişimcilik kavramı ile alan yazın incelendiğinde aşağıdaki tanımlar karşımıza çıkmaktadır.

- Özkul (2007:343–366)’da J.B. Say’ın girişimci için; Ekonomik değerleri düşük verimlilik alanlarının dışına iterek, yüksek verimlilikte olan alanların içine çeken kişi biçiminde tarif etmiştir.
- Schumpeter, ekonomik gelişmenin ve kalkınmanın temeli olarak girişimcileri görmektedir. Girişimciler insanlara fayda sağlamayı piyasadan çıkaran, yeniliği ve değişimi topluma sunan kişilerdir (Cin ve Günay,2013: 8).
- Girişimcilik; yaşadığımız çevrenin vermiş olduğu fırsatları hızlı bir şekilde fark etme, fırsatları projelere dönüştürme, dönüştürülen projeleri yaşama taşıma ve zenginlik üretmek insan yaşamını kolaylaştırma becerisine sahip olmaktır (Gemlik ve Kıraç,2007:164).

- Aynı zamanda girişimci, kaynaklar konusunda öngörüle bulunarak işi planlayan, insan kaynaklarını örgütleyerek girdilerin işlenmesini sağlayan ve elde edilen çıktıyı da karlılık yaratacak şekilde tüketicilerin kullanımına sunan kişidir (Ceylan ve Demircan, emu.edu.tr.alanından).
- Girişimci, pazar süreçlerini takip ederek yeni ürünlerin kullanılması için ekonomik faaliyetleri hareketlendiren veya mevcut ekonomik çalışmalarını çoğaltarak ortaya değer çıkaran iş sahibidir (Toksöz, 2015: 71).

## **2.2. GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR**

Genellikle işveren, patron, lider, yönetici, sermayedar gibi kavramlarda girişimcilikle aynı anlamlarda kullanılmaktadır. Girişimci faaliyetleri esnasında birden fazla kimliğe sahip olabileceği gibi sadece bir kişide olabilir. Girişimcilikle ilgili kavramların tanımlarını yapmak, girişimciliğin iyi anlaşılması açısından önemlidir. Bu kavramlarla girişimci arasındaki farklılıklar aşağıda açıklanmaktadır (Marangoz, 2016: 45).

### **2.2.1. Yönetici**

Kar ve risk başkalarına ait olmak üzere ekonomik mal ve/veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip, düzenli bir biçimde bir araya getiren ve böylece kurulan ya da çalışmakta olan işletmeyi amacına uygun çalıştırma sorumluluğunu üstlenen kişidir (Güney, 2015: 68).

Yöneticilik de girişimcilikle ilgili bir kavramdır, ancak büyük farklılıklar içermektedir. Girişimciler işletme de yönetici düzeyinde olabilirler ama gerçek görevleri, işletmenin kaynaklarını başta insanlar olmak üzere, para, demirbaş ve teçhizatları kullanarak hedeflerine ulaştırmaktır (Karadal, 2014: 30).

Girişimci ve yönetici arasındaki farklılıkları şu şekilde ifade edebiliriz (Marangoz, 2016: 45- 46):

- Girişimci ekonomik mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak üzere, ya kendisi sahip olduğu veya başka kaynaklardan sağladığı sermayeyi tehlikeye koyar.
- Girişimci işletmenin amaç veya amaçlarına ulaşması için pazarın ihtiyaç ve isteklerini ve bunlardaki gelişmeleri en iyi biçimde bilen ve sezen kişidir.
- Girişimci nitelikleri arasında yöneticilik de söz konusudur. İşletmenin kuruluş sonrası faaliyetlerinin yürütülmesinde, girişimci dilerse, işletme yöneticiliği de yapabilir.
- Girişimci, yönetim görevini bizzat yürütmek istemiyorsa bunu, bir başkasına devredebilir. Dolayısıyla, yönetici dediğimiz kişi, işletmenin başına geçmiş olur.
- Yönetici de girişimci gibi üretim faktörlerini temin eder, uyumlu kullanımlarını sağlar.
- Yönetici, işletme içindeki uğraşları sonucu doğabilecek zararları ve karları üstlenmemektedir.
- Yönetici, işletme sahibi adına, çoğunlukla meslekten bir kişidir. Bu nedenle işletme sahibinin belirlediği amaçlara uymak ve bunlara ulaşmak zorundadır. Dolayısıyla, işletme sahibine karşı, bu yönden sorumluluk taşımaktadır.

### 2.2.2. Liderlik

Liderlerin yapmış oldukları davranışlar genellikle değişim ve dönüşüm üzerine odaklanmaktadır. Değişimin ve dönüşümün kaynağı dış çevrenin etkenleri olabileceği gibi, liderin kendine ait değer ve yargıları da olabilir. Değişim ve dönüşüm genellikle lider ve izleyicilerinin ortak bir vizyonuyla ilgilidir (Şeşen, 2010: 16).

Girişimciler ve liderler birbirlerine benzemektedirler. Liderlik, girişimcilik gibi doğuştan gelen özellikler taşımaktadır ve girişimlerin de, liderlerinde izleyenleri vardır. Liderlerin başarıyı hedef alarak sonuna kadar kovalamaları ve bu konuda pes etmemeleri girişimciler içinde önemli bir özelliktir. Hedeflerinin arkasından koşurmaları, kararlar alabilmeleri ortak özellikleridir. Liderlerin insanları etkilemek için kullandıkları beden dili davranışları girişimciler içinde önemlidir. Girişimci ve

lider arasındaki farklılık ise girişimciler bir iş kurma noktasında öncülük yaparlar, lider ise bu işin gelişmesi ve büyümesi yönünde hareket eder (Marangoz, 2016: 46).

### **2.2.3. Patron**

Patron, işveren kavramını da içeren veya sermaye sahibi olmakla ilgili bir kavramı da ifade etmektedir. Türk iş kanuna göre, kendi iş yerinde bir kişiyi bedenen veya fikren, bir iş akdi çerçevesinde çalıştıran kişi olarak ifade edilmektedir (Karakaş, 2012: 21). İşletme sermayesinin büyük kısmını elinde bulunduran kişi patrondur (Bingöl ve Yılmaz Türkmen, 2016: 357–373).

### **2.2.4. Sermayedar**

Sermaye, üretim yapabilmek için kullanılan mal ve paradır. Günlük faaliyetler içerisinde para anlamında kullanılsa da parasal değeri olan mallarda sermayeyi oluşturmaktadır. Girişimciler, sermayesi olmasa da iş kurarak kazanç elde eden kişidir. Girişimci, parası olmasa da var olan kaynakları faiz karşılığında, çalışanları ise ücret karşılığında kiralarak faaliyetini devam ettiren ve başarıyı yakalayan kişidir. Bundan dolayıdır ki girişimci kişilerin bir iş yapması için kesinlikle sermaye sahibi olması gerekmez. Sermaye sahipleri çoğunlukla riske maruz kalır, girişimciler ise hem riske hem de belirsizliklere maruz kalmaktadırlar. Sermaye sahibinin ve girişimcinin aynı kişi olabilmesi ülkelerin gelişmişlik durumuyla yakından ilgilidir (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: 25).

### **2.2.5. İşveren**

Kelime anlamıyla, iş görenleri kendi iş yerinde, bedenen veya fikren çalıştıran ve bu çalışma ilişkisi sonucu sorumluluk üstlenen kişileri ifade etmektedir (Güney, 2015: 69). Konumuna göre girişimcilik, sermaye sahibi ve yönetici gibi kavramları da içermektedir. Günlük dilde bir ticari veya sanayi işletmesinin sahibi, işveren olarak kullanılabilir (Marangoz, 2016: 47).

## 2.3. GİRİŞİMCİ

Girişimcinin, farklı bilim adamları tarafından, farklı farklı tanımları yapılmıştır. Girişimci; Bir mal ya da hizmet üretmek, pazarlamak veya kişi ve kurumlardan sağladığı kaynakları (insan, para, makine, demirbaş, teçhizat, vb), üretim faktörlerini bir araya getiren, kar ve zararı gözetken kişidir (Özdemir, 2016: 3).

Fidan'a göre girişimci, insanların ihtiyaç duyduğu ve talebi olacak mal ve hizmetleri görebilen, onları üretmeye veya tedarik etmeye çalışan ve yaratıcılığıyla bu süreci yönlendiren, ekonomik gördüğü bir iş için risk alan kişidir (Fidan ve Yılmaz, 2010/Timuroğlu ve Çakır, 2014: 119–136). 1800'lü yıllarda Fransız ekonomist J. B. Say tarafından ortaya konan “girişimci” kavramı ekonomik kaynakları alt düzeyden, üst düzeye çıkaran, yeni bir iş yeri kuran ve iş yerini çalıştırmannın psikolojik riskini alan ve fırsatları değerlendiren kişidir (Öktem vd, 2003, Hatten, 1997/Akdoğan ve Cingöz, 2006: 51).

Girişimci, bireyin içsel dürtüleri tarafından itilen bir şeyler alma, başarma ihtiyacı olan ve bu içsel dürtülerini başarmak için başkalarının otoritesinden ve yönetiminden kaçan kişilerdir (Yüzbaşıoğlu, 2006: 236).

Girişimcilikle ilgili teorilere önemli katkıları olan Hisrich ve Peters (2009: 9), girişimciyi; hammadde, emek ve diğer varlıkları daha büyük değer/imkân oluşturacak şekilde birleştiren kişi olarak tanımlamaktadırlar. Girişimciyi aynı zamanda, değişiklik, yenilik ve yeni bir sistem oluşturan olarak görmektedirler (Hisrich ve Peters, 2009/Aytaç ve İlhan, 2007: 103).

Girişimci, inisiyatif ve temsil yetkisini alan, faydalı bir şeyler üretme, yapma ve sahip olma sorumluluğunu üstlenen, yeniliklere açık ve yenilikler yapabilen, yaşanacak süreçte riskleri yöneten, engel yada güçlüklerle karşılaştığında yılgınlık göstermeden olayların sonucuna odaklanan kişidir. Bu ifadelerle göre girişimcilik, girişimci kişinin davranışı olarak ortaya çıkmaktadır (Şeşen, 2010:7).

### 2.3.1. Girişimcilik

Günümüzde en büyük ekonomik ve sosyal gelişmenin güçlerinden biri olan girişimcilik, yeni bir iş ve teknolojik gelişmelerin şekillendirdiği dünyadaki

dönüşümü göstermektedir. Bu dönüşüm boyutlarının tam anlamıyla algılanması, girişim sürecinin anlaşılması girişimciliğin pratiğinin ve teorisinin etkin bir biçimde birlikteliğine bağlıdır. Girişimcilik yetenek, sermaye, fikir ve bilginin bir araya getirilmesini zorunlu kılmaktadır (Kapu, 2001: 126).

1755 yılında Fransız asıllı Richard Cantillon girişimciliği ilk defa bugün kabul gören ve bilinen ifadesiyle tanımlamıştır. Richard Cantillona göre girişimci, mal alımını belirli bir fiyattan alıp, satışını belirsiz bir fiyattan yapan, kar elde edebilmek için değişik arayışlar içinde olan ve risk alan kişidir (Sciasciave De Vita, 2004: 4/Öneren, 2012: 9).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte girişimciliğin önemi artmıştır. Bilgi çağında, insanın üretim için yapmış olduğu emek azalırken, bilgiye dayalı emek artmaktadır. Bundan dolayı girişimciliğin önemi, yaratıcılık, yenilik, yönetim ve liderlik çalışmalarının tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmaktadır (Özkul, 2007: 343–366). Bugünkü ortamda girişimcilik, teknolojiyle birlikte yaratıcılık yeteneği kullanılarak, insanlar ve işletmeler için en büyük olmanın yöntemi olarak algılanmaktadır (Arslan, 2002: 1–11).

Girişimcilik, bulunduğumuz ortamın fırsatlarını görmeyi, o gördüklerinden hayaller kurma, hayallerini projelere çevirme, projelerini hayata aktarma, risk alma, inovasyon yapma ve devam ettirme süreçlerinin tamamını ifade etmektedir (Maya vd. 2012: 1–25).

Tanımı itibariyle girişimcilikte yenilik vardır. Bu yenilik var olan kaynakların yeni bir birleşimini ifade eder (Orhan ve Ahmadov, 2006: 91). Başka bir ifadeyle

- Yeni bir malın üretimi ya da hizmeti
- Yeni bir üretim tekniğinin geliştirilmesi
- Yeni pazarların oluşturulması
- Yeni bir kaynak bulunması
- Endüstrinin yeniden dönüştürülmesi yeniliktir.

Yenilikçilik yaklaşımından dolayı girişimcilik, dönüşüm ve değişim çalışmalarının hazırlanmasını, kişilerin ve ekiplerin organizasyonunu, yaklaşımlar, teknolojiler, işlemler, yeni ürünler ve hizmetler gibi yollar aracılığıyla topluma ve

pazara fayda sağlayan değerler oluşturmayı içeren bir süreçtir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 3). Bağımsız, esnek, yaratıcı, ikna yeteneğinin kuvvetli olması, problemleri hızlı bir şekilde çözümlenmesi, girişimcinin liderlik yeteneği ve başkalarının kariyerlerini yönetebilmelerine duydukları inanç girişimci kişiye diğer kişilerden farklı kılmaktadır (Duran, Bber ve Gümüştekin, 2013: 35).

Ekonomik fırsatları değerlendiren ya da ekonomik fırsatları ortaya çıkaran, topluma ve bireylere imkân oluşturan, yapmış olduğu yeniliklerle ekonomik sistemde değişikliklere neden olan girişimcilik, ortaya fırsatlar koyma, daha sonra yararlanma veya bu fırsatları tanımlama süreci olarak ifade edilmektedir (Işcan ve Kaygın, 2011: 443–462). Girişimcilik genel kabul görmüş tanımı ile insan ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla üretim öğelerini bir araya getiren, riski ve sorumluluğu kendi üzerine alarak kar yada fayda sağlamak amacıyla faaliyette bulunan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Duygulu, 2008:2–97).

### **2.3.2. Girişimciliğin Gelişimi**

Girişimcilik, insanlık tarihinin olgusu kadar eskidir. Bu alanla ilgili ilk tanımlar, genel olarak girişimcilerin özelliklerine ve yapmış oldukları faaliyet alanlarına göre girişimci kişi bağışından ele alınarak açıklanmıştır (Karabey, 2009: 17). Türkçe girişimci olarak kullandığımız kavram, Fransızca “entreprendre” kelimesinden gelmektedir. “entreprendre” “zerine almak, yüklenmek, girişmek, taahhüt etmek, teşebbüs etmek” manasındadır (Altuntaş, 2010: 5).

Girişimciliğin, mal ve hizmet çeşitliliğini arttırması, milyonlarca iş fırsatı sağlaması, gerek bireysel düzeyde gerekse toplumlar düzeyinde ekonomik olarak refah düzeyinin yükselmesine vesile olması girişimciliğin önemini tarih boyunca ön plana çıkmıştır. Girişimcilik çok eski tarihlerden beri bir faaliyet olarak yapılıyor olsa da önemi son yıllarda daha fazla anlaşılmaktadır. İçinde yaşadığımız yüzyıl içerisinde yaşanan ekonomik, siyasal ve kültürel, değişiklikler girişimciliğin önem kazanmasında etkili unsurlardır (Kırılmaz, 2012: 6). Bu güne kadar girişimciliği tanımlamaya çalışan bilim adamları, girişimciliği aşağıda Tablo 2.1’deki gibi anlatmaya çalışmışlardır.



**Tablo 2.1. Girişimciliğin Gelişimi**

| Dönem      | Yazar             | Girişimcilik Kavramı  |
|------------|-------------------|---|
| Orta çağ   |                   | Girişimcilik, büyük ölçekli üretimlerin gerçekleştirilmesidir.  |
| 17 yy      |                   | Kamu yönetimi ile sözleşme imzalanmasıyla kar zarar riskinin alınmasıdır.   |
| 1725       | Richard Cantillon | Riskler alınarak kapital sağlama sürecidir.   |
| 1797       | Beaudeau          | Riskleri alma, planlama, organizasyon ve yönetme sürecidir.   |
| 1803       | Jean Baptiste Say | Kazançların kapital kazançlardan ayrılmasıdır.  |
| 1876       | Francis Walker    | Para sağlayan ve faiz alan kişiyle, yönetim yeteneklerini kullanarak kar elde eden kişi arasında ayırım yapılmasıdır.   |
| 1934 /1950 | Joseph Schumpeter | Yenilikçiliktir, endüstri alanına yeniden adapte ederek, yeni ürün ve kaynaklar açarak, yeni teknolojiler kullanarak eski ürünleri yenileyerek ürün çeşitliliğinde devrimler yapmaktır. |
| 1961       | David McClelland  | Riskli ortamlarda enerjik bir şekilde hareket etmektir.   |
| 1964       | Peter Drucker     | Fırsatların en üst düzeye çıkarılmasıdır.   |
| 1975       | Albert Shapero    | İnisiyatif alarak sosyoekonomik mekanizmaların organizasyonu ve başarısızlık halinde riskleri kabul etmek.  |
| 1980       | Karl Vesper       | Psikologları, politikacıları, ekonomistleri ve iş adamlarını içeren bir sonuçtur.   |
| 1983       | Giffort Pinchot   | Yeni bir işletme kurmadır.  |
| 1985       | Robert Hisrich    | Finansal ve bireysel tatmin karşılığında, parasal, psikolojik ve sosyal riskleri alarak, gereken zamani ve gayreti göstererek mal ve hizmet yaratma sürecidir.                          |

**Kaynak:** Kuvan, 2007: 15.

### 2.3.3. Girişimciliğin Önemi

Ekonomik ve sosyal gelişimin lokomotifi olarak görülen Girişimcilik son yıllarda girişimci modern ekonominin en önemli oyuncusu olarak kabul edilmektedir (Esen ve Çetin, 2012: 74).

Girişimci faaliyetler, yeni iş alanlarının oluşturulmasına ve istihdam sorunlarının çözümüne katkı sağlamakta, durgun ekonomileri harekete geçirmede büyük rol oynamaktadır (Aytaç ve İlhan, 2007: 1).

Girişimciler sayesinde, bölgesel fırsatlar en uygun bir biçimde kullanılacak ve kalkınmada önemli bir rol oynayacaktır (Güreşçi, 2014: 1–25). Girişimcilerin gelişmekte olan bir ekonomiye olan katkıları şöyle ifade edilebilir (Uluyol, 2013:353).

- Geleneksel ekonomiden modern ekonomiye dönüşüm

- Sermaye birikiminin hızlandırılması
- İstihdam olanaklarının oluşturulması
- Yenilik fikirlerine öncülük edilmesidir.

Girişimcilik, kişiler, örgütler ve ülkeler için önemlidir. Çoğunlukla ekonomik kalkınma için girişimciliğin önemli olduğu düşünülmektedir. Shane ve arkadaşları (2003), girişimcilik sürecinin çeşitli etkenlerden dolayı önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Birincisi, girişimcilik teknik değişime ve yeniliğe yön verir ve bundan dolayı ekonomik büyümenin temelidir. İkincisi, Avusturyalı ekonomistlerin açıkladıkları gibi, girişimcilik faaliyeti arz ve talebi dengeleyen bir süreçtir. Üçüncüsü, yeni bilgileri mal ve hizmetlere dönüştüren çok önemli bir süreçtir. Dördüncüsü, meslek olarak önem kazanmıştır ve zihinsel sermayede, insanların gelişiminde girişimciliğin rolünü anlamak gereklidir (Chemin, 2009 Ve Shane, vd. 2003: 259/Kaygın, 2011: 15).

Girişimciliğin önemini belirten başka bir ifade ise, fırsat ve yenilikleri araştıran fırsatları yakaladıklarında ilgili riskleri de hesaba katarak üretim yapmak üzere üretim faktörlerini birleştiren dinamik kişiler bir toplumda ne kadar fazla ise toplumun gelişmişlik seviyesi de o kadar yüksektir (İşcan ve Kaygın,2011: 276).

Girişimcilik, ekonomik olarak kalkınmanın ve büyümenin temel taşı olarak görülmektedir. Bir ülkede girişimcilik ne kadar çok teşvik edilirse o ülkede ekonomik kalkınma ve sosyal yaşam düzeyinin de o ölçüde arttığı herkes tarafından bilinmektedir. Girişimcilik, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin temelini oluşturmaktadır. Bunlarda göstermektedir ki girişimcilik, bir ülkenin veya girişimciliğe önem veren ülkelerin kalkınmasında büyük öneme sahip olmaktadır (Serhateri ve Coşkun, 2006: 112).

Bu günümüzde girişimcilik konusu ile yalnız ülkeler devletlerin değil, uluslararası kuruluşlar ve birliklerin de ilgilendiği bir konudur. Avrupa birliği girişimciliğe ilginin artırılabilmesi için Lizbon stratejisini hazırlamıştır. Lizbon stratejisinin önemle üzerinde durduğu konulardan birisi de yenilikçi işletmelerin ve kobilerin kurulması ve geliştirilmesi için elverişli ortamın hazırlanması gerekliliğidir (Urdaletova vd, 2008: 171).

EUROSTAT tarafından yapılan bir araştırmada, 2005 yılında Avrupa birliğinde 19,6 milyon girişim işletmesi olduğu, bu işletmelerin 85 milyon civarında istihdam sağladığı ve 3 trilyon doların üzerinde bir ekonomik katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Schmiemann, 2008: 1/Başol, Dursun ve Aytacı, 2011: 10).

Amerikan girişimcilik komisyonuna göre “yeni yüzyıl için, ulus, ulusal önceliklerini saptarken girişimciliği teşvik etmek ekonomik politikamızın köşe taşı olmalıdır. Eğer bu konuda başarısız olursak, kayıplarımız çok büyük olabilir.” En başarılı ekonomiler, küresel çevredeki değişikliklere hızla uyum sağlayabilen endüstrileri kuranlar olacaktır (NCE White Paper, 2008: 6/Boz, 2008: 49).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı gibi girişimciliğin önemi gelişmekte olan ülkelerde kalkınmanın, gelişmiş ülkelerde ise dinamizmin temeli olmasıdır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013:1).

#### **2.3.4. Girişimcilerin zellikleri**

Girişimcilikle ilgili yapılan bazı çalışmalarda girişimcilerin başarılı ortak özellikleri vurgulanmıştır. İş hayatında gerçekten de diğerlerine göre büyük başarıları diğer girişimcilere göre daha kısa sürede yakalayanlara rastlanmaktadır. Ancak alışma alanları veya yaptıkları işler açısından girişimcilerin farklı birçok özellikleri görülmektedir (Marangoz, 2016: 50).

Girişimcilik alan yazını ile ilgili yapılan araştırmalarda, girişimci kişilerin bazı özelliklerinin benzediğini, bazı özelliklerinin farklı olarak ortaya çıktığı görülmüştür. Girişimcilerin en önemli özellikleri arasında başkalarına öncülük yapma, kaynakları bir araya getirebilme yeteneği, yönetim ile ilgili becerileri, özerklik isteği ve risk alma yer almaktadır. Alan yazında girişimciliğe ait diğer özellikler girişimcilerin çok yönlü olmaları, ikna etme yetenekleri, yaratıcılık ve yenilik, organizasyon düzenleme özellikleri, rekabetçi ve çok alışkan olmalarıdır (Güney, 2015: 60).

Ayrıca girişimcinin, sezgi özelliğinden de bahsedilmektedir. Girişimci, belirsizlikleri sezerek fark edebilen kişidir. Bu görüşe göre girişimci piyasayı iyi

analiz edip, sezgilerini kullanarak ileride ihtiyaç olacak ürün ve hizmetleri üretmek için gereken kaynakları bir araya getiren kişidir (TÜSİAD, 2002: 17).

Girişimcilik kavramının ekonomik boyutlarının yanında sosyal ve kültürel boyutlarının yanı sıra diğer özellikleri de vardır. İş hayatına ilk defa başlamış olan bazı girişimciler gerçekte kısa zamanda başarılı olmalarına rağmen, bazı girişimcilerin de başarısız olmaları araştırılmaktadır. Bundan dolayı başarılı olan girişimcilerin özelliklerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar aşağıdaki özellikleri ortaya çıkarmıştır (Kuvan, 2007: 32):

**Tablo 2.2. Girişimcilerin özellikleri**

| Tarih | Yazar                          | Özellikler  |
|-------|--------------------------------|---|
| 1848  | Mill                           | Risk alma   |
| 1917  | Weber                          | Biçimsel otoritenin kaynağı olma  |
| 1934  | Schumpeter                     | Yenilik, öncü olma  |
| 1954  | Sutton                         | Sorumluluğa istek duyma   |
| 1959  | Hartman                        | Biçimsel otoritenin kaynağı olma  |
| 1961  | McClelland                     | Başarı güdüsü, risk alma  |
| 1963  | Davids                         | Öz güven, bağımsızlık, hırslı olma, sorumluluk  |
| 1964  | Pickle                         | İletişim, insan ilişkileri, teknik bilgi  |
| 1965  | Litzinger                      | Liderlik, babacanlık, tanınma, bağımsızlık, risk alma   |
| 1965  | schrage                        | Doğru algılama, motivasyon, stresin çalışmayı azalttığını görme   |
| 1971  | Palmer                         | Risk ölçme  |
| 1971  | Hornadey ve Aboud              | Başarı güdüsü, özerklik<br>Saldırganlık, güç, tanınma   |
| 1973  | Winter                         | Güç ihtiyacı  |
| 1974  | Borland                        | İçsel güç odağı   |
| 1974  | Liles                          | Başarı ihtiyacı   |
| 1977  | Gasse                          | Kişisel değerlere dönüklük  |
| 1978  | Timmons                        | Özgüven, amaca yönelik, orta düzeyde risk alma, yaratıcılık.  |
| 1980  | Brockhouse                     | Risk alma eğilimi   |
| 1980  | Sexton                         | Enerjik olma, hırs, olumlu terslikler   |
| 1981  | Mescon-Montanari               | Başarı, hâkimiyet, özerklik. Kontrol, dayanma gücü  |
| 1981  | Welsh,White                    | Kontrol ihtiyacı, sorumluluk isteği, özgüven, mücadele etme.  |
| 1982  | Dunkelberg-Cooper, Welsh-Young | Büyümeye dönüklük<br>Bağımsızlığa dönüklük, zanaatkarlığa dönüklük<br>Kontrol kaynağı, özgüven, yenilikçilik. |

**Kaynak:** Güney, 2015: 61.

## 2.4. GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ

Küreselleşen dünyada, artan rekabet ortamı ekonomik etkenlerin değişmesine neden olmuştur. Bu değişim beraberinde yenilikçilik, risk alma, başarıya ihtiyacı, yaratıcılık, başarısızlığa direnç, azimli ve hırslı olma, bağımsız davranma gibi özellikleri üzerinde taşıyan bireylerin önemini artırmıştır. Yoğun bir rekabet ortamında başarılı olabilmek için gereken en önemli şartlardan biri olan girişimcilik özelliklerinin geliştirilmesidir. Girişimci olan bir birey almış olduğu eğitimden yararlanabilme yeteneğine, aile de ve toplumda sağlanan imkânlardan yararlanabilme, iş yükü gibi olguları hareket noktası olarak görmelidir (Kaya, Güzel ve Çubukçu, 2011: 76).

Ekonominin lokomotifi olan girişimcilik, günümüzde yeni bir iş geliştirme, yaratıcılık, azimli ve hırslı olma, risk alma denince akla girişimcilik gelmektedir. Bilimsel makalelerde ve medya yazılarında girişimciliğin üstün performans gösteren örgütlerin temel özelliklerinden biri olduğu tartışılmaktadır. Ülkeler için iş yaratma, ekonomik büyüme refahın artması ve yenilikçilik için pozitif anlamda değer sağladığı ifade edilmektedir (Beğendik, 2013: 95).

## 2.5. GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ

Girişimcilik türlerinin ortaya çıkması, girişimcilik yaklaşımının stili ve girişimcilik kapsamından farklı olarak süreci harekete geçiren birey veya takımın özellikleri ve hangi konularda hareketin başlatıldığı ile ilgilidir (Gül, 2012: 35). Bu girişimcilik türleri şunlardır; orijinal girişimcilik, iç girişimcilik, kurumsal girişimcilik, profesyonel girişimcilik, teknik girişimcilik, girişimci girişimciliği, çevreci (eko) girişimcilik, stratejik girişimcilik, küresel girişimcilik, kamu girişimciliği, akademik girişimcilik, sosyal girişimciliktir.

### 2.5.1. Orijinal Girişimcilik

Girişimciliği bağımsız bir şekilde, orijinal haliyle oluşturan girişimciliktir. Orijinal girişimcilik sınıflandırmasında öncelikli olarak girişimcilerin kendi yetenek, algı, sezgi, ustalık, beceri, güç, deneyim, bilgi gibi niteliklerine güvenerek hayallerini

gerçekleştirmek için harekete geçtikleri ve ilk defa sıfırdan başlayarak yapılan girişimlerdir. Bu girişimcilikte belirleyici ve ayırt edici özelliğin ilk defa ve orijinal olmasıdır (Gündoğdu, 2013: 45).

### **2.5.2. Profesyonel Girişimcilik**

İyi yönetilmeyen işletmelerin daha iyi yöneticilere devir edilmesi veya satılmasıdır. Profesyonellik kazanmış bir girişimci, bulunduğu işletmeden ayrılacağı zaman yerini başka bir girişimci almaktadır. Profesyonel girişimcilik 1980’li yıllardaki ekonomik krizde zora düşen girişimcilerin işletmelerini yeni teknolojik ve yönetim yapılandırmasıyla ekonomik kaybı engelleme çalışmaları sırasında yaygınlık kazanmıştır (Marangoz, 2016: 78).

### **2.5.3. Girişimci Girişimciliği**

Bu girişimcilik şeklinde, girişimcilik faaliyetinde bulunmuş ve daha sonra firmasını satmış olan tecrübeli girişimcilerin kendilerine fırsat olarak tecrübesiz girişimcileri hedef almalarıdır. Bu girişimcilik teknolojileri kendi firmalarına uyarlayan, hızlı bir şekilde gelişen, hızlı büyüyen, fırsatların çabuk gelip geçtiği sektörlerde cesur girişimcilerin yapmış olduğu bir girişimciliktir (Marangoz, 2016: 79).

Bu girişimcilik, beraber iş yapmanın, ortak iş yapma kültürünün yaygınlaşmasında önemli bir etkidir. İyi fikri olan ve sağlam bir yenilik geliştirerek bunları faaliyete geçirmekte zorlanan girişimciler için akılcı bir ortak, sağlam bir finansör, iyi motivasyon, iyi bir organizatör, cesur ve iyi bir arkadaştır (Gül, 2012: 39).

### **2.5.4. Teknik Girişimcilik**

Ar-Ge ve yenilik çalışmalarının finanse edilmesi ve idaresini içeren daha çok teknolojiyle ilgili alana yönelik bir takım girişimciliğidir. Genelde yüksek teknolojiye sahip, eğitim seviyesi yüksek, bilgili ve tecrübeli girişimcilerin

projelerine yapılan yatırımları ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle teknik girişimcilik bir takım veya teknik ortaklık girişimciliğidir. bu girişimcilik şekli teknik kökenli kişilerin kendi kariyerlerini doğru şekilde kullandıkları bir girişimciliktir (Gündoğdu, 2013: 51).

### **2.5.5. Stratejik Girişimcilik**

Stratejik yönetim ve girişimciliğin ortak yanları olarak görülen stratejik girişimcilik terimi, hayata geçirilen girişimsel faaliyetlere stratejik düşünme odaklı bakmayı ifade etmektedir (Saldamlı, 2014: 179). Firmaların, yaşamış olduğu yoğun rekabetten dolayı strateji kavramı büyük önem kazanmıştır. Çevresel faktörler ve teknolojik gelişmeler beraberinde yüksek riskleri getirmiştir. Bu durum işletmeleri stratejik düşünmeye ve stratejik kararlar almaya yöneltmiştir (Yıldız ve Alp, 2012: 29–46).

Stratejik girişimcilikte, işletmeler pazarın hızlı bir şekilde büyümesini, rakipler fazla çoğalmadan buradaki pazar payının çoğunu almayı düşünürler (Ünsar, 2007: 695–708). Stratejik girişimcilik, uygun fırsatları kollamak, rekabet avantajını yaratacak stratejileri oluşturmak, işletme performansını istenilenin üzerine çıkartma yönündeki süreçlerden oluşmaktadır. Stratejik girişimcilik firmalar için yeni zenginliklerin kazanılması yönünde ayırt edici eşsiz bir durum olarak ifade edilebilir (Yılmaz ve Görmüş, 2012: 4483–4504).

### **2.5.6. Kurumsal Girişimcilik**

Kurumsal girişimciliğin iki fonksiyonu vardır. Bunlardan birincisi, herhangi bir firmanın kendi işleyiş süreçlerinde yapmış olduğu yenilik veya başka firmalarla ortaklık yapması sonucunda ortaya yeni firmaların çıkmasıdır. İkincisi ise, firmaların sahip oldukları değerleri bir araya getirerek stratejik rekabet avantajını sağlamak yoluyla yeni bir girişimde bulunmalarıdır (Karadal ve Gülpınar, 2014: 98).

Kurumsal girişimcilik, büyük ve küçük firmaların kendi aralarında küçük girişimleri düzenlediği bir üst girişimcilik türüdür. Bu girişimciliğin temel özelliği, girişimcilerin ürünün tamamını kendilerinin üretebileceği büyük bir tesis kurması

yerine, küçük parçalarını diğer küçük girişimcilerin yapmasını teşvik etmek, onları korumak, yönlendirmek, teknoloji desteği vermek, risk faktörlerini azaltarak kazancı artırmaktır (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: 37).

### **2.5.7. Çevreci (eko) Girişimcilik**

Endüstri alanındaki faaliyetleriyle sadece büyümeyi düşünen ülkeler çevre dostu olmayan bir anlayışla hareket ederek doğal hayata oldukça zarar vermektedirler. Doğal hayatın, genel yapısının günümüzde gittikçe bozulması insanlarda çevreyi koruma bilincini arttırmıştır. Bunun bir sonucu olarak insanlar çevreyle barışık onu koruyan girişimcilere ihtiyaç duymaktadırlar (Aydın ve Çakar, 2014: 77–89). Eko girişimcilik, doğal hayata en az zararı verecek ürün ve servis hizmetleri veren işletmeler kurmak şeklinde tanımlanmaktadır. Eko girişimcilik çevre duyarlılığına, yeşil yönetim anlayışına sahip olmak, doğal kaynakları ve çevreyi koruma bilinciyle (Balcı, 2011: 187–206). Rekabette ekolojik avantajı elde ederek ekonomik büyüme ve kalkınma demektir. Çevreci girişimcilik işletmelerin sürdürülebilirlikleri için önemli bir konudur (Efeoğlu, 2014: 103–118).

### **2.5.8. Küresel Girişimcilik**

Küreselleşme, devletlerarasında ürün, hizmet, teknolojik gelişmelerin hızlanması ve uluslararası alanda para dolaşımının serbestleşmesi sonucu ortaya çıkan ekonomik büyümeyi, uluslararası firmaların birbirleriyle alış veriş çeşitliliğini, değer artışlarının, teknolojik imkânlardan faydalanarak hizmetlerin daha iyi verilmesini ve bunların devletlerarasında serbest hale gelmesi ile olan ekonomik gelişmeyi tanımlamaktadır (Şimşeker ve Ünsar, 2008: 1029–1045). Rekabetin oldukça çok olduğu ortamlar, kaynak ve girdileri kendilerinden daha iyi olan uluslararası firmaların lehine gelişen süreci beraberinde getirmiştir. Bu firmalar dünyanın herhangi bir devletinde ürettikleri ürünleri başka devletlerde satabilmektedirler (Yıldırım ve Eylül Erul, 2014: 340). Devletlerin dış kaynak bakımından uluslararası firmaları çağırmaları ülkelerindeki kaynak kıtlığına, ekonomik büyümelerini hızlandırabilmek gibi nedenlerden ortaya çıkmaktadır



(Balkanlı, 2002: 13–26). Küresel girişimcilikle birlikte, ekonomik gelişmeler artmış, teknolojik gelişmeler özellikle bilişim teknolojilerindeki ucuzlamalar ve yaygınlaşması bilgiye ulaşımı kolaylaştırmış, zaman, mekan ve mesafeleri değiştirerek global değerlerin oluşmasına yardımcı olmuştur (Balay, 2004: 61–82).

### **2.5.9. Kamu Girişimciliği**

Kamu girişimciliği, kamu yetkisi, kamu çalışanları, kamu kaynaklarını vb. kullanılarak yapılan bir girişimciliktir. Bu girişimcilik, siyasetin, özel sektörün ve hükümetin istemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kamu girişimciliğinin ilk aşaması, sorunların çözümünde kamu yönetimine hâkim olan bürokrasinin daha az etkili olmasıdır (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: 44). Kamu girişimciliğinin amacı, kamu ve özel sektör arasındaki iş birliğini kurumlaştırmak ve kamu ile özel sektör arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmaktır. Kamunun işleyişinde de özel sektördeki gibi verimlilik yüksek performans ve tasarruf öne çıkmaktadır. Kamu girişimciliği, kamunun yeniden yapılanması, kararlara astların dâhil edilmesi gibi değişimi öngörmektedir (Kalfa ve Atay, 2008: 229–240). Kamu girişimciliğine örnek olarak Doğu Anadolu Bölgesinde uygulanan GAP (Güney Doğu Anadolu projesi)'i verebiliriz. GAP, önceleri toprak ve su kaynaklarının bölgede geliştirilmesi amacını taşıırken daha sonra çok değişik faaliyetleri içeren, bütünleşmiş ve bölgenin kalkınmasında, insan merkezli sürdürülebilir bir kalkınma projesi olarak yürütülmektedir (Paksoy ve Aydoğdu, 2010: 114).

### **2.5.10. Akademik Girişimcilik**

Bilgiyi merkez olarak gören ekonomilerde, üniversitelerin değişen rolüne bağlı olarak akademik girişimcilik büyük bir önem görmektedir. Bu ilgiden amaç, bilimin ve teknolojik bilginin ticarileşmesidir. Akademik girişimcilik, bir üniversitenin öncülüğünde girişimcilikle uyumlu faaliyetler ve kavramlar açısından ele alınmaktadır (Demirtaş, 2014: 189–207). Üniversite ile sanayi arasındaki ilişki sırasında devlet aracı konumundadır. Üniversiteler bu çalışmada bilim parkları, teknokentler veya ar-ge merkezleri kurmaktadır. Üniversitelerin sanayi ile yapmış

olduğu bu çalışmalar sonucunda girişimci kaliteside yükselmektedir (zer, 2011: 85–100). Üniversitenin bölgenin insanları ile yapmış olduğu entelektüel girişim bir akademik girişimdir. Akademik girişimciler, ortaya çıkardıkları kaynaklarla üniversitelerde yapmış oldukları çalışmalar çeşitlenmektedir. Akademik girişimcilerin yapmış oldukları çalışmalar sonucu ortaya çıkan büyük kazançlı ürünlerin maliyeti çok düşük miktarlarda olmaktadır. Bu durum yapılan projeler için yatırımcıları cesaretlendirmektedir. Üniversitelerin yapmış oldukları girişimcilik faaliyetleri, üniversitelerin kalite değerini arttırmaktadır (İskender ve İskender, 2016: 189–195).

### **2.5.11. Sosyal Girişimcilik**

Sosyal girişimciliğin ortaya çıkışı, “kar odaklı firma” ve “sosyal değer yaratma” firmaların, sosyal sorumluluk adı altında çalışmalarını sosyal sektörde yapması, sivil toplum kuruluşlarının sürdürülebilirlik için kar etme çabaları bu terimleri aynı merkezde buluşturmasıyla “sosyal girişimcilik” ortaya çıkmıştır (Kümbül Güler, 2011: 79–111). Sosyal girişimcilik, kamu sektörü, özel sektör veya sivil toplum örgütlerinde ortaya çıkan toplum için değer yaratma çalışması olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle sosyal girişimcilik, toplumla ilgili problemlerin çözümünde piyasa çözümlerini kullanan “kar” ve “topluma faydayı” aynı noktada birleştiren bir anlayıştır (Demir, 2014: 347–356). Sosyal girişimcilik, sosyal değer yaratmak, sosyal değerini sağlamak veya toplumsal ihtiyaçları giderme konusunda kaynakların yenilikçi bir şekilde kullanıldığı bir süreçtir. Girişimcilikle, sosyal girişimciliğin ayrıldığı nokta kişinin zgeciliğidir. Sosyal girişimcilik ekonomik değerlerden çok, sosyal değerlere vurgu yapmaktadır (Konaklı ve Göğüş, 2013: 373–391). Sosyal girişimcilik, temelde yenilikler yapmak suretiyle sosyal alanda uzun vadeli girişimler yapmayı hedeflemektedir (Sarıkaya, 2010: 90). Sosyal girişimciler, kendi yaptıkları planları en ince detayına kadar açıklayan, oldukça bağımsız kişilik yapısına sahip ve faydacı insanlardır (Kırılmaz, 2013: 106). Bu girişimcilik için şu üç unsur önemlidir; yenilik, sosyal değer yaratma ve sosyal girişimcilik her yerde olabilir (Yılmaz, 2014: 300).

## 2.6. İÇ GİRİŞİMCİLİK

İç girişimcilik var olan örgütlerin ekonomik ve örgütsel gelişimi açısından önemli bir unsurdur (Antoccic ve Hisrich, 2001: 496–523). 1983 yılında ilk defa iç girişimcilik kavramını Giffort Pinchot kullanmıştır. İç girişimcilik, girişimciliğin bir alt alanı olarak belirlenmiştir. Organizasyon içerisindeki girişimcileri ifade etmektedir. Girişimci karakterler veya girişimci kişilik konusunda yeni bir alanın ortamını hazırlamıştır (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: 33). Günümüzün çağa uyum sağlamış ve kurumsallaşmış işletmelerinde, yapılan birçok yenilik bir tek kişinin başarısından daha ziyade, belirli bir takımın, ekibin başarısı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmaya devam eden işletmelerin, ortaya çıkan fırsatları kendilerine çevirebilmek için çalışanların içlerindeki girişimci ruhu ortaya çıkararak işletme için avantaj sağlamak için kullanılabilir bir yöntemdir (Marangoz, 2016: 76).

İç girişimcilik kavramı yeni bir kavram olup, organizasyonları çok karmaşık ve rekabetçi ortamlarla baş başa kalmaları durumunda başarıları için fırsatları arttırarak işletme performansını geliştirmeye yardımcı olmaktadır. İç girişimcilik kavramı yaratıcılık ve yenilikçilikle benzerlik göstermektedir (Durmaz, 2011: 52). İç girişimcilik kavramının önemini son yıllarda bir hayli artmıştır bunun sebebi, büyük işletmelerin rekabet istekleri, esneklik, büyüme ve yeniliklerin peşinden koşmalarıdır. Girişimcilikle iç girişimcilik kavramları arasındaki fark, girişim hareketinin yapıldığı yer ile ilgili olmasıdır. İç girişimciler var olan işletme hesabına yenilik çalışmalarını sürdürürlerken, girişimciler kendilerine yönelik yenilik çalışmaları içerisindeyler (Güney, 2015: 196). İç girişimcilikle ilgili yapılmış bazı tanımlar Tablo 2.3'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.3. İç Girişimcilik Tanımları**

| Kaynak                        | Tanım  |
|-------------------------------|--|
| Pinchot (1985)                | Örgüt çevresinde yenilik ve yaratıcılığa odaklanmış kişilerin fikirlerinin girişimciliğe dönüştürülmesi. |
| Engle, Mah, Sadri (1997)      | Yenilik yapmak için bir önceki kabul görmüş fikirleri reddeden ya da değiştiren yaratıcı fikir.          |
| Borch, Huse, Senneseth (1999) | İşletmelerin yeniliği anlayarak girişimcilik faaliyetlerine uygulamasıdır.                               |
| Chang (2001)                  | Girişimcilik çalışmalarının işletmeye göre uygulanmasıdır.   |
| Antoccic, Hisrich (2001)      | İşletme çalışanlarının var olan kaynakları dikkate almadan yeni fırsatları izlemeleridir.                |
| Saetre (2004)                 | Çalışan bir işletme içindeki girişimcilik çalışmalarıdır.  |

**Tablo 2.3. devam**

|  |  |
|--|--|
| Hayton, Kelley (2006)                      | İşletmenin tamamında yenilik, yeni bir iş veya yeni iş modellerini bulma, keşfetme, yeni fırsatları kovalamanın tümüdür. |
| Antoccic (2007)                            | Çalışan işletmenin içindeki girişimcilik ruhudur.  |
| Farahmand vd (2011)                        | Yeni ürünler ya da yeni pazarların geliştiği süreç.  |
| Maier, Zenovia (2011)                      | İşletmenin yenilenmesini ve değişimini sağlayan devrimdir.   |
| Felicio, Rodrigues, Caldeirinha (2012)     | Hangi aşamada olursa olsun, işletmede yapılan yenilikçi çalışmalar ve fikirlerdir.                                       |
| Hornsby, Bloodgood, Hayton, Kuratko (2013) | İşletmedeki yenilenmeyi başlatan süreçtir.   |
| Kocjancic, Stefan, Bojnec (2013)           | Pazardaki rekabetin ve işletmedeki verimliliğin kaynağıdır.  |
| Moriano, Molero, Topa, Mangin (2014)       | Var olan bir işletmedeki girişimci davranışlarını ifade eden bir kavramdır.  |

**Kaynak:** Kanbur, 2015: 37.

Tablodan da anlaşılacağı gibi iç girişimcilik, en basit tanımıyla örgüt içerisindeki girişimcilik çalışmalarıdır. Başarılı iç girişimcilik çalışmaları, yeniliklerin gelişeceği bir yönetsel ortam yaratır. İç girişimciler faaliyetlere yönelik olan ve işlerini çok hızlı yürüten bireylerdir. Amaç başarısına önem verirler ve hedefe ulaşmak için her şeyi göğüslemeye hazırdırlar. Vizyonu ve eylemlerini bir araya getiren kişilerdir. İç girişimciler düşünen, işi yapan, planlayan kişilerdir (Güney, 2015: 196).

### 2.6.1. İç Girişimcilik Boyutları

İşletmelerin girişimcilik eğiliminde bulunması, kendi içinde bazı girişimcilik niteliklerine sahip olduğuna dair bir gösterge olarak kabul edilmektedir. İç girişimcilik, birçok çalışmanın birlikteliğine dayanan çok boyutlu bir olgudur. İç girişimciliğin beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar; risk alma, proaktiflik, yenilikçilik, özerklik (Ağca ve Baş, 2014: 382) olarak sıralanmaktadır. Beşinci boyut olarak, bireysel ağları geliştirme benimsenmektedir. Böylece iç girişimcilerin, kişisel sosyal ağları sayesinde olabilecek zorluklar karşısında bilgiyi kolay bir şekilde elde edebilecekleri belirtilmektedir (Çetin, 2011: 69–85).

### **2.6.1.1. Risk Alma**

Ekonomik gelişmenin motoru olarak kabul edilen girişimcilik için risk alma eğilimi, bireyleri veya işletmeleri diğer birey veya işletmelerden ayırt eden en önemli özelliklerden biri olarak kabul görmektedir (Faiz, 2013: 48).

Risk kavramının anlamı kullanıldığı alana göre farklılaşsa da girişimcilik alanında kullanılan risk alma kavramı Miller ve Friesen tarafından liderin ya da yöneticinin veya işletme sahibinin aynı zamanda riskli ve büyük kaynağı elde etme arzusu olarak ifade edilmektedir (Miller Ve Friesen, 1978: 921-933/Özşahin, 2011: 62).

Girişimcilik ve iç girişimcilik mantığının aynı olduğu, yalnızca girişimcilik çalışmalarının yapıldığı konum ile birbirinden ayrılmaktadır. Bundan dolayıdır ki girişimciliğin ana etmenlerinden biri olan risk alma iç girişimcilikte de aynı oranda öneme sahiptir (Arslan, 2012: 120). Girişimciler farklı farklı özelliklere sahip olan kişilerdir. Risk olarak girişimde bulunmak kişinin kişisel özelliklerinin etkisi dışında, kültürün de etkisi ile olmaktadır. Ancak kültür ülkeden ülkeye değişiklik gösterdiği gibi aynı ülke içinde de farklılıklar gösterebilmektedir. Bu da girişimcinin risk alma seviyesini etkilemektedir (Yelkikalan, Kandemir ve Serez, 2006: 220).

İşletmeler büyümek ve ayakta kalmak, performanslarını artırmak için stratejik planlar yaparak, buldukları konumu korumak yerine, yenilik yapmak için girişimlerde bulunacak takımlar oluşturmalıdır yani risk almalıdırlar. İşletmelerin performanslarının artması bu yolla mümkün olabilmektedir (Alpkan vd, 2005: 175–189).

### **2.6.1.2. Proaktiflik**

Organizasyonlarda başta üst yönetim olmak üzere, liderlik yapmak ve ilk defa girişimi başlatma eğilimidir (Güney, 2015: 196).

Piyasa ortamına ilk defa yeni bir ürünü sunan işletmeler, pazar fırsatlarını değerlendirmek yoluyla, çok yüksek oranda karlar elde etmekte ve markalarına olan güveni sağlamakta lider konumda olmaktadır. Girişimcilik için önemli bir özellik olan bu durum proaktiflik olarak ifade edilmektedir (Şanal, 2011: 57).

Proaktiflik, firmanın faaliyet alanı dışındaki eşsiz fırsatları daima arama eğiliminde olmasını anlatmaktadır. Proaktiflik, yeni ürünler ve hizmeti ortaya koyarak rekabette diğerlerinden önde olmayı, değişimi başlatarak etrafını şekillendirecek fırsatları aramayı ve ileriye doğru bir bakış açısıdır (Yılmaz, 2012: 138).

### **2.6.1.3. Yenilikçilik**

Girişimcilikle bireyleri buluşturan (girişimcilikle bir araya getiren) ortak payda yeniliktir. Değişik kişilik özelliklerine sahip olan girişimcilerin ortak olan yönleri, bireylerin sistemli bir şekilde yenilikler için çalışmalar yapmalarınıdır (Marangoz, 2016: 145). Yeni ürünler, yeni metotlar yaratma, yeni pazarlara girme, yeni bir organizasyon yapısı kurma ve tüm bunlara bir irade ortaya koymayı içeren eğilimdir (Naktiyok, 2007: 214).

Yenilikçilik; ihtiyaçları karşılayacak, problemleri çözecek, alışılmamışları ve değişimi ifade eden yeni çözümler aramaktır. Bu çözümler, teknolojik gelişmeler veya yeni ürün ve hizmetler alışılmış dışı üretim süreçleri olarak ifade edilebilir. Girişimcinin yenilikçi olması, yeni fikirleri ortaya koyması ve bu fikirleri fiili olarak eyleme geçirmesi, girişimciyi diğer insanlardan farklılaştıran en önemli özelliğidir (Başar, 2013: 8).

Uzun vadede ayakta kalabilmek ve rekabette üstünlük sağlayabilmek için, işletmelerin üst yönetimleri yenilikçi fikirleri dinlemeye ve bu tarz projelere yönelik felsefe geliştirmelidirler (Bulut vd, 2008:505).

Ürünlerin, hizmetlerin, sistemin değiştirilmesi, yenilenmesi, yeniden yapılandırılması işletmelere önemli bir rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu tür faaliyetler yenilikçilik olarak ifade edilmektedir. Girişimci bireylerin özünde bulunan yaratıcılık ve yenilikçilik, değişimi bir fırsat olarak görme, rekabet avantajının kazandırılması yeniliğin gerçekleştirilmesini kolay hale getirmektedir (Marangoz, 2016: 146).

Bu nedenle işletmeye artı değer katacak yeniliklerin, işletmelerin pazar payına büyük bir katkısının olduğu ve işletmelerin uzun süre yaşama süreçlerine

fırsat sağlamaktadır (Öztürk, Mesci ve Kılınç, 2013: 100). İşletmelerin, günümüzün yoğun rekabet ortamında avantajı elde tutabilmeleri için gereken ilk öncelik yenilikçiliktir. Yenilikçilik, bir değişimin ve dönüşümün başlangıcıdır. Yenilikçi bir işletmeyi, yenilikçi olmayan işletmelerden ayıran özellikler şunlardır (Koçoğlu, 2012: 36).

1. Yenilikçi bir vizyona sahiptirler,
2. Farklı fikirler ile çalışanlar ve idareciler teşvik edilirler,
3. Öğrenmeye açıktırlar,
4. Pazar odaklıdırlar,
5. Basık organizasyon yapıları vardır ve proje ekipleri kurarlar.

Girişimciliğin önemli bir ögesi olarak görülen yenilikçilik; bilginin, organizasyonun işlevlerini yerine getirebilmesi için özgün, ilintili, benzersiz buluşlar ve değer yaratacak yeni ürün, kaynak, hizmet, yönetim tekniği, süreç veya teknolojik olarak somutlaştırılması, birleştirilmesi veya analizler (yöntemler) vasıtasıyla ticari değer kazanma sürecidir. Yenilikçilik hangi alanda olursa olsun, yeni fikir ve uygulamaların edinimidir (Altuntaş ve Dönmez, 2010: 53–54).

#### **2.6.1.4. Özerklik**

Özerklik, bir kişi ya da ekibin fikirlerini, vizyonlarını açık bir şekilde ortaya çıkarmaları ve bağımsız olarak hareket etmeleri anlamına gelmektedir. Genellikle fırsatların peşinden koşma, kendini başkalarından bağımsız bir şekilde yönlendirebilme isteği ve imkânı anlamını da kapsamaktadır (Şeşen, 2010: 65).

İşletmelerde iç girişimciliğin oluşabilmesi, ihtiyaç hissedilen yeni fikir ve yaratıcılığın gelişmesi için işletme içerisinde çalışan kişilere veya takımlara özgürlüklerin verilmesi gerekir. İleriki zamanlarda yeni girişim çalışmalarının olması için çalışanlarda kendilerini rahat, özgür hissedebilen dinamik ruhlar oluşturmak gerekmektedir. Bundan dolayıdır ki girişim çalışmasının önemli bir gücünü özerklik oluşturmaktadır (Özşahin, 2011: 60). Özerk girişimciler çalışmaları esnasında

başkalarını dikkate almayan veya kendilerini sınırlayan kuralları hiçe sayan kişilerdir. Genellikle aksi yönde muhalifler olarak görülürler (Kapu, 2001: 164).

#### **2.6.1.5. Bireysel Ağları Geliştirme**

Kişilerin, sosyal bağlarının araştırılmasıyla ortaya çıkan sosyal ağ kavramı, yönetim bilimi dâhil günümüzde birçok araştırmalara konu olmuştur (Şeşen, 2010: 66). Sosyal veya toplumsal ağ, bir ya da birden çok toplumsal ilişkiyle birbirine bağlanmış, toplumsal bir bağ oluşturan kişiler anlamını ifade etmektedir. Bu bağlar içerisinde iletişim, arkadaşlık akrabalık, otorite sayılmaktadır. Sosyal ağların temel mantığı birlikte bir topluluk oluşturarak beraber hareket etmektir. Problemlere karşı yeni çözümler sunma, fikirleri paylaşma ve bu tarz çalışmalar yapmaktır (Özmen vd, 2011: 42–46).

Bireysel ağ geliştirme, iç girişimcilik boyutları olan yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, özerklik ve agresif rekabetçilik arasında yer almamaktadır ancak iç girişimciliğin bahsedilen bu boyutların tamamında etkili olan bir dinamiktir (Lumpkin ve Dess, 1996: 135–172). Bilgiye erişimde sosyal ağların önemi, farklı çalışmalarda farklı şekillerde incelenmiştir. Granovetter'in öne sürdüğü zayıf bağların gücü teorisine göre, zayıf bağlar, profesyonel ve teknik bilginin daha fazla etkili ve yoğun olarak elde edilmesini sağlamaktadır. Hâlbuki güçlü bağlarla elde edilen bilgiler tanıdık çevreden geldiği için yeni fikirler ve bilgileri verme ihtimali zayıf olmaktadır (Granovetter, 1973: 1360–1380). Burt (1992) bilgiye erişme ilişkilerini farklı yönden ele almıştır. Burt yapısal boşluklar yaklaşımında sosyal ağdaki boşluklar, bu boşlukları ortaya koydukları bağlarla dolduran gruplar için pek çok fırsatlar sunar (Burt, 1992/Berk, 2016: 10).

#### **2.6.2. İç Girişimcilik Türleri**

İç girişimciliği dört değişik türde incelemek mümkündür. Bunlar; sürekli yenilenme, örgütsel yenilenme, stratejik yenilenme ve yeni faaliyet alanlarının oluşturulmasıdır.



### **2.6.2.1. Sürekli Yenilenme**

Sürekli yenilenme, faaliyetlerine devam eden örgütün pazardaki rekabet gücü için gerekli olan bir durumdur. Sürekli yenilenme işletmenin pazara sürekli olarak yeni ürün veya hizmetler sunması olarak ifade edilmektedir. Firmaların başarılı olmalarında yeniliklerin büyük bir önemi vardır. Satışların performansının artması, pazardaki büyüklük oranını yükseltmesi ve uzun dönemli piyasadaki rekabet gücünü arttırmada büyük etkiye sahiptir (Üstün, 2015: 80).

Sürekli yenilenmenin sebeplerinden biri, müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak değişiklik göstermesi ve çeşitlilik olarak ortaya çıkmasıdır. Buda ürünlerin pazardaki yaşam sürelerini kısaltmaktadır. Burada sürekli yenilenmenin hedefi teknolojik ürün yeniliği olmalı ve teknolojik olarak gelişmeye dayanmalıdır. Teknolojik yenilenme uzun vadede önemli olmaktadır (Marangoz, 2016: 161). Firmaların kalıcı başarıları yakalayabilmeleri uygulamaya koymuş oldukları stratejileriyle değişen piyasa ortamına sürekli uyum sağlamaya çalışmaları, değişmeyen temel firma değerlerine ve bir amaca sahip olmalarıdır (Collins ve Porras, 2013: 103).

### **2.6.2.2. Örgütsel Yenilenme**

Çevresel değişimler örgütsel yenilenmelerin itici gücü olarak görülmektedir. Maddi kaynakların ve insan gücü kaynağının en optimal bir şekilde bir araya getirmek için yapılan farklı çalışmaları örgütsel yenilenme olarak ifade etmekteyiz. Örgütsel yenilenmeler üst yönetimin alacağı stratejik kararlar sonucunda oluşmaktadır (Marangoz, 2016: 167).

Örgütsel yenilenmedeki amaç, örgüt içi süreçler, örgüt yapıları ve örgüt becerileri şeklindedir. Örgütsel yenilenme ürün çeşitliliğinden ve yeniliğinden daha fazla, işleyiş biçimleri ve yönetim yapısında yapmış olduğu yeniliklerle öne çıkmaktadır. Faaliyetlerinin çoğunluklu kısmı başarılı olarak görülebilecek örgütün çalışmalarının bir veya bir kaçının yenilenmesi ile ilgilidir (Ağca ve Baş, 2014: 387). Günümüzde çoğu işletmelerin sıradan ürünleri üretirken yüksek fonksiyonlu süreçleri kullandıkları ve rekabette avantajlı konuma geçtikleri açıkça görülmektedir. Bu da işletmelere hızlı üretim, hızlı dağıtım, düşük maliyet ve daha iyi müşteri

hizmeti imkânı ve daha fazla kalite olarak görülmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 83–112).

### **2.6.2.3. Stratejik Yenilenme**

Stratejik yenilenme, işletmenin etrafında oluşan değişimlerin, hedeflerine ulaşabilmesi için stratejik kararlarının alınmasına yardımcı olmaktadır. Yani belirsizlik ve sürekli değişen şartlarda işletmeler için yeni çözümlerin oluşturulması için bir nevi kılavuzluk yapar. Stratejik yenilenme, firmaların uzun vadede ayakta durabilmelerine yardımcı olacak, rekabette üstünlük kazandıracak ve normalin üzerinde kazançlı olmasını sağlayacak yenilenme uygulamasıdır (Öğüt, Bülbül ve Yılmaz, 2006: 84).

İşletmelerin kurulum aşamasındaki ana fikirlerin değişime uğrayarak yeni vizyonuyla işletmelerin değişimi ve dönüşümü iç girişimcilik açısından önemlidir. İşletme yeteneğini anlatan ana düşünceler, devamlı bir etkileşim sonunda ortaya çıkmaktadır, işletmede verimliliği ve karlılığı artırmaktadır (Akoğlan Kozak ve Gül Yılmaz, 2010: 85–97).

### **2.6.2.4. Yeni Faaliyet Alanlarının Oluşturulması**

İşletmeler, çevresindeki diğer işletmelerle kendisi arasında bir kıyaslama yapmak suretiyle, piyasaya çıkarılmamış olan yenilikleri fark etme süreci şeklinde ifade edilebilir. Böylece firmanın kendisine rekabet avantajı sağlayacak yeni endüstri alanlarının yapısını oluşturma (biçimlendirme), standartlarını biçimlendirme çalışmaları ve çabalarıdır (Aktan, 2008: 4–21). Yeni çalışma alanlarının oluşturulması firmanın çıkartmış olduğu mal veya ortaya koyduğu hizmetin yeniden biçimlendirilmesi veya yeni pazarların geliştirilmesini, içermektedir. Bu iç girişimcilikle ilgili önemli bir boyut olarak görülmektedir (Akyazı, 2014: 41).

### 2.6.3. İç Girişimcilerin Özellikleri

İç girişimcinin sahip olması gereken bazı özellikleri vardır. Bunlar (Ağca ve Yörük, 2006: 169–170);

- İç girişimciler daha fazla sermayeye ulaşma olanaklarına sahiptirler.
- Daha düşük maliyetlerle yabancı kaynak bulabilirler.
- Kaynakları kullanırken bağımsız olmak isterler.
- İç girişimciler firmalar tarafından çoklu inceleme düzeyine tabidirler.
- Fazla özerkliğe sahiptirler.
- Bürokratik durgunluktan hoşlanmazlar.
- Özgürlük onlar için önemlidir, sembolleri ve statüyü sevmezler.
- Kendilerine olan güvenleri tamdır.
- Genelde işten atılmaktan korkmazlar, bunu bir risk olarak görürler.
- Yenilikçidirler.
- Problemleri çözerler.
- Araştırma ve sorgulama yaparlar.
- Örgüt içindeki düzen konusunda duyarlıdır.
- Kurumdan maddi ve manevi destek beklerler.
- Kontrol yetenekleri vardır.
- Kendilerine zaman sınırlaması koyarlar, işlerini buna göre planlarlar.

İç girişimciler, önemsiz olarak görülen bir çok durumu önemli hale getiren, vizyon sahibi bireylerdir. Girişimci insanlar geçmişte değil devamlı olarak gelecekte yaşarlar. İç girişimciler, insanları, hayallerinin önünde duran problemler olarak görmektedirler (Ağca ve Baş, 2014: 386).

### 2.6.4. İç Girişimciliği Etkileyen Faktörler

İç girişimcilik; günümüzün değişen koşullarına bağlı olarak elde olan kaynak ve işlem basamaklarında yenilikler yapma, yeni ürün ve hizmetler için teknolojiler geliştirme, örgütün veya bireyin kendini geliştirmesi, yeni işlere girme, risk alma ve öngörülerde bulunma gibi değişik çalışmaları içermektedir. İşletmelerde bu çalışmaların başarılı bir şekilde yapılması, iç girişimciliğin sağlayacağı avantajlardan

yararlanmak (Bingöl, 2014: 48). İç girişimciliği etkileyen faktörleri (Antoccic ve Hisrich, 2001: 501–503)’e göre çevresel faktörler ve örgütsel faktörler şeklinde sınıflandırmıştır.

#### 2.6.4.1. İç Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörler

Yaşayan varlıklar üzerinde doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkisi bulunan çevre, örgütler için de oldukça önemlidir. Bütün örgütler hangi yapıda olurlarsa olsunlar kendilerine fırsatlar sunan veya tehditler savuran bir çevre içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler (Aktan ve Börü, 11–36). İç girişimcilikte çevre ile ilgili olan bir süreçtir. Değişimin ve dönüşümün çok hızlı olduğu gerek dış çevre, gerekse iç çevre örgütler için yeni fırsatlar sunmaktadır. Örgütler kendi varlıklarının ve yeteneklerinin sağlamış olduğu “üstünlükleri ve zayıflıkları” yönünde stratejiler geliştirirler, bu da iç girişimciliğe olumlu bir şekilde etki yapmaktadır (Yüksel ve Akın, 2006: 254–268). İç girişimciliğe gösterilen ilginin ve önemin belirleyicisi olarak gösterilen firmaların çalışmalarını yürüttüğü çevrenin özellikleriyle ilgili olmasıdır. İç girişimciliğin başlangıç noktası dış çevrede görmüş olduğu fırsatlardır (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006: 82).

Örgütlerin, çevresine fayda sağlamak amacıyla sunmuş olduğu ürün ve hizmetleri kullanan müşteriler, firmayla bağlantılı olan tedarikçiler, dağıtıcılar, devlet ve diğer kuruluşlar ya da kişiler, işletmelerden yeni beklentiler içerisinde ve isteklerde bulunmaktadır. İşletmelerde bu isteklere uygun cevapları verebilmeleri için verimlilik, etkinlik ve yaratıcılık gibi etkenlerin maksimum seviyede kullanılmasını gerektirmektedir. (Kaya, 2008: 121). Çevrenin, örgütlerden istediği dinamizm, teknolojik fırsatlar, yeni ürün talebi ve endüstriyel büyüme istekleri “çeken” özellikler olarak işletmeye iç girişimcilik faaliyeti yaptırırken, “elverişsiz değişimler ve rekabetçi davranışlar” gibi özellikler işletmeleri iç girişimcilik faaliyetine doğru “itici” özellikler olarak değerlendirilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 83–112).

**Dinamizm:** Örgütlerin, değişen koşullarda rekabette liderlik yapabilmeleri için teknolojik alt yapısıyla, sermayesiyle, eğitimli personeli ile ortak amaç ve hedeflere var güçleriyle odaklanmalarıdır (Ünsar, 2007: 695–708).

**Teknolojik Fırsatlar:** Örgütlerin, üretime yönelik yapmış oldukları değişimi ifade etmektedir. Müşteri ve tedarikçilerin isteklerine zamanında yanıt verebilmek için yapılan makine, donanım, bilgi teknolojisine yapılan yatırımlardır (Arat, 2013: 80).

**Endüstri Büyümesi:** iç girişimcilikle ortaya çıkacak olan yenilikçiliğin temelini oluşturan ar-ge çalışmaları ve yatırımları, firmalara teknolojik olarak bir gelişme sağlayacaktır. Bunun neticesinde firmalar rakiplerine karşı rekabette üstünlük sağlayacak ve ekonomik olarak bir büyüme yaşayacaklardır. Bu ekonomik büyüme yeni iş yatırımlarının yapılmasını sağlayacaktır (Korkmaz, Ermeç ve Yücedağ, 2009: 83–104).

**Yeni Ürünlere Talep:** İşletmelerin, çevresine sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin beğenilmesi ve bunun yurt içinden veya uluslar arası ticaret yapıyorsa yurt dışından ürünlerinden daha fazla bir şekilde üretilmesi veya markalaşmış ise daha değişik ürünlerin piyasaya sürülmesi olarak ifade edilebilir (Tağraf, 2002: 33–47).

**Elverişsiz Değişim:** işletmenin, vizyon, misyon ve amaçlarına bulunduğu çevrenin olumsuz olması durumudur. Bu gibi ortamlarda işletmelerde talep daralmaları, yetki alanlarında değişiklikler, ürün tanımının yeniden yapılması ve elden çıkarma gibi durumlar söz konusu olmaktadır (Arat, 2013: 81).

**Rekabetçi Davranış:** İşletmelerin, iş gücü piyasalarında, mal ve hizmet pazarlarında rakipleri olan firmalarla büyük rekabette olmalarıdır. Firmaların devamlı bir şekilde kaynakları ellerinde tutmak için yaptıkları mücadeledir (Bingöl, 2014: 58).

#### 2.6.4.2. İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

İç girişimcilik; teknoloji geliştirme, yeni işlere girme, sistem içerisinde değişiklikler yaparak yeni ürün ve hizmet vermek, sonucu bilinmeyen işlere girme ve fırsatları kollamak gibi çalışmaları içermektedir. İç girişimciliğin çevreyle etkileşim halinde olmasından, iç girişimciliğin başarılı olmasında dış çevrenin önemi büyüktür (Akdoğan ve Cingöz, 2006: 50). Teknoloji geliştirme, yenilikçilik gibi rekabetçi ve

dinamik bir dış çevrenin iç girişimciliğe olumlu bir katkısının olduğudur (Antoccie ve Hisrich,2001: 503). Örgütlerin dinamik yapıları rekabetin yoğun yaşandığı ortamlarda ayakta durabilmeleri için farklılıklar ve yenilikler yapmayı gerektirirken, öbür taraftan işletmelere yeni fırsatlar ve iş imkânları vermektedir (Zahra, 1991: 263). İç girişimciliğe etki eden örgütsel faktörler şunlardan oluşmaktadır: Ödüllendirme sistemi, iletişim, örgüt yapısı, örgütsel destek, örgüt kültürü, biçimsel kontrol.

**Ödüllendirme Sistemi:** Bir işletme içerisinde çalışan birçok insanın değişik, yenilikçi fikirleri olabilir. Bu fikir sahibi çalışanları bulmak ve teşvik etmek amacıyla, iç girişimciliği geliştirmek ve işletmeye amaçları doğrultusunda daha fazla yol aldırabilmek için çalışanlara, tam zamanında ücretlerini ödeme, prim, ikramiye, iş güvencesi, kar paylaşımı, boş zaman sağlama, terfi ve sorumluluk artırma gibi etkenler kullanılarak çalışanın motivasyonu sağlanmalıdır (Güney, 2015: 200).

**İletişim:** İletişim, insanların hayatında önemli bir yer tuttuğu gibi işletmelerin faaliyetlerinde de önemli bir yere sahiptir. İletişimin eksikliği, yetersizliği veya yokluğu işletmenin hayatında belirsizliklere neden olmaktadır. İş görenler kendilerinden nasıl davranış beklenildiğini, iş yapma şekillerinin nasıl olacağını iletişim vasıtasıyla öğrenmektedirler (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 1–18). İç girişimcilik açısından iletişim, işletmenin hedef ve amaçlarına doğru yol almasında işletmenin diğer birimleri arasında, işletmenin çevresiyle olan ilişkilerinde, bilgi ve düşüncelerin aktarılmasına imkân sağlayan bir süreçtir (Eroğlu, 2011: 121–136). İletişim, işletme yöneticilerin kararları alması sırasında, çalışanların motivasyonunda, müşterilerle ilgili geri bildirimlerde, işletmenin resmiyet ile olan işlemlerinde vb. durumlarda aktif rol aldığı bir işleyiş biçimidir (Cialdini, 2013: 37–38).

**Örgüt Yapısı:** İşletmede çalışanların, motivasyonlarıyla, davranışlarıyla ve verimlilikleriyle doğrudan ilişkili olan iç girişimciliğe, hiyerarşik yapıları olan işletmelerde katı, otokratik, bürokratik ve biçimsellikler olumsuz olarak etki etmektedir (Bingöl, 2014: 67). Örgüt içerisindeki üst yönetimden başlayarak yapının esneklik, yaratıcılık ve risk alma yönündeki değişimi bütün çalışanları yani çevresini etkilemeye başlayacaktır (Kaufman, 2012: 259). Bu değişim örgütteki performansın artmasına, çalışanlarda aidiyet duygusunun gelişmesine, çalışanların örgüte olan

bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır (Kök ve Özcan, 2012: 115). Coğrafi konumla ilgili durumlar, kişinin bilgi, beceri ve tecrübesi, arkadaşları, çevresiyle olan ilişkileri de iç girişimciliğin gelişmesine etki etmektedir (Özdemir ve Mazgal, 2012: 92).

**Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü, örgütte yapılacak işlerin yapılma şeklini, işbirliğini, sorunlar karşısında neler yapılacağını ve nasıl kararlar alınacağını ifade eden örgütle bütünleşebilme sorunları ve dışarıya uyum sağlamada nasıl çözümler üretileceğini ortaya çıkaran bir öğretim şeklidir (Bingöl, 2014: 65). Örgüt kültürü, bir örgütün çalışanları tarafından paylaşılan, onları diğerlerinden ayırt eden sistemdir. Örgüt kültürünün temelini şu nitelikler oluşturmaktadır, yenilik ve risk alma, ayrıntılara dikkat etme, sonuca odaklanmak, saldırganlık, insana odaklılık, istikrar ve takım odaklılıktır. Bu özellikler girişimsel faaliyetleri etkileyen unsurlardır (Robbins ve Judge, 2013: 518). Bir örgütteki kültür, örgüt üyeleri tarafından kabul görmüş ve paylaşılmış ise o örgüt, ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda başarıya daha kısa zamanda ulaşacaktır (Efil, 2010: 32–33).

**Yönetmel Destek:** Yönetmel destek, rekabet ortamında ayakta durabilmek için başarılı, dinamik iş görenlerin yenilikçi fikirlerini işletmeye kazandırmaları ve bundan yararlanmak amacıyla üst yönetim tarafından risk almak ve fırsatları kullanma konusunda çalışanların desteklenmesi ve isteklendirilmesidir (Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008: 145–161). Çalışanlar tarafından üst yönetimin desteğini kazanmak çok önemlidir. Çünkü yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasında ve faaliyete geçirilmesinde çalışanlar örgütün desteğini hissettiklerinde kendilerini güçlü hissedecekler ve örgütün temel niteliklerini daha fazla bir şekilde özümseyeceklerdir (Timuroğlu, 2015: 41–68). Aldıkları bu destekle örgüt çalışanlarının verimlilikleri artacak, örgütün amaçlarına ulaşılacak, çalışanların kendilerine olan güven ve örgütlerine olan güvenceleri artacaktır (Yüceler, 2009: 445–456).

### 2.6.5. İç Girişimciliğin Önemi

Bu gün birçok firma, iç girişimciliğin artan önemini görebilmektedir. İç girişimciliğe olan bu ilgi, işletme yönetimindeki geleneksel yöntemlerin yetersiz olması, yetenekli ve tecrübeli olan çalışanların belli bir süre sonra işten ayrılıp kendine küçük iş yeri açması, pazarda artan rakiplerin sayısının artması, azalan

verimliliğin ve etkinliğin arttırılabilmesi gibi sebeplerden dolayı artmaktadır (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 123–133).

Rekabette üstünlüğü elde edebilmek için iç girişimcilik önemli bir araçtır. Yoğun rekabetin yaşandığı, karmaşık ve bilinmeyen pazar ortamıyla ifade edilen bir süreçte, sürdürülebilir rekabet avantajını kazanmanın yolu yenilikten geçmektedir. Pazardaki değişime uygun bir biçimde yeniliklerini yapan işletmeler, müşterilerin ürünlerine olan güvenini ve vazgeçilmezliği yönünde bir Pazar geliştirebilirler (Naktiyok ve Bayrak Kök, 2006: 80). İşletmelerdeki yenilik faaliyetleri açısından (Yener ve Akyol, 2009: 255–271). İç girişimciliğin ne kadar hayati bir öneme sahip olduğu görölmektedir (Kızıloğlu ve İbrahimöğlu, 2013: 105–117).





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BOLU İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde daha önce teorik olarak üzerinde durulan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile iç girişimcilik arasındaki ilişki uygulamalı olarak incelenmektedir. Bu kapsamda Bolu ilinde gerçekleştirilen uygulamalı çalışmaya değinilmektedir.

#### **3.1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK İLE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ**

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, organizasyon yapılarına, kültürlerine ve başarılarına farklı farklı etkileri bulunmaktadır. Etkileşimci liderler, organizasyon içindeki çalışma sistemine pek müdahale etmezken, dönüştürücü liderler, teknolojik ve bilimsel verilerin öncülüğünde organizasyonun dönüşümünü ve değişimini sağlarlar.

Yenilikçi gelişme çalışmaları yapan organizasyonlarda dönüştürücü liderlik biçiminin etkili olduğu görülmektedir (Zeydan ve Akın, 2010:156). Değişen çevre koşullarında takipçilerini ve örgütünü değişime yönlendirecek, dinamik yapıyı harekete geçirecek kişide, insanlar arası ilişkileri iyi bilen, bilgi ve karizma, ekip ruhu oluşturabilen ve stratejik kararlar alabilen fikri yeteneğe sahip yöneticiler yerine getirebilir. Bu da ancak dönüştürücü liderlikle olabilir (Kırılmaz ve Kırılmaz, 2010: 119–138).

Bu kapsamda literatür incelendiğinde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile iç girişimcilik ilişkisini inceleyen araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu başlık altında konuyla ilgili yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Akçay ve Akyüz (2014) yılında yapmış oldukları çalışmada “çalışanların dönüşümcü lidere yönelik sadakatleri ile çalışanlardaki empati davranışının bu sadakat üzerindeki olası etkilerini belirlemek” amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanmışlardır. Bir il sınırları içerisinde faaliyet gösteren ve yaklaşık beş yüz kişinin üzerinde bir insan kaynağını istihdam eden büyük ölçekli bir döküm sanayi işletmesindeki çalışanlar üzerinde uygulamışlardır. Uygulamada “Dönüştürücü Liderlik Davranışı” boyutlarının ölçülmesinde çoklu faktör liderlik anketi yöntemini kullanmışlar. Araştırma bulgularına göre çalışanların yöneticileriyle empati kurmaları, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemeleri, çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerini doğrudan olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aygün ve Gümürlüoğlu (2013) “dönüştürücü liderliğin Türkiye bağlamında yeniden kavramsallaştırılması” adlı çalışmalarında bilgi çalışanları ve ar-ge çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada kültürel maddeler açısından bakıldığında, katılımcı ve babacan liderlik davranışlarını içeren maddelerin bu boyut altında toplandığı temel olarak bu boyutun altındaki maddelerin ilişki-yönelimli liderlik davranışlarını kapsadığını, bireysel ilgi ve babacan liderlik davranışları çalışanlarla yakın ve anlamlı ilişkiler kurmayı içermektedir.

Buradan hareketle, karar vermede çalışanların katılımını sağlamak ve onların görüşlerine değer verip dinlemek gibi katılımcı liderlik davranışlarının Türkiye’de ilişki merkezli bir tarafının olduğu ifade edilmektedir. İlham verme ve karizma boyutlarının hem evrensel hem de kültürel maddelerden oluştuğu, evrensel maddelere bakıldığında karizmanın davranış boyutunu içerdiği ve literatürde çalışanlara ilham verme maddeleri ile bir arada yer aldığı, kültürel açıdan bakıldığında katılımcıları tamamı tarafından liderin değişime önce kendi inanır, sonra çevresindekileri ikna etme maddesinin karizmanın kültürel yönünü temsil ettiği, çalışma ortamında ekip ruhu oluşturma ve çalışanlarda aidiyet duygusunun hissettirilmesi, başkalarının yanında başarılarının takdir edilerek motive eden liderlik

davranışları ilham verme boyutunun kültürel tarafını temsil ettiği bulgularına ulaşılmıştır.

Batmaz ve Gürer (2016) yerel yönetim birimlerimde görev yapmakta olan kamu personelinin dönüştürücü liderlik algılarının içsel motivasyonları üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Bir il belediyesi çalışanları ve il özel idaresi çalışanları üzerinde uygulanan anketler sonucunda, ayrı ayrı yerel yönetim birimlerindeki dönüştürücü liderlik ve içsel motivasyon algıları arasındaki ilişki, hem de karşılaştırmalı olarak kurumlar arasındaki algı farklılıklarını tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma bulgularına göre; dönüştürücü liderlik ve içsel motivasyon algıları arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişkinin olduğu görülmüş, bu sonucun literatürü desteklediği ifade edilmiştir. İl belediye personeli ve il özel idare personelinin dönüştürücü liderlik algılarının içsel motivasyon algıları ile ilişkili olduğunu, yerel yönetim birimlerinde, dönüştürücü liderlik algısı ve motivasyon algısı değerlerine göre, içsel motivasyon algısının bir miktar yüksek olmakla birlikte orta seviyede olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İl özel idare personelinin dönüştürücü liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüş, kurum bazında il belediye personelinin dönüştürücü liderlik algısından biraz daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Barling, Weber ve Kelloway (1996) “dönüşümcü liderlik eğitiminin tutum ve mali sonuçlar üzerine etkileri” adıyla yapmış oldukları çalışmalarını, Kanada sınırları içerisinde bulunan beş büyük bölgedeki 20 banka ve şubelerinde gerçekleştirmişlerdir. Her bir bankayı kendi müdürleriyle dallar ve boyutlara ayırmışlardır. Tam zamanlı çalışan sayısına göre 40-60 büyük olarak kabul etmişler, 15-39 arasındaki tam zamanlı çalışan sayısı olan bankaları orta şubeler arasından seçmişler. 14 den az olan tam zamanlı çalışan sayısı olan bankaları küçük şubelerden almışlar ve yöneticileri birbirlerinden izole etmişlerdir. Yöneticileri 4’erli gruplar halinde ayırarak bir günlük dönüştürücü liderlik eğitimi vermişler ve bundan sonrada ayda bir destekleyici eğitimler düzenlemişlerdir. Eğitimin, çalışan astlarda örgütsel bağlılık ve şubeler düzeyinde finansal gösterge performanslarının anlamlı düzeyde olumlu etkilere neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Hartog, Muijen ve Koopman (1997) Bass ve Avolio (1989) tarafından geliştirilen etkileşimci ve dönüştürücü liderlikle ilgili olan çok yönlü liderlik

ölçeğinin analizini yapmışlardır. Hollanda’da sekiz organizasyondan toplam 1200 çalışana uygulanmıştır. Liderlerin davranışlarını etkileşimci ve dönüştürücü liderlik boyutlarıyla uyumlu olup olmadığını ölçülmüştür. Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik boyutlarıyla, liderlik davranışları arasında ayrı ve uyumsuzluk bulunamamıştır sonucuna ulaşılmıştır.

Moynihan, Pandey ve Wright (2011) liderliğin yönetim uygulamasını nasıl etkilediğine dair yaptıkları çalışmada, temel önceliğin liderliğin önemli ama kolay sonuçlarını şekillendiren örgütsel faktör özellikleri üzerindeki dolaylı etkisini test etmeyi amaçlamışlardır. Dönüştürücü liderliğin performans bilgilerini kullanmayı nasıl etkilediği? Sorusuna cevap olarak çalışanlarda performans bilgilerinin oluştuğu ancak teorinin belirsizleştiği, dönüştürücü liderlerin performans iletişimi için iki aracı faktör üzerinde olumlu etki yaptığı görülmüştür bu faktörler; örgüt kültürü ve açık hedefler. Dönüştürücü liderlik ve performans bilgilerinin kullanımıyla aralarında doğrudan bir ilişkinin olduğu, aradaki bu ilişkinin tamamen netlik ve gelişim kültürüne aracılık yaptığı yani yol gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Avcı (2015) dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri: kavramsal çerçevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri adlı çalışmasında, dönüştürücü liderliğin eğitim alanında bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ışığında okul organizasyonunda değişim ve dönüşümü gerçekleştirebileceğini ifade etmektedir. Dönüştürücü liderliğin okullardaki başarının ve kaliteli eğitim ve öğretimin temel belirleyicilerinden biri olacağını belirtmiştir. Dönüştürücü okul müdürlerinin, öğretmenler başta olmak üzere tüm okul çalışanlarının okulun hedefleri doğrultusunda birlikte hareket etmelerini sağlaması, vizyoner ve karizmatik kişiliğini kullanarak öğretmenlere rol model olarak dönüşümü ve değişimi geliştirebileceğini ifade etmiştir.

Gürdoğan ve Yavuz (2013) organizasyonlarda örgüt kültürünün varlığı ve bu varlık üzerinde yöneticilerin etkisinin olup olmadığını araştırdıkları çalışmalarında, temel amaç olarak çalışanların yaşadıkları örgüt kültürünü ortaya koymak ve var olan örgüt kültürü çerçevesinde yöneticilerin liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak olduğunu ifade etmektedirler. Çalışmalarını Muğla ilinde faaliyet gösteren dört yıldızlı ve beş yıldızlı otel işletmelerinde ve hava yolu işletmelerindeki çalışanlar üzerine uygulamaktadırlar. Uygulamada algılanan

liderlik davranışı ile algılanan örgüt kültürü arasındaki zayıf ve orta düzeyde bir ilişki olduğundan söz etmişlerdir. Algılanan liderlik davranışı boyutları ile algılanan örgüt kültürü boyutları arasında en yüksek ilişkinin “vizyonu uygulamaya koyma” boyutu ile örgüt kültürü boyutlarının tümünde görüldüğünü, çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılamaları ile demografik özellikleri arasında ilişki olduğunu, ancak bu ilişkinin çok zayıf bir ilişkiyi temsil ettiğini, örgüt kültürü ile çalışanların demografik özellikleri arasında çok zayıf bir ilişkinin olduğunu, demografik özelliklerden cinsiyet değişkeni için çalışanların hem algıladıkları örgüt kültürleri hem de algıladıkları liderlik davranışları açısından çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşıldığını ifade etmişlerdir.

Gürdoğan (2010) yapmış olduğu çalışmada turizm lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Çalışmanın diğer alt amacını, Türkiye'nin farklı bölgelerinde bulunan üniversitelerde çalışan akademisyenlerin örgütsel bağlılıklarını ve yöneticilerinin liderlik davranışlarını nasıl algıladıklarını ortaya koyma olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının olumlu yönde olduğu, çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışları ile ilgili tutumlarının olumlu yönde olduğu, yönetici akademisyenlerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını hangi düzeyde belirlediğini ise; yönetici akademisyenlerin sonuçları izleme davranışının, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin olmadığını, yönetici akademisyenlerin vizyon yaratma davranışının, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisinin olumlu yönde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Özkan (2008) değişik yönetsel konumlarda görev üstlenen mülki idare amirleri ile milli eğitim müdürü ve okul müdürü olarak değişik yönetsel konumlarda görev üstlenen eğitim yöneticilerinin görüşlerine göre, mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarının eğitim hizmetlerine etkisini belirlemek amaçlı çalışmada, mülki idare amirleri ve eğitim yöneticileri mülki idare amirlerinin liderlik davranışlarının eğitim hizmetlerine önemli etkilerinin olduğunu düşünmektedirler.

Mülki idare amirlerinin liderlik davranışları konusunda genel anlamda yeterli görüldüğü, sahip oldukları liderlik niteliklerinin çalışma arkadaşlarına yaklaşımı, eğitime ilişkin görevleri ve vatandaşlarla ilişkiler gibi, görevlerinde kendilerine

olumlu katkılarının bulunduğu, ayrıca mülki idare amirlerinin vizyon sahibi, tutkulu ve fedakar, inançlı ve kararlı, örnek teşkil eden ve aynı zamanda astlarına güvenen kişiler oldukları araştırmanın sonuçlarının arasında olduğunu, bununla birlikte bütün bu sonuçlarda mülki idare amirleri ve eğitim yöneticilerinin görüşleri arasında görev yapılan bölge değişkenine göre Doğu Anadolu ve Karadeniz Bölgelerinde görev yapanlarla diğer bölgelerde görev yapanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tunçbilek (2013) “çalışanların kendi bakış açılarından dönüştürücü ve etkileşimci liderlerin özendirici niteliklerini iş yaşamlarındaki kişisel, ortamsal ve tutumsal görüşleriyle değerlendirmeleri” adlı çalışmasını çeşitli sektörlerde iş görenler üzerinde yapmış, elde edilen bulgular, çalışanların dönüştürücü ve etkileşimci liderlerden algıladıkları özendirme düzeyleri arasında farklılıklar olduğu yönünde, farklı lider tipleri ile çalıştıklarını varsayan çalışanlar ana hipotezler düzeyinde öykünülen etki, telkinle güdüleme, bireysel destek, entelektüel uyarım, olasılıklı ödül (maddi – manevi) ve dışarıda bırakarak yönetim (aktif – pasif) faktörlerine çoğunlukla ilgili akademik yazına uyacak şekilde tepki vermişlerdir.

Diğer yandan akademik yazının alışılmış bulgularının haricinde sonuçlar da elde edildiğini, etkileşimci lider ile çalıştığını varsayan bayan çalışanların erkek çalışanlara göre dönüştürücü liderlik algısı ile daha çok özeneceklerini belirtmiştir. Diğer yandan erkek çalışanların lider tipi fark etmeksizin maddi olasılıklı ödül algıları bayan çalışanlardan daha güçlü olduğu, yine aynı şekilde dönüştürücü liderlik tutumu altında yönetim algısı, bayan çalışanları erkek çalışanlara nazaran daha çok özendirilmektedir. 50-59 yaş grubunda bulunan erkek çalışanların etkileşimci lider algısını tercih ettikleri entelektüel uyarımın dönüştürücü lider ile çalışıldığında özendirme üzerine etkisi yaş faktörü ile ilişkilendirilebildiğini, entelektüel uyarımın etkileşimci lider ile çalışıldığında özendirme üzerindeki etkisi hakkında ise farklılık bulunamadığını, çalışanların işletmedeki çalışma sürelerinin liderin çalışanları özendirebilme kapasitesine etki ettiği bulunduğunu, çalışanların dönüştürücü liderlik tutumu altında aktif dışarıda bırakarak yönetim algılarının çalışanların özendirilmesi üzerindeki etkisini çalışanların işletmedeki çalışma yıllarına göre farklılık gösterdiğini, etkileşimci liderlik tutumu altında bu atfın ortadan kalktığı görülmektedir sonucuna ulaşmışlar.

Yeşilyurt (2015) okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilleri ile öğretmenlerin okula bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkisini incelediği çalışmasını, Afyonkarahisar il merkezinde görevli olan öğretmenler üzerinde uygulamıştır. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini orta düzeyde gerçekleştirdikleri, öğretmenlerin okula bağlılıklarının duygusal bağlılık boyutunda en yüksek düzeyde olduğu ve okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilleri ile öğretmenlerin okula bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu, lisede görev yapan okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini ilkokulda görev yapan okul müdürlerine göre daha fazla sergilediği, öğretmenlerin okula bağlılık düzeylerinin ise cinsiyet, yaş ve kıdem yılı değişkenlerine göre farklılaştığını tespit etmişler.

Alpan, vd. (2005) şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri adlı çalışmalarında, Ankara OSTİM sanayi bölgesinde faaliyet gösteren imalat KOBİ'lerinin şirket performansı boyutları ile şirket girişimciliği boyutları arasındaki karmaşık ilişkilerini incelediklerini ve bulguların; şirket girişimciliğinin üç boyutundan proaktiflik diğerlerinden daha büyük bir etkiyle hem niteliksel hem de niceliksel performansı artırmakta olduğunu, başka bir ifadeyle rakiplerden önce-öncü ve aktif stratejiler geliştiren ve buna uygun bir örgüt yapısı ve iklimi oluşturan firmalar çok önemli bir rekabet avantajı kazandıklarını, şirket girişimciliğinin diğer bir boyutu olan yenilikçilik eğilimi sadece niteliksel performansı artırdığını, yenilikçi bir strateji ve ortam, firmanın çalışan ve müşteri bağlılığı ve çıktı kalitesine önemli katkılar yapmakta olduğunu ifade etmektedirler.

Şirket girişimciliğinin üçüncü boyutu olan risk alma eğilimi ise performans boyutları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını, sadece diğer iki boyut vasıtasıyla dolaylı olarak niteliksel performansı artırdığını, riskli projeler yürütmek ve risk alan personeli takdir etmek ancak daha proaktif ve yenilikçi olmak sayesinde çalışan ve müşteri bağlılığını artırdığını, niceliksel performansı artıran şirket girişimciliği boyutlarından yenilikçiliğin bu etkiyi proaktiflik yoluyla, proaktiflik de niteliksel performans yoluyla yaptığını, başka bir deyişle yenilik yapma çabaları ancak proaktif olunursa yani rakiplerden önce hareket edilirse pazar başarısına hizmet edecektir. Aynı şekilde proaktif olmanın böyle bir başarıya ancak çıktı

kalitesi ve çalışan ve müşteri tatmini yoluyla katkı yapabileceği görülmüştür şeklinde açıklamışlardır.

Selanik ve Acar (2016) sınıf öğretmenlerinin girişimcilik becerisi kazandırmaya yönelik görüşleri adlı çalışmada günümüzün en önemli becerilerinden birinin girişimciliğin olduğunu ve bu konuyla ilgili olarak 21 sınıf öğretmeni ile yüz yüze görüşme yoluyla yaptıkları çalışmanın bulgularını şu şekilde ifade etmektedirler. Araştırma sonunda girişimcilik becerisine sınıf öğretmenlerinin %9,52'sinin sahip olmadığı, %33,33'ünün orta düzeyde olduğu, %28,57'sinin iyi düzeyde olduğu, %23,80'inin ise çok iyi düzeyde olduğu saptanmıştır. Girişimcilik becerisine sahip olmanın öğretmenlik mesleği açısından katkılarını rol model olmak, farklı fikirler üretmek, risk almak şeklinde belirtilmiştir. Öğrencilere girişimcilik becerisi kazandırmada en çok Hayat Bilgisi dersi, Sosyal Bilgiler ve Türkçe derslerinin olduğu yönünde görüş bildirmişler. Gerçekleştirilen etkinlikler olarak da drama, grup çalışması, kendilerini ifade etme, uzman kişileri sınıfa davet etme, gezi, kurum ziyareti, araştırma ödevleri ve röportajdan söz ettiklerini ifade etmektedirler. Girişimcilik becerisinin geliştirilmesini etkileyen faktörleri girişimciliğe olanak tanıyan aile, sosyal-kültürel çevre ve arkadaş çevresi olarak ifade ettiklerini belirtmektedirler.

Naktiyok ve Bayrak Kök (2006) çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileriyle ilgili yapmış oldukları çalışmalarında, çalışmanın amacını; örgütlerin girişimciliğe verdikleri önemi, başka bir ifadeyle girişim yönelimlerini etkileyen faktörleri tespit etmek olarak açıklamışlardır. Araştırmalarını Denizli Ticaret Odasına kayıtlı ve faaliyetlerine devam etmekte olan 59 firma oluşturmuştur. Araştırma bulguları olarak; yenilik faktörünü niteleyen değişkenlere ilişkin ortalamalar incelendiğinde, yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak değişkeninin en yüksek ortalama sahip olduğu, ürünleri ve üretim sistem ve süreçlerini farklılaştırmak ifadesinin de yöneticiler tarafından yüksek düzeyde önemli görüldüğü, yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için ar-ge faaliyetlerine kaynak ayırma, yeniliği teşvik etme amacıyla sık sık yeni insan kaynakları programı ve politikalarının uygulanması gerektiğinin öneminin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin yeni girişim faaliyetleri olarak başka sektörlerde girişimde bulunma yönündeki eğilimlerinin düşük olduğunu ifade



etmektedirler. Çevresel faktörlerde, faaliyet gösterdikleri pazar ortamına sık sık yeni firmaların girdiğini ve müşterilerin firma tercihlerinin sürekli değiştiği yüksek çıkmıştır, aynı zamanda faaliyet gösterdikleri pazardan rakiplerinin ayrılma oranlarının çok düşük olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Stevenson ve Jarillo (1990) “girişimciliğin paradigması: girişimcilik yönetimi” adlı çalışmalarında girişimcilik kavramını temel alan, fırsat anlayışının nasıl bir anlayış olduğunu araştırmışlardır. Araştırmalarını kurumsal girişimcilik olarak ele almışlar. Girişimci davranış, kurumsal girişimciliği şirket içi girişim sermayesi süreçlerini oluşturmak şeklinde algıladığını ifade etmektedirler. Ekonomistlerin yenilik yaparak büyüme yönündeki genel görüşlerinin Schumpeter tarafından başlatıldığını, kurumsal girişimciliğin çekirdek yapısının fırsat yapılarını değil, hem birey hem de şirket aracılığıyla teknolojinin veya tamamen yönetimin takibiyle oluşan bir anlayış olduğunu ifade etmektedirler. Sürecin üç aşamasının olduğunu, bunların, fırsatlardan yararlanılarak elde edilen başarı, bu süreçte fırsatları takip etme arzusunun, güven ve başarı olasılıklarının önemli bileşenleri olduğunu, diğer bir aşamanın ise, yönetim biçimi ve öğretilebilirlik olması; burada girişimci davranışları geliştirilmesi ve motivasyon unsurlarının fırsat arayışını kolaylaştırdığını, bir diğerinin ise girişimcilik kültürünün oluşturulması olarak ifade etmektedirler.

Low ve Macmillan (1998) geçmişteki girişimcilik araştırmalarının katkıları ve eksikliği yönündeki çalışmalarında altı araştırma konusunu incelemiştir. Bunlar; amaç, teorik perspektif, odaklanma, analiz düzeyi, zaman çerçevesi ve metodoloji olarak belirlenmiştir. Burada amaç benimsenen teorik çerçevenin ne olduğuna, hangi yönetime odaklanılacak, hangi analiz yöntemlerinin benimseneceğine, hangi zaman çerçevesi, hangi metodoloji yönteminin kabul edilecek? Sorularına yanıt aramışlardır. Amaç için: açıklayıcı bir bildirimde bulunabilmek için gelecekteki yapılacak araştırma sonuçlarına da ihtiyaç olduğunu, teşebbüsleri kolaylaştırmak ve ekonomik ilerlemenin sağlanması için temel amaçların net bir şekilde belirtilmesi gerektiğini. Teorik bakış açısı için, nüfus ekolojisi perspektiflerinin kullanılması gerektiği, bu yönde yapılan varsayımların yönlendirmiş olduğu araştırmaların daha faydalı olduğunu. Odaklanma için, gelecekte yapılacak araştırmaların süreç bağlamında olması gerektiğini. Analiz

düzeıy için, gelecekteki araştırmalar için, girişimci olgu, birey, grup, organizasyon, sanayi ve toplum düzeyli çalışmalar olması gerekmektedir. Zaman erevesi için, sanayinin gelişmesi için stratejik konuların firma kadar önemli olduğunu, araştırmaların daha geniş zaman çerçevelerinde yapılması gereken çalışmalardan oluşması gerektiği. Metodoloji için, nedensellik sorunlarının girişimciliğin anlaşılmazlığını yansıtan bir olgu olduğunu, bundan dolayı araştırmaların yavaş ilerlediğini ve hayal kırıklıklarına neden olduğu sonuçlarına ulaşmışlar.

### **3.2. ÇALIşMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmanın yöntemi kapsamında, daha önceki bölümlerde anlatılan dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve i girişimcilik kavramları çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamalı araştırmaya odaklanılmaktadır. Dolayısıyla bu bölümde çalışmanın amacı ve katkısı, kapsamı, hipotezler, araştırma modeli, veri toplama yöntemi, çalışmanın ana kütlesi ve örnekleme, çalışmada kullanılan ölçekler ve analiz yöntemi anlatılmaktadır.

#### **3.2.1. Çalışmanın Amacı ve Katkısı**

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik, yönetim alanında çok önemli bir yer tutmaktadır. Liderliğin etkisi bireyden başlayarak, bir takımın, bir örgütün veya bir toplumun başarısına olumlu yönde katkısının olacağı ifade edilmektedir. Günümüzün bu zorlu rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürülebilir bir konumda tutmaları veya daha da büyük atılımlar gerçekleştirebilmeleri için örgüt içinde i girişimcilik dinamiğinin harekete geçirilebilmesi konusunda sergilenecek olan davranış biçimi ile dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin önemi her geçen gün daha da artmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Bolu ili genelinde faaliyet gösteren işletmelerdeki dönüştürücü ve etkileşimci liderlik uygulamalarının i girişimcilik davranışı üzerindeki etkilerini belirleyebilmektir.

Kamu kurumları veya özel işletmelerdeki yöneticilerin, örgüt içerisinde sergileyecekleri liderlik özellikleri, liderlik davranışları kurumlarının ve

çalışanlarının geleceğe olan bakış açılarını çok farklı bir yönde etkileyeceğini, kurumlarının başarısını artırma amacıyla yapılacak olan dönüştürücü ve etkileşimli liderlik çalışmalarının iç girişimcilik üzerine olumlu katkılarının ve yararının olacağı düşünülmektedir.

### **3.2.2. Çalışmanın Kapsamı**

Dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik ve iç girişimcilik kavramlarıyla ilgili çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Örneğin, otomotiv sektörü (Karcioğlu ve Kaygın, 2013), örgütsel bağlılık alanında (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005), eğitim alanında (Çelik ve Eryılmaz, 2006), iş tatmini üzerine (Baltacı vd, 2014), etik konusunda (Akdoğan ve Demirtaş, 2014), tekstil sektöründe iç girişimcilik (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2015), pazarlama alanında (Alikişioğlu, 2010), bankacılık sektöründe (Arıkan, 2003), yöneticiler üzerine (Çakar ve Arbak, 2003), akademik girişimcilik alanında (Demirtaş, 2014), girişimci üniversiteler alanında (Özer, 2011), ekoloji alanında (Başaran ve Alagöz, 2007), üzerine gerçekleştirilmiş araştırmalar olduğu görülmektedir. Genel olarak tek bir sektör ve çalışanlarına odaklanılmadığı, farklı sektörlerde farklı konularda dönüştürücü ve etkileşimli liderlik ve iç girişimcilik üzerine araştırmalar yapıldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında bütün organizasyonların rakiplerinin önüne geçebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için organizasyon yöneticilerinin dönüştürücü ve etkileşimli liderlik uygulamalarını kullanmaları ve örgüt içerisinde iç girişimciliği harekete geçirmeleri gerekmektedir.

Anlatılanlar çerçevesinde bu çalışma, Bolu ili genelinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla çalışmanın kapsamını, Bolu ili genelinde faaliyet gösteren dört farklı işletme oluşturmaktadır.

### **3.2.3. Çalışmanın Hipotezleri**

Bu çalışmada, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik boyutlarının iç girişimcilik boyutları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Belirtilen amaç kapsamında cevaplanmak istenen araştırma soruları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

**Araştırma Sorusu 1:** Çalışanların dönüştürücü liderlik uygulamalarına ilişkin algıları iç girişimcilik davranışlarını nasıl etkilemektedir?

**Araştırma Sorusu 2:** Çalışanların etkileşimli liderlik uygulamalarına ilişkin algıları iç girişimcilik davranışlarını nasıl etkilemektedir?

İlk araştırma sorusu kapsamında dönüştürücü liderlik uygulamalarının iç girişimcilik davranışı boyutları üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

- **H1: Dönüştürücü liderlik uygulamaları yenilikçilik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.**
  - H1a: İdealleştirerek etkileme yenilikçilik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H1b: İlham verme yenilikçilik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H1c: Entelektüel teşvik yenilikçilik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H1d: Bireysel ilgi yenilikçilik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- **H2: Dönüştürücü liderlik uygulamaları bireysel ağ genişletme davranışını pozitif olarak etkilemektedir.**
  - H2a: İdealleştirerek etkileme bireysel ağ genişletme davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H2b: İlham verme bireysel ağ genişletme davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H2c: Entelektüel teşvik bireysel ağ genişletme davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H2d: Bireysel ilgi bireysel ağ genişletme davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- **H3: Dönüştürücü liderlik uygulamaları risk alma davranışını pozitif olarak etkilemektedir.**
  - H3a: İdealleştirerek etkileme risk alma davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H3b: İlham verme risk alma davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H3c: Entelektüel teşvik risk alma davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H3d: Bireysel ilgi risk alma davranışını pozitif olarak etkilemektedir.

- **H4: Dönüştürücü liderlik uygulamaları proaktiflik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.**

- H4a: İdealleştirerek etkileme proaktiflik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- H4b: İlham verme proaktiflik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- H4c: Entelektüel teşvik proaktiflik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- H4d: Bireysel ilgi proaktiflik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.

- **H5: Dönüştürücü liderlik uygulamaları özerklik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.**

- H5a: İdealleştirerek etkileme özerklik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- H5b: İlham verme özerklik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- H5c: Entelektüel teşvik özerklik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- H5d: Bireysel ilgi özerklik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.

İkinci araştırma sorusu kapsamında etkileşimci liderlik uygulamalarının iç girişimcilik davranışı boyutları üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

- **H6: Etkileşimci liderlik uygulamaları yenilikçilik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.**

- H6a: Durumsal ödül yenilikçilik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- H6b: İstisnalarla yönetim (pasif) yenilikçilik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- H6c: İstisnalarla yönetim (aktif) yenilikçilik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- H6d: Serbesiyetçilik yenilikçilik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.

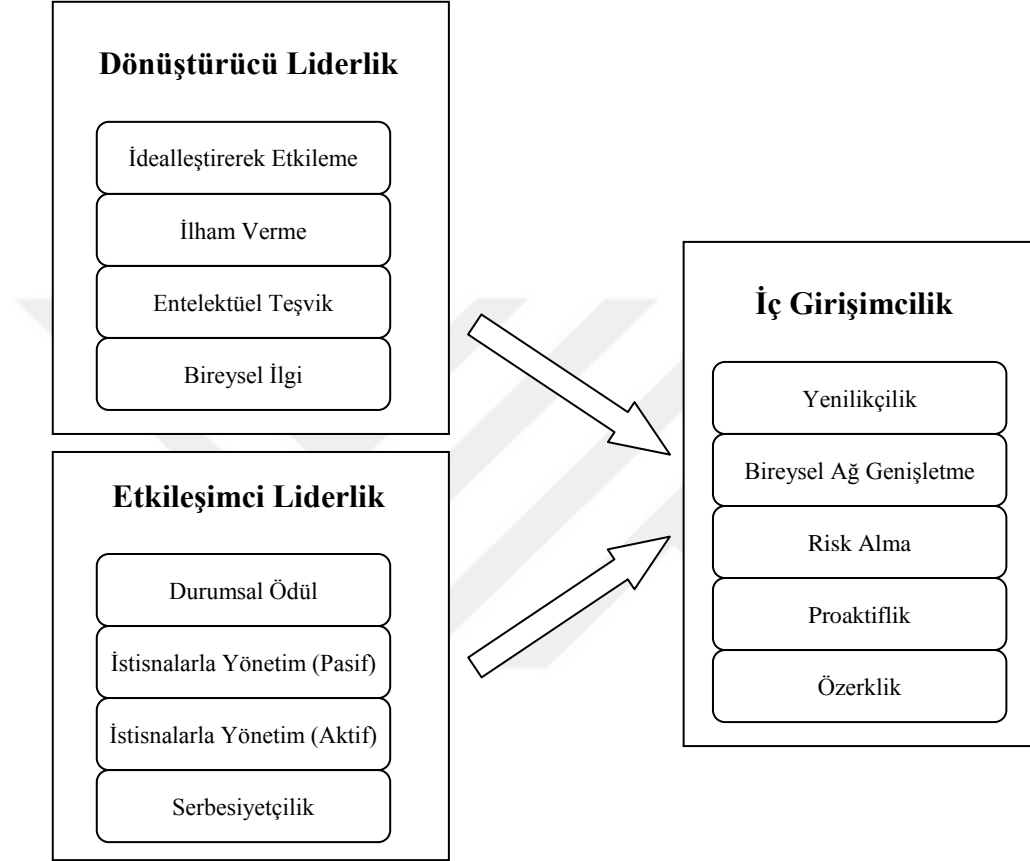
- **H7: Etkileşimci liderlik uygulamaları bireysel ağ genişletme davranışını pozitif olarak etkilemektedir.**

- H7a: Durumsal ödül bireysel ağ genişletme davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- H7b: İstisnalarla yönetim (pasif) bireysel ağ genişletme davranışını pozitif olarak etkilemektedir.

- H7c: İstisnalarla yönetim (aktif) bireysel ağ genişletme davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- H7d: Serbesiyetçilik bireysel ağ genişletme davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- **H8: Etkileşimci liderlik uygulamaları risk alma davranışını pozitif olarak etkilemektedir.**
  - H8a: Durumsal ödül risk alma davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H8b: İstisnalarla yönetim (pasif) risk alma davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H8c: İstisnalarla yönetim (aktif) risk alma davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H8d: Serbesiyetçilik risk alma davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- **H9: Etkileşimci liderlik uygulamaları proaktiflik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.**
  - H9a: Durumsal ödül proaktiflik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H9b: İstisnalarla yönetim (pasif) proaktiflik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H9c: İstisnalarla yönetim (aktif) proaktiflik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H9d: Serbesiyetçilik proaktiflik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
- **H10: Etkileşimci liderlik uygulamaları özerklik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.**
  - H10a: Durumsal ödül özerklik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H10b: İstisnalarla yönetim (pasif) özerklik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H10c: İstisnalarla yönetim (aktif) özerklik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.
  - H10d: Serbesiyetçilik özerklik davranışını pozitif olarak etkilemektedir.

### 3.2.4. Araştırma Modeli

Araştırma soruları dikkate alınarak ve oluşturulan hipotezler çerçevesinde belirtilen ilişkilerin bütünsel olarak gösterildiği araştırma modeli aşağıda sunulmaktadır.



**Şekil 3.1. Araştırma Modeli**

Araştırma modeli çerçevesinde dönüştürücü liderliğin ve etkileşimli liderliğin her bir alt boyutunun, çalışma kapsamında iç girişimcilik davranışları olarak kabul edilen yenilikçilik, bireysel ağ genişletme, risk alma, proaktiflik ve özerklik davranışları üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmaktadır.

### **3.2.5. Evren ve Örneklem**

Araştırma, Bolu ilinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evrenini Bolu ilinde farklı sektörlerde faaliyette bulunan dört farklı işletme oluşturmaktadır.

İşletmelerden alınan bilgiler kapsamında, 2016 yılı Ekim ayı içerisinde dört işletmedeki toplam çalışan sayısının 2335 olduğu belirlenmiştir. Evrenden %5'lik bir hata payı dikkate alınarak en düşük örneklem büyüklüğü 320 kişi olarak hesaplanmıştır (Sekaran, 1992:253; Altunışık vd., 2005:127). Anketler 5-25 Ekim 2016 tarihleri arasında evren içerisinde, geri dönüş oranları da hesaba katılarak kolayda örnekleme yöntemi ile 500 kişiye yapılmıştır.

Toplamda 328 çalışan anketi doldurmuştur ve geri dönüş oranı %65,6 olarak belirlenmiştir. Gerçekleştirilen inceleme sonucunda 15 anketin eksik veya hatalı doldurulduğu tespit edilmiştir ve analiz dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak çalışma kapsamında analizler 313 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

### **3.2.6. Veri Toplama Yöntemi**

Çalışmada kullanılan verileri elde etmek için anket yönteminden yararlanılmıştır. Bu çerçevede yüzyüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu üç bölüm şeklinde oluşturulmuştur. İlk bölüm çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde çalışanların dönüştürücü ve etkileşimci liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının derecesini belirlemeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Anket formunun üçüncü bölümde ise çalışanların iç girişimcilik davranışlarının derecesini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

### **3.2.7. Çalışmada Kullanılan Ölçekler**

Çalışmanın amacıyla uyumlu olarak, farklı çalışmalarda kullanılan ölçekler araştırılmış ve uygun olduğu düşünülen ölçekler anket formunda kullanılmıştır.



### **3.2.7.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği**

Çalışanların dönüştürücü liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının derecesini belirleyebilmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlemesi Yurtkoru (2001) tarafından gerçekleştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeği 4 boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. 8 ifade idealleştirerek etkileme, 4 ifade ilham verme, 4 ifade entelektüel teşvik ve 4 ifade ise bireysel ilgi seviyesini belirlemeye yönelik unsurlardan oluşmaktadır.

Ölçek beşli likert tipi olarak hazırlanmıştır. Ölçek maddeleri “1= Hiçbir Zaman”, “2= Nadiren”, “3= Bazen”, “4=Çoğu Zaman” ve “5= Her Zaman” şeklinde değişen cevapları içermektedir. Yüksek skorlar, çalışanların dönüştürücü liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

### **3.2.7.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeği**

Çalışanların etkileşimci liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının seviyesini belirleyebilmek amacıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlemesi Yurtkoru (2001) tarafından gerçekleştirilen 16 ifadenin bulunduğu ölçek kullanılmıştır. Ölçekte toplam 4 boyut bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik ölçeğinde yer alan 4 ifade durumsal ödül, 4 ifade istisnalarla yönetim (aktif), 4 ifade istisnalarla yönetim (pasif) ve 4 ifade Serbesiyetçilik derecesini belirleyebilmek amacıyla kullanılmıştır.

Ölçek beşli likert tipi olarak hazırlanmıştır. Ölçek maddeleri “1= Hiçbir Zaman”, “2= Nadiren”, “3= Bazen”, “4=Çoğu Zaman” ve “5= Her Zaman” şeklinde değişen cevapları içermektedir. Yüksek skorlar, çalışanların etkileşimci liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

### **3.2.7.3. İç Girişimcilik Ölçeği**

Çalışanların iç girişimcilik davranışlarının derecesini belirleyebilmek için Lumpkin ve Dess (1996) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlemesi Şeşen (2010) tarafından gerçekleştirilen ölçekten yararlanılmıştır. İç girişimcilik ölçeğinde 5 boyut

ve 22 ifade bulunmaktadır. Ölçekte bulunan 5 ifade yenilikçilik, 5 ifade bireysel ağırları genişletme, 4 ifade risk alma, 4 ifade proaktiflik ve 4 ifade özerklik davranışının derecesini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır.

İç girişimcilik ölçeği beşli likert tipi olarak hazırlanmıştır. Ölçek maddeleri “1= Hiçbir Zaman”, “2= Nadiren”, “3= Bazen”, “4=Çoğu Zaman” ve “5= Her Zaman” şeklinde değişen cevapları içermektedir. Yüksek skorlar, çalışanların iç girişimcilik davranışlarının yüksek olduğunu göstermektedir.

### **3.2.8. Analiz Yöntemi**

Analizler kapsamında ilk olarak çalışmada kullanılan dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve iç girişimcilik ölçeklerine geçerlilik analizi uygulanmıştır. Bu çerçevede yapı geçerliliğini test edebilmek için doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önce belirlenmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988:412; Bryne, 2010:5-6; Meydan ve Şeşen, 2011:21).

Geçerlilik analizinin ardından tüm ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) istatistiği kullanılmıştır. Cronbach Alfa istatistiği, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırmak amacıyla yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir ve 0 ile 1 arasında değerler almaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994:264-265; Kline, 2011:69). Genel olarak Cronbach Alfa istatistiği için kabul edilen en düşük değer 0.70 olarak ifade edilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994:265; Tavşancıl, 2010:29).

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezler ise çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Geçerlilik analizi için AMOS programı, güvenilirlik analizi ve regresyon analizi için SPSS programı kullanılmıştır.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde dönüştürücü ve etkileşimli liderlik uygulamalarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analizlere ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Bu doğrultuda, örneklemin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine, tanımlayıcı istatistiklere ilişkin değerlendirmelere ve amaç çerçevesinde oluşturulan hipotezlere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

#### 3.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik değişkenlere göre dağılımı çerçevesinde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresine ilişkin elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan 313 kişinin demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.1. Örneklemin Demografik Dağılımı**

| Değişken      |                  | N   | %    | Değişken       |                      | N          | %          |
|---------------|------------------|-----|------|----------------|----------------------|------------|------------|
| Cinsiyet      | Kadın            | 31  | 9,9  | Medeni Durum   | Evli                 | 235        | 75,1       |
|               | Erkek            | 282 | 90,1 |                | Bekar                | 78         | 24,9       |
| Yaş           | 30 yaş veya altı | 143 | 45,7 | Çalışma Süresi | 1 yıldan az          | 19         | 6,1        |
|               | 31-40 yaş arası  | 125 | 39,9 |                | 1-3 yıl arası        | 60         | 19,2       |
|               | 41 yaş ve üstü   | 45  | 14,4 |                | 4-6 yıl arası        | 88         | 28,1       |
| Eğitim Durumu | Lise ve Altı     | 285 | 91,1 |                | 7-9 yıl arası        | 50         | 16,0       |
|               | Önlisans         | 26  | 8,3  |                | 10 yıl ve daha fazla | 96         | 30,6       |
|               | Lisans           | 2   | 0,6  |                | <b>TOPLAM</b>        | <b>313</b> | <b>100</b> |

Tablo 3.1’e göre çalışmaya katılanların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır (%90,1). Yine katılımcıların büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir (%75,1). Yaş açısından dağılım incelendiğinde katılımcıların %45,7’si 30 yaş veya altı, %39,9’u 31-40 yaş arası ve %14,4’ü 41 yaş ve üstü olduğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun lise ve altı eğitime sahip olduğu belirlenmiştir (%91,1). Son olarak katılımcıların çalışma süresi dağılımlarına bakıldığında %6,1’inin 1 yıldan az, %19,2’sinin 1-3 yıl

arası, %28,1'inin 4-6 yıldır, %16'sının 7-9 yıldır ve %30,6'sının 10 yıl ve daha fazla süredir çalışmakta olduğu görülmektedir.

### 3.3.2. Geçerlilik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerini test edebilmek amacıyla ölçeklere ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

#### 3.3.2.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Yapı Geçerliliği

Çalışma çerçevesinde ilk olarak dönüştürücü liderlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda idealleştirerek etkileme boyutunda yer alan bir ifadenin (*Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer*) faktör yükünün 0,50 değerinin altında olduğu ve dolayısıyla faktör yapısını ve uyum iyiliğini olumsuz olarak etkilediği gözlenmiştir.

Faktör yapısını olumsuz etkileyen ifade analiz dışında bırakılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.2'de sunulmaktadır.

**Tablo 3.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Maddeler  | Standardize Edilmiş Değerler | Standart Hatalar | t-değeri | R <sup>2</sup> |
|---|------------------------------|------------------|----------|----------------|
| <b><i>İdealleştirerek Etkileme</i></b>                  |                              |                  |          |                |
| Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.     | 0,671                        | -                | -        | 0,450          |
| Davranışları ona saygı duymama neden olur.              | 0,706                        | 0,059            | 17,570   | 0,499          |
| Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.       | 0,779                        | 0,076            | 15,787   | 0,607          |
| Tavırları güç ve güven hissi verir.                     | 0,821                        | 0,094            | 12,823   | 0,674          |
| Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.         | 0,779                        | 0,097            | 12,276   | 0,607          |
| Onunla çalışmak zevklidir.                              | 0,784                        | 0,106            | 12,343   | 0,615          |
| Önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.     | 0,765                        | 0,107            | 12,086   | 0,586          |
| <b><i>İlham Verme</i></b>                               |                              |                  |          |                |
| Ulaşmamız gereken hedefleri büyük şevkle anlatır.       | 0,717                        | -                | -        | 0,515          |
| Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.     | 0,706                        | 0,088            | 11,947   | 0,499          |
| Geleceğe olumlu bakar.                                  | 0,703                        | 0,065            | 14,149   | 0,494          |
| Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder. | 0,770                        | 0,083            | 13,046   | 0,592          |

**Tablo 3.2. Devam**

| <b>Entelektüel Teşvik</b>   |       |       |        |       |
|---|-------|-------|--------|-------|
| Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni şeyler öğretmek onun için önemlidir.   | 0,818 | -     | -      | 0,67  |
| Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır. | 0,754 | 0,057 | 14,981 | 0,568 |
| Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.   | 0,622 | 0,064 | 11,674 | 0,387 |
| Kendimi geliştirmeye beni yönlendirir.                                      | 0,773 | 0,059 | 15,524 | 0,598 |
| <b>Bireysel İlgil</b>   |       |       |        |       |
| Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir.                | 0,790 | -     | -      | 0,624 |
| Kritik varsayımların planlanana uygun olup olmadığını sürekli inceler.      | 0,662 | 0,068 | 12,060 | 0,438 |
| İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.                | 0,831 | 0,065 | 15,861 | 0,690 |
| Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.                              | 0,807 | 0,069 | 15,307 | 0,651 |

\* p<0,01

Tablo 3.2'deki doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, dönüştürücü liderlik ölçeği için faktör yüklerinin 0,622 ile 0,831 arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca analiz sonucunda en düşük t-değerinin 11,674 olduğu, dolayısıyla faktör yüklerinin 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi çerçevesinde t-değerlerinin anlamlı ve faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olması, modelin kabul edilebilmesi için gerekli fakat yeterli değildir. Doğrulayıcı faktör analizinde bir modelin bir bütün olarak kabul edilebilir olması için, modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile ne derece tutarlı olup olmadığını gösteren bazı uyum iyiliği kriterleri bulunmaktadır (Şimşek, 2007:47). Bu çerçevede dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin uyum iyiliği, ki kare uyum testi ( $\chi^2/sd$ ), uyum iyiliği indeksi (GFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) aracılığıyla test edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin hesaplanan uyum iyiliği değerleri Tablo 3,3'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri**

| Uyum İyiliği Kriterleri                      | Uyum İyiliği Değeri           | İyi Uyum Şartı | Kabul Edilebilir Uyum Şartı |
|--|-------------------------------|----------------|-----------------------------|
| Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )           | (364,351/140)<br><b>2,603</b> | $\leq 3,000$   | $\leq 5,000$                |
| Uyum İyiliği İndeksi (GFI)                   | <b>0,883</b>                  | $\geq 0,900$   | $\geq 0,850$                |
| Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)           | <b>0,915</b>                  | $\geq 0,950$   | $\geq 0,900$                |
| Tucker-Lewis İndeksi (TLI)                   | <b>0,933</b>                  | $\geq 0,950$   | $\geq 0,900$                |
| Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)           | <b>0,945</b>                  | $\geq 0,950$   | $\geq 0,900$                |
| Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) | <b>0,072</b>                  | $\leq 0,050$   | $\leq 0,080$                |

Tablo 3.3 incelendiğinde, uyum iyiliğine ilişkin bütün kriterlerin kabul edilebilir uyum şartını sağladığı görülmektedir ( $\chi^2/sd=2,603$ , GFI=0,883, NFI=0,915, TLI=0,933, CFI=0,945, RMSEA=0,072). Dolayısıyla uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı olduğu söylenebilmektedir.

Sonuç olarak, gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin 19 maddelik ve dört faktörlük yapı doğrulanmıştır.

### 3.3.2.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

İkinci olarak etkileşimci liderlik ölçeğine ilişkin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda istisnalarla yönetim (pasif) boyutundaki bir ifadenin (*Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır*) ve istisnalarla yönetim (aktif) boyutundaki bir ifadenin (*Zamanı “söndürülecek yangınlar” arayarak geçirir*) faktör yükünün 0,50 değerinin altında olduğu belirlenmiştir.

Faktör yapısını ve uyum iyiliğini olumsuz olarak etkileyen iki ifade analiz dışında bırakılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.3’de sunulmaktadır.

**Tablo 3.4. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Maddeler  | Standardize Edilmiş Değerler | Standart Hatalar | t-değeri | R <sup>2</sup> |
|---|------------------------------|------------------|----------|----------------|
| <b><i>Durumsal Ödül</i></b>   |                              |                  |          |                |
| Yapılan iyi işi daima takdir eder.  | 0,815                        | -                | -        | 0,664          |
| İçimdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur.  | 0,773                        | 0,093            | 10,375   | 0,597          |
| Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.                   | 0,737                        | 0,088            | 10,141   | 0,543          |
| Benim için konulan performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça söyler. | 0,760                        | 0,096            | 10,919   | 0,578          |
| <b><i>İstisnalarla Yönetim (Pasif)</i></b>  |                              |                  |          |                |
| Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gerekir.   | 0,705                        | -                | -        | 0,496          |
| Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.                                       | 0,793                        | 0,104            | 11,216   | 0,629          |
| Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz.   | 0,773                        | 0,108            | 11,132   | 0,598          |
| <b><i>İstisnalarla Yönetim (Aktif)</i></b>  |                              |                  |          |                |
| Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz.   | 0,723                        | -                | -        | 0,522          |
| Yaptığım hataları asla unutmaz.   | 0,699                        | 0,105            | 8,802    | 0,489          |
| Hatalarımız konusunda bizi daima uyarır.  | 0,580                        | 0,105            | 8,006    | 0,336          |
| <b><i>Serbesiyetçilik</i></b>   |                              |                  |          |                |
| Karar vermekten kaçınır.  | 0,642                        | -                | -        | 0,413          |
| Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.   | 0,774                        | 0,131            | 10,419   | 0,599          |
| Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir.   | 0,785                        | 0,135            | 10,491   | 0,616          |
| Gerektiğinde ortada yoktur.   | 0,769                        | 0,140            | 9,763    | 0,592          |

\* p<0,01

Tablo 3.4’de gösterilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları kapsamında, etkileşimci liderlik ölçeği için faktör yüklerinin 0,580 ile 0,815 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca analiz sonucunda en düşük t-değerinin 8,006 olduğu, dolayısıyla faktör yüklerinin 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Belirtildiği gibi doğrulayıcı faktör analizi çerçevesinde t-değerlerinin anlamlı ve faktör yüklerinin 0,50’nin üzerinde olması, modelin kabul edilebilmesi için gerekli fakat yeterli değildir. Analiz sonucunda modelin geçerliliği için uyum iyiliği kriterlerine bakılması gerekmektedir.

Analiz sonucunda etkileşimci liderlik ölçeğine ilişkin hesaplanan uyum iyiliği değerleri Tablo 3.5’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.5. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri**

| Uyum İyiliği Kriterleri                      | Uyum İyiliği Değeri          | İyi Uyum Şartı | Kabul Edilebilir Uyum Şartı |
|--|------------------------------|----------------|-----------------------------|
| Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )           | (177,062/68)<br><b>2,604</b> | $\leq 3,000$   | $\leq 5,000$                |
| Uyum İyiliği İndeksi (GFI)                   | <b>0,927</b>                 | $\geq 0,900$   | $\geq 0,850$                |
| Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)           | <b>0,896</b>                 | $\geq 0,950$   | $\geq 0,900$                |
| Tucker-Lewis İndeksi (TLI)                   | <b>0,909</b>                 | $\geq 0,950$   | $\geq 0,900$                |
| Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)           | <b>0,932</b>                 | $\geq 0,950$   | $\geq 0,900$                |
| Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) | <b>0,071</b>                 | $\leq 0,050$   | $\leq 0,080$                |

Tablo 3.5'e göre, uyum iyiliğine ilişkin kriterlerin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum şartını sağladığı görülmektedir ( $\chi^2/sd=2,604$ , GFI=0,927, NFI=0,896, TLI=0,909, CFI=0,932, RMSEA=0,071). Dolayısıyla uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı olduğu söylenebilmektedir. Sonuç olarak, gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile etkileşimci liderlik ölçeğine ilişkin 14 maddelik ve dört faktörlük yapı doğrulanmıştır.

### 3.3.2.3. İç Girişimcilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Üçüncü olarak iç girişimcilik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda yenilikçilik boyutundaki bir ifadenin (*Yeni ürün geliştirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam*), bireysel ağ genişletme boyutundaki iki ifadenin (*Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır* ve *Sosyal ağımdaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım*) ve özerklik boyutundaki bir ifadenin (*Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem*) faktör yükünün 0,50 değerinin altında olduğu belirlenmiştir.

Faktör yapısını ve uyum iyiliğini olumsuz olarak etkileyen dört ifade analiz dışında bırakılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.6'de sunulmaktadır.



**Tablo 3.6. İç Girişimcilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Maddeler  | Standardize Edilmiş Değerler | Standart Hatalar | t- değeri | R <sup>2</sup> |
|---|------------------------------|------------------|-----------|----------------|
| <b>Yenilikçilik</b>   |                              |                  |           |                |
| İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.  | 0,831                        | -                | -         | 0,690          |
| Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.  | 0,863                        | 0,075            | 14,153    | 0,745          |
| Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.                        | 0,564                        | 0,076            | 9,760     | 0,319          |
| Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.   | 0,596                        | 0,074            | 10,393    | 0,356          |
| <b>Bireysel Ağ Genişletme</b>   |                              |                  |           |                |
| Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağıma geliştirmeye çalışırım.                     | 0,711                        | -                | -         | 0,505          |
| Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağıma kullanırım.                          | 0,859                        | 0,114            | 12,825    | 0,739          |
| Sosyal ağıma dâhil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam.                        | 0,737                        | 0,077            | 11,662    | 0,543          |
| <b>Risk Alma</b>  |                              |                  |           |                |
| Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.                              | 0,661                        | -                | -         | 0,438          |
| Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.  | 0,929                        | 0,112            | 13,986    | 0,862          |
| Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.   | 0,787                        | 0,101            | 12,312    | 0,619          |
| Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim.                              | 0,906                        | 0,106            | 13,774    | 0,821          |
| <b>Proaktiflik</b>  |                              |                  |           |                |
| İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalışırım. | 0,665                        | -                | -         | 0,443          |
| Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim.                    | 0,779                        | 0,124            | 10,557    | 0,606          |
| Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.                             | 0,774                        | 0,096            | 11,477    | 0,599          |
| Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.            | 0,810                        | 0,107            | 11,809    | 0,657          |
| <b>Özerklik</b>   |                              |                  |           |                |
| İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim.              | 0,528                        | -                | -         | 0,279          |
| Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.  | 0,560                        | 0,101            | 10,309    | 0,314          |
| Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.                           | 0,778                        | 0,178            | 8,572     | 0,605          |

\* p&lt;0,01

Tablo 3.6’da gösterilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları kapsamında, iç girişimcilik ölçeği için faktör yüklerinin 0,528 ile 0,929 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca analiz sonucunda en düşük t-değerinin 8,572 olduğu, dolayısıyla faktör yüklerinin 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Belirtildiği gibi doğrulayıcı faktör analizi çerçevesinde t-değerlerinin anlamlı ve faktör yüklerinin 0,50’nin üzerinde olması, modelin kabul edilebilmesi için gerekli fakat yeterli değildir. Analiz sonucunda modelin geçerliliği için uyum iyiliği kriterlerine bakılması gerekmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iç girişimcilik ölçeğine ilişkin hesaplanan uyum iyiliği değerleri Tablo 3.7’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.7. İç Girişimcilik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri**

| Uyum İyiliği Kriterleri                      | Uyum İyiliği Değeri           | İyi Uyum Şartı | Kabul Edilebilir Uyum Şartı |
|--|-------------------------------|----------------|-----------------------------|
| Ki-Kare Uyum Testi ( $\chi^2/sd$ )           | (386,842/121)<br><b>3,197</b> | $\leq 3,000$   | $\leq 5,000$                |
| Uyum İyiliği İndeksi (GFI)                   | <b>0,872</b>                  | $\geq 0,900$   | $\geq 0,850$                |
| Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)           | <b>0,880</b>                  | $\geq 0,950$   | $\geq 0,900$                |
| Tucker-Lewis İndeksi (TLI)                   | <b>0,891</b>                  | $\geq 0,950$   | $\geq 0,900$                |
| Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)           | <b>0,913</b>                  | $\geq 0,950$   | $\geq 0,900$                |
| Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) | <b>0,079</b>                  | $\leq 0,050$   | $\leq 0,080$                |

Tablo 3.7’ye göre, uyum iyiliğine ilişkin kriterlerin kabul edilebilir uyum şartını sağladığı görülmektedir ( $\chi^2/sd=3,197$ ,  $GFI=0,872$ ,  $NFI=0,880$ ,  $TLI=0,891$ ,  $CFI=0,913$ ,  $RMSEA=0,079$ ). Dolayısıyla uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı olduğu söylenebilmektedir. Sonuç olarak, gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile etkileşimci liderlik ölçeğine ilişkin 18 maddelik ve beş faktörlük yapı doğrulanmıştır.

### 3.3.3. Güvenilirlik Analizi

Çalışma kapsamında, geçerlilik analizlerinin ardından güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik değerleri Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) istatistiği aracılığıyla hesaplanmıştır. Dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve iç

girişimcilik ölçeklerine ve alt boyutlarına ilişkin belirlenen güvenilirlik değerleri Tablo 3.8’de sunulmaktadır.

**Tablo 3.8. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri**

| Ölçek / Boyut                      | Madde Sayısı | Güvenilirlik Değeri ( $\alpha$ ) |
|------------------------------------|--------------|----------------------------------|
| <b>Dönüştürücü Liderlik Ölçeği</b> | <b>19</b>    | <b>0,854</b>                     |
| İdealleştirerek Etkileme           | 7            | 0,912                            |
| İlham Verme                        | 4            | 0,814                            |
| Entelektüel Teşvik                 | 4            | 0,841                            |
| Bireysel İlgi                      | 4            | 0,850                            |
| <b>Etkileşimci Liderlik Ölçeği</b> | <b>14</b>    | <b>0,744</b>                     |
| Durumsal Ödül                      | 4            | 0,819                            |
| İstisnalarla Yönetim (Pasif)       | 3            | 0,800                            |
| İstisnalarla Yönetim (Aktif)       | 3            | 0,706                            |
| Serbesiyetçilik                    | 4            | 0,821                            |
| <b>İç Girişimcilik Ölçeği</b>      | <b>18</b>    | <b>0,811</b>                     |
| Yenilikçilik                       | 4            | 0,816                            |
| Bireysel Ağ Genişletme             | 3            | 0,804                            |
| Risk Alma                          | 4            | 0,891                            |
| Proaktiflik                        | 4            | 0,818                            |
| Özerklik                           | 3            | 0,745                            |

Tablo 3.8 incelendiğinde, her üç ölçeğe ve alt boyutlara ilişkin elde edilen güvenilirlik değerlerinin 0,70’in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla örneklem çerçevesinde dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve iç girişimcilik ölçeklerine ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik sağlanmıştır (Nunnally ve Bernstein, 1994:265; Tavşancıl, 2010:29)

### 3.3.4. Tanımlayıcı Değerler

Tanımlayıcı istatistikler kapsamında yüzdesel dağılımlar, ortalama ve standart sapma değerleri incelenmektedir.

#### 3.3.4.1. Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı Değerler

Dönüştürücü liderliğe ilişkin anket formunda yer alan ifadelerin yüzdesel dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.9’da gösterilmektedir.

**Tablo 3.9. Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı Değerler**

| İfadeler  | Hiçbir Zaman | Nadiren | Bazen | Çoğu Zaman | Her Zaman | Ortalama | Std. Sapma | Ölçek Ortalama | Ölçek Std. Sapma |
|---|--------------|---------|-------|------------|-----------|----------|------------|----------------|------------------|
| <b>İdealleştirerek Etkileme</b>   |              |         |       |            |           |          |            |                |                  |
| Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.                         | 7,0          | 11,8    | 28,4  | 39,0       | 13,7      | 3,405    | 1,085      | <b>3,176</b>   | <b>0,916</b>     |
| Davranışları ona saygı duymama neden olur.                                  | 7,3          | 11,2    | 36,7  | 31,3       | 13,4      | 3,322    | 1,074      |                |                  |
| Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.                           | 8,3          | 17,9    | 33,5  | 27,8       | 12,5      | 3,182    | 1,121      |                |                  |
| Tavırları güç ve güven hissi verir.   | 6,1          | 20,8    | 36,1  | 25,6       | 11,5      | 3,156    | 1,070      |                |                  |
| Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.                             | 7,3          | 16,6    | 33,2  | 29,4       | 13,4      | 3,249    | 1,110      |                |                  |
| Onunla çalışmak zevklidir.  | 14,1         | 22,4    | 31,3  | 19,8       | 12,5      | 2,942    | 1,218      |                |                  |
| Önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.                         | 15,3         | 19,5    | 28,8  | 24,9       | 11,5      | 2,977    | 1,233      |                |                  |
| <b>İlham Verme</b>  |              |         |       |            |           |          |            |                |                  |
| Ulaşmamız gereken hedefleri büyük şevkle anlatır.                           | 11,2         | 18,2    | 33,2  | 28,4       | 8,9       | 3,057    | 1,127      | <b>3,046</b>   | <b>0,908</b>     |
| Gelecekle ilgili düşüleriyle bizi peşinden sürükler.                        | 21,1         | 22,0    | 30,0  | 19,8       | 7,0       | 2,696    | 1,206      |                |                  |
| Geleceğe olumlu bakar.  | 5,8          | 13,7    | 28,8  | 39,0       | 12,8      | 3,393    | 1,057      |                |                  |
| Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.                     | 10,5         | 21,4    | 31,9  | 25,9       | 10,2      | 3,038    | 1,140      |                |                  |
| <b>Entelektüel Teşvik</b>   |              |         |       |            |           |          |            |                |                  |
| Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni şeyler öğretmek onun için önemlidir.   | 12,1         | 22,4    | 31,3  | 22,4       | 11,8      | 2,993    | 1,187      | <b>3,110</b>   | <b>0,948</b>     |
| Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır. | 8,6          | 15,3    | 34,5  | 31,0       | 10,5      | 3,194    | 1,093      |                |                  |
| Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.   | 9,3          | 14,7    | 28,8  | 31,6       | 15,7      | 3,297    | 1,173      |                |                  |
| Kendimi geliştirmeye beni yönlendirir.                                      | 12,5         | 22,0    | 32,3  | 24,0       | 9,3       | 2,955    | 1,153      |                |                  |
| <b>Bireysel İlgi</b>  |              |         |       |            |           |          |            |                |                  |
| Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir.                | 12,5         | 27,2    | 28,8  | 22,7       | 8,9       | 2,885    | 1,160      | <b>2,972</b>   | <b>0,960</b>     |
| Kritik varsayımların planlanana uygun olup olmadığını sürekli inceler.      | 10,2         | 17,6    | 28,4  | 34,8       | 8,9       | 3,147    | 1,128      |                |                  |
| İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.                | 10,9         | 24,9    | 29,7  | 25,6       | 8,9       | 2,968    | 1,140      |                |                  |
| Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.                              | 13,4         | 26,8    | 27,8  | 21,4       | 10,5      | 2,888    | 1,197      |                |                  |

Tablo 3.9’da yer alan dönüştürücü liderlik uygulamalarına ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların algılarına ilişkin en yüksek puan ortalamasına sahip unsurların;

- “Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır” ( $\bar{X} = 3,405$ ),
- “Geleceğe olumlu bakar.” ( $\bar{X} = 3,393$ ),
- “Davranışları ona saygı duymama neden olur” ( $\bar{X} = 3,322$ ),
- “Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır” ( $\bar{X} = 3,297$ ),
- “Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir” ( $\bar{X} = 3,249$ ) olduğu görülmektedir.

Buna karşılık katılımcıların dönüştürücü liderlik uygulamaları algılarına ilişkin en düşük puan ortalamasına sahip unsurların ise,

- “Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler” ( $\bar{X} = 2,696$ ),
- “Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir” ( $\bar{X} = 2,885$ ),
- “Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar” ( $\bar{X} = 2,888$ ),
- “Onunla çalışmak zevklidir” ( $\bar{X} = 2,942$ ),
- “Önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır” ( $\bar{X} = 2,977$ ) olduğu belirlenmiştir.

Bununla birlikte, dönüştürücü liderliğe ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip boyutun *idealleştirerek etkileme* boyutu olduğu görülmektedir. ( $\bar{X} = 3,176$ ). Diğer taraftan en düşük ortalamaya sahip boyutun ise *bireysel ilgi* boyutu olduğu tespit edilmiştir ( $\bar{X} = 2,972$ ).

#### 3.3.4.2. Etkileşimci Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı Değerler

Etkileşimci liderliğe ilişkin anket formunda yer alan ifadelerin yüzdesel dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.10’da gösterilmektedir.

**Tablo 3.10. Etkileşimci Liderliğe İlişkin Tanımlayıcı Değerler**

| İfadeler  | Hiçbir Zaman | Nadiren | Bazen | Çoğu Zaman | Her Zaman | Ortalama | Std. Sapma   | Ölçek Ortalama | Ölçek Std. Sapma |
|---|--------------|---------|-------|------------|-----------|----------|--------------|----------------|------------------|
| <b>Durumsal Ödül</b>  |              |         |       |            |           |          |              |                |                  |
| Yapılan iyi işi daima takdir eder.  | 9,3          | 17,9    | 32,3  | 30,4       | 10,2      | 3,143    | 1,115        | <b>2,599</b>   | <b>0,931</b>     |
| İçimdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur.  | 15,0         | 27,8    | 30,4  | 19,8       | 7,0       | 2,760    | 1,142        |                |                  |
| Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.                   | 43,8         | 29,4    | 16,6  | 6,4        | 3,8       | 1,971    | 1,098        |                |                  |
| Benim için konulan performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça söyler. | 25,2         | 29,7    | 21,4  | 14,7       | 8,9       | 2,524    | 1,260        |                |                  |
| <b>İstisnalarla Yönetim (Pasif)</b>   |              |         |       |            |           |          |              |                |                  |
| Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gerekir.   | 38,3         | 28,8    | 26,5  | 5,1        | 1,3       | 2,022    | 0,985        | <b>1,966</b>   | <b>0,870</b>     |
| Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.                                       | 44,1         | 27,2    | 21,4  | 5,4        | 1,9       | 1,939    | 1,021        |                |                  |
| Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz.   | 46,6         | 25,6    | 17,9  | 7,3        | 2,6       | 1,936    | 1,081        |                |                  |
| <b>İstisnalarla Yönetim (Aktif)</b>   |              |         |       |            |           |          |              |                |                  |
| Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz.   | 30,7         | 19,8    | 18,5  | 24,6       | 6,4       | 2,562    | <b>1,319</b> | <b>2,883</b>   | <b>1,049</b>     |
| Yaptığım hataları asla unutmaz.   | 19,5         | 27,8    | 20,4  | 23,3       | 8,9       | 2,744    | <b>1,260</b> |                |                  |
| Hatalarımız konusunda bizi daima uyarır.  | 14,7         | 15,0    | 16,9  | 28,1       | 25,2      | 3,341    | <b>1,384</b> |                |                  |
| <b>Serbesiyetçilik</b>  |              |         |       |            |           |          |              |                |                  |
| Karar vermekten kaçınır.  | 40,3         | 28,1    | 26,2  | 2,9        | 2,6       | 1,993    | <b>1,006</b> | <b>2,191</b>   | <b>0,900</b>     |
| Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.   | 33,9         | 25,2    | 28,4  | 8,0        | 4,5       | 2,239    | <b>1,136</b> |                |                  |
| Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir.   | 35,8         | 26,8    | 22,4  | 10,9       | 4,2       | 2,207    | <b>1,162</b> |                |                  |
| Gerektiğinde ortada yoktur.   | 31,0         | 24,9    | 29,7  | 9,6        | 4,8       | 2,322    | <b>1,149</b> |                |                  |

Tablo 3.10’da yer alan etkileşimci liderlik uygulamalarına ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, katılımcıların algılarına ilişkin en yüksek puan ortalamasına sahip unsurların;

- “Hatalarımız konusunda bizi daima uyarır” ( $\bar{X} = 3,341$ ),
- “Yapılan iyi işi daima takdir eder” ( $\bar{X} = 3,143$ ),

- “İçimdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur” ( $\bar{X} = 2,760$ ),
- “Yaptığım hataları asla unutmaz” ( $\bar{X} = 2,744$ ),
- “Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz” ( $\bar{X} = 2,562$ ) olduğu görülmektedir.

Buna karşılık katılımcıların etkileşimci liderlik uygulamaları algılarına ilişkin en düşük puan ortalamasına sahip unsurların ise,

- “Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz” ( $\bar{X} = 1,936$ ),
- “Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir” ( $\bar{X} = 1,939$ ),
- “Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar” ( $\bar{X} = 1,971$ ),
- “Karar vermekten kaçınır” ( $\bar{X} = 1,993$ ),
- “Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gerekir” ( $\bar{X} = 2,022$ ) olduğu belirlenmiştir.

Bununla birlikte, etkileşimci liderliğe ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip boyutun *istisnalarla yönetim (aktif)* boyutu olduğu görülmektedir ( $\bar{X} = 2,883$ ). Diğer taraftan en düşük ortalamaya sahip boyutun ise *istisnalarla yönetim (pasif)* boyutu olduğu tespit edilmiştir ( $\bar{X} = 1,966$ ).

#### 3.3.4.3. İç Girişimciliğe İlişkin Tanımlayıcı Değerler

İç girişimciliğe ilişkin anket formunda yer alan ifadelerin yüzdesel dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.11’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.11. İç Girişimcilğe İlişkin Tanımlayıcı Değerler**

| İfadeler  | Hiçbir Zaman | Nadiren | Bazen | Çoğu Zaman | Her Zaman | Ortalama | Std. Sapma | Ölçek Ortalama | Ölçek Std. Sapma |
|---|--------------|---------|-------|------------|-----------|----------|------------|----------------|------------------|
| <b>Yenilikçilik</b>   |              |         |       |            |           |          |            |                |                  |
| İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.  | 2,2          | 8,0     | 33,2  | 41,2       | 15,3      | 3,594    | 0,918      | <b>3,564</b>   | <b>0,771</b>     |
| Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.  | 1,9          | 9,9     | 25,9  | 45,0       | 17,3      | 3,658    | 0,941      |                |                  |
| Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.                        | 2,9          | 9,3     | 29,4  | 38,3       | 20,1      | 3,635    | 0,997      |                |                  |
| Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.   | 5,4          | 10,2    | 36,7  | 37,4       | 10,2      | 3,367    | 0,985      |                |                  |
| <b>Bireysel Ağ Genişletme</b>   |              |         |       |            |           |          |            |                |                  |
| Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağıma geliştirmeye çalışırım.                     | 6,7          | 18,8    | 44,4  | 24,9       | 5,1       | 3,028    | 0,955      | <b>2,839</b>   | <b>0,837</b>     |
| Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağıma kullanırım.                          | 27,5         | 18,5    | 35,5  | 14,7       | 3,8       | 2,488    | 1,152      |                |                  |
| Sosyal ağıma dâhil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam.                        | 2,6          | 22,4    | 51,8  | 19,2       | 4,2       | 3,000    | 0,828      |                |                  |
| <b>Risk Alma</b>  |              |         |       |            |           |          |            |                |                  |
| Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.                              | 16,6         | 29,1    | 29,1  | 18,5       | 6,7       | 2,696    | 1,149      | <b>2,298</b>   | <b>1,053</b>     |
| Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.  | 47,3         | 15,7    | 20,8  | 9,9        | 6,4       | 2,124    | 1,281      |                |                  |
| Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.   | 34,2         | 21,1    | 27,5  | 12,8       | 4,5       | 2,322    | 1,196      |                |                  |
| Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim.                              | 49,8         | 14,1    | 21,7  | 10,2       | 4,2       | 2,047    | 1,225      |                |                  |
| <b>Proaktiflik</b>  |              |         |       |            |           |          |            |                |                  |
| İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalışırım. | 16,0         | 19,5    | 36,7  | 22,4       | 5,4       | 2,817    | 1,116      | <b>2,648</b>   | <b>0,922</b>     |
| Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim.                    | 33,2         | 16,3    | 29,1  | 16,3       | 5,1       | 2,437    | 1,244      |                |                  |
| Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.                             | 11,2         | 27,8    | 34,2  | 21,4       | 5,4       | 2,821    | 1,062      |                |                  |



**Tablo 3.11. Devam**

|  |      |      |      |      |     |       |       |              |              |
|--|------|------|------|------|-----|-------|-------|--------------|--------------|
| Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım. | 25,2 | 22,0 | 33,5 | 14,4 | 4,8 | 2,514 | 1,154 |              |              |
| <b>Özerklik</b>  |      |      |      |      |     |       |       |              |              |
| İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim.   | 21,1 | 18,5 | 34,2 | 20,4 | 5,8 | 2,712 | 1,176 | <b>2,627</b> | <b>0,964</b> |
| Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.   | 20,1 | 16,9 | 39,0 | 17,9 | 6,1 | 2,728 | 1,151 |              |              |
| Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.                | 31,9 | 17,6 | 29,7 | 16,0 | 4,8 | 2,440 | 1,223 |              |              |

Tablo 3.11’de yer alan iç girişimcilik davranışlarına ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, en yüksek puan ortalamasına sahip unsurların;

- “Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum” ( $\bar{X} = 3,658$ ),
- “Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim” ( $\bar{X} = 3,635$ ),
- “İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım” ( $\bar{X} = 3,594$ ),
- “Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim” ( $\bar{X} = 3,367$ ),
- “Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağımı geliştirmeye çalışırım” ( $\bar{X} = 3,028$ ) olduğu görülmektedir.

Buna karşılık katılımcıların iç girişimcilik davranışlarına ilişkin en düşük puan ortalamasına sahip unsurların ise,

- “Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim” ( $\bar{X} = 2,047$ ),
- “Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim” ( $\bar{X} = 2,124$ ),
- “Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım” ( $\bar{X} = 2,322$ ),
- “Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim” ( $\bar{X} = 2,437$ ),

- “Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim” ( $\bar{X} = 2,440$ ) olduğu belirlenmiştir.

Bununla birlikte, iç girişimciliğe ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip boyutun *yenilikçilik* boyutu olduğu görülmektedir ( $\bar{X} = 3,564$ ). Diğer taraftan en düşük ortalamaya sahip boyutun ise *risk alma* boyutu olduğu tespit edilmiştir ( $\bar{X} = 2,298$ ).

### 3.3.5. Hipotez Testleri

Çalışmada, dönüştürücü ve etkileşimli liderliğin iç girişimcilik üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu amaç kapsamında ilk olarak dönüştürücü liderlik boyutlarının (idealleştirerek etkileme, ilham verme, entelektüel teşvik, bireysel ilgi) iç girişimcilik davranışının boyutları (yenilikçilik, bireysel ağ genişletme, risk alma, proaktiflik, özerklik) üzerindeki etkisi regresyon analiziyle test edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 3.12’de sunulmaktadır.

**Tablo 3.12. Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi**

|                                  | Yenilikçilik   | Bireysel Ağ Genişletme | Risk Alma     | Proaktiflik    | Özerklik      |
|----------------------------------|----------------|------------------------|---------------|----------------|---------------|
|                                  | $\beta$        | $\beta$                | $\beta$       | $\beta$        | $\beta$       |
| <b>Kontrol Değişkenleri</b>      |                |                        |               |                |               |
| Cinsiyet                         | 0,080          | 0,106                  | 0,008         | 0,063          | *,083         |
| Medeni Durum                     | 0,157**        | 0,061                  | 0,106         | 0,079          | *,028         |
| Yaş                              | 0,013          | 0,148                  | 0,023         | 0,188*         | *,069         |
| Eğitim Durumu                    | 0,039          | 0,152                  | 0,247*        | 0,129*         | *,236*        |
| Çalışma Süresi                   | 0,077          | -0,020                 | 0,094         | 0,069          | *,052         |
| <b>Bağımsız Değişkenler</b>      |                |                        |               |                |               |
| İdealleştirerek Etkileme         | <b>0,289*</b>  | -0,029                 | 0,051         | 0,014          | -0,115        |
| İlham Verme                      | -0,049         | -0,112                 | 0,006         | 0,015          | -0,107        |
| Entelektüel Teşvik               | <b>0,179**</b> | -0,071                 | -0,110        | <b>0,191**</b> | 0,005         |
| Bireysel İlgi                    | 0,017          | <b>0,266*</b>          | <b>0,239*</b> | <b>0,311*</b>  | <b>0,262*</b> |
| <b>F Değeri</b>                  |                |                        |               |                |               |
|                                  | 6,850*         | 3,067*                 | 4,694*        | 5,071*         | 4,120*        |
| <b>R<sup>2</sup></b>             |                |                        |               |                |               |
|                                  | 0,169          | 0,083                  | 0,122         | 0,131          | 0,109         |
| <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b> |                |                        |               |                |               |
|                                  | 0,144          | 0,056                  | 0,096         | 0,105          | 0,083         |

\*p<0,01; \*\*p<0,05

Çalışmanın ilk hipotezi kapsamında dönüştürücü liderlik boyutlarının yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Tablo 3.12'deki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, idealleştirerek etkilemenin yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır ( $H1a:\beta=0,289,p<0,01$ ). Benzer şekilde entelektüel teşvik yenilikçilik davranışını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $H1c:\beta=0,179,p<0,05$ ). Buna karşılık ilham vermenin ( $H1b:\beta=0,049,p>0,05$ ) ve bireysel ilginin ( $H1d:\beta=0,017,p>0,05$ ) yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, H1a ve H1c hipotezleri kabul edilmiş, fakat H1b ve H1d hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmanın ikinci hipotezi kapsamında dönüştürücü liderlik boyutlarının bireysel ağ genişletme davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına göre yalnızca bireysel ilginin bireysel ağ genişletme davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $H2d:\beta=0,266,p<0,01$ ). İdealleştirerek etkileme ( $H2a:\beta=-0,029,p>0,05$ ), ilham verme ( $H2b:\beta=-0,112,p>0,05$ ) ve entelektüel teşvik ( $H2c:\beta=-0,071,p>0,05$ ) boyutlarının bireysel ağ genişletme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H2d hipotezi kabul edilirken, H2a, H2b ve H2c hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi kapsamında dönüştürücü liderlik boyutlarının risk alma davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına göre yalnızca bireysel ilginin risk alma davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir ( $H3d:\beta=0,239,p<0,01$ ). Buna karşılık, idealleştirerek etkileme ( $H3a:\beta=0,051,p>0,05$ ), ilham verme ( $H3b:\beta=0,006,p>0,05$ ) ve entelektüel teşvik ( $H3c:\beta=-0,110,p>0,05$ ) boyutlarının risk alma davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H3d hipotezi kabul edilirken, H3a, H3b ve H3c hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi kapsamında dönüştürücü liderlik boyutlarının proaktiflik davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda entelektüel teşvik proaktiflik davranışını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $H4c:\beta=0,191,p<0,05$ ). Yine bireysel ilginin proaktiflik davranışı üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır ( $H4d:\beta=0,311,p<0,01$ ).

İdealleştirerek etkileme ( $H4a:\beta=0,014,p>0,05$ ) ve ilham verme ( $H4b:\beta=0,015,p>0,05$ ) boyutlarının ise proaktiflik davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla H4c ve H4d hipotezleri kabul edilirken, H4a ve H4b hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmanın beşinci hipotezi kapsamında dönüştürücü liderlik boyutlarının özerklik davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre, bireysel ilginin özerklik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $H5d:\beta=0,262,p<0,01$ ). Buna karşılık, idealleştirerek etkileme ( $H5a:\beta=-0,115,p>0,05$ ), ilham verme ( $H5b:\beta=-0,107,p>0,05$ ) ve entelektüel teşvik ( $H5c:\beta=0,005,p>0,05$ ) boyutlarının özerklik davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H5d hipotezi kabul edilirken, H5a, H5b ve H5c hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmada ayrıca etkileşimci liderliğin iç girişimcilik üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu çerçevede etkileşimci liderlik boyutlarının (durumsal ödül, istisnalarla yönetim-pasif, istisnalarla yönetim-aktif, serbesiyetçilik) iç girişimcilik davranışının boyutları (yenilikçilik, bireysel ağ genişletme, risk alma, proaktiflik, özerklik) üzerindeki etkisi regresyon analiziyle test edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 3.13’de sunulmaktadır.

**Tablo 3.13. Etkileşimci Liderliğin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi**

|                                  | Yenilikçilik   | Bireysel Ağ Genişletme | Risk Alma     | Proaktiflik   | Özerklik       |
|----------------------------------|----------------|------------------------|---------------|---------------|----------------|
|                                  | $\beta$        | $\beta$                | $\beta$       | $\beta$       | $\beta$        |
| <b>Kontrol Değişkenleri</b>      |                |                        |               |               |                |
| Cinsiyet                         | 0,108**        | 0,081                  | -0,006        | 0,042         | 0,047          |
| Medeni Durum                     | 0,129**        | 0,076                  | 0,101         | 0,106         | 0,032          |
| Yaş                              | 0,049          | 0,149**                | 0,048         | 0,200*        | 0,080          |
| Eğitim Durumu                    | 0,027          | 0,109                  | 0,187*        | 0,072         | 0,177**        |
| Çalışma Süresi                   | 0,055          | -0,027                 | 0,089         | 0,064         | 0,036          |
| <b>Bağımsız Değişkenler</b>      |                |                        |               |               |                |
| Durumsal Ödül                    | <b>0,217*</b>  | <b>0,203*</b>          | <b>0,224*</b> | <b>0,286*</b> | <b>0,142**</b> |
| İstisnalarla Yönetim (Pasif)     | -0,018         | 0,068                  | <b>0,212*</b> | 0,010         | <b>0,207*</b>  |
| İstisnalarla Yönetim (Aktif)     | <b>0,263*</b>  | <b>0,165*</b>          | 0,026         | <b>0,180*</b> | <b>0,164*</b>  |
| Serbesiyetçilik                  | <b>0,140**</b> | 0,036                  | 0,017         | 0,031         | 0,071          |
| <b>F Değeri</b>                  | 7,647*         | 3,802*                 | 7,894*        | 6,928*        | 5,475*         |
| <b>R<sup>2</sup></b>             | 0,185          | 0,101                  | 0,190         | 0,171         | 0,140          |
| <b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b> | 0,161          | 0,075                  | 0,166         | 0,146         | 0,114          |

\* $p<0,01$ ; \*\* $p<0,05$

Çalışmanın altıncı hipotezi kapsamında etkileşimci liderlik boyutlarının yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre, durumsal ödülün yenilikçilik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $H6a:\beta=0,217,p<0,01$ ). İstisnalarla yönetim (aktif) yenilikçilik davranışını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir ( $H6c:\beta=0,263,p<0,01$ ). Yine serbesiyetçiliğin yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır ( $H6d:\beta=0,140,p<0,05$ ). Buna karşılık, istisnalarla yönetim (pasif) boyutunun yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir ( $H6b:\beta=-0,018,p>0,05$ ). Dolayısıyla H6a, H6c ve H6d hipotezleri kabul edilirken, H6b hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmanın yedinci hipotezi kapsamında etkileşimci liderlik boyutlarının bireysel ağ genişletme davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre, durumsal ödül pozitif ve anlamlı olarak bireysel ağ genişletme davranışını etkilemektedir ( $H7a:\beta=0,203,p<0,01$ ). Yine aktif istisnalarla yönetimin bireysel ağ genişletme davranışı üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır ( $H7c:\beta=0,165,p<0,01$ ). Buna karşılık, pasif istisnalarla yönetim ( $H7b:\beta=0,068,p>0,05$ ) ve serbesiyetçilik ( $H7d:\beta=0,038,p>0,05$ ) boyutlarının bireysel ağ genişletme davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H7a ve H7c hipotezleri kabul edilirken, H7b ve H7d hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmanın sekizinci hipotezi kapsamında etkileşimci liderlik boyutlarının risk alma davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre, durumsal ödül pozitif ve anlamlı olarak risk alma davranışını etkilemektedir ( $H8a:\beta=0,224,p<0,01$ ). Yine pasif istisnalarla yönetimin risk alma davranışı üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır ( $H8b:\beta=0,212,p<0,01$ ). Buna karşılık, aktif istisnalarla yönetim ( $H8c:\beta=0,026,p>0,05$ ) ve serbesiyetçilik ( $H8d:\beta=0,017,p>0,05$ ) boyutlarının risk alma davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H8a ve H8b hipotezleri kabul edilirken, H8c ve H8d hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmanın dokuzuncu hipotezi kapsamında etkileşimci liderlik boyutlarının proaktiflik davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon

analizi sonuçlarına göre, durumsal ödül pozitif ve anlamlı olarak proaktiflik davranışını etkilemektedir ( $H9a:\beta=0,286,p<0,01$ ). Yine aktif istisnalarla yönetimin proaktiflik davranışı üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır ( $H9c:\beta=0,180,p<0,01$ ). Buna karşılık, pasif istisnalarla yönetim ( $H9b:\beta=0,010,p>0,05$ ) ve serbesiyetçilik ( $H9d:\beta=0,031,p>0,05$ ) boyutlarının proaktiflik davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H9a ve H9c hipotezleri kabul edilirken, H9b ve H9d hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmanın son hipotezi kapsamında etkileşimci liderlik boyutlarının özerklik davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre, durumsal ödül pozitif ve anlamlı olarak özerklik davranışını etkilemektedir ( $H10a:\beta=0,142,p<0,05$ ). Yine pasif istisnalarla yönetimin risk alma davranışı üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır ( $H10b:\beta=0,207,p<0,01$ ). Aktif istisnalarla yönetimin de özerklik davranışı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $H10c:\beta=0,164,p<0,01$ ). Buna karşılık, serbesiyetçilik ( $H10d:\beta=0,071,p>0,05$ ) boyutunun özerklik davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H10a, H10b ve H10c hipotezleri kabul edilirken, H10d hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez testleri sonucunda, dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin iç girişimcilik üzerindeki etkisine ilişkin elde edilen bulgular Tablo 3.14'de özetlenmektedir.

**Tablo 3.14. Hipotez Testleri Özeti**

| Hipotezler  | R <sup>2</sup> | $\beta$        | Hipotez      |
|---|----------------|----------------|--------------|
| <b>H1a: İdealleştirerek Etkileme → Yenilikçilik</b>             | 0,169          | <b>0,289*</b>  | <b>Kabul</b> |
| H1b: İlham Verme → Yenilikçilik                                 |                | -0,049         | Red          |
| <b>H1c: Entelektüel Teşvik → Yenilikçilik</b>                   |                | <b>0,179**</b> | <b>Kabul</b> |
| H1d: Bireysel İlgi → Yenilikçilik                               |                | 0,017          | Red          |
| H2a: İdealleştirerek Etkileme → Bireysel Ağ Genişletme          | 0,083          | -0,029         | Red          |
| H2b: İlham Verme → Bireysel Ağ Genişletme                       |                | -0,112         | Red          |
| H2c: Entelektüel Teşvik → Bireysel Ağ Genişletme                |                | -0,071         | Red          |
| <b>H2d: Bireysel İlgi → Bireysel Ağ Genişletme</b>              |                | <b>0,266*</b>  | <b>Kabul</b> |
| H3a: İdealleştirerek Etkileme → Risk Alma                       | 0,122          | 0,051          | Red          |
| H3b: İlham Verme → Risk Alma                                    |                | 0,006          | Red          |
| H3c: Entelektüel Teşvik → Risk Alma                             |                | -0,110         | Red          |
| <b>H3d: Bireysel İlgi → Risk Alma</b>                           |                | <b>0,239*</b>  | <b>Kabul</b> |
| H4a: İdealleştirerek Etkileme → Proaktiflik                     | 0,131          | 0,014          | Red          |
| H4b: İlham Verme → Proaktiflik                                  |                | 0,015          | Red          |
| <b>H4c: Entelektüel Teşvik → Proaktiflik</b>                    |                | <b>0,191**</b> | <b>Kabul</b> |
| <b>H4d: Bireysel İlgi → Proaktiflik</b>                         |                | <b>0,311*</b>  | <b>Kabul</b> |
| H5a: İdealleştirerek Etkileme → Özerklik                        | 0,109          | -0,115         | Red          |
| H5b: İlham Verme → Özerklik                                     |                | -0,107         | Red          |
| H5c: Entelektüel Teşvik → Özerklik                              |                | 0,005          | Red          |
| <b>H5d: Bireysel İlgi → Özerklik</b>                            |                | <b>0,262*</b>  | <b>Kabul</b> |
| <b>H6a: Durumsal Ödül → Yenilikçilik</b>                        | 0,185          | <b>0,217*</b>  | <b>Kabul</b> |
| H6b: Pasif İstisnalarla Yönetim → Yenilikçilik                  |                | -0,018         | Red          |
| <b>H6c: Aktif İstisnalarla Yönetim → Yenilikçilik</b>           |                | <b>0,263*</b>  | <b>Kabul</b> |
| <b>H6d: Serbesiyetçilik → Yenilikçilik</b>                      |                | <b>0,140**</b> | <b>Kabul</b> |
| <b>H7a: Durumsal Ödül → Bireysel Ağ Genişletme</b>              | 0,101          | <b>0,203*</b>  | <b>Kabul</b> |
| H7b: Pasif İstisnalarla Yönetim → Bireysel Ağ Genişletme        |                | 0,068          | Red          |
| <b>H7c: Aktif İstisnalarla Yönetim → Bireysel Ağ Genişletme</b> |                | <b>0,165*</b>  | <b>Kabul</b> |
| H7d: Serbesiyetçilik → Bireysel Ağ Genişletme                   |                | 0,036          | Red          |
| <b>H8a: Durumsal Ödül → Risk Alma</b>                           | 0,190          | <b>0,224*</b>  | <b>Kabul</b> |
| <b>H8b: Pasif İstisnalarla Yönetim → Risk Alma</b>              |                | <b>0,212*</b>  | <b>Kabul</b> |
| H8c: Aktif İstisnalarla Yönetim → Risk Alma                     |                | 0,026          | Red          |
| H8d: Serbesiyetçilik → Risk Alma                                |                | 0,017          | Red          |
| <b>H9a: Durumsal Ödül → Proaktiflik</b>                         | 0,171          | <b>0,286*</b>  | <b>Kabul</b> |
| H9b: Pasif İstisnalarla Yönetim → Proaktiflik                   |                | 0,010          | Red          |
| <b>H9c: Aktif İstisnalarla Yönetim → Proaktiflik</b>            |                | <b>0,180*</b>  | <b>Kabul</b> |
| H9d: Serbesiyetçilik → Proaktiflik                              |                | 0,031          | Red          |
| <b>H10a: Durumsal Ödül → Özerklik</b>                           | 0,140          | <b>0,142**</b> | <b>Kabul</b> |
| <b>H10b: Pasif İstisnalarla Yönetim → Özerklik</b>              |                | <b>0,207*</b>  | <b>Kabul</b> |
| <b>H10c: Aktif İstisnalarla Yönetim → Özerklik</b>              |                | <b>0,164*</b>  | <b>Kabul</b> |
| H10d: Serbesiyetçilik → Özerklik                                |                | 0,071          | Red          |

\*p&lt;0,01; \*\*p&lt;0,05

Bununla birlikte hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda, dönüştürücü liderlik boyutlarının yenilikçilik davranışını açıklama oranı %16,9 ( $R^2=0,169$ ), bireysel ağ genişletme davranışını açıklama oranı %8,3 ( $R^2=0,083$ ), risk alma davranışını açıklama oranı %12,2 ( $R^2=0,122$ ), proaktiflik davranışını açıklama oranı %13,1 ( $R^2=0,131$ ) ve özerklik davranışını açıklama oranı %10,9 ( $R^2=0,109$ ) olarak tespit edilmiştir.

Etkileşimci liderlik boyutlarının ise yenilikçilik davranışını açıklama oranı %18,5 ( $R^2=0,185$ ), bireysel ağ genişletme davranışını açıklama oranı %10,1 ( $R^2=0,101$ ), risk alma davranışını açıklama oranı %19 ( $R^2=0,190$ ), proaktiflik davranışını açıklama oranı %17,1 ( $R^2=0,171$ ) ve özerklik davranışını açıklama oranı %14 ( $R^2=0,140$ ) olarak tespit edilmiştir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik, örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşma konusunda rol alan en önemli etkenlerden biridir.

Bu çalışmada dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile iç girişimcilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çerçevede farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar üzerinde uygulama gerçekleştirilmiştir. İşletme yöneticileri misyon ve vizyon doğrultusunda varmak istedikleri hedeflere ulaşabilmeleri için çalışanlarda olumlu algıları ortaya çıkarmaları gerekmektedir. Çalışmamız Bolu il genelinde faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki çalışanların dönüştürücü ve etkileşimci liderlik uygulamalarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkilerini belirleyebilmek amacıyla yapılmıştır.

Çalışmamızda temel amaç değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların algıladıkları dönüştürücü liderlik boyutları olan idealleştirerek etkileme, ilham verme, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve etkileşimci liderlik boyutları olan durumsal ödül, istisnalarla yönetim (pasif), istisnalarla yönetim (aktif), serbesiyetçiliğin, iç girişimcilik boyutları olan yenilikçilik, bireysel ağ geliştirme, risk alma, proaktiflik ve özerklik üzerinde ne derece etkili olduğunu belirlemektir.

Çalışanlarla ilgili istatistiklere bakıldığında çalışanların %9,9'u kadın, %90,1'i erkek, %75,1'i evli, %24,9'u bekâr, %45,7'si 30 yaş ve altı, %39,9'u 31-40 yaş arası, %14,4'ü 41 yaş ve üstü çalışanlardan, eğitim durumu açısından %91,1'i lise ve altı, %8,6'sı önlisans, %0,6'sı lisans eğitime sahip oldukları, işletmede çalışma süreleri bakımından %30,6'sı 10 yıl ve daha fazla, %28,1'i 4-6 yıl arası, %19,2'si 1-3 yıl arası, %16,0'sı 7-9 yıl arası, %6,1'i 1 yıldan az süredir çalışmakta olduğu görülmektedir.

Dönüştürücü liderliğin ortalama sonuç değerlerine bakıldığında, çalışanların algılarına ilişkin,

- “Kararların ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır”
- “Geleceğe olumlu bakar”
- “Davranışları ona saygı duymama neden olur”
- “Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil ’de bir birey olarak davranır”
- “Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir”

İfadelerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna karşın,

- “Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler”
- “Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir”
- “Sorunlara çok farklı açıdan bakmamı sağlar”
- “Onunla çalışmak zevklidir”
- “Önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır”

İfadelerinin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderliğe ilişkin ortalamalarda, en yüksek ortalamaya sahip olan boyutun “idealleştirerek etkileme” boyutunun olduğu görülmektedir.

Etkileşimci liderlik uygulamalarına ilişkin ortalama değerler incelendiğinde çalışanların,

- “Hatalarımız konusunda bizi uyarır”
- “Yapılan iyi işi daima takdir eder”
- “İçimdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur”
- “Yaptığım hataları asla unutmaz”
- “Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz”

İfadelerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna karşılık katılımcıların etkileşimci liderlik uygulamaları algılarına ilişkin en düşük ortalamaya sahip olan ifadeler ise,

- “Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz”
- “Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir”

- “Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar”
- “Karar vermekten kaçınır”
- “Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gerekir” olduğu tespit edilmiştir.

Etkileşimci liderliğe ilişkin ortalamalarda en yüksek ortalamaya sahip olan boyutun “istisnalarla yönetim (aktif)”, en düşük ortalamaya sahip olan boyutun ise “istisnalarla yönetim (pasif)” boyutu olduğu görülmektedir.

İç Girişimcilik davranışlarına ilişkin ortalamalara bakıldığında,

- “Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum”
- “Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim”
- “İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım”
- “Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim”
- “Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağıma geliştirmeye çalışırım”

Unsurlarının en yüksek ortalamaya sahip unsurlar olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık katılımcıların iç girişimcilik davranışlarına ilişkin en düşük ortalamaya sahip olan unsurları ise,

- “Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim”
- “Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim”
- “Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım”
- “Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim”
- “Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim” olduğu tespit edilmiştir.

Bununla birlikte, iç girişimciliğe ilişkin ortalamalara bakıldığında, en yüksek ortalamaya sahip boyutun “yenilikçilik” boyutu olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip boyutun ise “risk alma” boyutu olduğu görülmektedir.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen hipotez testlerinin sonuçları incelendiğinde, ilk hipotez kapsamında, dönüştürücü liderlik boyutlarının iç girişimcilik boyutlarından olan yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisine bakıldığında, idealleştirerek etkileme boyutunun yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda dönüştürücü liderliğin idealleştirerek etkileme boyutunun çalışanlarda farklı düşüncelerin ve fikirlerin ortaya çıkmasını artıracığı, bununda örgüte her anlamda değer katacağı söylenebilir. Benzer şekilde entelektüel teşvik boyutunun yenilikçilik davranışı üzerine etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanlara yönelik entelektüel teşvikin artırılmasıyla örgütte yeni fikir ve düşüncelerin artacağı söylenebilir. Buna karşılık ilham verme ve bireysel ilgi boyutunun yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın ikinci hipotez kapsamında, dönüştürücü liderlik boyutlarının iç girişimcilik boyutlarından olan bireysel ağ genişletme davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, yalnızca “bireysel ilginin” bireysel ağ genişletme davranışı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bireysel ilgi uygulamalarının çalışanlardaki sosyalleşmeyi artıracığı söylenebilir. Buna karşılık idealleştirerek etkileme, ilham verme ve entelektüel teşvik boyutlarının bireysel ağ genişletme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi kapsamında, dönüştürücü liderlik boyutlarının iç girişimcilik boyutlarından olan risk alma davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, bireysel ilginin risk alma davranışı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda liderlerin çalışanlara yönelik uygulayacakları bireysel ilginin çalışanlardaki risk alma davranışını olumlu yönde artıracığı söylenebilir. Buna karşılık, idealleştirerek etkileme, ilham verme ve entelektüel teşvik boyutlarının risk alma davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi kapsamında, dönüştürücü liderlik boyutlarının iç girişimcilik boyutlarından olan proaktiflik davranışı üzerindeki etkisi

incelendiğinde, entelektüel teşvik boyutunun proaktiflik üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde bireysel ilgi boyutunun proaktiflik davranışı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda liderlerin çalışanlara uygulayacağı entelektüel teşvik ve bireysel ilginin çalışanlardaki proaktiflik davranışını artıracığı söylenebilir. Buna karşılık, idealleştirerek etkileme ve ilham verme boyutlarının proaktiflik davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın beşinci hipotezi kapsamında, dönüştürücü liderlik boyutlarının iç girişimcilik boyutlarından olan özerklik davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, bireysel ilgi boyutunun özerklik davranışı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, liderlerin çalışanlar üzerinde uygulayacağı bireysel ilgi davranışını çalışanların kendilerini daha özgür ve rahat bir ortamda çalıştıkları algısını artıracığı söylenebilir. Buna karşılık idealleştirerek etkileme, ilham verme ve entelektüel teşvik boyutlarının özerklik davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın altıncı hipotezi kapsamında etkileşimci liderliğin iç girişimcilik boyutları üzerindeki etkisi incelendiğinde, etkileşimci liderlik boyutlarından, durumsal ödül boyutunun yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda liderlerin çalışanlara başarılı bir şekilde yaptıkları işler karşılığında uygulayacakları ödül sisteminin çalışanlarda başarı yönündeki gayretlerini artıracığı söylenebilir. İstisnalarla yönetim (aktif) boyutunun yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda liderlerin, bazı durumlarda çalışanların kendilerinin kararları almasını teşvik etmeleri çalışanlardaki yenilikçilik davranışını artıracığı söylenebilir. Etkileşimci liderlik boyutlarından serbesiyetçilik boyutunun yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda liderlerin, çalışanları bütün durumlarda serbest bırakmaları, çalışanlarda yenilikçilik algısını artıracığı söylenebilir. Buna karşılık istisnalarla yönetim (pasif) boyutunun yenilikçilik davranışı üzerine etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın yedinci hipotezi kapsamında etkileşimci liderlik boyutlarından durumsal ödül boyutunun iç girişimcilik davranışı olan ağ genişletme davranışı üzerine etkisi incelendiğinde, durumsal ödül boyutunun pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde bireysel ağ genişletme davranışını etkilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda etkileşimci liderlikte durumsal ödül uygulamaları çalışanların bireysel ağ genişletmelerine ve aktif bir şekilde sosyalleşmelerini sağlayacağı söylenebilir. İstisnalarla yönetim (aktif) boyutunun bireysel ağ genişletme boyutuna etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda istisnalarla yönetim (aktif) boyutunun çalışanların sosyalleşme algılarının ve işletme içinde aktifleşme yönlerini artıracığı söylenebilir. Buna karşılık, istisnalarla yönetim (pasif) boyutunun ve serbesiyetçilik boyutunun bireysel ağ genişletme davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın sekizinci hipotezi kapsamında etkileşimci liderlik boyutlarının iç girişimcilik boyutu olan risk alma boyutu üzerine etkisi incelendiğinde, durumsal ödül boyutunun risk alma davranışını pozitif yönlü ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda liderlerin çalışanların örgüt içinde risk almaları ve örgütün hedeflere ulaşmalarına yardımcı olabilmeleri açısından durumsal ödül boyutunu uygulamalarının risk alma davranışını artıracığı söylenebilir. İstisnalarla yönetim (pasif) boyutunun risk alma davranışı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda liderlerin çalışanların yapılacak iş için kararları kendilerinin alması yönündeki davranışlarına pasif kalması çalışanlarda risk alma davranışını artıracığı söylenebilir. Buna karşılık serbesiyetçilik boyutunun risk alma davranışı üzerine etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın dokuzuncu hipotezi kapsamında etkileşimci liderlik boyutlarının iç girişimcilik boyutu olan proaktiflik davranışı üzerine etkisi incelendiğinde, durumsal ödül boyutunun proaktiflik davranış üzerine pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanlara verilmesi vaat edilen ödülün çalışanın proaktif bir çalışma performansını sergileyebileceği söylenebilir. İstisnalarla yönetim (aktif) boyutunun proaktiflik davranışını üzerine etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanların iş yapma esnasında işin yapılma şekline dair kararı kendilerinin almaları çalışanları proaktif olmaya yönlendirebileceği söylenebilir. Buna karşılık istisnalarla yönetim (pasif)

boyutunun ve serbesiyetçilik boyutunun proaktiflik davranışı üzerine etkilerinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın son hipotezi kapsamında, etkileşimci liderlik boyutlarının iç girişimcilik boyutu olan özerklik davranışı üzerine etkisi incelendiğinde, durumsal ödül boyutunun özerklik davranışı üzerine etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda liderlerin, çalışanları işletme içerisinde gerekli yerlerde özgürce davranmaya teşvik etmeleri çalışanları olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir. İstisnalarla yönetim (pasif) boyutunun risk alma davranışı üzerine etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanlar yaptıkları iş için başarının veya başarısızlığın kendilerine ait olduğu konusunda ve başarılı olmaları durumunda ödüllendirilmeleri, başarısız oldukları durumda herhangi bir cezai durumla karşılaşmamaları çalışanlarda risk alma davranışını artıracığı söylenebilir. İstisnalarla yönetim (aktif) boyutunun özerklik davranışı üzerine etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık serbesiyetçilik boyutunun özerklik davranışı üzerine etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik uygulamalarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkilerinin, önemini vurgulayan dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarının iç girişimcilik boyutları üzerine etkilerinin olumlu yönde olmasının organizasyonların belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşabilmeleri doğrultusunda diğer çalışmalara ışık tutacağı ve yararlı olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmadan elde edilen bilgilerle aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür:

- Liderlerin veya yöneticilik konumunda olan kişilerin, iyi bir dönüştürücü veya etkileşimci lider olabilmeleri için grubun iyiliği ve büyük bir takım olmanın farkındalığında olup organizasyonun geleceği için, kendileri önceliklerinden vazgeçebilmeleri, hedeflenen amaçlara daha çabuk ulaşabilmelerini kolaylaştıracaktır.
- Dönüştürücü ve etkileşimci liderler, ortaya çıkacak olan problemleri kronikleşerek koşulları zorlayacak durumlara ulaşmadan gerekli tedbirleri alan liderlerdir. Bu tarz liderler, süreçleri anlık bir durum olarak

değerlendirmeyip gelecekte de benzer sorunlarla karşılaşmamak için grubu amaçlar ve hedefler doğrultusunda bilgilendirirler.

- Liderlerin ve yöneticilerin, takipçilerine olan güvencelerini açık bir şekilde göstermeleri, gelecekte onlardan neler beklediğini açık bir dille belirtmeleri ve onları beklentileri doğrultusunda motive etmeleri, çalışanların gayret ve çabalarını takdir etmeleri, hedeflere ulaşıldığında parasal veya farklı şekillerde ödüllendirilmeleri, çalışanlarda yönetici veya lidere karşı olumlu duyguları beslemektedir.
- Ortaya çıkan problemlerle ilgili olarak problemin çözümünde çalışanların etkisizleştirilmesi değil çözüm konusunda onlara yardımcı olmak ve hangi yöntemlerin etkili olabilir şeklindeki onların düşüncelerinin sorulması, onlara farklı bakış açılarının kazandırılması çalışanların onunla çalışmaktan memnun olmalarını sağlayacaktır.
- Liderlerin veya yöneticilerin, çalışanlardaki yenilikçilik davranışını ortaya çıkarmaları bireysel düzeyde veya örgüt düzeyinde faydalı olacağı, verilen görevler konusunda risk almalarını sağlamaları, sonuçların olumsuz yönde gelişmesi durumunda herhangi bir cezai yaptırım almayacakları konusunda güvence vermeleri, yeni bir proje üzerinde çalışırken, liderin, çalışanların kendisine olan güvenlerinin sarsılmaması için onlara proje üzerinde özgürlük tanımaları, çalışanlarda yenilikçilik algısının gelişmesine yardımcı olacak ve onların hem örgüte hem de lidere olan sadakat duygularını geliştirecektir.

Gerçekleştirilen bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışma yalnızca bolu il genelinde faaliyetlerine devam etmekte olan, dört farklı sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla farklı devlet kurumlarında ve özel sektör kurumlarında uygulanacak benzer çalışmalar, farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Ayrıca analizde kullanılan verinin büyük çoğunluğunun özel işletmelerde görev alan çalışanlardan elde edilmesi nedeniyle, çalışmada devlet kurumları ile diğer özel sektör kurumları ayırımına gidilememiştir. Çalışmalar kapsamında, devlet kurumları ile özel sektör kurumlarının karşılaştırılmalı olarak incelenmesi, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik uygulamalarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkilerinin farklı açılardan analiz edilmesinin sağlayacaktır.



İkinci olarak, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik uygulamalarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkileri, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarının iç girişimcilik boyutları çerçevesinde incelenmiştir. Daha sonraki çalışmaların farklı bireysel ve örgütsel çıktılara odaklanarak, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderliğin diğer tutum ve davranışlar arasındaki ilişkileri analiz etmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Son olarak ise, çalışma kapsamında yalnızca çalışanlarda dönüştürücü ve etkileşimci liderlik uygulamalarının iç girişimcilik davranışı üzerine etkilerine odaklanılmıştır. Buna karşılık çalışanların liderlerin, uyguladıkları davranış sonucunda nasıl bir çalışma tarzı geliştirdiği çalışma kapsamı dışında tutulmuştur.

Sonuç olarak, her iki liderlik tarzının belirlemiş oldukları hedef ve amaçlara ulaşma yolunda çalışanlarda meydana getirecekleri algıların olumlu yönde olmasıyla istedikleri hedef ve amaçlara ulaşabileceklerdir.

## KAYNAKÇA

- Ağca, H. ve Baş, Ü. (2014) “*İç Girişimcilik*,” Editör: H. Karadal. İstanbul: Girişimcilik: Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi-KOSGEB Destekleri-İş Planı-Sosyal Sermaye-Farklılıkların Yönetimi-Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Yayıncılık No: 2948, 3. Baskı.
- Ağca, V. ve Kurt, M. (2007) “İç Girişimcilik Ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 83–112.
- Ağca, V. ve Yörük, D. (2006) “Bağımsızlık Girişimcilik Ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve,” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (2), 169–171.
- Akçay, Y. ve Akyüz, A. M. (2014) “Çalışanların Dönüşümcü Lidere Yönelik Sadakatleri İle Çalışanlardaki Empati Davranışının Bu Sadakat Üzerindeki Olası Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,” *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9 (5), 157–184.
- Akdoğan, A. ve Cingöz, A. (2006) “İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi Ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma,” *Uluslar Arası Girişimcilik Kongresi Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi*, Yayın No:86. Kongreler Dizi No: 11.
- Akoğlan Kozak, ve M. Gül Yılmaz, E. (2010) “Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği,” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 85–97.

- Aktan, C.C. (2008) "Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetim," *Çimento İş Veren* Makale-1, 4-21.
- Aktan, C.C. ve Börü, D. (2007) "Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler Ve Sosyal Sorumluluk," *İGIAD Yayınları*:4, 11-33.
- Akyazı, T. E. (2014) Girişimcilik Sürecinde Sosyal Sermaye Ve Sosyal Ağlar İle İç Girişimcilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Akyol, E. M. Nişancı, Z. N. ve Özmutaf, N. M. (2013) "Takım Çalışmalarında Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Davranışları Ve Motivasyon: Kozmetik Sektöründe Ampirik Bir Yaklaşım," *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4 (9), 105-118.
- Alder, H. (2002) "*Bir Lider Gibi Düşünün*," Çev. : H. M. Kurşun. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Yayın No:35.
- Alikişioğlu, M. (2010) "Satış Lideri'nin Durumsal Yaklaşım Temelinde Kendini Değerlendirme Ölçeği," *Öneri*. 9 (33), 117-126.
- Alpkan, L. Ergün, E. Bulut, Ç. Yılmaz, C. (2005) "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.
- Altıntaş, Ö. C. (2009) Duygusal Zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlk Öğretim Okullarında Bir Uygulama, Gebze: Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Altıok Gürel, P. (2013) "İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik," *Sosyal Bilimler Dergisi Beykent Üniversitesi*. 6 (1), 1-28.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, 4. Baskı, İstanbul: Avcı Ofset.

- Altuntaş, G. (2010) Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Model ve İMKB Ulusal – 100 Endeksinde İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Testi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Altuntaş, G. ve Dönmez, D. (2010) “Girişimcilik Yönelimi Ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma,” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39 (1), 50–74.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988) “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”, *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Antoccic, B. ve Hısrıç, R. D. (2001) “Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation,” *Journal Of Business Venturing*, 16, 495–527.
- Arat, G. (2013) İşletmelerde Örgütsel Değişim Ve İç Girişimcilik İlişkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Arslan, E. T. (2012) İnovasyon İle İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Arslan, H. ve Uslu, B. (2014) “Öğretmen Adaylarının Öğrenme Stilleri İle Liderlik Yönelimleri Arasındaki İlişki,” *Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Eğitim ve Bilim*, 39 (173), 3.
- Arslan, K. (2002) “Üniversiteli Gençlerde Mesleki Tercihler Ve Girişimcilik Eğilimleri,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 1–11.
- Avcı, A. (2015) “Dönüşümcü Ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi Ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri,” *FSM İlmî Araştırmalar İnsan Ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5, 85–108.

- Aydın, E. ve Çakar, U. (2014) “Eko girişimcilik Ve Yaratıcılık İlişkisi: Geri Dönüşüm Sektörü Üzerinde Bir Araştırma,” *Yönetim Ve Ekonomi*, 21 (1), 77–89.
- Aydoğmuş, C. (2011) *Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Aygün, Z. ve Gümüşlüoğlu, L. (2013) “dönüştürücü liderliğin Türkiye bağlamında yeniden kavramsallaştırılması,” *Türk psikoloji dergisi*, 28 (72), 105-124.
- Aykan, E. (2004) “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri,” *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (17), 213–224.
- Aykanat, Z. (2010) *Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, Karaman: Karaman oğlu Mehmet bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Bakan, İ. Ve Bulut, Y. (2004) “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması,” *İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31. 151–176.
- Bakan, İ. ve Büyükebeşe, T. (2010) “Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması,” *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73–84.
- Bakan, İ. ve Doğan, F. (2012) “Hizmetkâr Liderlik,” *Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Dergi park. 2* (2), 1–12.
- Bakır, A. (2013) *Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.*

- Balay, R. (2004) “Küreselleşme, Bilgi Toplumu Ve Eğitim,” *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 37 (2), 61–82.
- Balcı, F. (2011) “Girişimciliğe Ekolojik Yaklaşım: Eko-Girişimcilik Teorik Çerçeve,” *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 187–206.
- Balkanlı, A. O. (2002) “Küresel Ekonominin Belirleyici Faktörleri Üzerine,” *Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 13–26.
- Baltacı, F. Kavacık, M. Şentürk, F. K. ve Kurar, İ. (2014) “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma,” *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2), 59–85.
- Baltaş, A. (2015) *Türk Kültüründe Yönetmek, Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 8. Basım.
- Barling, J. Weber, T. ve Kelloway, E. K. (1996) “Effects Of Transformational Leadership Training On Attitudinal And Financial Outcomes: A Field Experiment,” *Journal Of Applied Psychology*, 81 (6), 827-832.
- Barutçugil, İ. (2014) *Liderlik*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Yayın No: 192.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*, Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1999) “Two Decades Of Research And Development İn Transformational Leadership”, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8 (1), 9–32.
- Başar, M. (2013) *Girişimcilik ve Girişimcilik Süreçleri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 3002.
- Başar, M. ve Tosunoğlu, B. T. (2006) “Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü,” *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 1 (1), 123–133.

- Başol, O. Dursun, S. ve Aytaç, S. (2011 / Schmiemann, 2008:1). “Kişiliğin Girişimcilik Niyeti Üzerine Etkisi: Üniversiteli Gençler Üzerine Bir Uygulama,” *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (4), 7–22.
- Batmaz, N. Y. ve Güner, A. (2016) “Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (2), 477-492.
- Beğendik, B. (2013) Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Girişimcilik Yönelimi Boyutları Ve Girişimci Özellikleri, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Doktora Programı Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Bilge, H. ve Bal, V. (2012) “Girişimcilik Eğilimi: Celal Bayar Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma,” *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 131–148.
- Bingöl, D. (2014) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayın No:3140.
- Bingöl, G. ve Yılmaz Türkmen, S. (2016) “Girişimciliğin Finansmanında Melek Sermaye Ve Türkiye Uygulaması,” *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12 (45), 357–373.
- Bostancı, H. ve Ekiyor, A. (2015) “Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama,” *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*. 1 (1), 37–51.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008) “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1–18.
- Bozkurt, Ö. Ç. (2011) *Dünyada ve Türkiye’de Girişimcilik Eğitimi: Başarılı Girişimciler ve Öğretim Üyelerinden Öneriler*, Ankara: Detay Yayıncılık No: 438.

- Bozkurt, Ö. ve Goral, M. (2014) “Modern Liderlik Tarzlarının Demografik Özellikler Açısından Değerlendirilmesi,” *Research Journal Of Business And Management*, 1 (3), 169–178.
- Buluç, B. (2009) “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki,” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5–34.
- Bulut, Ç. Fiş, A. M. Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2008) “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Araştırma,” *Journal Of Yaşar University*, 3 (10), 1389–1416.
- Bulut, Y. ve Uygun, S. V. (2010) “Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama,” *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 29–47.
- Burt, R. S. (1992) *Structural Holes And Good Ideas*. American Journal Of Sociology. [Aktaran: Berk, U. (2016) *İç Girişimcilik Davranışında Örgüt İçi Sosyal Ağların Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma*, Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Anabilim Dalı Yayımlanmış Doktora Tezi.]
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*, 2nd Edition, Routledge Taylor and Francis Group, New York.
- Cansoy, R. (2015) *Türkiye’de Ortaöğretim Okullarındaki Öğrencilerin Gençlik Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Cemaloğlu, N. (2007) “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi,” *Türk Eğitim Bilimler Dergisi*. 5 (1) 73–112.
- Cengiz, R. (2008) *Profesyonel Futbol Kulübü Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Stilleri İle Kulüplerinin Örgüt Sağlığı Ve Futbolcuların Yıldırma (Mobbing) Yaşamaları Arasındaki İlişki* Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı Yayımlanmış Doktora Tezi.



- Ceylan, A. ve Demircan, N. Girişimcilerin Başarı, Güç Ve Yakın İlişki İhtiyaçlarının Kişilik Özellikleriyle İlişkisi Üzerine Düzce Bölgesi'ndeki Kobi'lerde Bir Araştırma, [www.emu.tr](http://www.emu.tr). Alanından alınmıştır. Alınma tarihi: 2015.
- Ceylan, A. Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005) “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma,” *Yönetim*, 16 (51), 32–42.
- Cialdini, R. B. (2013) *On Communication, Harvard Business Review Pres*, Çev. : İ. Gülfidan. İstanbul Optimist Yayın No: 365.
- Cin, H. ve Günay, G. Y. (2013) “Girişimcilerin Girişimcilik Tipleri İle Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki: Edirne Örneği,” *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Dr. H. İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8 (2), 7–191.
- Chemin, M. (2009) The Impact Of The Judiciary On Entrepreneurship: Evaluation Of Pakistan's “Access To Justice Programme” *Journal Of Puplic Economics*, Ve Shane, S. Vd. (2003) “Entrepreneurship As A Field Of Research” *Academy Of Management Review*. [Aktaran: Kaygın, E. (2011) *Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Bir Uygulama*, Atattürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.]
- Collins, J. C. ve Porras, J. I. (2011) *On Strategy, Harvard Business Review Pres*, Çev. :M. İnan. İstanbul: Optimist Yayın No: 341.
- Covey, S. R. ((2004) *The 7 Habits Of Highly Effective People Powerful Lessons İn Personal Change*, Çev. :O. Deniztekin, F. N. Deniztekin. İstanbul: Varlık Yayınları No:1364. 53. Baskı.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010) “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24,103–119.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014) “Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri,” *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28: 21–34.

- Çelik, M. ve Titrek, O. (2013) “İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği)”, *VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu Bildiriler Kitabı II Eğitim Bilimleri ve Öğretmenlik Alan Eğitimi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*. 95 (6), 3–292.
- Çelik, V. (1997) “Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik,” *Eğitim Yönetimi*, 3 (4), 465–474.
- Çetin, F. (2011) “Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı Ve Kontrol Odağının Rolü,” *Business And Economics Research Journal*, 2 (3), 69–85.
- Çetin, S. Giderler, C. ve Efeoğlu, E. (2012) “Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Türkiye’de Yerel Yönetimlere Dair Uygulamalı Bir Araştırma,” *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 31–51.
- Dağistan, U. (2013) *Bilgi Çağı ve Modern Liderlik Teorileri*, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Dalgın, T. (2015) *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği*, Muğla: Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Demir, C. Yılmaz, K. ve Çevirgen, A. (2010) “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma,” *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 2 (1), 129–152.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008) “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi,” *Yönetim*, yıl:19 (61), 72–90.
- Demir, Ö. (2014) “Sivil Toplum Kuruluşları, Sosyal Girişimcilik, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Sosyal İşletme,” *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (6), 347–356.

- Demirbaş, A. ve Vay Vay, Ö. (2005) “Proje Yönetiminde Takım Liderliği,” *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25–27 Kasım*, 369–373.
- Demirel, H.G. ve Kışman, Z.A. (2014) “Kültürler Arası Liderlik,” *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turksh or Turkic*, 9 (5), 689–705.
- Demirtaş, Ö. (2014) “Akademik Girişimcilikte Bireysel Ve Sosyal Faktörlerin Rolü,” *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 189–207.
- Dikmen Ada, B. (2012) *Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Okul Öncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Okul Öncesi Öğretmenliği Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Drucker, P. F. (2011) *On Leadership, Harvard Business Review Pres*, Çev. : M. İnan. İstanbul: Optimist Yayınları No: 326.
- Duran, C. Büber, H. ve Gümüştekin, G. E. (2013) “Girişimcilik Hislerine Eğitimin Katkısı: Kütahya Meslek Yüksek Okulu Makine Programı Örneği,” *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 8 (2), 33–56.
- Durmaz, I. (2011) *Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Durukan, H. (2006) “Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü,” *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 277–286.
- Duyan, E. C. (2012) *Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Duygulu, E. (2008) “Algılanan Kurumsal Görünüm, Proaktif Kişilik Özelliği ve İş Kurma (Girişimcilik) Tutumu: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme,” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 95–120.

Duygulu, S. (2007) Servis Sorumlu Hemşirelerine Yönelik Hazırlanan Transformasyonel Liderlik Eğitim Programının Liderlik Uygulamaları Üzerine Etkisi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.

Efeoğlu, E. (2014) “Çevreci Açından Girişim; Eko-Girişimcilik,” *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (1), 103–118.

Efil, İ. (2010) *Toplam Kalite Yönetimi*, Bursa: Dora Basım Yayın No:15366.

Erarslan, L. (2004) “Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik,” *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi*, 6 (1), 1–22.

Erdoğruca, P. (2011) Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Ereoğluer, K. (2011) “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kurumsal Bir İnceleme,” *Ege Akademik Bakış*, 11 (1), 121–136.

Esen, Ş. ve Çetin, S. (2012) “Siyasi Parti ve Hükümet Programlarında Girişimcilik ve İnovasyon,” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34), 71–82.

Faiz, E. (2013) Uluslar arası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

Gemlik, N. ve Kırac, R. (2013) “Sağlık Yönetimi Öğrencilerinin Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma,” *Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Dergi Park Akademik*, 3 (1), 163–169.

Geri, S. (2010) “Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (GSGM Merkez Örgütü Örneği), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

- Goleman, D. (2011) *On Leadership, Harvard Business Review Pres*, Çev. : M. İnan. Optimist Yayınları No: 3206.
- Granovetter, M. S. (1973) “The Strenght Of Weakties,” *American Journal Of Sociology*, 78 (6), 1360–1380.
- Gül, H. (2003) *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknolojim Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003) “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma,” *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3–4), 163–184.
- Gül, Z. (2012) *Türkiye’deki İş Adamı Örgütlerinin Üye Girişimlere Sağladığı Katkıların Girişimcilik Ve İnovasyon Performansları Üzerindeki Etkileri*, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Gündoğdu, M. Ç. (2013) *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Firma İçi Girişimcilik ve Yeniliğe Etkileri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Gündüz, H. B. Beşoluk, Ş. ve Önder, İ. (2011) “Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA Liderlik,” *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 521–544.
- Güneş, A. M. ve Buluç, B. (2012) “İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki,” *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 10 (3), 411–437.
- Güney, S. (2015) *Liderlik*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, Yayın No: 293.
- Gürdoğan, A. (2010) *Turizm Lisans Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

- Gürdoğan, A. ve Yavuz, E. (2013) “Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü Ve Liderlik Davranışı Etkileşimim: Muğla İlinde Bir Araştırma,” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24 (1), 57-69.
- Güreşçi, E. (2014) “Girişimcilik Eğilimi Üzerine Bir Araştırma: İspir Hamza Polat MYO Örneği,” *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9 (1), 23–38.
- Hamedoğlu, M. A. (2001) “Vizyoner Liderlik(Vizyona Dayalı Liderlik),” *Yerel Yönetim ve Denetim*, 6 (6), 1–11.
- Hartog, D. Muijen, v. J. ve Kopman, P. L. (1997) “Transctional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The Mlq,” *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012) “Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi,” *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 58–77.
- Hisrich, R. D. ve Peters, M. (2001) *Entrepreneurship*, 5th Edition, Mcgraw-Hill Higher.[Aytaç, Ö. Ve İlhan, S. (2007) *Girişimcilik Ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif*. <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr.>]
- İbicioğlu, H. Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009) “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 1–23.
- İskender, E. ve İskender, H. Y. (2016) “TÜBİTAK Destekleri Ve Akademik Girişimcilik: Adalet Ve Verim,” *Turan-Sam Uluslar Arası Bilimsel Hakemli Dergisi*, 8 (30), 189–195.
- İşcan, Ö. F. ve Kaygın, E. (2011) “Potansiyel Girişimciler Olarak Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 275–286.
- İşcan, Ö. F. ve Kaygın, E. (2011) “Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 443–462.

- Kâhya, C. (2013) Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Kalfa, C. ve Ata Ay, F. (2008) “Yönetişim: Devlet-Toplum İlişkilerinde Yeni Bir Aşama,” *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 229–240.
- Kanbur, E. (2015) Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Kapu, H. (2001) Orta ve Güney Doğu Anadolu’da Yaşayan Girişimci/Yöneticilerin Yaşam Ve Girişimcilik Değerleri, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Kapusuz, T. (2015) Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Yöneltilmiş Etik Algısı Üzerindeki Etkisi, Ankara: Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetim Programı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Karabey, C. (2009) Girişimcilikte Fırsat Tanımlamayı Etkileyen Bireysel Faktörler: Beşeri ve Sosyal Sermaye Perspektifi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Karadal, H. (2014) *Girişimcilik Bilgisi Ve Stratejik Girişimcilik*, Editör: H. Karadal. İstanbul: Girişimcilik, Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi-KOSGEB Destekleri-İş Planı-Sosyal Sermaye-Farklılıkların Yönetimi-Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Yayıncılık No: 2948, 3. Baskı.
- Karadal, H. ve Gülpınar, Ş. (2014) *Kurumsal Girişimcilik*, Editör: H. Karadal. İstanbul: Girişimcilik, Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi-KOSGEB Destekleri-İş Planı-Sosyal Sermaye-Farklılıkların Yönetimi-Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Yayıncılık No: 2948, 3. Baskı.
- Karakaş, A. F. (2012) İşletme Ve Mühendislik Bölümü Öğrencilerinin Girişimcilik Eğiliminin Karşılaştırılması: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Örneği,

Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.

- Karakaya, A. (2001) “Yönetmel Bilginin Kaynakları Üzerine Bir Araştırma,” *Teknoloji*, 3 (4), 85–95.
- Karcioğlu, F. ve Kaygın, E. (2013) “Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi,” *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (5), 99–111.
- Karcioğlu, F. ve Kaygın, E. (2013) “Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (3), 1–20.
- Karip, E. (1998) “Dönüşümcü Liderlik,” *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4 (4).
- Kaufman, J. (2012) *The Personal MBA, Copyright Worldly Wisdom Ventures LLC*, Pegasus Yayınları No: 1270.
- Kaya, H. (2008) “Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma,” *Maliye Dergisi*, Sayı: 155.
- Kaya, M.D. Güzel, D. ve Çubukçu, B. (2011) “Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerinin Araştırılması: Atatürk Üniversitesinde Bir Araştırma,” *Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 76–88.
- Kaygın, E. (2011) Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Bir Uygulama, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Kaygın, E. ve Güllüce, A. Ç. (2012) “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma,” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), 265–282.
- Kaygın, E. ve Kaygın, C. Y. (2012) “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 29–38.



- Keklik, B. (2012) “Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği,” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (1), 73–92.
- Kılıç Kırılmaz, S. (2013) “Sosyal Girişimcilerin Girişimcilik ve Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8 (1), 103–128.
- Kılınç, A. Ç. (2013) İlköğretim Okullarında Liderlik Kapasitesinin Belirlenmesi Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Kılınç, T. (1995) “Liderlik Üzerine Bir Analiz,” *Hastane Dergisi*, 3 (15), 1–4.
- Kırel, Ç. (2000–2001) “Liderlik Davranış Biçimleri konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe,” *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*.
- Kırılmaz, S. (2012) Sosyal Girişimciliğin Başarı Faktörlerinin Girişimci Kişilik ve Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Araştırma, Çanakkale: Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Kırılmaz, S. ve Kırılmaz, H. (2010) “Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma,” *Türk İdare Dergisi*, (469), 119–138.
- Kızıllıkan, A. Ç. (2011) Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Hizmetlerinde Üst Düzey Liderlik Özelliklerinin Gelecek İçin; Sistem, Eğitim ve Tecrübe Açısından Analizi, Ankara: Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Askeri Tıp Fakültesi Dekanlığı ve Eğitim Hastanesi Baştabipliği Askeri Sağlık Hizmetleri Anabilim Dalı Başkanlığı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Kızıloğlu, M. ve İbrahimoglu, N. (2013) “İç Girişimcilik Olgusunun Yenilikçi Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep’te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama,” *Uluslar Arası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (3), 105–117.

- Kline, R.B. (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3<sup>rd</sup> Edition, The Guilford Press, New York.
- Koçel, T. (2015) *İşletme Yöneticiliği: Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayın No: 3274.
- Koçoğlu, M. (2012) *Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Konaklı, T. ve Göğüş, N. (2013) “Aday Öğretmenlerin Sosyal Girişimcilik Özellikleri Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması,” *GEFAD*, 33 (2), 373–391.
- Korkmaz, S. Ermeç, A. ve Yücedağ, N. (2009) “İşletmelerin Yenilikçi Kabiliyetleri Ve İhracat Performanslarına Etkileri,” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 83–104.
- Kotter, J. P. (2011) *On Leadership*, *Harvard Business Review Pres*, Çev. : M. İnan. İstanbul: Optimist Yayın No: 326.
- Kozak, M. A. ve Güçlü, H. (2003) “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme,” *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (1), No:29.
- Kozes, J. ve Posner, B. (2014) *Olağanüstü Liderlik: Şirketlerde Büyük İşler Başarmak*, Çev. : M. Benveniste. İstanbul: Mediacat Yayın No:16190.
- Kök, S. B. ve Özcan, B. (2012) “Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörle Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma,” *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 7 (2), 115.
- Kuvan, H. (2007) *Türk Girişimcilerinin Yaşam ve Çalışma Değerleri Malatyalı Girişimciler Üzerine Bir Araştırma*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayımlanmış Doktora Tezi.

- Kümbül Güler, B. (2011) “Yoksullukla Mücadelede Sosyal Girişimcilik: Ashoka Üyelerinden Sosyal Yenilikçi Örnek Uygulamalar,” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (3), 79–11.
- Leblebici, D. N. (2008) “21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış,” *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1), 61–72.
- Low, M. B. ve MacMillan, J. C. (1998) “Entrepreneurship: Past Research And Future Challenges,” *Entrepreneurship Concepts, Theory And Perspective, Originally Published In Journal Of Management*, 14 (2), 139-161.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996) “Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance,” *Academy Of Management Review*, 21 (1), 135–172.
- Luthans, F. (1995) *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill Inc.
- Marangoz, M. (2016) *Girişimcilik*, İstanbul: Beta Yayıncılık No: 3066. 3. Baskı.
- Maxwell, J. C. (2013) *Liderlik Yasaları*, Çev. : A. Pınarbaşı. İstanbul: Beyaz Yayınları No:252.
- Maya, İ. Ç. Uzman, E. ve Işık, H. (2012) “Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Girişimcilik Düzeylerini Farklı Kaynaklardan Algıladıkları Sosyal Desteğin Yordaması,” *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7 (1), 23–48.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011) *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miller, D. Ve Friesen, P. (1978) *Archetypes Of Strategy Formulation*, Management Science. [Aktaran: Özşahin, M. (2011) *Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Rekabetçi Kültür ve Performans İlişkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayımlanmış Doktora Tezi.]
- Moynihon, D. P. Pandey, S. K. ve Wright, B. E. (2011) “Setting The Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use,” *Journal Of Public Administration Research And Theory Advance Access Published* May 9.

- Mungan, S. (2013) Kadın Girişimcilik Değerleri İle Kadın Girişimcilik Algısı Arasındaki İlişkide Girişimcilik Eğitimlerinin Rolü, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Naktiyok, A. (2007) “Yenilik Yönelimim ve Örgütsel Faktörler,” *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 211–230.
- Naktiyok, A. ve Bayrak Kök, S. (2006) “Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri,” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (2), 82.
- Naktiyok, A. ve Timuroğlu, M. K. (2009) “Öğrencilerin Motivasyonel Değerlerinin Girişimcilik Niyetleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 85–103.
- Naralan, A. Yıldız, İ. ve Kâhya, C. (2013) “Dönüştürücü Liderlik Algısı İle Bilgi Yönetimi Kabiliyetleri Arasındaki İlişkiler: Kosgeb İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama,” *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20, 65–87.
- Nas, S. (2010) “Karar Verme Stillere Bilimsel Yaklaşımlar,” *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 43–65.
- NCE White Paper (2008) “Enbranching Innovaiton: Entrepreneurship And American Economic Growth.” [Aktaran: Boz, M. (2008) “Başarılı Girişimcilikte Yenilik Ortaya Koymanın Önemi: Kırgızistan Örneği,” 2. Uluslararası Girişimcilik Kongresi Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.]
- Northouse, P. G. (2014) *Leadership: Theory And Practice, Published By SAGE Publications*, Çev. : C. Şimşek. İstanbul: Sürat Yayıncılık No: 300–01.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, 3rd Edition, McGraw-Hill Inc., New York.
- Oğuz, E. (2011) “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki,” *On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (3), 377–403.

- Orhan, S. ve Ahmadov, F. (2006) “Bir Girişimcilik Örneği Olarak Uluslar arası Ortak Girişimlerin Başarı Kriterleri: Bakü-Tiflis-Ceyhan Petrol Boru Hattı Örneği,” Kırgızistan: *Uluslar arası Girişimcilik Kongresi Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları*, Yayın No: 86, 11.
- Öğüt, A. Bülbül, H. ve Yılmaz, N. (2006) “Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Girişimcilik Ve Bu Süreçte Yeniliğin Önemi,” *Uluslar Arası Girişimcilik Kongresi Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları*, Yayın No: 86, 11.
- Ömürgönüleşen, M. ve Sevim, L. (2005) “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma,” *Yönetim ve Ekonomi*, 12 (2), 91–103.
- Ören, S. A. (2006) *Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000) “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı,” *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4), 207–227.
- Özdemir, P. (2016) *Girişimci Üniversiteler ve Türkiye de Girişimcilik Eğitimi* İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Özdemir, Y. ve Mazgal, S. (2012) “Bir Kariyer tercihi olarak girişimcilikte dışsal faktörlerin etkisi: Sakarya örneği,” *girişimcilik ve kalkınma dergisi*, 7 (1), 87–102.
- Özdevecioğlu, M. ve Karaca, M. (2015) *Girişimcilik: Girişimci Kişilik, Kavram Ve Uygulama*, Konya: Eğitim Yayınevi No: 14824.
- Özer, Y.E. (2011) “Girişimci Üniversite Modeli,” *Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30 (2), 85–100.
- Özgül, B. (2015) *Siyasi Partilerde Yandaşların Liderlik Beklentilerini Etkileyen Sosyoekonomik Faktörler*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

Özkan, A. (2008) Mülki İdare Amirlerinin Liderlik Davranışlarının Eğitim Üzerindeki Etkisi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

Özkuş, G. (2007) “Kapitalist sistemin sürükleyici aktörleri: ekonomik teoride girişimciler,” *Süleyman Demirel üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi*, 12 (3), 343–366.

Özmen, F. Aküzüm, C. Sünkür, M. ve Baysal, N. (2011) “Sosyal Ağ Sitelerinin Eğitsel Ortamlardaki İşlevselliği,” *International Advanced Technologies Symposium (IATS '11)*, Elazığ, 42–46.

Özmen, H. İ. (2009) Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.

Öztürk, E. Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013) “yenilik faaliyetlerinin işletme performansına etkisi: Yat limanları üzerine bir değerlendirme,” *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 8 (2), 97–118.

Öztürk, N. (2005) Bulgaristan Ve Türkiye’deki Okul Müdürlerinin Yöneticilik Ve Liderlik Davranışları (Sofya Ve İstanbul İlleri Örneği), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Paksoy, S. ve Aydoğdu, M. H. (2010) “Bölgesel Kalkınmada Girişimciliğin Geliştirilmesi: Gap-Gidem Örnekleri,” *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 114.

Polatçı, S. Ardiç, K. ve Kaya, A. (2008) “Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığı Ve Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi,” *Yönetim Ve Ekonomi*, 15 (2), 145–161.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013) *Organizational Behavior*, Çev. : İ. Erdem. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık No: 240.

- Sağır, M. (2011) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini Ve Karşılaştıkları Sorunlar, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Saldamlı, A. (2014) *Stratejik Girişimcilik*, Editör: H. Karadal. Girişimcilik, Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi-KOSGEB Destekleri-İş Planı-Sosyal Sermaye-Farklılıkların Yönetimi-Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Yayıncılık No: 2948, 3. Baskı.
- Sargut, A. S. (2015) *İşletme: Kuram Ve Pratik, Yönetim*, Bursa: Ekin Yayın No:0607-16-008681.
- Sarı, İ. (2013) Güreşçilerin Motivasyonu Ve Özyeterlilikleri İle Antrenörlerin Liderlik Davranışlarının İlişkisi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Sarıkaya, M. (2010) “Üçüncü Sektörde Yönetimsel Ve Kavramsal Dönüşüm: Sosyal Kar Amaçlı Örgütler,” *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 11 (1), 90.
- Schumpeter, J. A. (1961) *The Theory Of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, And The Business Cycle*, New York, Oxford University Press. [Aktaran: Kızılkaya, E. (2004) Friedrich Nietzsche'nin Joseph A.Schumpeter'in İktisat Düşüncesi Üzerindeki Etkisine Dair Bir Not, Doğu Üniversitesi Dergisi.]
- Sciascia, S. Ve De Vita, R. (2004) *The Development Of Entrepreneurship Research. Working Paper*. [Aktaran: Öneren, M. (2012) İç Anadolu Bölgesindeki Genç Nüfusun Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi.]
- Sekaran, U. (1992). “*Research Methods for Business: A Skill Building Approach*”, 2nd Edition, John Wiley, New York.
- Selanik Ay, T. ve Acar, Ş. (2016) “Sınıf Öğretmenlerinin Girişimcilik Becerisi Kazandırmaya Yönelik Görüşleri,” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 15 (58), 960-976.

- Serhateri, A. ve Coşkun, E. (2006) “Girişimcilikte Elektronik Ticaretin Önemi,” *Uluslar Arası Girişimcilik Kongresi Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları*, Yayın No: 86, 11.
- Sözen Şahne, B. (2014) Türkiye’de Faaliyet Gösteren İlaç Firmalarının Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımları, Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Stewart, A. T. (1997) Entelektüel Sermaye, Çev: Nurettin Elhüseyni, Mess, İstanbul.[Aktaran: Akın, A (2010) İnsan Sermayesi Açısından Girişimci Özellikleri (Anadolu Girişimcileri Üzerine Bir Araştırma) Dumlupınar Üniversitesi: Sosyal Bilimler Dergisi.]
- Stevenson, H. H. ve Jarillo, J. C. (1990) “A Paradigm Of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management,” *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Şanal, M. (2011) Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Şenel, M. (2011) Liderlik Tarzının Stratejik Değişime Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Şengöz, M. (2015) Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi Ve Bankacılık Sektörü Örneğinde Bir Araştırma İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Şeşen, H. (2010) Öncülleri Ve Sonuçları İle Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.



- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, KHO/SAVBEN - Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Şimşeker, M. ve Ünsar, S. (2008) “Küreselleşme Süreci Ve Liderlik,” *Journal Of Yaşar University*, 3 (9), 1029–1045.
- Şirin, E. F. (2008) *Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Tabak, A. (2004) *Liderlik Sürecinde İzleyicilerin Davranışı Biçimlerinin Belirlenmesinde Karşılaştırmalı Bir Uygulama*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Tağraf, H. (2002) “Küreselleşme Süreci Ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi,” *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 33–47.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini,” *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15 (58), 274–298.
- Taslak, S. (2008) “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme,” *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (31), 121–144.
- Taşkıran, E. (2010) *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü Ve Bir Araştırma*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Taşkıran, N. O. ve Akbaba Resuloğlu, F. (2014) “Liderlikte Duygusal Zekânın Rolü: Tarihsel Bir İnceleme,” *Researchgate*.  
<http://www.researchgate.net/publication>.

- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Temel, E. (2016) Dönüşümcü Liderlik Ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Tengilimoğlu, D. (2005) “Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması,” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. www.e-sosder.com. 4 (14), 1–16.
- Tetik, S. (2014) “Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma,” *Yönetim Ve Ekonomi*. 21 (1), 267–280.
- Timuroğlu, M. K. (2015) “Örgütsel Ve Çevresel Faktörlerin Örgütsel Yenilik Üzerine Etkisi,” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 41–68.
- Timuroğlu, M. K. ve Çakır, S. (2014) “Girişimcilerin Yeni Bir Girişim Yapma Niyetlerinin Risk Alma Eğilimi İle İlişkisi,” *AKÜ İİBF Dergisi*. 16 (2), 119–136.
- Toksöz, S. (2015) Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma, İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği),” *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2 (28), 27–39.
- Tunçbilek, B. (2013) Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü, Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Doktora Programı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2015.

- Türk Sanayici Ve İş Adamları Derneği (2002) Türkiye’de Girişimcilik, Yayın No: TÜSİAD-T/2002–12/340.
- Uğurlu, C. T. (2009) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi (Hatay İli Örneği), Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Uluyol, O. (2013) “Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimlerinin Belirlenmesi: Gölbaşı Meslek Yüksekokulu Örneği,” *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (15), 349–372.
- Urdaletova, A. Yılmaz, C. ve Özdil, T. (2008) “Küreselleşen Dünyada Kırgızistan Ve Türkiye Arasındaki Ekonomik İlişkilerin Girişimcilik Boyutuyla İncelenmesi,” *2. Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, 112 (16), 169–182.
- Uzun, G. (2005) Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Ünsar, S. (2007) “Uluslar Arası İşletmelerde Üretim Stratejileri,” *Journal Of Yaşar University*, 2 (7), 695–708.
- Üstün, F. (2015) Örgütlerde Sıkılık-Esneklik Boyutunun Örgütsel Güven, Kurumsal Girişimcilik Ve Firma Performansına Etkisi: Türkiye’nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Yalçın, B. ve Ay, C. (2011) “Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler Ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması,” *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 15–36.

- Yalınkılıç, R. (2010) İşletmelerde Liderlik Anlayışı Ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri Ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma, Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Yavuz, E. (2009) “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma,” *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 51–69.
- Yelkikalan, N. Kandemir, G. ve Serez, M. (2006) “Girişimcilik Mesleği Ve Türkiye’deki İktisadi Ve İdari Bilimler Fakülteleri’nde Girişimcilik Eğitimi,” *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 218–235.
- Yener, M. ve Akyol, S. E. (2009) “Girişimcilik Değerleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 255–271.
- Yeşilyurt, R. (2015) Okul Müdürlerinin Etkileşimci Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Okula Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldırım, M. H. ve Eylül Erul, E. (2014) *Küresel Girişimcilik*, H. Karadal. Girişimcilik, Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi-KOSGEB Destekleri-İş Planı-Sosyal Sermaye-Farklılıkların Yönetimi-Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Yayıncılık No: 2948, 3. Baskı.
- Yıldız, F. (2013) Yöneticilerin Algılanan Sahte Ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm İle Kişisel Açılım Ve Geri Bildirimini Etkileri, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Yıldız, S. ve Alp, S. (2012) “Girişimcilik Teorisi Çerçevesinde Kobilerin Ekonomiye Etkileri Ve Rekabet Koşullarını Etkileyen Faktörler,” *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 7 (2), 29–46.

- Yılmaz, A. S. (2014) “Bir Sosyal Değişim Ajanı Olarak Girişimcilik Eğitimi,” *Zfwt Journal Of World Of Turks*, 6 (1), 297–308.
- Yılmaz, E. (2006) Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Yılmaz, H. ve Görmüş, A. Ş. (2012) “Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma,” *Journal Of Yaşar University*, 26 (7), 4483–4504.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010) “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık Ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma,” *Yönetim Ve Ekonomi*, 17 (2), 145–158.
- Yılmaz, İ. (2008) Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri Ve İletişim Beceri Düzeyleri, Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Yılmaz, N. (2012) Stratejik Perspektifte Yenilikçilik Ve Kurumsal Girişimcilik Temelli Büyüme: Türkiye Şeker Sektörü Örneği, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Yiğit, Y. Doğan, S. ve Uğurlu, C. T. (2013) “Öğretmenlerin Öğretmen Liderliği Davranışlarına İlişkin Görüşleri,” *Cumhuriyet International Journal Of Education-CIJE*. 2 (2), 93–105.
- Yukl, G. (1999) “An Evaluation Of Conceptual Weakneses In Transformational And Charismatic Leadership Theories,” *Leadership Quarterly*. 10 (2), 285–305.
- Yurtkoru S. (2001). The Role of Leadership in the Organizational Change, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yüceler, A. (2009) “Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445–456.
- Yüksel, İ. ve Akın, A. (2006) “Analitik Hiyerarşi Proses Yönetimiyle İşletmelerde Strateji Belirleme,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (2), 254–268.
- Yüzbaşıoğlu, N. (2006) “Girişimci Firmaların Gelişimini Ve Yönetim Tarzlarını Etkileyen Faktörlerin Vaka Analizi Metodu Yardımıyla Değerlendirilmesi,” *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Birimler Fakültesi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları. 11 (86), 234–245.
- Zahra, S. A. (1991) “Predictors And Financial Outcomes Of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study,” *Journal Of Business Venturing*, 6, 259–285.
- Zel, U. (2011) *Kişilik Ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetim Açısından Araştırmalar, Teoriler Ve Yorumlar*. Ankara: Nobel Yayınları No:193.
- Zeydan, M. ve Akın, A. (2010) “İşletme Yaşam Çevrimi Bağlamında Yönetici-Liderlik Matriksi,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 24 (4), 155–173.

## EK: ANKET FORMU

### LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ANKET FORMU

#### Değerli Katılımcı,

Bu anket, bir Yüksek Lisans tez çalışmasına veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Amacımız, liderlik özellikleri ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirleyebilmektir.

Soruların cevaplanması en fazla 5-6 dakika sürmektedir. Soruları cevaplarken isim belirtmeniz kesinlikle istenmemektedir. Cevaplarınıza ilişkin gizlilik kesin bir şekilde sağlanacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır.

Değerli zamanınızı ayırarak vereceğiniz destek ve araştırmamıza yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.

**Musa KAYIŞ**

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ozan Büyükyılmaz**

Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

#### BÖLÜM 1: Demografik Bilgiler

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 1. Cinsiyetiniz                 | ( ) Kadın ( ) Erkek  |
| 2. Medeni Durumunuz             | ( ) Evli ( ) Bekar   |
| 3. Yaşınız                      | .....  |
| 4. Eğitim Durumunuz             | ( ) Lise ve Altı ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü                      |
| 5. Bu işletmede Çalışma Süreniz | ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıl ve daha fazla |
| 6. Göreviniz                    | .....  |

#### BÖLÜM 2: Liderlik Özellikleri

Lütfen aşağıdaki soruları bir üst yöneticinizi düşünerek yanıtlayınız ve ilgili kutuya işaretleyiniz.

|     |   | Hiçbir zaman | Nadiren | Bazen | Çoğu zaman | Her zaman |
|-----|---|--------------|---------|-------|------------|-----------|
| 1.  | Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.                         |              |         |       |            |           |
| 2.  | Davranışları ona saygı duymama neden olur.                                  |              |         |       |            |           |
| 3.  | Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.                           |              |         |       |            |           |
| 4.  | Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.                         |              |         |       |            |           |
| 5.  | Tavırları güç ve güven hissi verir.   |              |         |       |            |           |
| 6.  | Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.                             |              |         |       |            |           |
| 7.  | Onunla çalışmak zevklidir.  |              |         |       |            |           |
| 8.  | Önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.                         |              |         |       |            |           |
| 9.  | Ulaşmamız gereken hedefleri büyük şevkle anlatır.                           |              |         |       |            |           |
| 10. | Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.                         |              |         |       |            |           |
| 11. | Geleceğe olumlu bakar.  |              |         |       |            |           |
| 12. | Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.                     |              |         |       |            |           |
| 13. | Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni şeyler öğretmek onun için önemlidir.   |              |         |       |            |           |
| 14. | Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır. |              |         |       |            |           |
| 15. | Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.   |              |         |       |            |           |
| 16. | Kendimi geliştirmeye beni yönlendirir.                                      |              |         |       |            |           |
| 17. | Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir.                |              |         |       |            |           |

|     |   |  |  |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|--|--|
| 18. | Kritik varsayımların planlanana uygun olup olmadığını sürekli inceler.                            |  |  |  |  |  |
| 19. | İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.                                      |  |  |  |  |  |
| 20. | Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.  |  |  |  |  |  |
| 21. | Yapılan iyi işi daima takdir eder.  |  |  |  |  |  |
| 22. | İçimdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur.  |  |  |  |  |  |
| 23. | Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.                   |  |  |  |  |  |
| 24. | Benim için konulan performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça söyler. |  |  |  |  |  |
| 25. | Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gerekir.   |  |  |  |  |  |
| 26. | Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.                                       |  |  |  |  |  |
| 27. | Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz.   |  |  |  |  |  |
| 28. | Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır.   |  |  |  |  |  |
| 29. | Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz.   |  |  |  |  |  |
| 30. | Yaptığım hataları asla unutmaz.   |  |  |  |  |  |
| 31. | Hatalarımız konusunda bizi daima uyarır.  |  |  |  |  |  |
| 32. | Zamanı "söndürülecek yangınlar" arayarak geçirir.   |  |  |  |  |  |
| 33. | Karar vermekten kaçınır.  |  |  |  |  |  |
| 34. | Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.   |  |  |  |  |  |
| 35. | Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir.   |  |  |  |  |  |
| 36. | Gerektiğinde ortada yoktur.   |  |  |  |  |  |

### BÖLÜM 3: İç Girişimcilik

Aşağıda görevinizi yerine getirirken yapabileceğiniz bazı davranışlar ve tutumlar bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

|     |   | Hiçbir zaman | Nadiren | Bazen | Çoğu zaman | Her zaman |
|-----|---|--------------|---------|-------|------------|-----------|
| 1.  | İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.  |              |         |       |            |           |
| 2.  | Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.  |              |         |       |            |           |
| 3.  | Yenilikleri karar noktalarına kabul ettirebilmek için bireysel sosyal ağlara ihtiyaç vardır.                      |              |         |       |            |           |
| 4.  | Sosyal ağımdaki kişilerle teması devam ettirebilmek için iletişimi canlı tutarım.                                 |              |         |       |            |           |
| 5.  | Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.                              |              |         |       |            |           |
| 6.  | İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine, onların önünde olmaya çalışırım. |              |         |       |            |           |
| 7.  | Fırsatları değerlendirmek için gerekirse mali sınırları veya standart prosedürleri aşabilirim.                    |              |         |       |            |           |
| 8.  | İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan, kendi yolumda giderim.              |              |         |       |            |           |
| 9.  | Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.  |              |         |       |            |           |
| 10. | Yenilikleri diğerlerine kabul ettirebilmek için, kişisel sosyal ağımı geliştirmeye çalışırım.                     |              |         |       |            |           |
| 11. | Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.                        |              |         |       |            |           |
| 12. | Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.                             |              |         |       |            |           |
| 13. | Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.   |              |         |       |            |           |
| 14. | Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.                           |              |         |       |            |           |



|     |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 15. | Yeni ürün geliştirme faaliyetleri üzerine zaman ve kaynak harcamaktan kaçınmam.                        |  |  |  |  |  |
| 16. | Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.   |  |  |  |  |  |
| 17. | Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.                                  |  |  |  |  |  |
| 18. | Firma içinde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım. |  |  |  |  |  |
| 19. | Her yeniliğin bir risk getirdiğini kabul ederek, yenilik adına riski üstlenebilirim.                   |  |  |  |  |  |
| 20. | Yeni bir fikri ortaya atarken, diğerlerinin onayını beklemem.  |  |  |  |  |  |
| 21. | Yeni fikirleri üst yönetime kabul ettirebilmek için tüm kişisel sosyal ağıma kullanırım.               |  |  |  |  |  |
| 22. | Sosyal ağıma dâhil olabilecek potansiyel temas noktaları ile iletişime geçmekten kaçınmam.             |  |  |  |  |  |



## ÖZET

Bu çalışma, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik uygulamalarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkilerini belirlemeye odaklanmaktadır. Çalışmanın amacı, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanların dönüştürücü liderlik boyutları olan ideallerle etkileme, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi, etkileşimci liderlik boyutları olan durumsal ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve serbesiyetçilik boyutlarının iç girişimcilik boyutları olan yenilikçilik, bireysel ağ genişletme, risk alma, proaktiflik ve özerklik üzerinde ne derece etkili olduğunu belirleyebilmektir. Bu amaç kapsamında bolu il genelinde bulunan farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde 328 çalışandan anket yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Çalışma sonucunda, dönüştürücü liderlik boyutlarından, idealleştirerek etkileme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi boyutları iç girişimcilik boyutları olan yenilikçilik, bireysel ağ genişletme, risk alma, proaktiflik ve özerklik boyutlarına pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik boyutlarından durumsal ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve serbesiyetçilik boyutları iç girişimcilik boyutlarına pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

### **ARSİV Kayıt Bilgileri** :

**Tezin Adı** : Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Davranışına Etkisi  
**Tezin Yazarı** : Musa KAYIŞ  
**Tezin Danışmanı** : Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ  
**Tezin Konumu** : Yüksek Lisans  
**Tezin Tarihi** : 30/01/2017  
**Tezin Alanı** : İşletme  
**Tezin Yeri** : KBÜSBE - KARABÜK  
**Anahtar Sözcükler** : Etkileşimci Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, İç Girişimcilik

## ABSTRACT

This study focuses on determining the effects of transformational leadership and Transactional leadership practices on internal entrepreneurial behavior. The aim of the work is to ensure that the employees in different sectors of the business have internal entrepreneurial dimensions of influential leadership dimensions: ideally influences, inspiration, intellectual incentives and individual interests, situational rewards of interactivity leadership dimensions, exceptional management (exceptional), exceptional management (passive) Innovation, individual network expansion, risk taking, proactivity and autonomy. With in the scope of this aim, data were collected from 328 employees in the different sectors in Bolu province by questionnaire method. Hierarchical regression analysis was used to test hypotheses.

As a result of the study, it has been determined that transformational leadership dimension has a positive and meaningful effect on innovativeness, individual network expansion, risk taking, proactivity and autonomy dimensions which are dimensions of idealization, intellectual incentive and individual interest, internal entrepreneurship. Situational rewards, exceptional governance (active), exceptional management (passive), and stereotyping dimensions were found to have a positive and significant effect on the dimensions of internal entrepreneurship from the transactional leadership dimensions.

### **ARCHIVE Information:**

**Thesis Name** : The Effect of Transactional and Transformational Leadership on Interpreneurship  
**Thesis Author** : Musa KAYIŞ  
**Thesis Advisor** : Asst. Prof. Ozan BÜYÜKYILMAZ  
**Thesis Type** : Master Thesis  
**Date of Thesis** : 30/01/2017  
**Department of Thesis** : Business Administration  
**Place of Thesis** : KBÜSBE-KARABÜK  
**Key Words** : Transactional Leadership, Transformational Leadership, Interpreneurship

## ÖZGEÇMİŞ

Musa KAYIŞ, 05-03-1974 yılında Karabük Yenice’de doğmuştur. İlköğretimini Gerede’de tamamlamıştır. Ankara üniversitesi Çankırı meslek yüksekokulu makine programında önlisans eğitimini tamamlamıştır. Lisans eğitimini Anadolu üniversitesi iktisat fakültesi kamu yönetimi bölümünde tamamlamıştır. 2003 yılında KOM METAL (kalıp, makine, metal enjeksiyon ve elektroliz san) adıyla bir şahıs firması kurmuştur. Çalışma hayatını bu firmada sürdürmektedir.

