



**KTO KARATAY
ÜNİVERSİTESİ**

T.C.
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**PAYLAŞILAN LİDERLİĞİN DEĞİŞİME AÇIKLIK VE İÇ
GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ: KONYA GENÇLİK
HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Tuba TURAN HEVESLİ

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Haziran , 2016

PAYLAŞILAN LİDERLİĞİN DEĞİŞİME AÇIKLIK VE İÇ
GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ: KONYA GENÇLİK
HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Tuba TURAN HEVESLİ

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

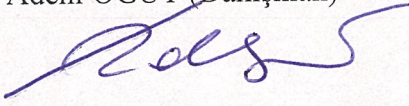
Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Haziran, 2016

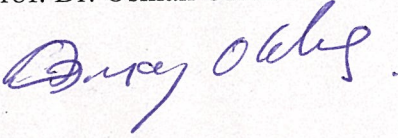
KABUL VE ONAY

Tuba TURAN HEVESLİ tarafından hazırlanan “Paylaşılan Liderliğin Değişime Açıklık Ve İç Girişimcilik Üzerine Etkileri: Konya Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 29 Haziran 2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

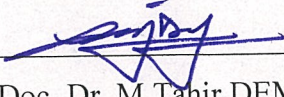
Prof. Dr. Adem ÖĞÜT (Danışman)



Prof. Dr. Osman OKKA



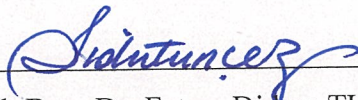
Yrd. Doç. Dr. M.Tahir DEMİRSEL



Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

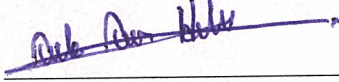
Yrd. Doç. Dr. Fatma Didem TUNÇEZ

Enstitü Müdürü V.



ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



29.06.2016

Tuba TURAN HEVESLİ

TEŐEKKÖR

KTO Karatay Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesindeki Öğretim görevlileri ve İdari personele,

Konya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Yönetim ve kurum çalışanlarına,

Desteği için aileme teşekkür ederim.

Tuba TURAN HEVESLİ



ÖZET

PAYLAŞILAN LİDERLİĞİN DEĞİŞİME AÇIKLIK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ: KONYA GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ARAŞTIRMA

TURAN HEVESLİ, Tuba

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adem ÖĞÜT

Haziran, 2016

Bu çalışmanın amacı paylaşılan liderliğin değişime açıklık ve iç girişimcilik üzerine etkilerini belirlemektir. Bu amaca göre tarama modelli bir araştırma tasarlanmıştır. Araştırmada Konya ili Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan 200 çalışan üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket; kişisel bilgi formu, iç girişimcilik ölçeği, değişime açıklık ölçeği ve paylaşılan liderlik ölçeğinden oluşmaktadır. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri t-testi, anova testi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda değişime açıklık düzeyinin çok iyi düzeyde, iç girişimcilik ve paylaşılan liderlik düzeyinin iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İç girişimcilik ile paylaşımcı liderlik ve değişime açıklık ile paylaşımcı liderlik arasında yüksek korelasyon olduğu belirlenmiştir. Paylaşılan liderliğin, iç girişimcilik ve değişime açıklığın belirleyici bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Paylaşılan liderlik, iç girişimcilik, değişime açıklık.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF SHARED LEADERSHIP ON OPENNESS TO CHANGE AND INTRAPRENEURSHIP: A RESEARCH IN KONYA PROVINCIAL DIRECTORATE OF YOUTH SERVICES AND SPORTS

TURAN HEVESLI, Tuba

Postgraduate, Department of Business

Thesis Advisor: Prof. Dr. Adem OGUT

June, 2016

The aim of this study is to determine the effects of shared leadership on openness to change and intrapreneurship. According to this aim, a research has been designed with surveying model. Within research, a questionnaire was applied on 200 employees working in Konya Provincial Directorate of Youth Services and Sports. The questionnaire used in the study consists of personal information form, scale of intrapreneurship, scale of openness to change and scale of shared leadership. Reliability and validity studies have been conducted on these scales. In the evaluation of the data obtained, descriptive statistical methods, t-test, anova test, correlation and regression analysis have been used. As a result of research, it is concluded that the level of openness to change is in a very good level, and level of intrapreneurship and shared leadership is in a good level. High correlations have been determined between intrapreneurship and shared leadership; and between openness to change and shared leadership. It has concluded that shared leadership, intrapreneurship and openness to change are the defining variables.

Keywords: shared leadership, intrapreneurship, openness to change.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KABUL VE ONAY	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

1.BÖLÜM

DEĞİŞİME AÇIKLIK

1.1.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	6
1.2.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ORTAYA ÇIKIŞI.....	8
1.3.ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİMİN HEDEFLERİ.....	9
1.4.DEĞİŞİME AÇIKLIK KAVRAMI	10
1.5.DEĞİŞİME AÇIKLIĞIN BOYUTLARI	12
1.5.1.Duygusal Boyut	12
1.5.2.Bilişsel Boyut.....	13
1.5.3.Davranışsal Boyut.....	13
1.6.DEĞİŞİME AÇIKLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	14
1.6.1.Bireysel Faktörler	14
1.6.2.Duygusal Faktörler	15

2. BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK

2.1.GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI	17
2.2.GİRİŞİMCİ KAVRAMI.....	18
2.3.İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI.....	19
2.4.İÇ GİRİŞİMCİ KAVRAMI.....	21
2.5.İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI.....	23

2.5.1.Yenilikçilik (İnovasyon) Boyutu	23
2.5.2.Risk ve Sorumluluk Alma Boyutu	24
2.5.3.Proakfitlik Boyutu.....	24
2.5.4.Özerklik Boyutu.....	25
2.5.5.Yeni Girişim Başlatma Boyutu.....	26
2.5.6.Stratejik Yenilenme Boyutu.....	26
2.5.7.Rekabet Boyutu.....	27
2.6.İÇ GİRİŞİMCİLİK FAKTÖRLERİ	27
2.6.1.Kurumsal Özellikler.....	27
2.6.2.Çevresel Faktörler.....	28
2.7.GİRİŞİMCİLİK-İÇ GİRİŞİMCİLİK FARKLARI.....	28
2.8.İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ARTAN ÖNEMİ	31

3. BÖLÜM

PAYLAŞILAN LİDERLİK

3.1.LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI	32
3.2.PAYLAŞILAN LİDERLİK KAVRAMI	35
3.3.PAYLAŞILAN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	38

4. BÖLÜM

PAYLAŞILAN LİDERLİĞİN DEĞİŞİME AÇIKLIK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	44
4.2.EVREN VE ÖRNEKLEM	45
4.3.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	45
4.4.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	46
4.5.VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ	50
4.6.ARAŞTIRMANIN BULGULARI	51
4.6.1.Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımları	51
4.6.2.Ölçeklere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	52
4.6.3.Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları	54
4.6.4.Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları	58
4.6.5.Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları	62

4.6.6.Korelasyon Analizleri	67
4.6.7.Regresyon Analizleri	72

5. BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA	91
EKLER	97
ÖZGEÇMİŞ	101



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. İç Girişimcilik Ölçeği Faktör Yapısı	47
Tablo 2. Değişime Açıklık Ölçeği Faktör Yapısı	48
Tablo 3. Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği Faktör Yapısı.....	49
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımları.....	51
Tablo 5. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Ortalamaları.....	52
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeylerinin Ortalamaları.....	53
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları.....	53
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	54
Tablo 9. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları.....	54
Tablo 10. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları	55
Tablo 11. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	56
Tablo 12. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları	56
Tablo 13. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	57
Tablo 14. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	58
Tablo 15. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları.....	58
Tablo 16. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları	59

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	59
Tablo 18. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeylerinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları	60
Tablo 19. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	61
Tablo 20. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	62
Tablo 21. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları.....	63
Tablo 22. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları	64
Tablo 23. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	64
Tablo 24. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları	65
Tablo 25. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	66
Tablo 26. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik ile Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	67
Tablo 27. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık ile Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	69
Tablo 28. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Bilişsel Olarak Değişime Açıklık Üzerine Etkisi.....	72
Tablo 29. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Duygusal Olarak Değişime Açıklık Üzerine Etkisi	73
Tablo 30. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Davranışsal Olarak Değişime Açıklık Üzerine Etkisi.....	74
Tablo 31. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Genel Değişime Açıklık Üzerine Etkisi.....	76

Tablo 32. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Genel Paylaşımçı Liderlik Düzeyinin Genel Değişime Açıklık Üzerine Etkisi	77
Tablo 33. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Yenilikçilik Üzerine Etkisi	77
Tablo 34. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Risk Alma Ve Proaktiflik Üzerine Etkisi	79
Tablo 35. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Özerklik Üzerine Etkisi	80
Tablo 36. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Genel İç Girişimcilik Üzerine Etkisi	81
Tablo 37. Genel İç Girişimcilik Üzerine Etkisi	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	44
Şekil 2. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Bilişsel Olarak Değişime Açıklık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli	73
Şekil 3. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Duygusal Olarak Değişime Açıklık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....	74
Şekil 4. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Davranışsal Olarak Değişime Açıklık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli	75
Şekil 5. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Genel Değişime Açıklık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli	76
Şekil 6. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Genel Paylaşımçı Liderlik Düzeyinin Genel Değişime Açıklık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli	77
Şekil 7. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Yenilikçilik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli	78
Şekil 8. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Risk Alma Ve Proaktiflik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....	79
Şekil 9. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Özerklik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli	80
Şekil 10. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Genel İç Girişimcilik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli.....	81
Şekil 11. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Genel Paylaşımçı Liderlik Düzeyinin Genel İç Girişimcilik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli	82

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Ort : Ortalama

Ss : Standart Sapma



GİRİŞ

İnsanların topluluk halinde yaşamaya başlamaları ile birlikte yönetim, toplumsal yaşamda vazgeçilmez bir olgu haline gelmiştir. İlk önceleri insan toplulukları açısından ele alınan yönetim sanayi devrimiyle birlikte örgütler açısından ele alınmaya başlanmıştır.

En genel anlamıyla belirli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği grup faaliyeti ya da sosyal olay (Eren, 2004: 1) olarak tanımlanan yönetim günümüz modern kurum ve kuruluşlarının başarısında kilit rolü üstlenmektedir.

Tarihsel süreçte yaşanan gelişim ve değişimlerin etkisinde yönetim anlayışı da farklılaşarak değişime uğramıştır. Başarının temelinde etkin bir yönetimin yanında etkili bir liderliğin de yattığı konusunda ortak bir kanı oluşmuş yapılan araştırmalar da liderlik üzerine yoğunlaşmıştır.

Liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu görüşünü benimseyen ve liderliğin kişisel bir özellik olduğu görüşünü savunan özellikler yaklaşımı 1940'lı yılların başlarında liderlik konusunda yapılan ilk çalışmalar arasında gösterilebilir. Bu yaklaşım başarılı olan liderlerin fiziksel özellikleri, zekâları gibi doğuştan gelen özelliklerini inceleyerek ideal liderlik biçimini tanımlamaya çalışmıştır. Bu kuram başarılı olmuş liderlerin özelliklerini incelemiş ve buna göre ideal liderliğin tanımını yapmaya çalışmıştır. Zamanla Özellikler kuramının etkili liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir. Davranışçı kuramlar liderin davranışlarını analiz etmiş ve lider davranışlarına göre ideal lideri bulmaya çalışmıştır (Çelik, 2007: 10) .

Davranışçı yaklaşımların doğuşuyla birlikte, yönetim bilimi konuları arasında sayılmaya başlanan liderlik konusu, eğitim yönetiminde, özellikle sistemci görüşlerden sonra giderek önem kazanmış ve eğitim yöneticisinin, liderlik rolü oynadığında başarılı olabileceği ileri sürülmüştür. Çağdaş yönetim anlayışı ile de eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır (Şentürk ve Sağnak, 2012: 30).

Liderlik konusunu araştıran araştırmacılar, belli bir tarihsel süreç içerisinde, lider başarısının sadece liderlik özelliklerine ya da davranışlarına bağlı olmadığı sonucuna vararak, liderlik başarılarında ki davranışların oldukça farklı değişkenlere bağlı olduğu görüşünde birleşmişlerdir (elik, 2007: 16).

Geliştirilen liderlik biçimleri uygulamada etkili sonuçlar vermemiştir. Bu durum iki temel nedene dayandırılmıştır: İlki, yapılan araştırmalarda liderliğin eylemden çok davranış olarak; manevi bir olgudan çok psikolojik bir olgu olarak görülmesidir. İkincisi ise, yapılan araştırmalarda liderliğin bürokratik, psikolojik ve teknik-rasyonel yn vurgulanarak mesleki ve ahlaki boyutunun ihmal edilmesidir (Yıldırım, 2010: 1). Son yıllarda ise bu eksikliğin giderilmesine katkı sağlayacak şekilde paylaşılan liderlik üzerine araştırmalar yapıldığı gözlenmektedir.

Paylaşılan liderlik, atanmış liderin ötesinde geniş ve derin bir liderlik kapasitesini geliştirmeyi içermektedir. Paylaşılan liderlikte herkes liderlikten sorumludur ve liderlik ekip üyelerinin düzenli etkileşimleri ile ortaya çıkmaktadır. Paylaşılan liderlik birbirlerini etkileyen görev ve sorumlulukların paylaşıldığı ilişkisel ve işbirlikçi bir liderlik sürecidir. Liderliğin etki kaynağı grup ya da takım içinde herhangi bir yerde bulunabilmektedir (Kocolowski, 2010; Lindsay, Day & Halpin, 2011, Akt: Bostancı, 2012: 1620).

Paylaşılan liderlikte önemli olan kişinin formal pozisyonu ya da rolünden ziyade, konuya ilişkin bilgi ve becerileridir. Liderliğin bireysel hiyerarşiyi vurgulayan geleneksel doğasının aksine, paylaşılan liderlik tüm paydaşların ortaklaşa bir liderlik sergiledikleri beraber çalışma kültürünü yaratır (Harris, 2004: 13-14, Akt: Bakır, 2012: 346).

Paylaşılan liderliğin ilgi odağı olmasının nedenlerinin başında, her sorunu kendi halledebilen sınırsız yeteneklere sahip tek yönetici ‘‘Kahraman lider’’ anlayışının çökmeye başlaması gösterilebilir. Artık günümüzde bu kahraman lider anlayışının yerini, örgütün sorunlarını zmenin yolunun iş görenlerden ve izleyenlerden g almak anlayışının benimsendiği, örgütsel değişimin ve gelişimin desteklendiği, örgüt toplumundan gelen her türlü bilgiye açık ve bu bilgilerin örgüt

yararına kullanılabildiği paylaşılan liderlik anlayışı almaktadır (Woods, 2004: 5; Akt: Bakır, 2012: 346).

Değişime açıklık ile ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Kişilerin ya da örgütlerin değişime eğilimli ve istekli olmasını Özdemir (2000) değişime açıklık olarak tanımlamıştır. Bir başka tanım ise; farklı tecrübeler kazanma ve yerleşmiş düzeni değiştirme arzusunun bireysel bir değer olarak belirtilmiştir (Howell ve Higgins, 1990).

Değişime açık olma aslında bir kişilik özelliği olarak da belirlenmiştir. Beş önemli özellik olarak belirtilen "Big Five" içerisinde yer almaktadır. Burada yer alan kişilik özellikleri: Güçlü olma, Kabul görme, Duygusal denge, Titizlik, Yeni tecrübelerle açık olmaktır (Lussier ve Achua, 2004). Burada ki yeni tecrübelerle açık olmak değişim açıklık kapsamında ele alınmaktadır.

Conn ve Rieke (1994), yeni düşünceler ve durumlarla yeni tecrübeler edinmekten hoşlanmayı değişime açıklık bazında belirtmiştir. Değişime açık olmayanların ise aynı şeyleri yaptıklarını, alışılmışın dışına çıkmadıklarını belirtmiştir (Akt: Kanar, 2006).

Kazlow (1977) değişime açıklık hususunda önemli olanın kişilerin değişime bakış açılarının değil, nasıl bir tutuma sahip olduklarının önemli olduğunu belirtmiştir (Akt: Bingül, 2006). Değişime açıklık bireysel ve örgütsel anlamda sahip olunması gereken önemli bir vasıftır.

Yeryüzünde ki her şey devamlı bir değişim içerisinde. Bu kaçınılmaz bir olgudur. Toplum ve Değişim birbirini sürekli etkileyen ve besleyen iki kavramdır. İlerleme, Kalkınma, Gelişme, Yenileşme, Reform gibi kavramlar ile bağlantılı olan değişim geçmişten günümüze kadar insanları ve toplumları sürekli olarak etkilemiştir. İnsanların da tabii olarak bu durumun bilinciyle yaşamlarını sürdürebilmeleri için değişimin bir ihtiyaç olduğunu anlamaları gerekmektedir. Hatta bunun için kişiler ve örgütlerin değişimi belli bir plana oturtup öyle hareket etmeleri gerekmektedir. Bu şekilde gelecekte hakkında bir öngöründe bulunabilirler (Can, 2002). Bu noktada değişime açıklık hususu da önemlidir. Yani; değişimin olabilmesi

için kişiler ve örgütlerin değişime yatkın, istekli ve uygun olması da gerekmektedir (Özdemir, 1999). Örgütsel anlamda ise çalışanların psikolojik ve davranışsal olarak değişimi gerçekleştirebilecek düzeyde olması demektir (Weiner, Amick ve Lee, 2008).

Girişimci kavramının farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bir ekonomist için Girişimci; Kaynakları, işgücünü, materyaller ve diğer kaynakları bir araya getirerek önceki değerlerden daha büyük bir değer yaratan, aynı zamanda değişimi yenilikçiliği ve yeni bir düzen anlayışını ortaya koyan bir birey olarak tanımlanabilir. Bir psikolog için Girişimci; bireyleri elde etme veya bireylere ulaşma, deneyimler edinme, başarma veya başkalarının muhtemel otoritesinden kaçma veya otoriteye sahip olma ihtiyacı, arzusu olan ve bu türden güdülerle harekete geçen bir birey olarak tanımlanmaktadır. Bir iş adamı için Girişimci; bir tehdit unsuru, sıkı bir rakip anlamına gelebileceği gibi bir müşteri, işbirlikçi veya diğerlerinin refahı ve mutluluğu için çalışan bir birey olarak tanımlanmaktadır (Kurt, Ağca ve Erdoğan, 2006: 101).

Bir diğer tanımda Girişimci; Kâr elde etmek amacıyla mal ya da hizmet üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getiren, belli bir risk alarak işletmeyi kuran, bu işletmeyi ya yöneten ya da yönetim hususunda profesyonel bir uzmandan yardım alan kişi olarak tanımlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, bir girişimci; yeni fırsat noktaları konusunda öngörüsü olan ve o fırsatlar üzerinde harekete geçmek için düşünen bir kimsedir (Bakırtaş ve Tekinşen, 2006: 128). Firma içerisinde girişimci faaliyetlere izin vererek çalışanlara daha üretken ve dinamik bir ortam yaratan bu oluşum iç girişimcilik olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2001:543).

İlgili literatürler incelendiğinde ise, Girişimci kavramının “Mal veya hizmet üretmek için kâr ya da zarar riskini göze alarak, sahip olduğu sermayeyi yatırıma dönüştüren kişi “ya da” Bir işletmeyi organize eden, yöneten ve işletme risklerini göze alan kişi” anlamında da kullanıldığı görülmektedir (Basım ve Şeşen, 2009).

Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak özetle, Girişimci; Kişi esaslı ve kişiye bağlı özel yetenek beceri ve zihinsel kapasiteye sahip, yeni fikirler üretebilen, risk alan ve bunun sonuçlarına katlanacak kapasitede olan kişiler olarak tanımlanabilir.

Yapılan araştırmalarda liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde pozitif etkilerine yönelik literatür çalışmalarının olduğu görülmektedir. Çalışanlar üzerinde liderin pozitif etkileri üzerine yapılmış araştırmalardan yola çıkarak bu araştırmada paylaşılan liderliğin çalışanların değişime açıklık düzeyleri üzerinde etkili olacağı ve kurum içi girişimcilik güdüsü oluşturacağı konusunda çalışmalar yapılacaktır. Bu temel amaç doğrultusunda çalışanların algıladığı paylaşımcı liderlik ile değişime açıklık düzeyleri ve girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde; değişime açıklık ve örgütsel değişim kavramları, ikinci bölümünde i girişimcilik ve i girişimcilik faktörleri, üçüncü bölümünde paylaşılan liderlik ve paylaşılan liderlik yaklaşımları, dördüncü bölümde paylaşılan liderliğin değişime açıklık ve i girişimcilik üzerine etkisine yönelik araştırma sonuçlarına yer verilmektedir.

1.BÖLÜM

DEĞİŞİME AÇIKLIK

1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Küreselleşme süreci ve teknolojinin hakimiyeti göz önünde bulundurularak düşünüldüğünde, dünya genelinde, her alanda bir değişim söz konusu olmak ile birlikte iş dünyasının bu değişimden daha fazla etkilendiğini söylemek mümkündür. Çünkü rekabetin yoğunlaştığı ve rakiplerin sayısı ile formatlarının değiştiği bir ortamda, tüm bu gelişmelere uygun hale gelebilmek adına değişim ve gelişim önemli ve değerli faaliyetler olarak addedilmektedir. En önemlisi, bu değişim ve gelişim, iş dünyasının tüm aktörleri için aynı anda ve aynı derecede geçerlidir (Özen, 2002).

Böylelikle, mevzu bahis olan faaliyetlerin genelini kapsayan bir kavram olarak örgütsel değişim, kurumların mevcut buldukları hallerinden büyük ölçüde ayrılarak, çevrelerinde devam eden sürece ve sürecin gerekliliklerine uyumlu hale getirilmesini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 208). Çevre ile uyum, örgütsel değişimin temel fonksiyonudur. Kurumların kendi kültürlerini bir kenara bırakmama gibi arzusu söz konusu olsa da bu korunan kültürel kimlik ile birlikte değişimin yaşanması da kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bunun yanı sıra örgütsel değişim, “özde kimlik ve kültür gibi olguların korunmasına karşın, işletmenin yapısal, süreçsel ve uygulamalarının büyük ölçüde değişmesi ve bunun zorunluluğu” anlamını taşımaktadır (Balcı, 1995: 47). Bu şekilde de örgütsel değişimin kaçınılmazlığına bir göndermede bulunmaktadır. Özellikle değişen ve gelişen piyasa şartları göz önünde bulundurulduğunda, kurumlar için ileriye ve geleceğe dair adımlar atılması sistemsel anlamda kendiliğinden ortaya çıkan bir durumdur ve böylelikle de örgütsel değişim uygulamaya konmaktadır.

Değişime açıklığında bu hali ile işletmeden işletmeye değişen bir uygunluk durumunun değil her işletme için kaçınılmaz gerçek olduğu görülmektedir. Değişime açıklıkta işletmeler için yeterince bir tercih hakkı kalmamakta ve bu şekilde de

rekabetin içerisinde güçlü bir biçimde kalmak isteyen tüm tarafların değişim odaklı düşünceleri söz konusu olmaktadır (Karpuzoğlu, 2004).

Dinçer (1992: 8) örgütsel değişimin çok boyutluluğundan bahsederek kavramı “yenilik odaklı, birleştirici, bütünleştirici, finansal büyümeye etki eden ve kurumun yeniden tanımlanmasını düşünen olgu ve olayların bütünü” şeklinde değerlendirmektedir. Bu tanımlamanın içerisinde yer alan tüm kurumsal faktörleri bütünleştirme ve yeniliğe odaklanma unsurları örgütsel değişimin ne denli olumlu bir faaliyetler bütünü olduğunu da göstermektedir. Örgütsel değişim, bu şekilde bir kurumun gelişimine dair önemli olarak nitelendirilebilecek bütün unsurları bir arada barındırmaktadır.

Örgütsel değişim ile birlikte sistemin tüm parçalarının değişime katkı sağlaması ve sadece kurumun değil kurumun birimlerinin ve çalışan bireylerinin de kendi içlerinde bir değişim yaşamaları zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumun gerçek anlamda bir örgütsel değişim yaşayabilmesi adına değişimin, kurumun alt birimlerinden itibaren başlayarak kurumun üst yönetimine, daha sonrasında ise kurumun yönetim anlayışına sirayet etmesi söz konusudur. Bu nedenle de örgütsel değişim adına bir süreci belirlenmeli ve her bir birim buna uyum göstermelidir (Edil ve Halit, 2004).

Başka tanımlamalarda ise örgütsel değişiminin içerisinde rekabet faktörü ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütsel değişim, uygulamaların kurum nezdinde başarılı sonuçlar ortaya çıkarması ve piyasa koşullarında rekabet avantajını ilerleyen süre zarfı içerisinde kurumun lehine ortaya çıkarması adına etkin kurumsal gelişim sürecidir (Tunçer 2011: 58).

Rekabetin işletmelerin kaderini tayin etmek adına son derece değerli bir faktör olarak ortaya çıkışı ile birlikte işletmelerin rekabette ön plana çıkabilmek adına attığı adımlar da çoğalmış ve çeşitlenmiştir. Fakat rekabette ön planda olabilmek için üretim ve pazarlama gibi unsurların öneminin ötesinde, işletmelerin kendilerini geliştirebilmeleri konusunda, kendi iç yapılarında gerçekleştirecekleri değişim ve gelişim hamleleri de doğrudan ve dolaylı olarak işletmelerin rekabetteki konumunun tayin edilmesini sağlamaktadır (Mucuk, 2003: 367).

Öyle ki rekabeti sadece rakiplere karşı mücadele etmek olarak değerlendirmek yerine bir işletme için başlangıç noktası kendisini tanımak ve piyasa şartlarına uygun bir sistem bütünü geliştirmek olmalıdır. Böylelikle kendisinden daha fazla verim elde etmesi söz konusu olabilecektir.

1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ORTAYA ÇIKIŞI

Örgütlerde değişimin gerçek anlamda bir ihtiyaç olarak ortaya çıkışında piyasa şartları ile örgütün içerisindeki sistemin giderek daha fazla eskimesinin ve yetersiz hale gelmesinin büyük bir etkisi bulunmaktadır. Bu şekilde örgütler, kendilerini mevcut dönemin şartlarına uygun hale getirecek olan bir değişim faaliyetlerini bütününe değerlendirmeye almakta ve böylelikle de kendilerine bir yol haritası belirlemektedirler (Bayraktar, 2003:40).

Örgütsel değişimin söz konusu olduğu belirgin dönemlere bakılacak olursa bu tip zaman dilimlerinde değişim iki farklı temel nedenden ötürü ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki işletmenin artık karşılaşmış olduğu sorunlarla baş etmek konusunda zorlanıyor olmasıdır. İkincisi ise pazarda ve rekabet ortamında göze çarpan ve kendisini belli eden fırsatların belirgin hale gelmesi ile bir teşvikin ortaya çıkmasıdır (Kerman ve Öztop 2014: 95).

Yine de bu etkenlerin ortaya çıkardığı değişim ihtiyacı hiçbir zaman geçici ve sürecin en iyi şekilde değerlendirilmesi adına üretilerek yapay bir şekilde ortaya çıkmamaktadır. Aksine, değişim ihtiyacı geleceğe yönelik ortaya çıkmaktadır ve örgütsel değişim süreci bu şekilde süre gelmektedir. Bu nedenle de işletmeler için önemli olan örgütsel değişimin sağlayabileceği olumlu etkilere süreklilik kazandırmak adına, düzenli bir biçimde değişim adına gerçekleştirilen faaliyetleri kontrol etmek ve değişimin ortaya çıkardığı aksaklıkları gidermektir (Kotter 2012: 23).

Genellikle örgütsel değişimin ortaya çıkışındaki faktörlerin ve etkenlerin geçici olarak işletme üzerinde etkisi olduğu düşünülse de aslında ortaya çıkan tabloda, örgütsel değişim zorunluluğu olan ve geleceğe yönelik olarak devamlılığı söz konusu olan bir kavramdır. Bunun yanı sıra örgütsel değişim, her zaman dışarıdaki etkenlerin

kurduğu baskı ile ortaya çıkmamaktadır; kimi zaman işletmenin kendi iç dinamiklerinin bir dayatması olarak ortaya çıkan örgütsel değişim, dış baskıların yaratabileceği etkiden daha güçlü bir etki uyandırabilmektedir (Peker, 1995).

1.3. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİMİN HEDEFLERİ

İşlemelerin değişimi kaçınılmaz birer olgu olarak kabul etmeleri sonucu örgütsel değişimin içeriği ve hedefleri de şekillenmeye başlamıştır. Her ne kadar firmalar için örgütsel değişim genel olarak aynı şekilde rekabet gücünün artırılması ve eski alışkanlıkların terk edilmesi gibi hedefleri içeriyor olsa da zaman içerisinde işletmelerin kapasitesi ve gelecek beklentilerine göre hedeflerinde farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (Kozak ve Güçlü, 2003).

Örgütsel değişim içerisinde farklılık gösteren ve en çok gözetilen hedeflere bakılacak olursa şu faktörler ön plana çıkmaktadır (Töremen 2002: 187-188):

- Etkinliği arttırmak: Temelde bir işletmenin değişim ile elde etmek istediği en önemli çıktı yürütülen faaliyetler etkin sonuçlar almak ve bunun bir alışkanlık haline getirmektir. Bu şekilde işletmenin sürekli olarak aynı hedef üzerinde yoğunlaşması ve buna göre performans göstermesi söz konusu olmaktadır.
- Verimliliği arttırmak: Çoğunlukla işletmeler, çalışanları aracılığı ile yürüttükleri tüm faaliyetlerde verimlilik odaklı olarak düşünmektedirler. Bu verimlilik düşüncesi rekabetin önemli ve ayrıştırıcı bir faktörü olarak işletme yönetimlerinin gözettikleri unsurlardandır.
- Motivasyon seviyesini yükseltmek: İşletmelerin başarılarının temel unsuru olan çalışanlardan yüksek verim alınabilmesi için gerekli olan motivasyon, rutin çalışma ortamı içerisinde söz konusu olamamaktadır. Bu nedenle de işletmeler örgütsel değişim hamleleri ile çalışanlarının motive olması adına gereken şartları hazır hale getirmeyi hedeflemektedirler.
- Tatmin duygusu yaratmak: Çalışanlar ne düzeyde teşvik edilirse edilsinler, kendileri adına hedef koymuş oldukları nokta genel olarak hep bir tatmin

duygusu elde etmek adınadır. Söz konusu tatmin, onların işlerinde mutlu olmaları, işletmelerine bağlılık duymaları, işletme yönetimi ile ve kendi aralarında güçlü bir iletişim kurmaları ve daha etkin bir şekilde sürekli aynı düzeyde çalışma performansı sergilemeleri adına destekleyici nitelikte olmaktadır.

1.4. DEĞİŞİME AÇIKLIK KAVRAMI

Değişim her ne kadar işletmeler ve işlemlerin çalışanları bir zorunluluk olsa da bu değişimin uygulanabilirliği ve sistemin tüm parçaları ile çalışanların bu değişime uyumu süre gelen bir tartışma konusudur. Her ne kadar işletmeler gelişim ve değişim konusunda adım atmak isteseler de iç sistemlerinin ve bu sistemlerin tüm faktörlerinin değişim ile olan uyum ya da uyumsuzluğu yürütülen faaliyetlerin de başarısını ve başarısızlığını tayin etmektedir (Kozak ve Güçlü, 2003).

Buna göre değişime açıklık kavramı ele alınırken genel ve özel olarak tanımlamak kavramın değişim konusunda bireysel ve örgütsel anlamdaki durumunu net bir şekilde ortaya koyacaktır. Genel bir kavramsal değerlendirme ile değişime açıklık, bireysel ya da örgütsel olarak fark etmeksizin, değişim, gelişim ve ilerleme gibi pozitif yönlü faaliyetlerin bütünü için bireysel ya da örgütsel düzeyde uygunluk, yatkınlık ve istekli olma durumudur (Taşdan, 2013: 2).

Değişim mutlak olarak gerçekleştirilmesi gereken bir faaliyet, mutlak olarak atılması gereken bir adım olarak görülse de sistem parçalarının ona uyumları, onu kabullenmeleri ve ona katkı sağlama konusundaki istekleri büyük ölçüde belirleyici olmaktadır. Değişim adına atılan adımların kalitesi ne derece olursa olsun mutlak olarak yapılması gereken değişim için uyuma dair çalışmaların yürütülmesi ve tarafların değerlendirilmesi gerekmektedir (Bayraktar, 2003).

Genellikle işletmeler çalışan tercihinde sistem ile uyumlu olan çalışanlar istihdam etme fikrine sahip olsalar da bu bazen mümkün olmamakta ve istihdam edilen çalışanlar ile birlikte mevcut sistemin genel yapısı, söz konusu değişim hareketlerine belirli oranda direniş göstermektedir. Kimi zaman da bu direniş söz

konusu olmamakta ve değişime açık olarak işleyen sistem birimleri işleri kolaylaştırmaktadır (Zadeoğluları, 2010: 9).

Bu süreçler içerisinde değişimin pozitif bir olgu şeklinde tanıtılması son derece zor olmak ile birlikte çalışanların ve mevcut sistemin yapısının buna uyumluluğu büyük önem arz etmektedir.

Değişime açıklığı büyük ölçüde çalışanlar temeline indirgeyen ve onların yer aldığı kurumsal sistemi de değerlendiren bir tanımlamada ise Weiner, Amick ve Lee (2008: 381) kavramı “örgütsel değişime açıklık” olarak revize etmiş ve bu kavramı da “çalışanlar başta olmak üzere işletmenin tüm birimlerinin psikolojik ve etkinlik açısından, davranışsal olarak, işletmenin geleceğine olumlu yönde tesir etmesi muhtemel faaliyetlerle uyumluluğu” şeklinde değerlendirmiştir.

Bu değerlendirmenin içerisinde çalışanların daha fazla ön plana çıkmasının temel nedeni, söz konusu muhtemel değişimin uygulanması aşamasında çalışanların büyük ölçüde değişimin başarısız ya da başarısızlığı konusunda belirleyici etken konumunda olmaları, bu nedenle de değişimin onlarla uyumluluğu kadar değişimi sevmelerinin de öneminin bulunmasıdır (Bayraktar, 2003).

Wanberg ve Banas (2000: 135) değişime açıklık konusunda iki farklı ölçęü ön plana çıkarmıştır. Bunlardan biri “değişimi desteklemek adına istek” diğeri ise “değişimin potansiyel sonuçlarına karşı pozitif etki” şeklindedir. Değişimi desteklemek adına istek, örgüt içi uyum sonucunda ortaya çıkan bir değişikliğe olan uyum ve desteği nitelerken, değişimin potansiyel sonuçlarına karşı pozitif etki, değişimin yaratabileceği potansiyel olumlu etkiler neticesinde değişimin ilk aşamasından itibaren uyumlu bir desteklenmesidir.

Birey ile örgütü birbirinden ayırmayan tanımlamalarda ise değişime açıklık, bir çalışan bireyin ya da kurumun kültürel ve işlevsel anlamda değişime uygun ve destek verir nitelikte hareket ediyor olmasıdır (Çankaya vd. 2012: 49). Değişime açık olunması konusunda birey ile örgütün birbirinden ayrılmamasının nedeni olarak her iki kavramın da karşılıklı olarak birbirlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilerinin bulunuyor olmasıdır. Bunun yanı sıra, değişime açıklık noktasında da bu faktörlerden

birinin göstereceği isteksizlik ya da uyumsuzluk diğerinin çalışma sistemini de olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Örgütsel değişime açık olma konusunda çalışanların değişime hazır hale getirilmesi de dikkat çekici unsurlardandır. Psikolojik ve davranışsal açıdan çalışanların değişime hazır hale getirilmesi, onların değişim süreci ile uyumlu olmaları adına son derece önemlidir ve bu noktada işletmelere sürecin ortaya çıkarılması ve yönetilmesi adına önemli görevler düşmektedir (Çağlar 2013: 123). Değişime açık olma konusunda beklentilerin sadece çalışanlar üzerinde yoğunlaşması onların üzerindeki yükü daha da arttıracaktır.

1.5. DEĞİŞİME AÇIKLIĞIN BOYUTLARI

1.5.1. Duygusal Boyut

Değişime açıklık konusunda ön plana çıkan bir unsur olarak çalışanlar değişimin neler getireceğini sürekli olarak merak etmektedirler. Çoğunlukla değişimin yaratabileceği yenilenme ortamında işini kaybetme tehlikesinin söz konusu olması çalışanlar için önemli ölçüde bir tehdit ve sorun yaratmaktadır. Bu nedenle de çalışanlar değişime açık olma konusunda öncelikle duygusal olarak düşünmekte ve tepkiler vermektedir (Kanar 2006: 19).

Çalışanların duygusal olarak verdikleri tepkiler mantıktan uzak olduğu süre zarfında değişimin içeriğini değerlendirememekte ve mutlak olarak bireysel olmak ile birlikte çıkar odaklı düşünmektedir. Her bir çalışanın bu şekilde düşünmesi ile birlikte değişime açıklık konusunda duygusal bir boyuta ulaşılmamaktadır.

Değişimi detaylı olarak düşünen ve ona karşı olumlu tepkiler veren çalışanlar için ise yine bireysel ve çıkar odaklı olmak kaidesi ile değişimin yaratabileceği muhtemel tatmin duygusu ön plana çıkmaktadır. Bu tatmin duygusu ile birlikte çalışan birey değişimin kendisine getireceklerini değerlendirdikten sonra, söz konusu olumlu getirilere istinaden çalışan diğerlerine, sisteme, kurum yönetimine ve

değişimin diğer getirilerine olumlu yaklaşarak destek vermektedir (Tokat, Kara ve Karaa 2013: 1977).

Bu durumda ortaya çıkan görüntüde çalışanlar dolaylı olarak değişimin getirilerinin negatif ya da pozitif yönlü olmasını duyguları ile birlikte belirlemektedirler. Çalışanların bu belirleyici konumlarında duygusallığın ön plana çıkması ise sonuçların örgüt için son derece riskli olmasına sebebiyet verebilmektedir.

1.5.2. Bilişsel Boyut

Değişime açıklığın bilişsel boyutunda, duygusal olarak sergilenebilecek olan tutum ve davranışlardan ziyade mantık silsilesi içerisinde gerçekleştirilen değerlendirmeler yer almaktadır. Bu değerlendirmeler, çalışanların değişimin ortaya çıkaracağı faktörleri iyi bir şekilde analiz ederek değişim konusunda karar vermelerine olanak tanımaktadır (Yeniçeri 2002: 181).

Değişimin anlık olarak gerçekleşmediği, belirli dönemsel atılımlar içerisinde gerçekleştirildiği düşünüldüğü süre zarfında, çalışanların anlık ve fevri bir şekilde değişim faaliyetlerine karşılık vermesi işletmelerin en fazla korku duydukları konuların başında gelmektedir. Bu nedenle de işletmelerin değişim ile ilgili adımları çalışanlarına aktarmaları gerekmektedir (Koçel, 1999 : 512).

Değişime açıklığın bilişsel boyutunda, işletmenin değişimi düzgün bir şekilde tanıtmayı ve çalışanların da gösterdikleri iyi niyet ile birlikte mantıklı bir şekilde değişim hamlelerini değerlendirmeleri sonucu çalışanların, dolayısı ile de işletmenin değişimin olumlu sonuçlarına inanma eğilimi artış göstermektedir (Kantar 2006: 19-20). Bu inancın ortaya çıkmasında işletme ile çalışanların karşılıklı etkileşimi büyük önem arz etmektedir.

1.5.3. Davranışsal Boyut

Değişime açıklığın davranışsal boyutu ile birlikte çalışanların artık fiziksel olarak işletme içerisinde uygulamaya konan değişime destek oldukları ve bu şekilde

de değişimin başarıya ulaşması adına çaba sarf ettikleri görülmektedir. Bilişsel boyutta ortaya çıkan mantıklı değerlendirme eylemi davranışsal boyutta değişime desteği beraberinde getirmektedir (Kanar 2006: 21).

Davranışsal boyut çoğunlukla çalışanların pozitif yönlü tutumları ile özdeşleştirilmektedir. Bu şekilde davranışsal boyutun, işletmelerin değişim konusundaki adımları çalışanları ile kuracakları iletişim konusunda çeşitli avantajlar getirecek şekilde değerlendirilmektedir. Bu şekilde de değişim kolaylaşmakta ve çalışanların uyum süreçleri de hızlanmaktadır.

Değişime açıklığın son aşaması olarak davranışsal boyutta çalışanların, sürecin ileri safhalarında değişime yardımcı oldukları ve katılımcı tutumlar ile birlikte değişimin sonuçlarının daha fazla olumlu olmasına destek sağladıkları görülmektedir. Çalışanların katılımcı tutumları çoğunlukla kendilerinin konuyu doğru ve detaylı bir şekilde değerlendirmeleri sonucunda, bireysel olarak ortaya çıkmaktadır. Daha sonrasında ise işletmenin konuya olumlu yönde katılımı gelmektedir (Tokat, Kara ve Karaa, 2013: 1977).

1.6. DEğİŞİME AÇIKLIğI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.6.1. Bireysel Faktörler

Değişime açık olabilmek hususunda, örgütsel faktörler geri planda bırakıldığı süre zarfında, kişisel olarak bireylerin belirleyici oldukları görülmektedir. Onların sahip oldukları değerler, yaklaşımlar, beklentiler ile pozitif ve negatif yönlü tutumlar, değişime açık olmaları ya da değişime karşı çıkmaları konusunda yönlendirici etkiye sahip olmaktadır. Birey değişim için karar verme konusunda çoğu zaman kendi başına kalmaktadır (Lines, 2005).

Bireysel açıdan değerlendirildiğinde, değişime açık bireylerin büyük ölçüde olumlu birçok özelliği bünyelerinde ve zihinlerinde barındırdıkları gözlemlenmiştir. Buna göre değişime açık bireylerde toplum adına yararlı olacak faaliyetlerde bulunmak, sosyal hayatında aktif hareket etmek, iş hayatında verimli hizmet vermek,

iş çevresi ile yakın ilişkiler kurmak ve sürekli olarak gelişim içerisinde bulunmak çoğunlukla bir rutine dönüşmekte ve böylelikle de değişime açıklık doğal hale gelmektedir (Eroğlu, 2014: 129).

Bu tip olumlu tutumlara sahip bireyler için değişime açık olmak son derece kolay hale gelmekte ve konu ile ilgili düşündükleri süre zarfı içerisinde sürekli olarak değişimi destekleyecek davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Değişim için gerekli olan önemli unsurlardan biri olan bireyin uyumu, bu tip bir kişilik yapısı içerisinde kendisine uygun bir yer edinerek hem bireyi hem de bireyin bağlı olduğu işletmeyi pozitif yönde etkilemektedir (Koçel, 1999).

Özellikle yaratıcı düşünme konusunda çalışanlardan daha fazla verimin beklendiği bir süreçte değişime açık olmak daha fazla dikkat çeken bir unsurdur. Buna göre, araştırmacıların genel olarak tespitlerinde, yaratıcı bir çalışanın istihdamı sürecinde, yaratıcılığının kökeninde değişime açıklığın var olup olmadığına bakılması gerekmektedir (Çankaya 2012: 49). Bu şekilde bireyin yaratıcı bir birey olup olmadığı ve yaptığı işin ortaya çıkardığı değişime uyum sağlayıp sağlayamayacağı da belirli oranda ortaya çıkmaktadır.

1.6.2. Duygusal Faktörler

Kişilik özelliklerinin değişime açıklık konusunda yarattığı etkinin ötesinde bireyin sahip olduğu duygusal özellikler de onun duygusal anlamda etkilenmesine ve bu yolla değişime açıklık hususunda pozitif ve negatif yönlü olarak düşünmesine sebep olacaktır. Bu düşüncelerin neticesinde de bireyin duygusal olarak kendisini değişim hakkında uzun vadeli olarak koşullandırdığı görülecektir. Duygusal faktörler, değişime açıklığın arka planda kalan ancak etkisi hissedilen belirleyicilerinden olarak ortaya çıkmaktadır.

Bireylerin sahip oldukları duygular ve hassasiyet noktaları, onların hayatlarındaki birçok konuda tutum ve davranış geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Bu konulardan biri olarak örgütsel yapı içerisindeki tutum ve davranışları göz önünde bulundurulduğunda, değişime açık olmak ya da olmamak hususunda ön

plana çıkan duygusal faktörler çalışan bireylerin değişim ile uyum gösterip göstermemelerini sağlamaktadır (Tokat, Kara ve Karaa 2013: 1977).

Duygusal anlamda takınılacak olan tavırlar ve bireyin iç dünyasında ortaya çıkan hisler, onun değişimle uyumlu ya da uyumsuz hareket etmesine yön vermektedir. Nasıl ki birey normal hayat akışı içerisinde duygularının kendisine yardımcı olması neticesinde çizdiği yolda ilerlemekte ise aynı şey değişime açık olmak konusunda da ortaya çıkmaktadır.

Bireylerin normal hayatlarında olduğu gibi iş hayatları içerisinde de belirli şekillerde beklentileri bulunmaktadır ve bu beklentileri neticesinde kendilerini ifade etmektedirler. Beklentilerin güçlü bir şekilde ortaya çıktığı iş hayatında da birey için duygusal anlamda şekillenen düşünceler ve beklentiler, onun birçok konudaki tutum ve davranışının yönünü tayin etmektedir. Tatmin-tatminsizlik ve beklentilerin karşılığını almak ya da alamamak gibi doğrudan duygulara temas eden olgular neticesinde değişime açık olma ya da uyum göstermeme gibi bir durum da yaşanmaktadır (Kanar 2006: 19).

Bilhassa duygularının etkisi altında hareket etme konusunda gözle görülür bir baskı hissedilen bireyler için değişim ile ilgili önyargılarla yaşamak ya da söz konusu önyargıları ortadan kaldırabilmek sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Bu nedenle de bireylerin öncelikle değişimi zihinsel olarak doğru şekilde algılamalarına imkan tanıyacak bir ruh haline sahip olmaları gerekmektedir.

2. BÖLÜM

İÇ GİRİŞİMCİLİK

2.1. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Girişimcilik genel olarak bir kültüre bağlı olmamak ile birlikte, geçmiş yıllarda sıklıkla ticaret ile uğramış olan toplumların zaman içerisinde devam ettirdiği bir faaliyettir. Mevcut süreçte de girişimcilik geçmişten gelen dürtülerle devam etmektedir. Fakat zaman içerisinde girişimciliğin sektörel anlamda farklılaştığı, geçmiş yıllardaki gibi belirli sektörler ve işler üzerinden yürütülmediği, bunun yerine daha farklı girişimcilik alanlarının yaratıldığı görülmektedir. Özellikle genç neslin teknolojiyi kullanarak attığı adımlar girişimciliğin bilinen yüzünü büyük ölçüde değiştirmiştir (Kaya, 2001: 543).

Birbirinden farklı tanımlamalar gerçekleştiriliyor olsa da girişimcilik için yapılabilecek en genel tanım, “bir birey ya da bir grubun pazarda var olan fırsatlardan yararlanmak adına ellerindeki kaynakları kullanarak ya da mevcut kaynakları arttırarak, pazar araştırması yapılması sonrası ticari sürece, riskleri de alarak atılması süreci” şeklindedir (Özevecioğlu ve Cengiz, 2009: 83). Girişimcilikte kaynak yaratmak ve bu kaynakları kullanmak adına pazarın mevcut şartlarının araştırılması son derece önemlidir. Böylelikle girişimciliğin bir macera olarak başlamasından ziyade ciddi bir süreç olarak başlaması söz konusudur.

Büyük ölçekli şirketlerin dünya geneline yayılması, küreselleşmenin dış pazarlara açılmayı kolaylaştırdığı kadar rekabet şartlarını zorlaştırması ve sürekli olarak dünya üzerinde yaşanan finansal krizler neticesinde girişimcilik giderek zorlaşan bir faaliyet haline gelmiştir. Her ne kadar bu zorluklar yıpratıcı ve yatırım yapma şevkini kırıcı nitelikte olsa da iş dünyası girişimcilik faaliyetlerini kendisi bizzat desteklemektedir. Bu durum rekabetin başka bir boyutunu ifade ediyor olsa da girişimcilik aslen rekabeti yaratan eylem olarak görülebilir (Forti, 2006).

Aynı zamanda girişimcilik, “bireysel ya da örgütsel olarak, mevcut kapasitenin ötesinde sonuçlar elde edebilmek adına fırsatlar yaratılmaya çalışılan süreç” şeklinde değerlendirilmektedir (Thompson, 1999: 209). Thompson tarafından geliştirilen bu tanımlamanın içerisinde de görüldüğü üzere girişimcilik fırsatlarla ilişkilendirilen bir kavram olarak görülmekte ve girişimcilik ile bu fırsatların birer başarı unsuruna dönüşebileceği düşünülmektedir.

2.2. GİRİŞİMCİ KAVRAMI

Girişimcilerin varlığı ticari sistemin işleyişi açısından son derece önemlidir. Herkesin sadece çalışan ya da memur olmadığı, aynı zaman üretken bireyler de olduğu bir iş dünyasında rekabet olmakta, bu rekabet de üretim ve dolayısı ile kalite çeşitliliği yaratmaktadır. Bu nedenle girişimciler devlet yönetimleri tarafından da gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerin büyük bir çoğunluğunda desteklenmektedir. Bunun yanı sıra bankalar ve finans kuruluşları da çeşitli şekillerde girişimcileri rekabetin içerisinde olmaları ve sürekli olarak rekabetin içerisinde kalmaları adına desteklemektedir (Demirci, 2006: 61).

Genel bir değerlendirme olarak ele alındığında girişimci kavramı, pazarda, rekabet ortamı içerisinde fırsatları, gelişmeler ışığında takip eden ve algılayan; bunları yeni birer fikre dönüştürmeyi amaçlayan ve bu süre zarfında da içerisinde birçok farklı faktörü içeren riskleri de göze alabilen bireyi tanımlamaktadır (Tekin, 2004: 4). Bu tip bireyler açısından yenilikleri fark etmek önemli bir özelliktir, ancak bir girişimci için belki de en önemlisi risk alabilecek şekilde hareket etmesidir. Bu özellik girişimci bireyin hedefe ulaşması konusunda onun önünü büyük ölçüde açabilecektir (Gürol, 2000: 61).

Girişimciler, sahip oldukları yatırım ve üretim kapasitesi ile birlikte aslında ticaret akışının ve genel olarak iş dünyasının temel yapı taşı olmaya başlamışlardır. Bugün dünya genelinde büyük ölçekli üretim gerçekleştiren, uluslararası hizmet veren firmaların temellerine bakıldığında küçük ölçekli girişimcilik hamlelerinin örnekleri görülmektedir. Böyle sıradan girişimciler zaman içerisinde büyük ölçekli

yatırımcılara ve işverenlere dönüşebilmektedirler. Aynı zamanda bu değişimleri sayesinde geniş çaplı istihdam da sağlamaktadırlar.

Girişimciyi, bireysel olarak, “mevcut kaynakların geleceği konusunda fikir yürüterek üretim ve pazarlama gibi süreçleri şekillendiren, buna göre bir iş, iletişim ve örgütlenme yapısını oluşturan, en nihayetinde de bunların çıktılarını başarılı bir şekilde tüketicilere sunmaya çalışan kişi” şeklinde de tanımlamak mümkündür (Bozkurt vd. 2012: 232). Bu hali ile girişimciler iş dünyasını temelden kuran ve yönlendiren kişiler olarak da görülmektedirler. İş dünyasındaki ve pazardaki rekabet sürecinin çeşitli fırsatlar sunması girişimcilik olgusunu daha fazla teşvik etmekte ve böylelikle de çeşitli alanlarda çeşitli kapasitelere sahip olan girişimciler ortaya çıkmaktadır.

2.3. İÇ GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

İç girişimcilik kavramının ortaya çıkışında çalışanların işletmeleri açısından daha fazla ön plana çıkmış olmalarının büyük bir etkisi bulunmaktadır. Böylelikle çalışanların üretim aşamasında daha fazla ön plana çıktıkları görülmektedir. Daha da önemlisi, çalışanlarının yaratıcılığı temelinde ilerleyen işletmelerin sayısının giderek artması ile birlikte yetenekli ve yenilikçi çalışanların istihdam sayısı da artmakta ve yenilikçi bireylerin ortaya çıkışı konusunda çalışanların eğitiminin gerekliliği de fark edilmektedir. Bu durum iç girişimciliği işletme dahilinde doğal bir faaliyet haline dönüşmesine olanak tanımaktadır (Gürol, 2000: 61).

Genel bir çerçevede tanımlanacak olursa iç girişimcilik, bir işletme içerisinde istihdam edilen çalışan bireylerin, fırsatlar yaratmak adına yenilikçi düşünceler ışığında alışlagelmiş uygulamaları değiştirmek sureti ile yeni işler ve projeler üretmesidir (Ağca ve Yörük, 2006: 164). Mutlak olarak iç girişimciliğin bireysel atılımlara gereksinim duyduğu görülmektedir ve bu gereksinim ile birlikte çalışan bireylerin yenilikçilik odaklı düşünceleri de gerekmektedir. Aksi takdirde iç girişimcilik için uygun bir zemin yaratılamamaktadır.

Diğer bir tanımlamada iç girişimcilik, Damapour’un yaklaşımı ışığında “yeni fikir ya da yeni uygulamalar üretilmesi, bunun bir davranışa dönüştürülmesi, pratiğe

uygulanması ve ilerleyen süre zarfı içerisinde geliştirilmesi” şeklinde görülmektedir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 49). Özellikle Damapour’un yaklaşımında iç girişimciliğin ortaya koymuş olduğu ürünler sonrasında bunların pratiğe uygulanması kadar süreklilik halinde uygulanabilmesi de son derece önemli olmaktadır. Sadece bu şekilde iç girişimciliğin varlığından ve uygulanabilirliğinden bahsedilebilir. Aynı zamanda işletme yönetiminin desteği de büyük önem taşımaktadır.

İç girişimcilik konusu, işletmelerin büyük ölçüde ihtiyaç duydukları faaliyeti de ifade etmektedir. Bu bağlamda işletmelerin kendilerine yeni rekabet ve kâr mecraları yaratabilmeleri adına iç girişimciliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için de işletme dahilinde yenilikçi adımların desteklenmesi ve bu şekilde de iç girişimciliğin açabileceği yeni ufuklara yön verilmesi gerekmektedir. Bu durum işletmenin üretim çeşitliliğini, etkinliğini ve kalitesini mutlak olarak arttırmaktadır (Naktiyok, 2004: 64).

Modern bir kavramsallaştırma sonucunda iç girişimciliğin, tamamı ile yenilikçilik odaklı ve sadece fırsat odaklı olarak gerçekleşen, bunun ötesinde mutlak olarak risk alma ögesini barındıran bir faaliyet olduğu düşünülmektedir (Basım, Şeşen ve Meydan, 2009: 33). Bu tanımlamada dikkati çeken risk faktörü, iç girişimciliğin getirileri olmak ile birlikte belirli oranda bir risk içermesi gerekliliğinin de bir göstergesidir. Değerlendirmelere göre eğer ki böylesine yenilik odaklı ve sürdürülebilirliği söz konusu olan bir kavram söz konusu ise rekabetin şartları göz önünde bulundurularak bir risk alınması da gerekmektedir.

Ortaya çıkış sürecinde iç girişimcilikteki risk alma faktörü işletmenin çalışanlarına sunduğu haklar neticesinde gerçekleşebilecek ve ancak bu şekilde uygulanabilecek durumda olduğudur. Girişimci hamlelerin genel olarak, belirli oran ve şekillerde riskler içerdiği bilinse de iç girişimcilik ile birlikte işletmenin normal çalışma ve üretim düzeninin dışına çıkılması ile birlikte ciddi bir riskin alındığı da görülmektedir. İşin yavaşlaması, yatırım maliyeti ve hedefsiz bir şekilde ortaya çıkan iş yükü iç girişimciliğin başarıya ulaşmaması sonucunda ciddi bir soruna dönüşebilir ve alınmaması gereken bir risk imajı yaratabilir (Demirci, 2006: 61).

İç girişimcilik konusunda çalışmalar gerçekleştiren bazı araştırmacılar açısından ise kavram işletme içerisinde her anlamda bir yenilikçi süreç yaratmak adına birey ve toplu olarak atılan adımları ifade etmek ile birlikte bu durum kısmi bir faaliyetler bütünü ifade etmektedir (Morrison vd. 1999: 55). Bu yaklaşımın temelinde, iç girişimciliğin her ne kadar bireysel çabalarla birlikte işletmeye bir şeyler kazandırma şansı olsa dahi bunun kısıtlı olarak kalacağı ve bu tip konularda adımlar atması gerekenlerin mutlak olarak işletmelerin yönetimi olması gerektiği düşüncesi yer almaktadır.

İç girişimciliğin genel görünümü içerisinde mutlak olarak işletme yönetimlerinin hakimiyetinden bahsedilse dahi çalışanların artan etkisi ile birlikte iç girişimciliğin çalışanların üretkenliğine ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Böylelikle de iç girişimcilikte işletme yönetimlerinin belirleyici olmaktan ziyade yönlendirici ve teşvik edici olmaları gerekmektedir. Bu teşvik etme ve girişimci çalışmaları destekleme hamlesi işletmelerin rekabet içerisinde fark yaratması adına önemlidir.

2.4. İÇ GİRİŞİMCİ KAVRAMI

İç girişimciliğin söz konusu olabilmesi adına sürecin belirleyici faktörlerinden olan iç girişimciler işletmelerin artık daha fazla şans tanıdıkları, hatta girişimci düşünceleri nedeni ile istihdam noktasında ön plana çıkarmış oldukları bireylerdir. Özellikle yenilikçi fikirlerin rekabette ön plana çıkabilmesi adına iç girişimcilere ihtiyaç duyulan modern dönemde, iş dünyası mutlak olarak iç girişimcilerin üretkenliğine bireysel ya da toplu olarak fark gözetmeksizin ihtiyaç duymaktadır (Bozkurt vd. 2012: 232).

Buna göre bir iç girişimci, “herhangi bir işletme dahilinde, yarattığı bir fikri geliştirerek, yenilik yapmaya odaklanmış bir şekilde risk alma içgüdüleri temelinde ortaya koyan ve sorumluluk alan çalışan birey” olarak görülmektedir (Ağca ve Yörük, 2006: 161-162). Genelde girişimciler kendi başlarına hareket ederek kendi iş fırsatlarını kendileri yaratmaya çalışırken, iç girişimciler açısından durum daha farklıdır. Bir iç girişimci için temel görev, yenilikçi fikirler ve çalışmalar geliştirirken

mutlak olarak bir işletmeye bağılı olarak ve işletmenin çıkarlarını düşünerek hareket etmesi gerekliliğidir.

Başka bir tanımlamada iç girişimci, belirli bir organizasyon dahilinde girişimcilere has özellikler gösteren, kâr odaklı olarak geliştirilen stratejilerine yaratıcı ya da bir parçası olarak işletmesi için fırsatlar yaratan “yenilikçi yöneticiler” şeklinde değerlendirilmektedir (Gürol, 2000: 61). Bu tanımlamada ortaya çıkan yönetici kavramı, iç girişimciliğin sadece yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilecek bir faaliyet olduğunu göstermemektedir. Her ne kadar iç girişimcilik işletmenin tüm çalışanları tarafından gerçekleştirilebilecek bir eylem olmasına karşın yöneticiler tarafından denetim ve onay gerektirmektedir.

İç girişimci bir çalışan olarak hareket edebilmek adına kimi zamanlarda sadece bireylerin kendilerinin yarattığı çabalar yeterli olmamıştır. Bunun haricinde işletme yönetiminin mutlak bir desteği gerekmekte ve bu destek ile birlikte iç girişimci çalışan bireylerin daha yenilikçi, daha rekabetçi ve daha hedefe yönelik adımlar atmaları mümkün olmaktadır.

İç girişimci kavramını tek başına ele alarak değerlendiren araştırmacılardan Pinchot iç girişimciyi “herhangi bir yenilikçi fikri işletme içerisinde geliştirme, uygulama ve bunun öncelikle işletmenin çıkarlarına hizmet etmesi adına sorumluluk alan çalışan birey” olarak tanımlamıştır (Pinchot, 1985: 44). Bu durumda iç girişimcinin mutlak olarak bir sorumluluk üstlenmesi kadar sorumluluk aldığı yenilikçi işin mutlak olarak işletmenin çıkarlarına hizmet etmesi de gerekmektedir.

Her ne kadar bu şekilde çalışanların sadece işletmelerinin çıkarları doğrultusunda hareket ederek girişimci hamleler gerçekleştirdikleri düşünülse de iç girişimciler aslında bu şekilde kendilerini ön plana çıkararak bir görevi de üstlenmektedirler. İç girişimcilik geçmiş yıllarda çok sık rastlanılmayan, hatta işletmelerin kısmen engellediği bir durum iken modern iş dünyası içerisinde giderek daha fazla teşvik edilen bir kavram haline gelmiştir. Böylelikle iç girişimciler için daha fazla ön plana çıkma şansı doğmuştur.

Bu nedenlerle iç girişimcilik faaliyetinin temelinde ve sürecin işleyişi içerisinde ki her noktada neredeyse iç girişimcilerden başkasına rastlamak son derece zordur. İç girişimciler fikri tasarladıkları gibi süreci de şekillendirmektedirler. Aynı zamanda iç girişimciler, kendi aralarında da diğer çalışan bireyleri teşvik etme konusunda belli belirsiz bir görev de üstlenerek işletme içerisindeki yaratıcılığı ve yenilikçi düşünme algısını güçlendirmektedirler. Bunun yanı sıra iç girişimcilerin işletmenin kapasitesi dışında da düşünerek bir bakıma hayalperest bir şekilde hareket ederek atılımlar gerçekleştirmeye çalıştıkları görülmektedir (Naktiyok, 2004: 64).

İç girişimcilerin ellerinde genellikle çok yüksek bütçeler olmaması onların önlerinde engel olarak gözüke de kimi zaman, bazı iç girişimciler için bu durum teşvik edici bir hal alabilmekte ve onların daha fazla yaratıcı olmalarını sağlamaktadır. Eğer ki işletmeleri bu yaratıcılığın devamı konusunda kendilerine destek verecek olursa iç girişimciler için daha geniş çaplı, daha uzun süreli fikirler ve projeler üretmek daha kolay hale gelmektedir. Bu nedenle de işletme yönetimi ile iç girişimci ruhu taşıyan çalışan bireyler arasındaki iletişimin düzeyi ve kalitesi sürecin başarısını belirleyecek önemli faktörlerdendir.

2.5. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN BOYUTLARI

Kavramsal çerçeve incelendiğinde girişimcilik üzerine kuramcı yaklaşımlarının belirli başlıklarda toplandığı görülmektedir. Bu başlıklar sıralandığında girişimcilik boyutları/ iç girişimcilik boyutları (Miller ve Friesen, 1983; Lumpkin ve Dess, 1996; Covin ve Slevin, 1991; Guth ve Ginsberg, 1990); yenilik yapma, risk alma, proaktiflik, özerklik (otonomi), yeni iş girişimleri başlatma, kendini yenileme veya stratejik yenilenme ve rekabetçi girişkenlik olarak ortaya çıkmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 91-93).

2.5.1. Yenilikçilik (İnovasyon) Boyutu

İş dünyası için üretim ve uygulamalar açısından yenilikçilik, çoğunlukla “var olan bir ürün ya da hizmeti gözle görülür ve etkin bir şekilde geliştirmek ya da yeni ve pazar için bilinenden farklı bir şey ortaya koymak” anlamını taşımaktadır (Aksoy,

2003: 17). “İnovasyon” olarak da bilinen bu süreç işletmelerin her anlamda önem verdikleri ve rekabetin içerisinde kendilerini ön plana çıkarmaları adına çeşitli şekillerde yatırımlar yaptıkları bir faaliyettir.

İç girişimcilik açısından değerlendirildiğinde yenilikçilik; teknolojik gelişmeler temelinde, işletmenin ürün ve hizmetlerini, hem üretim, hem de pazarlama aşamasında farklı ve dikkat çekici şekilde tasarlamayı ifade etmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 94). Teknoloji bu noktada sürekli olarak kendisini yenileyen bir faktör olması sebebi ile iç girişimciliğin önemli dayanaklarından ve destekçilerinden biridir. Bunun yanı sıra bireylerin zihinsel üretim kapasiteleri ve sürecin dikkatli olarak değerlendirilmesi de yenilikçilik adına belirleyici etkenlerdendir.

2.5.2. Risk ve Sorumluluk Alma Boyutu

Genel olarak girişimciliğin temelinde yer alan risk ve risk almanın yarattığı sorumluluk yükü iç girişimcilik konusunda da kendi çağında farklı zorlukları beraberinde getirmektedir. Birbirlerine paralel olarak gelişim göstermelerine karşın iç girişimcilik açısından durum daha farklı olarak ortaya çıkabilmektedir. Böylelikle arada bireysellik-örgütsellik farkı ortaya çıkmaktadır.

Buna göre iç girişimcilikte risk ve sorumluluk alındığında, işletme için gelişim, kârlılık ve başarıya odaklı karar alınacağı süre zarfında, bu sorumluluğu almak isteyen iç girişimciler adına bireysel olarak gerçekleştirilecek olan hamlelerden daha büyük ölçekli risk ve sorumlulukların alınması gerekmektedir. Nihayetinde bu risk, sadece sıradan bir girişimciyi değil, büyük ölçekli olarak bir kurumun tüm birim ve fonksiyonlarını da etkileyecektir. Her ne kadar ortada var olan ve makul getirileri söz konusu olabilecek fırsatlar bulunsa da tüm bunların risk değeri ve yaratacağı sorumluluk tahmin edilenden daha yüksek düzeydedir (Ağca ve Kurt, 2007: 94-95).

2.5.3. Proaktiflik Boyutu

İş dünyasının rekabet ortamı içerisinde, rakiplere göre önde olmak, fark yaratmak ve pazarda belirli oranda bir hakimiyet elde edebilmek büyük bir öneme

sahiptir. Bu durumun gerçekleşebilmesi adına da hızlı ve etkin olarak hareket etmek gerekmektedir. Girişimcilikte de hızlı hareket etmek ve fark yaratmak, tarafları diğerlerinden bir adım öteye taşımaktadır.

“Proaktiflik” olarak nitelendirilebilecek bu durum iç girişimcilik için de geçerlidir. Hem çalışanların kendilerini ispat edebilmeleri, hem de ortaya koymuş oldukları plan ve projelerin işletmelerini rekabette bir adım öteye taşıyabilmesi ve “ilk” olabilmek adına gösterecekleri performans iç girişimcilik adına sonuç odaklı işlerdendir. Özellikle iç girişimcilik sonucunda gerçekleştirilecek olan eylemlerin başarısı ve etkinliği rekabetin geleceğine dair de belirleyici olabilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 95).

Bu nedenle de proaktiflik, işletmelerin iç girişimcilik konusunda gözettikleri ve bu sayede de iç girişimci olarak projeler geliştiren çalışanlarını teşvik etmelerine olanak tanıyan bir eylemdir. Böylelikle işletmelerin en büyük beklentisi olan üretim ve pazarlama açısından öncül işler gerçekleştirebilmektir.

2.5.4. Özerklik Boyutu

Girişimciliğin bireysel boyutta ele alındığı süre zarfında ön plana çıkan faktörlerden biri olarak özerklik, özgür ve sınırsız bir şekilde düşünerek ürün, hizmet, proje ve strateji tasarlamak adına son derece önemlidir. Bu şekilde atılımlar gerçekleştirecek olan bir girişimci için daha rahat hareket etmek ve bunun doğrultusunda daha özgün içeriğe sahip projeler ortaya koymak mümkündür.

Benzer bir durum iç girişimcilik sürecinde de gözlemlenmektedir. Çalışanlarına özerk bir üretim alanı açan işletmeler için bu çalışanlardan daha fazla verim almak ve özgün projeler üretmelerini beklemek mümkündür. Bu noktadaki kurumun özerklik seviyesi farkı yaratan asıl faktördür. Çalışanlarına özgürlük sağlama konusunda modern bakış açısına sahip işletmeler açısından iç girişimciliğin başarılı sonuçlar doğurması kuvvetle muhtemelken, çalışma alanında baskı ve sürekli takibin olduğu işletmelerde özerklik ile birlikte iç girişimcilik duygusu da ortadan kalkmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 95-96).

2.5.5. Yeni Girişim Başlatma Boyutu

İç girişimciliğin sürekli olarak işletmeler için farklı yenilikleri tasarlaması ve bunları satışa sunmak adına adım atması, her seferinde yeni bir girişimin başlangıcını ifade etmektedir. Her ne kadar girişimcilik dahilinde hem var olan bir faaliyetin geliştirilmesi, hem de yeni bir şeylerin ortaya konması söz konusu olsa da iç girişimcilik açısından yeni ve farklı olan ürünlerin tasarlanması büyük ölçüde öngörülmektedir.

Bu şekilde iç girişimcilerin fark yaratacak, tamamı ile yeni olarak görülebilecek ürünleri yaratması ile işletmeler daha önce tasarlanmamış olan birçok yeni ürün ve hizmeti piyasaya sürebilme şansını elde edebilmektedir. Bunun için de iç girişimciliğin; işletmeyi ön plana çıkaracak ve onun rekabette elinin güçlü olmasını sağlayacak yeni ve herhangi bir ürün ya da hizmet ile bağdaştırılmayan faktörleri üretmesi beklenmektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 97-98). Bu durumda işletmenin iç girişimci bireyler için mutlak olarak teşvik edici olması, iç girişimci bireyin yenilikler ortaya koyabilmesi adına uygun zemini oluşturması gerekmektedir.

2.5.6. Stratejik Yenilenme Boyutu

İşletmelerin sadece ürün ve hizmet açısından değil, aynı zamanda kendi iç yapısının ve yönetim anlayışının da yenilenmesini öngören stratejik yenilenme boyutu ile de yeniden değerlendirilmesi gerekir. Bu boyutta, işletmelerin iç girişimcilik yaklaşımı temelinde iş tanımlarının yeniden değerlendirilmesi, organizasyon yapısının çalışanların nitelikleri ile uyumlu hale getirilmesi ve gerek görüldüğü takdirde sistemin yeni baştan dizayn edilmesi yer almaktadır. İç girişimciliğin bu boyutunda işletmenin üretim ve pazarlama faaliyetlerinden ziyade yönetsel faaliyetleri daha fazla göz önünde bulundurulmaktadır ve öncelikli olarak yeniliğe yönetim kademesinde ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010: 90).

Stratejik yenilenme boyutu, iç girişimciliğin ortaya koyduğu ya da koyabileceği tüm üretim ve pazarlama odaklı projelerden ziyade iç yapılanmayı

hedef almaktadır. Bu şekilde öncelikle işletmenin modernleşmesine, kurumsallaşmasına ve yenilenmesine çalışılmaktadır.

2.5.7.Rekabet Boyutu

Rekabet, işletmeler için rakiplerine karşı içerisinde buldukları süreci ve bu süreçte ayakta kalarak başarılı olma arzularını ifade etmektedir. Bu arzu ve istek ile birlikte işletmelerin piyasada kendilerine karşı yönelebilecek dolaylı ya da doğrudan tehditleri ortadan kaldırmaları durumu ortaya çıkmaktadır (Demirci, 2006: 61). Her ne kadar rekabette ön planda olabilmek adına iç girişimciliğin proaktiflik boyutu dikkat çekiyor olsa da rekabette işletmeye yönelik bu tehditlerin ortadan kaldırılabilmesi adına proaktif olarak strateji geliştirebilmek kadar rekabetin her noktasında yer almak da işletmelerin önemli fonksiyonlarından (Ağca ve Kurt, 2007: 100).

Rekabetin iç girişimcilik dahilinde önemli olarak değerlendirilebilecek faaliyetleri, rekabetin şartlarını işletme adına olumlu yöne çekebilecek şekilde farklılık yaratma odaklı olanlardır. Bu noktada alışılmadık olarak gerçekleştirilebilecek olan tüm projeler, rekabetin sertleşmesini sağlayacağı kadar bu alışılmadık projeler ile birlikte işletmeye gözle görülür ve güçlü bir avantaj sağlanması söz konusu olmaktadır (Kozak ve Yılmaz, 2010: 90).

2.6. İÇ GİRİŞİMCİLİK FAKTÖRLERİ

2.6.1.Kurumsal Özellikler

Bir kurumun sahip olduğu yapısal özellikler mutlak olarak onun çalışanlarının ve faaliyetlerinin durumuna dair fikir verecek nitelikte olmaktadır. Bunun ötesinde, iç girişimcilik konusu özelinde, kurumun sahip olduğu özellikler iç girişimciliğin varlığı, yokluğu, başarısı ve başarısızlığı konusunda da belirleyici olmaktadır. Bu konuda araştırmalar gerçekleştiren Zahra (1991), kurumsal özellikleri maddi ve maddi olmayan özellikler olarak ikiye ayırmaktadır. Buna göre kurumun yapısal

özellikleri, çalışma sistemi ve yönetim anlayışı maddi özellikleri tanımlarken, bir kurum sahip olduğu kültürel değerler ve bununla ilintili olarak geliştirilen uygulamalar maddi olmayan özellikleri nitelendirmektedir. Bu özelliklerin hepsi iç girişimin gelişimi konusunda pozitif ya da negatif yönlü etkiye sahip olmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 102).

İşletmelerin kurumsal yapılanmaları teşvik edici olabildiği gibi kısıtlayıcı nitelikte de olabilmektedir. Girişimcilik, doğası gereği maddi ve manevi anlamda teşvike ihtiyaç duyarken iç girişimcilik de kurumun içerisinde bir teşvike özellikle ihtiyaç duymaktadır ve bu teşvikin varlığı işletmenin değerleri ile doğrudan alakalı olmaktadır.

2.6.2. Çevresel Faktörler

İşletmelerin başarı ve başarısızlıkları ekseninde konu ele alındığı süre zarfında mutlak olarak sektörel ve genel iş dünyası çevresinin etkisi işletmeler üzerinde fazlası ile hissedilmektedir. Böylelikle bir işletmenin dışa dönük aktif bir işletme olması da içe kapanık kısıtlı bir çevrede iş dünyası içerisinde hayatta kalması da çevresel faktörlerin etkisi altındadır. Yine buna konularla bağlantılı olarak iç girişimcilik konusu da işletmenin dışarıdan etkilendiği faktörler neticesinde şekillenmektedir. Bununla birlikte yenilikçi hamlelerin iş dünyası içerisinde birer kaide haline gelmesi, liberalleşme ve küreselleşme gibi kavramlar da girişimcilik ve iç girişimcilik faktörlerini etkilemektedir (Ağca ve Kurt, 2007: 102-103).

İşletmeler kadar çalışanlar da çevresel faktörlerden dolayı da olsa etkilenmektedirler. Bu etkileşim ile iç girişimcilik konusunda teşvik olmaları veya isteklerinin azalması gibi tutum ve davranışlar ortaya çıkabilmektedir.

2.7. GİRİŞİMCİLİK-İÇ GİRİŞİMCİLİK FARKLARI

Temel olarak birbirleri ile benzerlikleri olduğu düşünülse de girişimcilik ile iç girişimcilik arasında belli farklılıklar söz konusudur. Bu noktada girişimcilik kavramını “bağımsız girişimcilik” şeklinde iç girişimciliğe ayırarak ele almak

gerekmektedir. Bu şekilde iki girişimcilik türü arasındaki ayrımı, bu iki girişimcilik türü içerisindeki girişimcilerin arasındaki ayrımı anlamak daha kolay olmaktadır.

Kavramsal ayrım ele alındığında, bağımsız girişimcilik, “bir işletme dışında, bireysel olarak gerçekleştirilen ticari faaliyet” olarak görülebilecekken, iç girişimcilik “hali hazırda var olan bir işletme içerisinde, tekil ya da örgütsel olarak gerçekleştirilen plan, proje ve strateji odaklı faaliyetler” olarak değerlendirilmektedir (Arıkan, 2002: 186).

Bağımsız girişimcilik faaliyetleri ile iç girişimcilik faaliyetleri arasındaki genel olarak göze çarpan farklılıklara bakıldığında aşağıda ki unsurlar gözlenir (Ağca ve Yörük, 2006: 169-170).

- Bağımsız girişimciler için bir iş kurabilmek adına mutlak olarak kaynak bulmak zorundadırlar; iç girişimciler şirket kaynaklarından hazır olarak yararlanma şansına sahiptirler,
- Bağımsız girişimciler elde ettikleri kaynakları kendi inisiyatifleri ile kullanma özgürlüğüne sahip iken iç girişimciler için kurum yönetimlerinin sınırlamaları dikkat çekmektedir,
- Bağımsız girişimcilerin adımları kimi zaman devlet yönetimleri tarafından da desteklenmektedir; ancak iç girişimciler için kaynakların miktarı ve verilme sıklığı ciddi kısıtlamalar ile karşılaşabilir,
- Bağımsız girişimciler kaynak elde ettikten sonraki süreçte daha özgür olarak hareket edebilirlerken iç girişimciler için başarısızlık genellikle öngörülmeyen ya da izin verilmeyen bir noktadır,
- Bağımsız girişimciler için çoğunlukla bürokratik konularda ciddi engeller ortaya çıkmaktadır; iç girişimciler bu engellerin aşılması görevini kurum yönetimine devretmektedirler,

- Bağımsız girişimciler basit bir yönetim mekanizmasına sahip olmaları sayesinde vakit kaybı sorunu yaşamaz iken iç girişimciler karmaşık örgüt yapısı içerisinde, girişimcilik çabalarına karşı vakit kaybı yaşamaktadırlar,
- İç girişimcilerin tüm yaklaşımları ve stratejileri kontrol mekanizmasının baskısı altındadır; bağımsız girişimciler için hesap verilecek mekanizma tamamı ile bağımsız girişimcinin kendisine aittir,
- Bağımsız girişimciler için başarı belki de tek çözüm yoludur, kaybetme lüksleri bulunmamaktadır; iç girişimcilerin başarısızlıkları kurumları tarafından, belirli oranlarda telafi edilebilmektedir,
- Bağımsız girişimcilerin bireysel olarak hareket etmeleri sonucunda kimse ile çekişme ve çatışma içerisinde olma durumları söz konusu değildir; ancak iç girişimciler için, işletme dahilinde çekişme ve çatışma ile karşılaşmak mümkündür,
- İç girişimciler strateji geliştirme noktasında örgütlerinin çeşitli kademelerindeki farklı kesimlerden çalışanların desteğini alabilmektedirler; bağımsız girişimciler ise çabalarında yalnız olarak hareket etmek durumunda kalabilmektedirler,
- İç girişimciler plan, proje ve strateji geliştirme sonrasında sorumluluklarını üst kademesinde bulunan birimlere devredebilmektedirler, ancak bağımsız girişimciler sürecin her aşamasını dikkatle takip etmek durumundadırlar.

İki kavramın arasındaki farklara bakıldığında, her ikisinin de kendi çerçevesinde sunduğu avantaj ve fırsatlar kadar içlerinde barındırdıkları çeşitli handikapların da olduğu görülmektedir. Fakat genel bir değerlendirmeye göre; bağımsız girişimciliğin uğraşması gereken çok daha fazla sorun ve prosedür söz konusudur. İç girişimciler için sorumluluğun devredilmesi daha kolay olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, iç girişimci olmak bireylerin daha fazla avantajına olmaktadır.

2.8. İÇ GİRİŞİMCİLİĞİN ARTAN ÖNEMİ

İşletmeler pazar rekabetinde kendilerini ayakta tutacak ve rekabetin öncül taraflarından biri yapacak olan hamle, plan, proje ve stratejiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu stratejileri belirlemek adına sıklıkla dışarıdan destek alınmaya çalışılsa da modern zaman dilimi içerisinde işletmeler bu desteği kendi bünyelerinde aramakta ve bu konuda çalışanları onlara büyük destek olmaktadır. Bu süreçte kabul gören bir kavram olan iç girişimcilik içeriden işletmelere önemli bir destek sağlamaktadır.

İş dünyası içerisinde özellikle rekabetin uluslararası boyutlara taşınması ve rekabet edilecek taraf sayısının artması ile birlikte fark yaratan ve rekabette kural koyan ya da rekabet şartlarını belirleyen taraflardan biri olmak son derece önemli bir hale gelmiştir. Bu süreçte işletmeler içinde yaratıcılık sağlayacak çalışanların varlığı ve onların girişimci birer ruh ile hareket etmeleri büyük öneme sahiptir. Bu nedenle de değişen şartlar altında iç girişimcilik önemli bir faaliyettir. Bu şekilde işletmeler dışarıdan yüklü miktarlarda ödemeler yaparak alacakları her anlamdaki strateji hizmetini çalışanlarından, hem de gönüllü ve istekli olarak almakta, bunun için de herhangi bir fazladan bütçe yükünü üstlenmeden gerçekleştirmektedirler (Başar ve Tosunoğlu, 2006: 27).

Aynı zamanda zamanın şartları gereği işletmelerin değişime hazır olmalarının zorunluluğu, onları mutlak olarak değişim odaklı düşünmeye itmektedir ve bu durum karşısında da çalışanların bu değişime uyum sağlayacak şekilde plan ve projeler geliştirmeleri beklenmektedir. Böylelikle iç girişimciliğin varlığı ve önemi kadar iç girişimciliğin temel unsurlarından olan çalışanların yaratıcılığı ve sürece katılımının öneminden de bahsetmek gerekmektedir. Öte yandan bu duruma uygun çalışan istihdamı da iç girişimciliğin öneminin işletme içerisinde anlaşılıp anlaşılmadığı konusunda bir fikir vermektedir. Çalışanların istihdamı hususunda da işletmelerin mutlak olarak iç girişimcilik odaklı düşünceleri gerekmektedir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010: 51).

3. BÖLÜM

PAYLAŞILAN LİDERLİK

3.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Yönetici ve yönlendirici bir bireyin varlığı, tarih boyunca insanoğlunun arayışı içerisinde olduğu konulardandır. Bu şekilde insanlar, özellikle zor zamanlar için kendilerini kurtaracak, doğru yolu gösterecek ve çoğunlukla sorumluluk alıp sorumluluk dağıtacak bireylerin varlığına önem vermektedirler. Bu şekilde, zaman içerisinde, insanlara önderlik edecek bir bireyin, başka bir deyişle liderin varlığına olan mutlak ihtiyaç ortaya çıkmıştır.

Kavramsal olarak bakıldığında lider, bir üyesi ve aynı zamanda önderi olduğu çevrenin geleceği ile ilgili kararları alma kapasitesine sahip olan, planlar tasarlayan ve tüm bu süreci başarılı bir şekilde sonlandırabilmek adına yeterli güç, kararlılık ve bilgi düzeyi ile tecrübeye sahip olan kişidir (Dereli, 1976: 188).

Böylelikle bir liderin, etrafındaki topluluğu yönetme ve yönlendirme konusunda, öncelikle kendi içerisinde yeterli bir kapasiteyi taşıması ve yeterli güce sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır. Genel olarak lider, çevresi için gerekli olan cesareti göstermek ve başarıyı sağlamak adına öncül olan ve başlangıç noktası olarak kabul edilen bir kimliğe sahiptir.

Öte yandan lider, ruhsal anlamda da çevresinin son derece büyük önem atfettiği bir karaktere sahiptir. Lider, sahip olması beklenen empati yeteneği ile birlikte kendisini destekleyen ve takip eden bireylerin duygu ve düşüncelerini algılama, nihayetinde de kendi duygu ve düşüncelerini bu şekilde düzenleyen, en önemlisi çevresindeki herkesi her anlamda bir arada tutmaya çalışan kişidir (Eren, 2003: 525).

Bu noktada karşılaşılan empati yeteneği, liderin sadece çevresindekilerin duygularını anlamaları konusunda etkili olan bir yeti değildir. Aynı zamanda lider empati yeteneği ile birlikte çevresindekilerin duygu ve düşüncelerine belirli oranda

yön verme konusunda yüksek potansiyele sahip bir birey olarak görülmektedir. Bu şekilde lider, kurduğu empatinin sonucunda elde ettiği bilgilere göre çevresine karşı bir davranış biçimi geliştirmekte ve onların da çıkarlarına olabilecek şekilde bireyleri yönlendirmektedir. Bu noktada empati, lidere karşı çevresinin bir teslimiyet duygusu içerisinde, sadece liderin yönlendirmelerine odaklanarak hareket etmesine de olanak sağlayacaktır.

Bu itaat süreci içerisinde liderin kimlik özelliklerinin de büyük bir etkisi bulunmaktadır. Liderden beklenen, söz konusu itaatkar süreci mümkün olduğunca ortak çıkarlara hizmet edecek şekilde düzenlemesidir. Bu şekilde lider, kendisi ve çevresi için başarılı ve mutlu bir ortam yaratabilmek adına çevresinin çok büyük beklenti içerisinde olduğu bireydir (Bolat vd, 2008: 167). Liderin bu açıdan birleştirici bir özelliği bulunmaktadır. Bu birleştiricilik, birlikte hareket ederek daha yüksek nitelikli bir iletişim kurulmasına ve özellikle iş yaşamında verimliliğin sinerji faktörü ile yükseltilmesine yardımcı olmaktadır. Burada ki kilit faktör liderin parçaları bir araya getirme konusundaki yeteneği, bilgi ve tecrübesidir. Eğer, lider bu şekilde çevresini bütünleştirme başarısını gösterirse mutlak olarak çevresinin kendisine beslediği saygı duyguları daha etkin bir hal alacaktır.

Liderin işgal ettiği konum olarak liderlik de son derece önemli bir noktadır. Liderlik makamı, bir liderin kendisine verilen unvanı hak edip etmediği konusundaki tartışmalara nokta koyması açısından belirleyici bir özelliğe sahiptir. Liderlik ile sürecin nasıl yönetildiği ve nasıl yönetileceği de belirlenmektedir. Bu açıdan liderlik, insanların değerlendirerek hakkında karar verdikleri, bağlandıkları ya da bağlarını kopardıkları bir konumdur.

Bu şekilde liderin sahip olduğu meziyet ve değerler liderlik konumu ile vücut bulmaktadır. Lider sıfatı her ne kadar kolayca veriliyor gibi olsa da liderlik liderin asıl olarak kendisini gösterdiği noktadır. Buna göre kavramsal olarak liderlik, liderin etrafında bulunan çevresine, kendisine inarak güvenen bireylere yol gösterdiği ve onları cesaretlendirerek başarabileceklerine dair inanç aşıladığı konumu ifade etmektedir (Bolat vd, 2008: 167).

Liderliğin ortaya çıkarmış olduğu tablo, bireylerin süreci daha iyi algılayabilmeleri açısından son derece değerlidir; çünkü çevresi buna göre lider hakkında zihninde bir imaj oluşturmaktadır. İnanılan ve güvenilen bir liderin ortaya koyduğu performans, bir liderliğin varlığı ya da yokluğu konusunda fikir vermektedir. Söz konusu süreç için liderin sahip olduğu niteliklerin ötesinde, bu nitelikleri pratiğe nasıl uyguladığı onun nasıl liderlik yaptığı ile daha iyi ve daha net olarak anlaşılabilir.

Bu yüzden, liderlik adına bir liderin sahip olduğu meziyetler ile birlikte bunların nasıl ifade edildiği de önemlidir. Liderlik, liderin üstlenmiş olduğu sorumluluğa istinaden çevresine nasıl sorumluluk alındığını gösterdiği ve bu şekilde çevreye nasıl örnek olunabileceğinin ispatlandığı bir konudur (Kaya, 2002: 17). Bir örnek teşkil etme konusunda başarılı olan liderlik faaliyetlerinin bireyler üzerindeki etkisi son derece güçlüdür. Takip ettiği lideri yaptıklarının etik ve etkinlik konusunda değerlendirmesini gerçekleştiren birey, zaman içerisinde kendisi de tıpkı lideri gibi sorumluluk sahibi bir birey olarak hareket etme iç güdüsü taşıyacaktır.

Liderlikte liderin sorumluluk alarak görevlerini yerine getirmesi kadar, sorumluluk alma ve görevlerini yerine getirmesi konusunda çevresindeki bireyleri yönetmesi, yönlendirmesi ve tüm bunların sonucundaki çıktıları denetim altında tutması da önem arz eden konulardandır. Liderlik makamı ya da görevi sadece liderin gerçekleştireceği icraatlar ile sınırlı değildir; mutlak olarak sürece liderin takipçilerinin de katılması ve destek vermesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında liderlik makamının sorumlulukları doğru şekilde dağıtması ve söz konusu sorumluluğu alması konusunda bireyleri ikna ve teşvik etmesi liderliğin çevre üzerindeki tetikleyici özelliklerindedir (Aytürk, 2007: 33).

Aslında liderlik sadece lider figürü üzerinden tartışılıyor olsa da lideri ve onun işgal ettiği liderlik makamını ya da liderlik faaliyetlerini önemli kılan çevresinin ona verdiği destektir; bir başka deyişle liderlik sadece tek bir birey ile sınırlandırılabilir bir konu değildir. Tek bir bireyin omuzlarına yüklenen liderlik yükü zamanla kişisel bir tükenmişlik hissini de beraberinde getirecek ve liderlik konumunu kimsenin üstlenmemesine sebebiyet verecektir. Hayatın her noktasında,

bir şekilde ihtiyaç duyulan lider figürü ve liderlik faaliyetleri, lider haricinde de liderin etrafında toplanan tüm herkese çeşitli sorumluluklar yüklemektedir.

3.2. PAYLAŞILAN LİDERLİK KAVRAMI

Klasik liderlik anlayışında büyük ölçüde tek bir liderin etrafında toplanılması adına bir inanış söz konusu olsa da modern dönem içerisinde bireylerin her birinin kendi meziyetleri ile önem kazanması ve farklı noktalar konuşlandırılmaları aslında her bireyi birer lider haline getirmiştir. Her ne kadar sürece önderlik edecek bir lidere dair arayışlar sürse de herkesin çeşitli konulara dair bir fikrinin ya da yaratıcı fikrinin bulunması, liderlik yapma eyleminin paylaşılması düşüncesini ortaya çıkarmıştır. Bu süreçte ortaya çıkan paylaşılan liderlik anlayışı da böylelikle sıkça dile getirilmeye başlamıştır.

Peter Gronn (2000) paylaşılan liderliği paylaşılması mümkün olan bir kavram olarak görmektedir. Gronn'un anlayışında paylaşılan liderlik, belirli bir eylem ya da belirli bir iş üzerinde, söz konusu eylem ya da işi gerçekleştiren herkesin eşit söz sahibi olma hakkının tanınması ve böylelikle de her bir bireye birer lider gibi hareket etme fırsatının tanınmasıdır (Aslan ve Bakır, 2015: 4). Bu yaklaşımı ile Gronn'un paylaşılan liderliğe yüklemiş olduğu önem, kavramın toplumsal olarak her bir bireyin kazanılması ve kazandırılması anlamını taşımaktadır. Geleneksel liderlik anlayışına bir tepki olarak değerlendirilemeyecek olsa da bu hali ile paylaşılan liderliğin bireylerin daha fazla ön plana çıkarılmasına yardımcı olduğu görülmektedir.

Bu şekli ile paylaşılan liderlik sonucunda ortak çıkarılara hizmet eden herkesin birbirleri ile etkileşim içerisinde olarak hareket etmeleri ve bu şekilde de herkesin üstlendiği sorumluluklar ve sahip oldukları meziyetler dahilinde birer lider gibi algılanmaları öngörülmektedir. Paylaşılan liderliğin bu formu ile bireye tek başına önem verdiği ve onun bir şeyleri bir lider gibi yöneterek başarı ile sonuçlandırabileceğine dair, pozitif yönde bir psikolojik ortam yaratılmaya çalışılmaktadır.

Başka bir açıdan değerlendirildiğinde paylaşılan liderlik, ortak bir amacı başarı ile sonuçlandırmak düşüncesi ile söz konusu amacın içerisinde görev alan bütün

paydaşların, meziyetleri ve kapasiteleri doğrultusunda, gönüllü olarak, güçlü bir iletişim ve sorumluluk bilinci içerisinde ortaya çıkarmış oldukları modern liderlik anlayışıdır (Bakır, 2013: 13).

Bu tanımlama ile paylaşılan liderliği modern kılan, iletişimin mutlak olarak merkeze yerleştirildiği ve aynı amaca hizmet eden tüm bireylerin birbirleri ile doğrudan iletişim içerisinde olarak yürüttükleri süreçtir. Bu şekilde herkesin sahip olduğu kapasite dahilinde görev alması ve buna göre da neredeyse eşit bir söz hakkının bulunmasıdır. Paylaşılan liderliğin bu hali ile emretmek ve kontrol etmek gibi mekanizmalardan uzak kaldığı görülmektedir.

Harris ve Spillane'in (2008: 32) değindiği üzere, bir mücadele süreci içerisinde bulunan tüm bireylerin katkıları eşit olarak değerlendirilmek ile birlikte her bir bireyin katkısı da en az diğeri kadar değerli atfedilmektedir. Harris ve Spillane'in bakış açısından paylaşılan liderlikte bir şeffaflık söz konusudur herkes birbirinin ne düşündüğünü ya da uygulama olarak ne yapmak istediğini bilmekte, böylelikle de ortak kararlar ile farklı sorumluluklar üstlenilmektedir.

Özellikle şeffaflık açısından bakıldığında, sadece liderin ve liderin çevresindeki birkaç kişinin bildiği, ancak çevre ile paylaşılmayan ve çevrenin mutlak itaatini beklediği konular ile davranış modeli paylaşılan liderlik içerisinde kabul görmemektedir. Aksine, paylaşılan liderlik içerisinde asli liderin bildiği ya da düşündüğü şeyin mutlak olarak çevre ile paylaşılması ile herkesin söz konusu süreç hakkında fikrini ortaya koymasına imkan tanımaktadır. Böylelikle paylaşılan liderlik teşvik edici bir role sahip olmaktadır.

Duignan (2007), paylaşılan liderlik adına bazı noktaların belirgin bir şekilde ön plana çıktığını dile getirmektedir. Bunlar (Aslan ve Bakır, 2015: 4):

- Liderlik, tek bir birey için ağır bir yükür ve paylaşılması gerekmektedir,
- Bilgi birikimleri ne denli geniş olursa olsun, karar mekanizmasını tek bir bireyin ya da birçok kişinin ellerine bırakmak sağlıklı sonuçlar doğurmayacaktır,

- Bir liderin, tek başında en iyi kararı verebilme şansı her zaman bulunmamaktadır,
- Belirli amaç için sürece katılmasına izin verilen herkes söz konusu amacı içselleştirmekte ve onun için elinden gelenin fazlasını yapmaktadır,
- Mutlak olarak, ortak bir amacın uğrunda mücadele eden bireyler arasındaki iletişim ve ilişkiler daha kuvvetli olacaktır,
- Etkili bir liderlik çevre ile içten ve samimi ilişkiler kurmaya dayanmaktadır.

Sıralanan bu faktörlere bakıldığında liderliğin tek başına hareket eden bir mekanizma olmasının zorluklarına değinildiği fark edilmektedir. Bir başka deyişle liderlik, geçmiş yıllarda görüldüğü gibi tek bir kişinin inisiyatifine bırakılmayacak kadar önemli olarak addedilmektedir. Bu nedenle de paylaşılan liderlik kavramı, liderin konumunun onu takip edenler ile ortak olarak sürdürülmesinin süreci daha kaliteli hale getireceğine ve süreci hızlandıracağına inanılmaktadır. Paylaşılan liderlik, toplu olarak düşünmeyi ve toplu olarak hareket etmeyi telkin ederken liderlik konumunun sarsılmasını düşünmemekte, aksine onu çevre desteği ile güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Paylaşılan liderlikte, liderlik konumunun ve sıfatının sadece bir kişiye ait olduğu düşünülse de aslında lider kadar önemli birçok rolün ve konumun bulunduğu, bu nedenle de görev dağılımının lider de dahil olmak üzere birçok kişi arasında gerçekleştirilmesi gerektiğine inanılmaktadır (Spillane, 2006: 49).

Bu şekilde aslında önemli olanın bir tek liderin kendisinin olmadığı, onun dışında da ciddi ve güçlü öneme sahip sistem unsurlarının olduğu düşünülmektedir. Böylelikle liderim tüm bir yapıya hakim olarak zaman içerisinde hakim gücünü kötüye kullanmasının da önüne geçilmeye çalışılmaktadır; sorumlulukların ve rollerin paylaşılması ile liderin "tek" olma durumu ortadan kalkmakta, baskın bir rol oluşumu engellemektedir.

Kavramın içeriğinin göz önünde bulundurulduğu süre zarfında paylaşılan liderlik, başarının ve elde edilen getirilerin de paylaşılması anlamını taşımaktadır. Bir

toplulukta tüm ideallerin, değerlerin, hedeflerin ve çıkarların ortak hale getirilmesi, böylelikle de belirli bir topluluğun tümünün beklentilerine hizmet etmesi amaçlanmaktadır; paylaşılan liderlik bu doğrultuda hareket eden bireylerin her birinin içlerinde barındırdıkları bir kavramdır (Genç, 2010: 157). Buna göre elde edilen başarı ya da getiriler sadece liderin kimliği üzerinde içselleştirilmemekte, bu noktada açık bir paylaşım söz konusu olmaktadır. Söz konusu paylaşım ile da liderin konumu değişmese bile başarılar topluluğun tüm üyelerine ait olmaktadır.

3.3. PAYLAŞILAN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Kavram olarak çok eski olmamak ile birlikte ortaya çıkış sürecinin de çok yeni olduğunu söylemek güçtür. Özellikle çalışanların öneminin giderek artması ve işletmelerinin mekanizmaları içerisinde son derece etkin bir rol almaları ile birlikte, sürecin etkin ve önemli paydaşlarından biri olmaları, onların daha fazla söz hakkı talep etmelerine neden olmuştur. Bu şekilde de işletme yönetimleri, rekabet sürecinin içerisinde çalışanların bu tip isteklerinden doğan baskıyı hissetmiş ve söz hakkı konusunda çalışanlarına fırsatlar sunmaya başlamışlardır.

Bu süreçte, paylaşılan liderlik konusunda ilk adımları atan isim Avustralyalı psikolog Gibb olmuştur. Aynı zamanda kavramın da geliştiricisi konumunda olan Gibb, 1954 yılında yaptığı çeşitli araştırmalarda sabit bir şekilde bir kişinin ya da zümrenin üzerinde konuşulan liderlik anlayışının belirli oranda bir tepki ile karşılaştığını dile getirmiştir. Öte yandan söz konusu araştırmalarda, paylaşılan ve farklı birey ya da gruplara dağıtılan liderlik anlayışının büyük ölçüde kabul gördüğünü dile getirmiştir (Harris, 2008: 174).

Gibb'in araştırmasının sonucuna bakıldığında, aslında ortaya çıkan tepkinin herhangi bir şekilde klasik liderlik anlayışının artık ilgi görmediğini, onun yerine sorumluluğun ve söz hakkının paylaşıldığı bir anlayışın daha çok istendiğini göstermektedir. Çalışanlar bu sayede işletme yönetimlerine tam olarak ne istediklerini ve bu istekleri dâhilinde neler yapabileceklerini dolaylı yoldan dile getirmektedirler.

Genel olarak, Gibb sonrasında paylaşılan liderlik konularında araştırmalar gerçekleştiren isimlerin yaklaşımlarına bakıldığında ise farklı, ancak paylaşılan liderliğin önemine odaklanan yaklaşımlar göze çarpmaktadır (Yılmaz, 2013: 28-29):

- **Benne ve Sheat:** İkili liderler ve etraflarındaki grubun yeleri arasındaki iletişimin ve ayırımın önemine dikkat çekerek, liderliğin belirli bir grubun tekeline bırakılmış olsa bile liderlik rolünün mutlak olarak paylaşılması gerektiğine dikkat çekmiştir.
- **French ve Synder:** Konuya dair farklı şekillerde çalışmalar yürütmüş olsalar da ikili liderlik sürecinde tepedeki lider konumundaki bireyden aşağıya doğru bireyler arasında bir üstünlük kurma çabası ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu nedenle ikili liderliğin paylaşılan ve kimsenin birbirine spesifik üstünlük sağlayamadığı bir kavram olması gerektiğine inanmaktadır.
- **Katz ve Kahn:** İkilinin yaptıkları araştırma gözlemleri sonucunda, liderlik duygusunun tepedeki yönetici konumundaki lider ile başlayıp genel olarak tüm organizasyona yayıldığını belirtmektedirler. Bu şekilde de iyi bir liderlik rneği tüm bir organizasyon için takip edilebilecek bir rol model oluşturabilecektir.
- **Schein:** Schein, etkili bir çalışma grubunun oluşturulabilmesi açısından grubun içerisindeki tüm bireylere eşit düzeyde hakların verilmesi gerektiğini dile getirmektedir. Bunun içerisinde söz hakkı ile birlikte bir lider gibi hareket edebilmek, karar verebilmek ve sorumluluk üstlenmek gibi fonksiyonların da bulunması gerektiğini dile getirmiştir.

Paylaşılan liderlik konusunda ön plana çıkan yaklaşımların başında Gronn'un düşünceleri gelmektedir. Özellikle Gronn, paylaşılan liderliği yaratan  faktör bulunduğunu ne sürmektedir (Gronn, 2002: 657). Bunlar:

- **İçtenlikle Gerçekleştirilen İşbirliği:** Bazı organizasyonların içerisinde ki, farklı demografik özelliklere mensup, farklı meziyetlere sahip ve farklı konumlarda yer alan bireylerin oluşturduğu yapılar, içtenlik içerisinde ve eşit hakka sahip olmanın verdiği şevkle verimli olarak hareket etmektedirler.

- **Girişimci Çalışma Faaliyetleri:** Bir örgüt içerisinde rol duygusu ve görevlerin paylaşılması sonucu ortaya çıkan yaratıcılık ortamı zaman içerisinde örgütün her bir parçasının sürece en iyi şekilde hizmet etmesi konusunda yenilikçi ve girişimcilik odaklı hamleleri de beraberinde getirmektedir.
- **Kurumlaşmış Uygulama:** Paylaşılan liderlik algısının kalıcı bir şekilde yerleşmesi sonucunda kurumlaşmış bir yapının inşası ve paylaşılan liderliğin rutin bir davranış hâle gelmesi gerekmektedir.

Gronn'un ortaya koymuş olduğu bu yaklaşımlarda dikkati çeken en önemli nokta, eşitlikçi bir görüşün ve ortak amaca hizmet eden tüm tarafların teşvik edilmesinin önemidir. Gronn, bir organizasyon içerisinde, farklı noktalardan gelen tüm faktörlerin sürece dahil edilmesinin önemini sürekli olarak vurgulamaktadır ve paylaşılan liderliğin de farklılıklar temelinde herkese sunulacak eşit fırsatlar sayesinde uygulanabilir hale geleceğini öne sürmektedir.

Bu nokta itibarı ile paylaşılan liderliğin içerisinde bulunduğu literatüre Gronn'un önemli katkılarından biri de "melez liderlik" kavramıdır. Gronn'un görüşlerinde liderlik kavramı "odak liderlik" ve "paylaşılan liderlik" kavramlarının bir karışımından ibarettir. Bir başka deyişle bir tarafta otoriter ve tek bir kişinin hakimiyetine dayanan bir liderlik anlayışı söz konusu iken diğer yanda ise daha paylaşımcı bir liderlik anlayışı söz konusudur; orta noktada ise sıradan, bilindik bir liderlik anlayışının bulunduğu görülmektedir (Baloğlu, 2011: 134-135). Fakat önemli olan ise melez liderlik ile bu liderlik anlayışının karışımı olan, paylaşılan liderlik algısının ağır bastığı bir liderlik modelinin yaratılmasıdır; çünkü modern dönemin sistemi paylaşımcı yaklaşımları daha fazla önemli kılmaktadır.

Spillane' de paylaşılan liderlik konusuna farklı yaklaşımlar getirmiştir. O'nun açısından paylaşılan liderlik, bir örgüt içerisinde konumları ne olursa olsun tüm paydaşların ortak olarak çalıştıkları ve hareket ettikleri aktivitelerin bir bütünü olarak görülmektedir. Yine Spillane için paylaşılan liderlik, lider-üye etkileşimi konusunda olumlu yönde faydalar sağlamaktadır (Yılmaz, 2013: 34).

Araştırmacının konuya dair olan görüşlerini kısaca değerlendirmek gerekirse şu noktaların ön plana çıktığı görülmektedir (Spillane, 2005: 144-145):

- Liderliğin arka planında yer alan birçok karmaşık ve sorunlu kavram ve süreç bulunmaktadır; paylaşılan liderlik bunlar arasında bir bağ kurmaya çalışmaktadır,
- Liderliğin temelinde, bir arada gerçekleştirilen eylemlerin getirileri bulunmaktadır; bu nedenle lidere destek veren bireyler için bir paylaşılan liderlik hakkının bulunması gerekmektedir,
- Paylaşılan liderlik büyük ölçüde iletişim ve etkileşim konularına dayanmaktadır,
- Paylaşılan liderlik ile en sıradan bireye bile bir sorumluluk yüklenerek sürece katkı sağlaması konusunda önem atfedilirken, bu şekilde taraflar arasında güçlü bir bağın oluşması da sağlanmaktadır,
- Bireyler arasında doğal olarak yaratılıştan gelen bir bağ ve iletişim etkinliği söz konusu ise liderlik mekanizması açısından da bir bağdan ve iletişimden söz edilebilir ki bu durum lider dahil herkesi eşit bireyler haline getirmektedir.

Spillane'nin genel olarak paylaşılan liderlik konusundaki düşünceleri göz önünde bulundurulduğunda iletişim ve eşitlik gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Buna göre Spillane'nin paylaşılan liderliğin ortaya çıkışında neden olarak belirlediği faktör liderin hakimiyeti altında iletişim eksikliğinin bulunmasıdır. Spillane, herkese eşit düzeyde lider olma ve sorumluluk alma imkanının tanındığı ve karşılıklı iletişim kurma davranışının teşvik edildiği bir liderlik anlayışı kabul etmektedir.

Bunun dışında Spillane paylaşılan liderlik modellerini üç farklı başlık altında incelemektedir. Bunlar (Spillane, 2005: 146):

- **İşbirlikçi Yaklaşım:** Bir organizasyon yapısı içerisinde, birden fazla lider konumunda bulunan bireylerin, tekil bir liderlik durumunu kabul etmekten

ziyade toplu olarak lider konumunu paylaşımlarını ve gerektiğinde liderliğin icra edilmesi konusunda birbirlerine destek olmalarını kabul etmektedir.

- **Ortak Paylaşım:** Bir görev için birden fazla liderin bulunduğu bir ortamda, görev paylaşımı olduğu kadar, ortak olarak fikir beyanı ve karşılıklı destek ile sürecin yürütülmesi ve yönetimin dengelenmesi temeline dayanmaktadır.
- **Koordine Paylaşım:** Belirli görevlerin yerine getirilmesi adına lider konumundaki bireylerin sırayla ve görevleri paylaşarak hareket etmeleri söz konusudur. Bu şekilde her liderin görevlerinin bir sınırı bulursa da aslında herkesin aynı amaca hizmet ettiği görülmektedir.

Paylaşılan liderlik konusunda önemli olan isimlerden bir diğeri olarak da Richard Elmore, kavramı farklılıkların bir araya getirilmesi ve herkesin aynı amaç için mücadele etmesinin sağlanması olarak görmektedir. Elmore için lider bir rehber, bir yol göstericidir. Fakat faaliyetlerin tümünde, liderin eşit bir rol ile içerisine dahil olacağı bir bütünlüğün sağlanması gerekmektedir (Yılmaz, 2013: 36).

Elmore, geleneksel liderlik tipinin toparlayıcı ve sağlıklı bir başarı süreci için yönlendirici nitelikte olmadığını düşünmektedir. Aksine bu tip liderler zorlayıcı ve baskıcı olabilmektedirler. Bu nedenle çevresinin saygı gösterdiği kadar saygı da görmek istediği bir ortamda lider konumunu ve gücünü paylaşmak zorundadır. Bu paylaşım bir zorunluluktur ve eğer ki lider bu durumu kabullenmez ise destek görmesi ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi adına mücadele gösterecek bir kitle bulması son derece zor olacaktır (Elmore, 2000: 44).

Geliştirdiği bakış açısı dahilinde Elmore, liderin baskın duruşuna karşı çıkan ve liderin baskınlığını, çevresinin liderlik paylaşımı konusundaki baskınlığı ile ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Çünkü Elmore'un yaklaşımlarının arka planında, baskın lider formunun toplulukları kısıtladığı özellikle de yaratıcılığı engellediği görüşü hakimdir. Bu görüş iş dünyası özelinde ele alındığında, Elmore'un bakış açısının aslında iş hayatında sıklıkla rastlanan müdür, patron vb. figürlerin baskın liderlikleri ile oluşan tek düze yönetim anlayışına bir eleştiri olduğunu anlamak mümkündür. Bu

nedenle Elmore, baskın liderlik formunun ortadan kaldırılmasını ve rollerin paylaşılması gerektiğini dile getirmektedir.

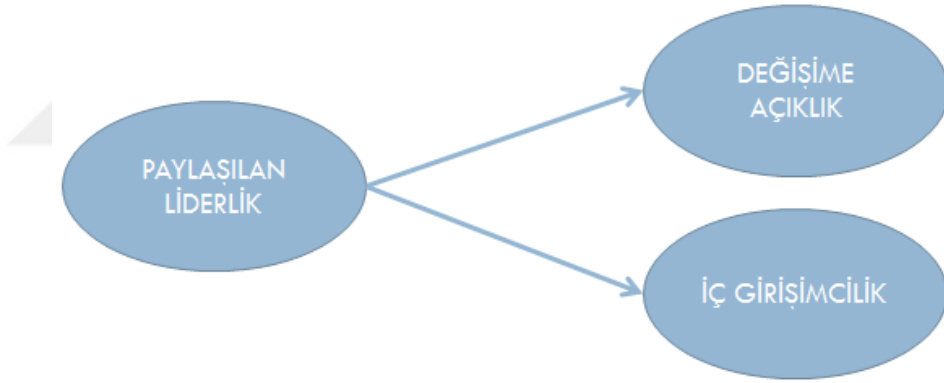


4. BÖLÜM

PAYLAŞILAN LİDERLİĞİN DEĞİŞİME AÇIKLIK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009: 77).



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmada araştırma modeli ve amaçlarına uygun olarak aşağıdaki hipotezler sınanacaktır.

H1: Paylaşılan liderlik, değişime açıklık ve iç girişimcilik arasında ilişki vardır.

H2: Paylaşılan liderliğin değişime açıklık üzerine etkisi vardır.

H3: Paylaşılan liderliğin iç girişimcilik üzerine etkisi vardır.

H4: Paylaşılan liderlik, değişime açıklık ve iç girişimcilik düzeyleri çalışanların tanımlayıcı özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Konya ili Gençlik Hizmetleri Spor İl Müdürlüğü'nde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Konya ili Gençlik Hizmetleri Spor İl Müdürlüğü'nde 2015 yılı çalışan sayısının 300 civarında olduğu bilinmektedir. Ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 pq$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeşiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasıdır(Salant ve Dillman, 1994, s. 55).

Formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 300 (1,96)^2 (0,5) (0,5) / (0,5)^2 (300-1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5) = 169$ olarak hesaplanmıştır. Araştırmada 200 kişiden veri toplanmıştır. Kişi sayısına göre örneklemin evreni temsil ettiği söylenebilir.

4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada aşağıdaki sınırlılıklar belirlenmiştir.

- Araştırma Konya ili Gençlik Hizmetleri Spor İl Müdürlüğünde görev yapan çalışanlar ile sınırlıdır.

- Araştırma veri toplama aracı ile sınırlıdır.

4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada kurum içi girişimciliği ölçmek için yazın taraması yapıldığında geçerli bir ölçek olarak Durmaz'ın (2001) geliştirdiği ölçeğe rastlanılmıştır. Durmaz yaptığı araştırmada i girişimcilik ile ilgili yayın ve geçerli bir ölçek bulunmadığını belirtmiş ve Naktiyok (2004) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılarak işletmelerdeki i girişimciliği ölçen yeni bir ölçek geliştirilmesinin uygun olacağını belirtmiştir. Durmaz (2001) geliştirdiği ölçek ile ilgili güvenirlik ve geçerlilik çalışması uygulamış ve 21 maddeden oluşan ölçeğin güvenirlik katsayısını 0,918 olarak yüksek bulmuştur. Yaptığı faktör analizi sonucunda ölçeğin üç alt boyuta ayrıldığını bu alt boyutların da yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik, özerklik olarak belirlemiştir. Ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik çalışması tekrar edilmiştir. İ girişimcilik leğinin genel güvenirliği $\alpha=0.922$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Faktör analizi ncesi Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) değişkenler arasında ilişkinin olduğu, Kaiser-Meyer-Olkin testi ile ($KMO=0.849>0,60$) rnek büyüklüğünün yeterli olduğu saptanmıştır. Faktör analizi sonucunda toplam açıklanan varyansı %61.854 olan 3 faktör elde edilmiştir. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 1. İç Girişimcilik Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Risk Alma ve Proaktiflik (Özdeğer =9.856)	İG 13	0,825	31,158	0,919
	İG 12	0,707		
	İG 15	0,740		
	İG 10	0,520		
	İG 14	0,502		
	İG 6	0,526		
	İG 8	0,704		
	İG 11	0,648		
	İG 9	0,637		
	İG 7	0,588		
Yenilikçilik (Özdeğer =1.697)	İG 2	0,839	20,567	0,863
	İG 3	0,757		
	İG 1	0,586		
	İG 5	0,700		
	İG 4	0,646		
Özerklik (Özdeğer =1.436)	İG 17	0,691	10,129	0,762
	İG 16	0,523		
	İG 21	0,772		
	İG 20	0,759		
	İG 18	0,715		
	İG 19	0,674		
Toplam Varyans % 61.854				

İç girişimcilik ölçeğinin Durmaz (2001) tarafından yapılan yapı geçerliliği ile benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

Değişime açıklık ölçeği olarak Kanar'ın (2006) çeşitli araştırmalardan uyarladığı ölçek kullanılacaktır. Kanar yaptığı araştırmada Miller ve arkadaşlarının (2004) geliştirdiği Openesstochange (OTC) ölçeği ve Bahar'ın (2005) oluşturduğu maddelerden faydalanarak yeni önermeler oluşturmuştur. Kanar'ın oluşturduğu yeni ölçek pozitif yaklaşımlar ve negatif yaklaşımlar olmak üzere iki alt boyuta ayrılmıştır. Değişime açıklık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması tekrar yapılmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.889$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Faktör analizi öncesi yapılan Barlett testi ile ($p=0.000<0.05$) değişkenler arasında ilişkinin olduğu, Kaiser-Meyer-Olkin testi ile ($KMO=0.788>0,60$) örnek büyüklüğünün yeterli olduğu saptanmıştır. Faktör analizi ile toplam açıklanan

varyansı %57.599 olan 3 faktör belirlenmiştir. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 2. Değişime Açıklık Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Davranışsal (Özdeğer =7.026)	Bölüm3 8	0,560	21,355	0,856
	Bölüm3 6	0,746		
	Bölüm3 15	0,761		
	Bölüm3 16	0,738		
	Bölüm3 17	0,574		
Duygusal (Özdeğer =1.945)	Bölüm3 14	0,756	20,216	0,858
	Bölüm3 18	0,739		
	Bölüm3 5	0,697		
	Bölüm3 2	0,679		
	Bölüm3 4	0,735		
	Bölüm3 3	0,873		
	Bölüm3 7	0,538		
Bilişsel (Özdeğer =1.397)	Bölüm3 9	0,633	16,028	0,766
	Bölüm3 1	0,328		
	Bölüm3 13	0,687		
	Bölüm3 11	0,680		
	Bölüm3 12	0,639		
	Bölüm3 10	0,603		
Toplam Varyans %57.599				

Değişime açıklık ölçeğinin Kanar(2006) tarafından yapılan yapı geçerliliği ile benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

Araştırmada Wood (2005) tarafından geliştirilen Bostancı (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan paylaşılan liderlik ölçeği kullanılmıştır. Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği, “görevlerin ortak tamamlanması” (9 madde), “karşılıklı beceri

geliştirme” (2 madde), “çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim” (4 madde), “duygusal destek” (3 madde) olmak üzere dört boyuttan, toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik çalışması tekrar edilmiştir. Ölçeğin genel güvenirliği $\alpha=0.932$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Faktör analizi öncesi Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) değişkenler arasında ilişkinin olduğu, Kaiser-Meyer-Olkin testine göre ($KMO=0.828>0,60$) örnek büyüklüğünün yeterli olduğu saptanmıştır. Toplam açıklanan varyans %71.042 olarak 4 faktör elde edilmiştir. Faktör analizine ilişkin tablo aşağıda görülmektedir.

Tablo 3. Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Görevlerin Ortak Tamamlanması (Özdeğer = 8.929)	PL 8	0,799	23,296	0,901
	PL 5	0,756		
	PL 6	0,736		
	PL 2	0,731		
	PL 3	0,705		
	PL 4	0,793		
	PL 9	0,826		
	PL 7	0,728		
	PL 1	0,633		
Duygusal Destek (Özdeğer =1.884)	PL 18	0,778	17,611	0,807
	PL 16	0,743		
	PL 17	0,734		
Karşılıklı Beceri Geliştirme (Özdeğer = 1.147)	PL 10	0,518	17,079	0,828
	PL 11	0,571		
Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim (Özdeğer = 0.827)	PL 13	0,588	13,056	0,871
	PL 14	0,730		
	PL 12	0,695		
	PL 15	0,893		
Toplam Varyans % 71.042				

Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği ölçeğinin Bostancı (2012) tarafından yapılan yapı geçerliliği ile benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

4.5. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak bulgular yorumlanmıştır (<http://www.istatistikanaliz.com/>).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır (<http://www.istatistikanaliz.com/>).

Elde edilen bulgular % 95 güven aralığında, % 5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.6.1. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımları

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımları

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	66	33,0
	Erkek	134	67,0
	Toplam	200	100,0
Yaş Grubu	20-30	48	24,0
	31-40	92	46,0
	41-50	60	30,0
	Toplam	200	100,0
Medeni Durumu	Evli	122	61,0
	Bekar	78	39,0
	Toplam	200	100,0
Eğitim Durumu	Lisans	142	71,0
	Yüksek Lisans	58	29,0
	Toplam	200	100,0
Mesleki Deneyimi	1-5 Yıl	70	35,0
	6-10 Yıl	72	36,0
	11-15 Yıl	34	17,0
	16 Yıl Ve üzeri	24	12,0
	Toplam	200	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 Yıl	68	34,0
	6-10 Yıl	78	39,0
	11-15 Yıl	32	16,0
	16 Yıl Ve üzeri	22	11,0
	Toplam	200	100,0

Spor il müdürlüğü çalışanları cinsiyet değişkenine göre 66'sı (%33,0) bayan, 134'ü (%67,0) erkek olarak dağılmaktadır.

Spor il müdürlüğü çalışanları yaş grubu değişkenine göre 48'i (%24,0) 20-30, 92'si (%46,0) 31-40, 60'ı (%30,0) 41-50 olarak dağılmaktadır.

Spor il müdürlüğü çalışanları medeni durumu değişkenine göre 122'si (%61,0) evli, 78'i (%39,0) bekar olarak dağılmaktadır.

Spor il müdürlüğü çalışanları eğitim durumu değişkenine göre 142'si (%71,0) lisans, 58'i (%29,0) yüksek lisans olarak dağılmaktadır.

Spor il müdürlüğü çalışanları mesleki deneyimi değişkenine göre 70'i (%35,0) 1-5 yıl, 72'si (%36,0) 6-10 yıl, 34'ü (%17,0) 11-15 yıl, 24'ü (%12,0) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Spor il müdürlüğü çalışanları kurumda çalışma süresi değişkenine göre 68'i (%34,0) 1-5 yıl, 78'i (%39,0) 6-10 yıl, 32'si (%16,0) 11-15 yıl, 22'si (%11,0) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

4.6.2. Ölçeklere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Bilişsel Olarak Değişime Açıklık	200	4,273	0,373	3,170	5,000
Duygusal Olarak Değişime Açıklık	200	4,287	0,470	2,170	5,000
Davranışsal Olarak Değişime Açıklık	200	4,277	0,377	3,000	5,000
Genel Değişime Açıklık	200	4,280	0,373	2,780	5,000

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının değişime açıklık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “bilişsel olarak değişime açıklık” düzeyi ortalamasının çok yüksek ($4,273 \pm 0,373$); “duygusal olarak değişime açıklık” düzeyi ortalamasının çok yüksek ($4,287 \pm 0,470$); “davranışsal olarak değişime açıklık ” düzeyi ortalamasının çok yüksek ($4,277 \pm 0,377$); “genel değişime açıklık” düzeyi ortalamasının çok yüksek ($4,280 \pm 0,373$) düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Yenilikçilik	200	4,230	0,380	2,800	5,000
Risk Alma Ve Proaktiflik	200	4,193	0,404	3,700	5,000
Özerklik	200	3,469	0,784	2,000	5,000
Genel İç Girişimcilik	200	3,994	0,455	3,480	4,860

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının iç girişimcilik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “yenilikçilik” düzeyi ortalamasının çok yüksek ($4,230 \pm 0,380$); “risk alma ve proaktiflik” düzeyi ortalamasının ($4,193 \pm 0,404$); “özerklik” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,469 \pm 0,784$); “genel iç girişimcilik” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,994 \pm 0,455$) düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Görevlerin Ortak Tamamlanması	200	4,048	0,508	2,110	5,000
Karşılıklı Beceri Geliştirme	200	4,200	0,470	2,000	5,000
Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	200	4,045	0,804	2,000	5,000
Duygusal Destek	200	4,230	0,440	3,000	5,000
Genel Paylaşımçı Liderlik	200	4,094	0,489	2,500	5,000

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının paylaşımçı liderlik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “görevlerin ortak tamamlanması” düzeyi ortalamasının yüksek ($4,048 \pm 0,508$); “karşılıklı beceri geliştirme” düzeyi ortalamasının çok yüksek ($4,200 \pm 0,470$); “çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim” düzeyi ortalamasının yüksek ($4,045 \pm 0,804$); “duygusal destek” düzeyi

ortalamasının çok yüksek ($4,230 \pm 0,440$); “genel paylaşımcı liderlik” düzeyi ortalamasının yüksek ($4,094 \pm 0,489$) düzeyde olduğu görülmektedir.

4.6.3. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Bilişsel Olarak Değişime Açıklık	Bayan	66	4,283	0,364	0,249	0,804
	Erkek	134	4,269	0,379		
Duygusal Olarak Değişime Açıklık	Bayan	66	4,354	0,385	1,419	0,158
	Erkek	134	4,254	0,504		
Davranışsal Olarak Değişime Açıklık	Bayan	66	4,349	0,386	1,900	0,059
	Erkek	134	4,242	0,369		
Genel Değişime Açıklık	Bayan	66	4,329	0,346	1,317	0,189
	Erkek	134	4,256	0,384		

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının bilişsel olarak değişime açıklık, duygusal olarak değişime açıklık, davranışsal olarak değişime açıklık, genel değişime açıklık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Bilişsel Olarak Değişime Açıklık	20-30	48	4,299	0,367	0,896	0,410	
	31-40	92	4,236	0,362			
	41-50	60	4,311	0,394			
Duygusal Olarak Değişime Açıklık	20-30	48	4,389	0,343	1,516	0,222	
	31-40	92	4,257	0,450			
	41-50	60	4,250	0,572			
Davranışsal Olarak Değişime Açıklık	20-30	48	4,403	0,343	4,098	0,018	1 > 2
	31-40	92	4,214	0,362			
	41-50	60	4,273	0,406			
Genel Değişime Açıklık	20-30	48	4,364	0,313	1,881	0,155	
	31-40	92	4,236	0,357			
	41-50	60	4,279	0,429			

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının davranışsal olarak değişime açıklık puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=4,098; p=0,018<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 20-30 olanların davranışsal olarak değişime açıklık puanları (4,403 ± 0,343), yaş grubu 31-40 olanların davranışsal olarak değişime açıklık puanlarından (4,214 ± 0,362) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının bilişsel olarak değişime açıklık, duygusal olarak değişime açıklık, genel değişime açıklık puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Bilişsel Olarak Değişime Açıklık	Evli	122	4,260	0,360	- 0,650	0,517
	Bekâr	78	4,295	0,393		
Duygusal Olarak Değişime Açıklık	Evli	122	4,260	0,472	- 1,017	0,310
	Bekâr	78	4,329	0,466		
Davranışsal Olarak Değişime Açıklık	Evli	122	4,257	0,396	- 0,934	0,351
	Bekâr	78	4,308	0,347		
Genel Değişime Açıklık	Evli	122	4,259	0,377	- 0,968	0,334
	Bekâr	78	4,312	0,366		

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının bilişsel olarak değişime açıklık, duygusal olarak değişime açıklık, davranışsal olarak değişime açıklık, genel değişime açıklık puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Bilişsel Olarak Değişime Açıklık	Lisans	142	4,270	0,366	-0,204	0,839
	Yüksek Lisans	58	4,282	0,392		
Duygusal Olarak Değişime Açıklık	Lisans	142	4,303	0,471	0,768	0,443
	Yüksek Lisans	58	4,247	0,468		
Davranışsal Olarak Değişime Açıklık	Lisans	142	4,284	0,386	0,424	0,672
	Yüksek Lisans	58	4,259	0,357		
Genel Değişime Açıklık	Lisans	142	4,286	0,375	0,391	0,696
	Yüksek Lisans	58	4,264	0,370		

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının bilişsel olarak değişime açıklık, duygusal olarak değişime açıklık, davranışsal olarak değişime açıklık, genel değişime açıklık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Bilişsel Olarak Değişime Açıklık	1-5 Yıl	70	4,238	0,343	0,532	0,661
	6-10 Yıl	72	4,278	0,379		
	11-15 Yıl	34	4,285	0,429		
	16 Yıl Ve üzeri	24	4,347	0,364		
Duygusal Olarak Değişime Açıklık	1-5 Yıl	70	4,300	0,338	0,410	0,746
	6-10 Yıl	72	4,310	0,481		
	11-15 Yıl	34	4,206	0,670		
	16 Yıl Ve üzeri	24	4,291	0,440		
Davranışsal Olarak Değişime Açıklık	1-5 Yıl	70	4,334	0,300	1,779	0,153
	6-10 Yıl	72	4,227	0,376		
	11-15 Yıl	34	4,206	0,466		
	16 Yıl Ve üzeri	24	4,361	0,427		
Genel Değişime Açıklık	1-5 Yıl	70	4,292	0,297	0,386	0,763
	6-10 Yıl	72	4,273	0,378		
	11-15 Yıl	34	4,232	0,494		
	16 Yıl Ve üzeri	24	4,335	0,373		

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının bilişsel olarak değişime açıklık, duygusal olarak değişime açıklık, davranışsal olarak değişime açıklık, genel değişime açıklık puanları ortalamalarının mesleki deneyimi değişkenine göre anlamlı

bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Bilişsel Olarak Değişime Açıklık	1-5 Yıl	68	4,235	0,357	1,338	0,263
	6-10 Yıl	78	4,252	0,398		
	11-15 Yıl	32	4,386	0,352		
	16 Yıl Ve üzeri	22	4,303	0,347		
Duygusal Olarak Değişime Açıklık	1-5 Yıl	68	4,309	0,339	0,302	0,824
	6-10 Yıl	78	4,252	0,577		
	11-15 Yıl	32	4,334	0,440		
	16 Yıl Ve üzeri	22	4,272	0,455		
Davranışsal Olarak Değişime Açıklık	1-5 Yıl	68	4,319	0,334	1,100	0,350
	6-10 Yıl	78	4,222	0,401		
	11-15 Yıl	32	4,271	0,353		
	16 Yıl Ve üzeri	22	4,349	0,445		
Genel Değişime Açıklık	1-5 Yıl	68	4,289	0,312	0,498	0,684
	6-10 Yıl	78	4,243	0,430		
	11-15 Yıl	32	4,330	0,344		
	16 Yıl Ve üzeri	22	4,310	0,380		

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının bilişsel olarak değişime açıklık, duygusal olarak değişime açıklık, davranışsal olarak değişime açıklık, genel değişime açıklık puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

4.6.4.Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Yenilikçilik	Bayan	66	4,249	0,463	0,482	0,666
	Erkek	134	4,221	0,333		
Risk Alma Ve Proaktiflik	Bayan	66	4,200	0,417	0,172	0,864
	Erkek	134	4,190	0,399		
Özerklik	Bayan	66	3,490	0,733	0,272	0,786
	Erkek	134	3,458	0,810		
Genel İç Girişimcilik	Bayan	66	4,008	0,457	0,297	0,767
	Erkek	134	3,988	0,456		

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik, özerklik, genel iç girişimcilik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Yenilikçilik	20-30	48	4,258	0,322	1,666	0,192
	31-40	92	4,178	0,420		
	41-50	60	4,287	0,352		
Risk Alma Ve Proaktiflik	20-30	48	4,225	0,399	1,078	0,342
	31-40	92	4,148	0,391		
	41-50	60	4,237	0,426		
Özerklik	20-30	48	3,549	0,778	0,643	0,527
	31-40	92	3,403	0,748		
	41-50	60	3,506	0,844		
Genel İç Girişimcilik	20-30	48	4,039	0,447	1,155	0,317
	31-40	92	3,941	0,437		
	41-50	60	4,040	0,487		

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik, özerklik, genel iç girişimcilik puanları ortalamalarının yaş grubu

değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Yenilikçilik	Evli	122	4,226	0,392	-0,175	0,861
	Bekar	78	4,236	0,361		
Risk Alma Ve Proaktiflik	Evli	122	4,208	0,401	0,665	0,507
	Bekar	78	4,169	0,409		
Özerklik	Evli	122	3,473	0,782	0,096	0,924
	Bekar	78	3,462	0,790		
Genel İç Girişimcilik	Evli	122	4,002	0,452	0,296	0,767
	Bekar	78	3,982	0,463		

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik, özerklik, genel iç girişimcilik puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Yenilikçilik	Lisans	142	4,245	0,344	0,878	0,381
	Yüksek Lisans	58	4,193	0,457		
Risk Alma Ve Proaktiflik	Lisans	142	4,204	0,397	0,614	0,540
	Yüksek Lisans	58	4,166	0,422		
Özerklik	Lisans	142	3,489	0,757	0,562	0,575
	Yüksek Lisans	58	3,420	0,851		
Genel İç Girişimcilik	Lisans	142	4,009	0,439	0,709	0,501
	Yüksek Lisans	58	3,958	0,494		

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik, özerklik, genel iç girişimcilik puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeylerinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Yenilikçilik	1-5 Yıl	70	4,206	0,314	1,453	0,229	
	6-10 Yıl	72	4,200	0,358			
	11-15 Yıl	34	4,353	0,528			
	16 Yıl Ve üzeri	24	4,217	0,358			
Risk Alma Ve Proaktiflik	1-5 Yıl	70	4,143	0,420	1,464	0,226	
	6-10 Yıl	72	4,183	0,351			
	11-15 Yıl	34	4,318	0,465			
	16 Yıl Ve üzeri	24	4,192	0,401			
Özerklik	1-5 Yıl	70	3,353	0,776	2,833	0,039	3 > 1
	6-10 Yıl	72	3,477	0,782			
	11-15 Yıl	34	3,794	0,698			
	16 Yıl Ve üzeri	24	3,319	0,836			
Genel İç Girişimcilik	1-5 Yıl	70	3,931	0,459	2,401	0,069	
	6-10 Yıl	72	3,985	0,429			
	11-15 Yıl	34	4,176	0,458			
	16 Yıl Ve üzeri	24	3,948	0,479			

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının özerklik puanları ortalamalarının mesleki deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,833$; $p=0,039<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki deneyimi 11-15 yıl olanların özerklik puanları ($3,794 \pm 0,698$), mesleki deneyimi 1-5 yıl olanların özerklik puanlarından ($3,353 \pm 0,776$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik, genel iç girişimcilik puanları ortalamalarının mesleki deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Yenilikçilik	1-5 Yıl	68	4,194	0,344	0,755	0,521	
	6-10 Yıl	78	4,236	0,347			
	11-15 Yıl	32	4,313	0,518			
	16 Yıl Ve üzeri	22	4,200	0,370			
Risk Alma Ve Proaktiflik	1-5 Yıl	68	4,159	0,418	1,720	0,164	
	6-10 Yıl	78	4,180	0,376			
	11-15 Yıl	32	4,338	0,444			
	16 Yıl Ve üzeri	22	4,136	0,371			
Özerklik	1-5 Yıl	68	3,383	0,771	3,218	0,024	3 > 1 3 > 4
	6-10 Yıl	78	3,475	0,782			
	11-15 Yıl	32	3,813	0,728			
	16 Yıl Ve üzeri	22	3,212	0,787			
Genel İç Girişimcilik	1-5 Yıl	68	3,945	0,459	2,537	0,058	
	6-10 Yıl	78	3,991	0,440			
	11-15 Yıl	32	4,181	0,453			
	16 Yıl Ve üzeri	22	3,887	0,452			

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının özerklik puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,218$; $p=0,024<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl olanların özerklik puanları ($3,813 \pm 0,728$), kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olanların özerklik puanlarından ($3,383 \pm 0,771$) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 11-15 yıl olanların özerklik puanları ($3,813 \pm 0,728$), kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların özerklik puanlarından ($3,212 \pm 0,787$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik, genel iç girişimcilik puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

4.6.5.Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

Tablo 20. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Görevlerin Ortak Tamamlanması	Bayan	66	4,044	0,531	-0,080	0,937
	Erkek	134	4,050	0,498		
Karşılıklı Beceri Geliştirme	Bayan	66	4,273	0,394	1,540	0,125
	Erkek	134	4,164	0,501		
Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	Bayan	66	3,985	0,899	-0,742	0,459
	Erkek	134	4,075	0,755		
Duygusal Destek	Bayan	66	4,353	0,413	2,832	0,005
	Erkek	134	4,169	0,442		
Genel Paylaşımçı Liderlik	Bayan	66	4,107	0,494	0,272	0,786
	Erkek	134	4,087	0,488		

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının duygusal destek puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.832$; $p=0.005<0,05$). Bayan spor il müdürlüğü çalışanlarının duygusal destek puanları ($x=4,353$), erkek spor il müdürlüğü çalışanlarının duygusal destek puanlarından ($x=4,169$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, genel paylaşımçı liderlik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 21. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Görevlerin Ortak Tamamlanması	20-30	48	4,130	0,384	1,132	0,325	
	31-40	92	4,049	0,451			
	41-50	60	3,982	0,655			
Karşılıklı Beceri Geliştirme	20-30	48	4,229	0,357	0,270	0,764	
	31-40	92	4,174	0,557			
	41-50	60	4,217	0,405			
Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	20-30	48	4,354	0,623	5,601	0,004	1 > 2
	31-40	92	3,886	0,820			
	41-50	60	4,042	0,846			
Duygusal Destek	20-30	48	4,319	0,383	1,416	0,245	
	31-40	92	4,188	0,440			
	41-50	60	4,222	0,478			
Genel Paylaşımçı Liderlik	20-30	48	4,222	0,395	2,195	0,114	
	31-40	92	4,049	0,468			
	41-50	60	4,061	0,572			

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,601$; $p=0,004<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş grubu 20-30 olanların çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim puanları ($4,354 \pm 0,623$), yaş grubu 31-40 olanların çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim puanlarından ($3,886 \pm 0,820$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, duygusal destek, genel paylaşımçı liderlik puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 22. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Görevlerin Ortak Tamamlanması	Evli	122	4,013	0,532	-1,220	0,224
	Bekar	78	4,103	0,465		
Karşılıklı Beceri Geliştirme	Evli	122	4,213	0,476	0,492	0,623
	Bekar	78	4,180	0,463		
Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	Evli	122	3,992	0,844	-1,172	0,243
	Bekar	78	4,128	0,734		
Duygusal Destek	Evli	122	4,197	0,426	-1,344	0,181
	Bekar	78	4,282	0,459		
Genel Paylaşımçı Liderlik	Evli	122	4,061	0,514	-1,210	0,228
	Bekar	78	4,146	0,444		

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek, genel paylaşımçı liderlik puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 23. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Görevlerin Ortak Tamamlanması	Lisans	142	4,058	0,523	0,435	0,664
	Yüksek Lisans	58	4,024	0,474		
Karşılıklı Beceri Geliştirme	Lisans	142	4,197	0,495	-0,132	0,895
	Yüksek Lisans	58	4,207	0,409		
Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	Lisans	142	4,056	0,832	0,311	0,756
	Yüksek Lisans	58	4,017	0,737		
Duygusal Destek	Lisans	142	4,230	0,419	0,002	0,999
	Yüksek Lisans	58	4,230	0,493		
Genel Paylaşımçı Liderlik	Lisans	142	4,101	0,504	0,329	0,742
	Yüksek Lisans	58	4,076	0,453		

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek, genel paylaşımçı liderlik puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 24. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Görevlerin Ortak Tamamlanması	1-5 Yıl	70	4,083	0,412	0,938	0,423
	6-10 Yıl	72	4,090	0,495		
	11-15 Yıl	34	3,961	0,693		
	16 Yıl Ve üzeri	24	3,945	0,497		
Karşılıklı Beceri Geliştirme	1-5 Yıl	70	4,200	0,345	0,106	0,957
	6-10 Yıl	72	4,181	0,607		
	11-15 Yıl	34	4,235	0,394		
	16 Yıl Ve üzeri	24	4,208	0,440		
Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	1-5 Yıl	70	4,150	0,611	0,816	0,487
	6-10 Yıl	72	4,014	0,868		
	11-15 Yıl	34	3,897	1,008		
	16 Yıl Ve üzeri	24	4,042	0,786		
Duygusal Destek	1-5 Yıl	70	4,267	0,375	1,442	0,232
	6-10 Yıl	72	4,167	0,465		
	11-15 Yıl	34	4,196	0,465		
	16 Yıl Ve üzeri	24	4,361	0,491		
Genel Paylaşımçı Liderlik	1-5 Yıl	70	4,141	0,405	0,523	0,667
	6-10 Yıl	72	4,095	0,514		
	11-15 Yıl	34	4,016	0,593		
	16 Yıl Ve üzeri	24	4,065	0,491		

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek, genel paylaşımçı liderlik puanları ortalamalarının mesleki deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 25. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Görevlerin Ortak Tamamlanması	1-5 Yıl	68	4,059	0,478	0,383	0,766
	6-10 Yıl	78	4,057	0,528		
	11-15 Yıl	32	4,076	0,527		
	16 Yıl Ve üzeri	22	3,940	0,520		
Karşılıklı Beceri Geliştirme	1-5 Yıl	68	4,147	0,512	0,630	0,596
	6-10 Yıl	78	4,205	0,480		
	11-15 Yıl	32	4,281	0,358		
	16 Yıl Ve üzeri	22	4,227	0,456		
Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	1-5 Yıl	68	4,118	0,694	0,345	0,793
	6-10 Yıl	78	3,994	0,827		
	11-15 Yıl	32	4,063	0,982		
	16 Yıl Ve üzeri	22	3,977	0,790		
Duygusal Destek	1-5 Yıl	68	4,245	0,433	1,705	0,167
	6-10 Yıl	78	4,154	0,448		
	11-15 Yıl	32	4,292	0,357		
	16 Yıl Ve üzeri	22	4,363	0,514		
Genel Paylaşımçı Liderlik	1-5 Yıl	68	4,112	0,487	0,193	0,901
	6-10 Yıl	78	4,075	0,502		
	11-15 Yıl	32	4,132	0,462		
	16 Yıl Ve üzeri	22	4,050	0,512		

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek, genel paylaşımçı liderlik puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

4.6.6.Korelasyon Analizleri

Tablo 26. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İç Girişimcilik ile Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Yenilikçilik	Risk Alma Ve Proaktiflik	Özerklik	Genel İç Girişimcilik
Görevlerin Ortak Tamamlanması	r	0,485**	0,602**	0,546**	0,619**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Karşılıklı Beceri Geliştirme	r	0,473**	0,510**	0,463**	0,538**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	r	0,400**	0,434**	0,510**	0,515**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Duygusal Destek	r	0,416**	0,498**	0,397**	0,489**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Genel Paylaşımçı Liderlik	r	0,512**	0,602**	0,581**	0,642**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

Görevlerin ortak tamamlanması ile yenilikçilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.485$; $p=0,000<0.05$). Buna göre görevlerin ortak tamamlanması arttıkça yenilikçilik artmaktadır.

Görevlerin ortak tamamlanması ile risk alma ve proaktiflik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.602$; $p=0,000<0.05$). Buna göre görevlerin ortak tamamlanması arttıkça risk alma ve proaktiflik artmaktadır.

Görevlerin ortak tamamlanması ile özerklik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.546$; $p=0,000<0.05$). Buna göre görevlerin ortak tamamlanması arttıkça özerklik artmaktadır.

Görevlerin ortak tamamlanması ile genel iç girişimcilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.619$; $p=0,000<0.05$). Buna göre görevlerin ortak tamamlanması arttıkça genel iç girişimcilik artmaktadır.

Karşılıklı beceri geliştirme ile yenilikçilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.473$; $p=0,000<0.05$). Buna göre karşılıklı beceri geliştirme arttıkça yenilikçilik artmaktadır.

Karşılıklı beceri geliştirme ile risk alma ve proaktiflik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.51$; $p=0,000<0.05$). Buna göre karşılıklı beceri geliştirme arttıkça risk alma ve proaktiflik artmaktadır.

Karşılıklı beceri geliştirme ile özerklik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.463$; $p=0,000<0.05$). Buna göre karşılıklı beceri geliştirme arttıkça özerklik artmaktadır.

Karşılıklı beceri geliştirme ile genel iç girişimcilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.538$; $p=0,000<0.05$). Buna göre karşılıklı beceri geliştirme arttıkça genel iç girişimcilik artmaktadır.

Çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ile yenilikçilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.4$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim arttıkça yenilikçilik artmaktadır.

Çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ile risk alma ve proaktiflik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.434$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim arttıkça risk alma ve proaktiflik artmaktadır.

Çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ile özerklik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.51$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim arttıkça özerklik artmaktadır.

Çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ile genel iç girişimcilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.515$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim arttıkça genel iç girişimcilik artmaktadır.

Duygusal destek ile yenilikçilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.416$; $p=0,000<0.05$). Buna göre duygusal destek arttıkça yenilikçilik artmaktadır.

Duygusal destek ile risk alma ve proaktiflik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.498$; $p=0,000<0.05$). Buna göre duygusal destek arttıkça risk alma ve proaktiflik artmaktadır.

Duygusal destek ile özerklik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.397$; $p=0,000<0.05$). Buna göre duygusal destek arttıkça özerklik artmaktadır.

Duygusal destek ile genel iç girişimcilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.489$; $p=0,000<0.05$). Buna göre duygusal destek arttıkça genel iç girişimcilik artmaktadır.

Genel paylaşımcı liderlik ile yenilikçilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.512$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel paylaşımcı liderlik arttıkça yenilikçilik artmaktadır.

Genel paylaşımcı liderlik ile risk alma ve proaktiflik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.602$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel paylaşımcı liderlik arttıkça risk alma ve proaktiflik artmaktadır.

Genel paylaşımcı liderlik ile özerklik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.581$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel paylaşımcı liderlik arttıkça özerklik artmaktadır.

Genel paylaşımcı liderlik ile genel iç girişimcilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.642$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel paylaşımcı liderlik arttıkça genel iç girişimcilik artmaktadır.

Tablo 27. Araştırmaya Katılan Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Açıklık ile Paylaşımcı Liderlik Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Bilişsel Olarak Değişime Açıklık	Duygusal Olarak Değişime Açıklık	Davranışsal Olarak Değişime Açıklık	Genel Değişime Açıklık
Görevlerin Ortak Tamamlanması	r	0,617**	0,705**	0,658**	0,723**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Karşılıklı Beceri Geliştirme	r	0,479**	0,539**	0,559**	0,575**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	r	0,559**	0,646**	0,583**	0,654**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Duygusal Destek	r	0,557**	0,606**	0,573**	0,633**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Genel Paylaşımcı Liderlik	r	0,660**	0,752**	0,701**	0,772**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

Görevlerin ortak tamamlanması ile bilişsel olarak değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.617$; $p=0,000<0.05$). Buna göre görevlerin ortak tamamlanması arttıkça bilişsel olarak değişime açıklık artmaktadır.

Görevlerin ortak tamamlanması ile duygusal olarak değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.705$; $p=0,000<0.05$). Buna göre görevlerin ortak tamamlanması arttıkça duygusal olarak değişime açıklık artmaktadır.

Görevlerin ortak tamamlanması ile davranışsal olarak değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.658$; $p=0,000<0.05$). Buna göre görevlerin ortak tamamlanması arttıkça davranışsal olarak değişime açıklık artmaktadır.

Görevlerin ortak tamamlanması ile genel değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.723$; $p=0,000<0.05$). Buna göre görevlerin ortak tamamlanması arttıkça genel değişime açıklık artmaktadır.

Karşılıklı beceri geliştirme ile bilişsel olarak değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.479$; $p=0,000<0.05$). Buna göre karşılıklı beceri geliştirme arttıkça bilişsel olarak değişime açıklık artmaktadır.

Karşılıklı beceri geliştirme ile duygusal olarak değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.539$; $p=0,000<0.05$). Buna göre karşılıklı beceri geliştirme arttıkça duygusal olarak değişime açıklık artmaktadır.

Karşılıklı beceri geliştirme ile davranışsal olarak değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.559$; $p=0,000<0.05$). Buna göre karşılıklı beceri geliştirme arttıkça davranışsal olarak değişime açıklık artmaktadır.

Karşılıklı beceri geliştirme ile genel değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.575$; $p=0,000<0.05$). Buna göre karşılıklı beceri geliştirme arttıkça genel değişime açıklık artmaktadır.

Çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ile bilişsel olarak değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.559$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim arttıkça bilişsel olarak değişime açıklık artmaktadır.

Çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ile duygusal olarak değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.646$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim arttıkça duygusal olarak değişime açıklık artmaktadır.

Çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ile davranışsal olarak değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.583$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim arttıkça davranışsal olarak değişime açıklık artmaktadır.

Çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ile genel değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.654$; $p=0,000<0.05$). Buna göre çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim arttıkça genel değişime açıklık artmaktadır.

Duygusal destek ile bilişsel olarak değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.557$; $p=0,000<0.05$). Buna göre duygusal destek arttıkça bilişsel olarak değişime açıklık artmaktadır.

Duygusal destek ile duygusal olarak değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.606$; $p=0,000<0.05$). Buna göre duygusal destek arttıkça duygusal olarak değişime açıklık artmaktadır.

Duygusal destek ile davranışsal olarak değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.573$; $p=0,000<0.05$). Buna göre duygusal destek arttıkça davranışsal olarak değişime açıklık artmaktadır.

Duygusal destek ile genel değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.633$; $p=0,000<0.05$). Buna göre duygusal destek arttıkça genel değişime açıklık artmaktadır.

Genel paylaşımcı liderlik ile bilişsel olarak değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.66$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel paylaşımcı liderlik arttıkça bilişsel olarak değişime açıklık artmaktadır.

Genel paylaşımcı liderlik ile duygusal olarak değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.752$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel paylaşımcı liderlik arttıkça duygusal olarak değişime açıklık artmaktadır.

Genel paylaşımcı liderlik ile davranışsal olarak değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.701$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel paylaşımcı liderlik arttıkça davranışsal olarak değişime açıklık artmaktadır.

Genel paylaşımcı liderlik ile genel değişime açıklık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.772$; $p=0,000<0.05$). Buna göre genel paylaşımcı liderlik arttıkça genel değişime açıklık artmaktadır.

4.6.7.Regresyon Analizleri

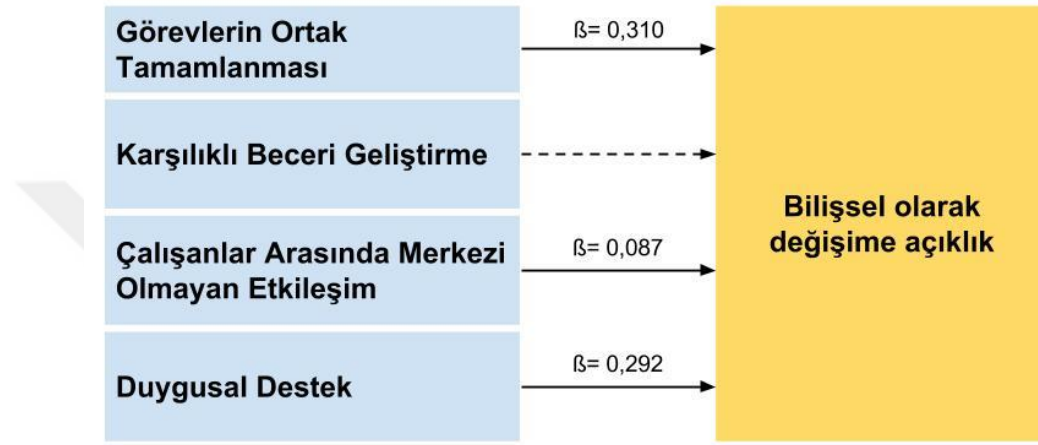
4.6.7.1.Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımcı Liderlik Düzeylerinin Değişime Açıklık Düzeyleri Üzerine Etkisi

Tablo 28. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımcı Liderlik Düzeylerinin Bilişsel Olarak Değişime Açıklık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Bilişsel Olarak Değişime Açıklık	Sabit	1,974	9,644	0,000	44,889	0,000	0,469
	Görevlerin Ortak Tamamlanması	0,310	4,169	0,000			
	Karşılıklı Beceri Geliştirme	-	-	0,067			
	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	0,087	2,465	0,015			
	Duygusal Destek	0,292	5,284	0,000			

Görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek ile bilişsel olarak değişime açıklık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=44,889$; $p=0,000<0.05$). Bilişsel olarak değişime açıklık düzeyinin belirleyicisi olarak görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,469$). Spor il

müdürlüğü çalışanlarının görevlerin ortak tamamlanması düzeyi bilişsel olarak değişime açıklık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,310$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının karşılıklı beceri geliştirme düzeyi bilişsel olarak değişime açıklık düzeyini etkilememektedir ($p=0.067>0.05$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim düzeyi bilişsel olarak değişime açıklık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,087$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının duygusal destek düzeyi bilişsel olarak değişime açıklık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,292$).



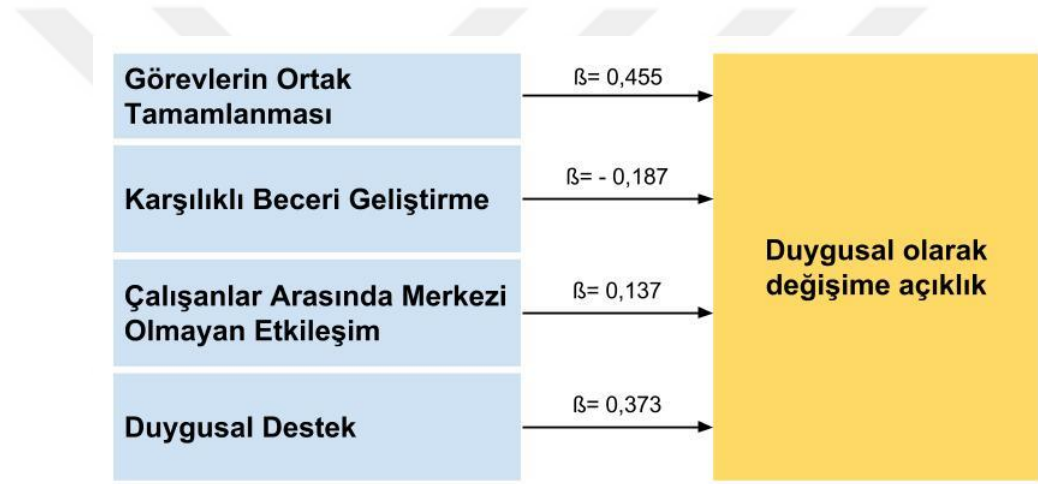
Şekil 2. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Bilişsel Olarak Değişime Açıklık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo 29. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Duygusal Olarak Değişime Açıklık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Olarak Değişime Açıklık	Sabit	1,099	4,925	0,000	76,043	0,000	0,601
	Görevlerin Ortak Tamamlanması	0,455	5,618	0,000			
	Karşılıklı Beceri Geliştirme	- 0,187	- 2,451	0,015			
	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	0,137	3,552	0,000			
	Duygusal Destek	0,373	6,182	0,000			

Görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek ile duygusal olarak değişime açıklık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı

bulunmuştur ($F=76,043$; $p=0,000<0,05$). Duygusal olarak değişime açıklık düzeyinin belirleyicisi olarak görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,601$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının görevlerin ortak tamamlanması düzeyi duygusal olarak değişime açıklık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,455$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının karşılıklı beceri geliştirme düzeyi duygusal olarak değişime açıklık düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,187$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim düzeyi duygusal olarak değişime açıklık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,137$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının duygusal destek düzeyi duygusal olarak değişime açıklık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,373$).

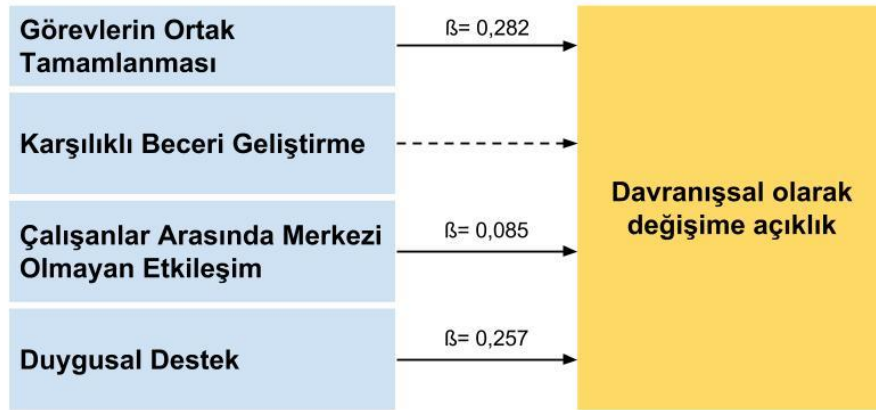


Şekil 3. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Duygusal Olarak Değişime Açıklık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo 30. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Davranışsal Olarak Değişime Açıklık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Davranışsal Olarak Değişime Açıklık	Sabit	1,767	8,866	0,000	52,170	0,000	0,507
	Görevlerin Ortak Tamamlanması	0,282	3,897	0,000			
	Karşılıklı Beceri Geliştirme	-	-	0,819			
	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	0,085	2,464	0,015			
	Duygusal Destek	0,257	4,781	0,000			

Görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek ile davranışsal olarak değişime açıklık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=52,170$; $p=0,000<0.05$). Davranışsal olarak değişime açıklık düzeyinin belirleyicisi olarak görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,507$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının görevlerin ortak tamamlanması düzeyi davranışsal olarak değişime açıklık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,282$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının karşılıklı beceri geliştirme düzeyi davranışsal olarak değişime açıklık düzeyini etkilememektedir ($p=0.819>0.05$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim düzeyi davranışsal olarak değişime açıklık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,085$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının duygusal destek düzeyi davranışsal olarak değişime açıklık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,257$).

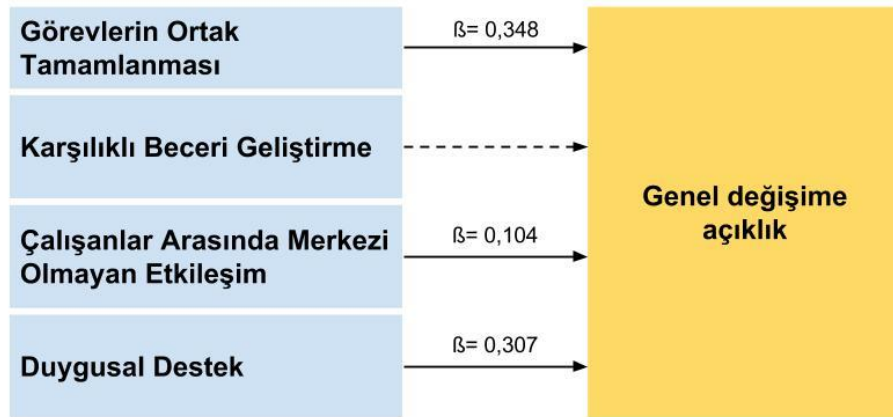


Şekil 4. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Davranışsal Olarak Değişime Açıklık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo 31. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Genel Değişime Açıklık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel Değişime Açıklık	Sabit	1,615	9,489	0,000	86,434	0,000	0,632
	Görevlerin Ortak Tamamlanması	0,348	5,628	0,000			
	Karşılıklı Beceri Geliştirme	-	-	0,062			
	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	0,104	3,511	0,001			
	Duygusal Destek	0,307	6,683	0,000			

Görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek ile genel değişime açıklık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=86,434; p=0,000<0.05). Genel değişime açıklık düzeyinin belirleyicisi olarak görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,632). Spor il müdürlüğü çalışanlarının görevlerin ortak tamamlanması düzeyi genel değişime açıklık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,348$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının karşılıklı beceri geliştirme düzeyi genel değişime açıklık düzeyini etkilememektedir (p=0.062>0.05). Spor il müdürlüğü çalışanlarının çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim düzeyi genel değişime açıklık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,104$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının duygusal destek düzeyi genel değişime açıklık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,307$).



Şekil 5. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Genel Değişime Açıklık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo 32. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Genel Paylaşımçı Liderlik Düzeyinin Genel Değişime Açıklık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel Değişime Açıklık	Sabit	1,870	13,185	0,000	292,807	0,000	0,595
	Genel Paylaşımçı Liderlik	0,589	17,112	0,000			

Genel paylaşımçı liderlik ile genel değişime açıklık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=292,807; p=0,000<0.05). Genel değişime açıklık düzeyinin belirleyicisi olarak genel paylaşımçı liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,595). Spor il müdürlüğü çalışanlarının genel paylaşımçı liderlik düzeyi genel değişime açıklık düzeyini arttırmaktadır (β =0,589).



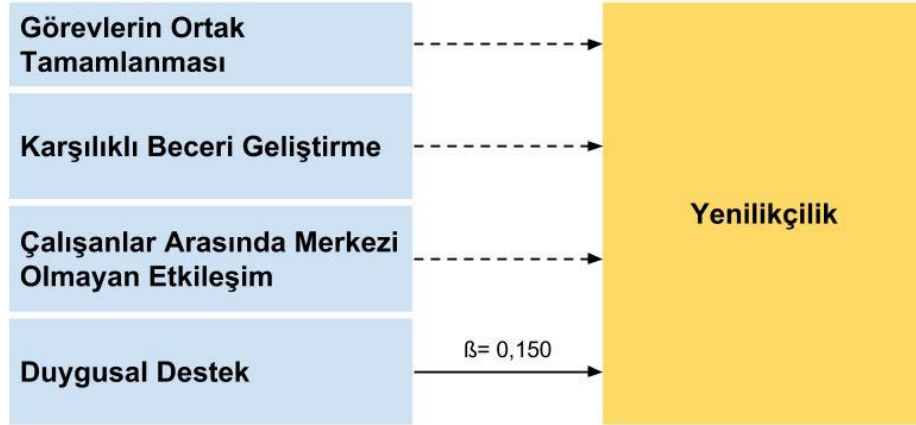
Şekil 6. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Genel Paylaşımçı Liderlik Düzeyinin Genel Değişime Açıklık Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

4.6.7.2. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin İç Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 33. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Yenilikçilik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Yenilikçilik	Sabit	2,269	9,266	0,000	19,050	0,000	0,266
	Görevlerin Ortak Tamamlanması	0,152	1,709	0,089			
	Karşılıklı Beceri Geliştirme	0,133	1,581	0,116			
	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	0,039	0,910	0,364			
	Duygusal Destek	0,150	2,260	0,025			

Görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek ile yenilikçilik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=19,050$; $p=0,000<0.05$). Yenilikçilik düzeyinin belirleyicisi olarak görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,266$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının görevlerin ortak tamamlanması düzeyi yenilikçilik düzeyini etkilememektedir ($p=0.089>0.05$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının karşılıklı beceri geliştirme düzeyi yenilikçilik düzeyini etkilememektedir ($p=0.116>0.05$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim düzeyi yenilikçilik düzeyini etkilememektedir ($p=0.364>0.05$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının duygusal destek düzeyi yenilikçilik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,150$).

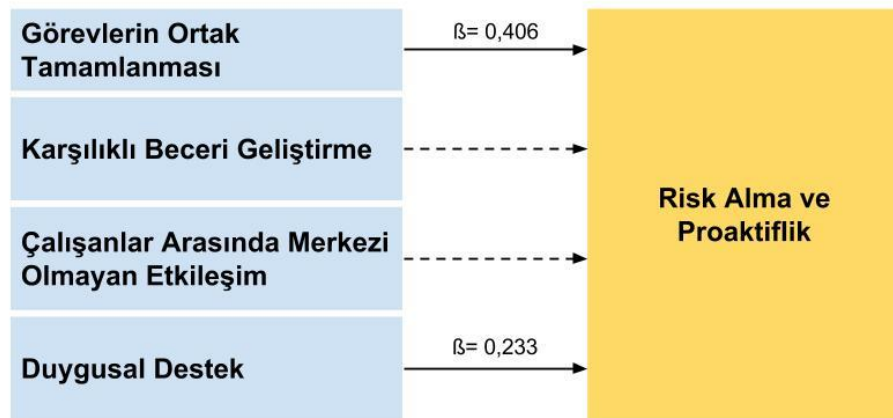


Şekil 7. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Yenilikçilik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo 34. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Risk Alma Ve Proaktiflik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Risk Alma Ve Proaktiflik	Sabit	1,713	7,239	0,000	33,338	0,000	0,394
	Görevlerin Ortak Tamamlanması	0,406	4,724	0,000			
	Karşılıklı Beceri Geliştirme	-	-	0,864			
	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	0,022	0,533	0,595			
	Duygusal Destek	0,233	3,637	0,000			

Görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek ile risk alma ve proaktiflik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=33,338; p=0,000<0.05). Risk alma ve proaktiflik düzeyinin belirleyicisi olarak görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,394). Spor il müdürlüğü çalışanlarının görevlerin ortak tamamlanması düzeyi risk alma ve proaktiflik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,406$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının karşılıklı beceri geliştirme düzeyi risk alma ve proaktiflik düzeyini etkilememektedir (p=0.864>0.05). Spor il müdürlüğü çalışanlarının çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim düzeyi risk alma ve proaktiflik düzeyini etkilememektedir (p=0.595>0.05). Spor il müdürlüğü çalışanlarının duygusal destek düzeyi risk alma ve proaktiflik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,233$).

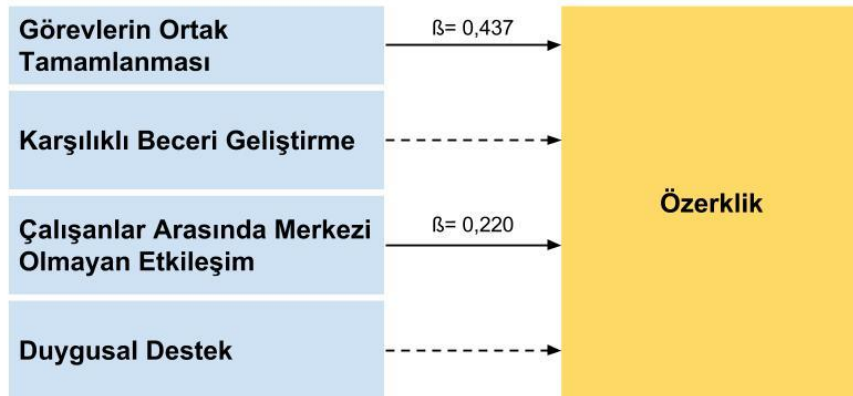


Şekil 8. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Risk Alma Ve Proaktiflik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo 35. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Özerklik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Özerklik	Sabit	-	-	0,426	24,734	0,000	0,323
	Görevlerin Ortak Tamamlanması	0,437	2,479	0,014			
	Karşılıklı Beceri Geliştirme	0,070	0,423	0,673			
	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	0,220	2,610	0,010			
	Duygusal Destek	0,214	1,630	0,105			

Görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek ile özerklik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=24,734; p=0,000<0.05). Özerklik düzeyinin belirleyicisi olarak görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,323). Spor il müdürlüğü çalışanlarının görevlerin ortak tamamlanması düzeyi özerklik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,437$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının karşılıklı beceri geliştirme düzeyi özerklik düzeyini etkilememektedir (p=0.673>0.05). Spor il müdürlüğü çalışanlarının çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim düzeyi özerklik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,220$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının duygusal destek düzeyi özerklik düzeyini etkilememektedir (p=0.105>0.05).

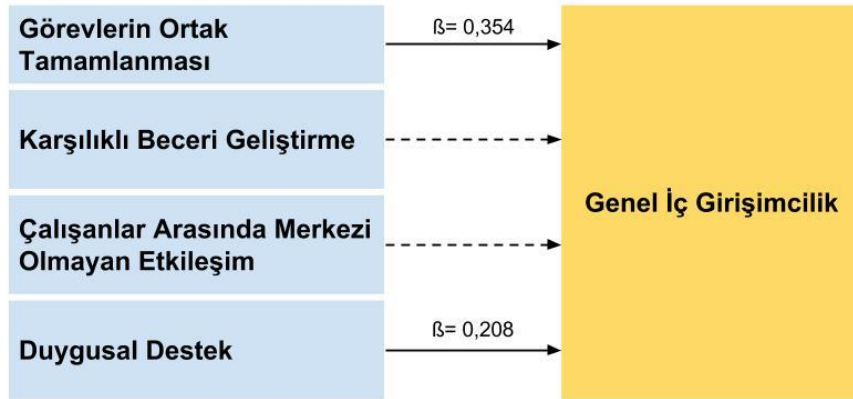


Şekil 9. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Özerklik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo 36. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Genel İç Girişimcilik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel İç Girişimcilik	Sabit	1,241	4,725	0,000	35,969	0,000	0,413
	Görevlerin Ortak Tamamlanması	0,354	3,716	0,000			
	Karşılıklı Beceri Geliştirme	0,045	0,496	0,621			
	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	0,062	1,360	0,175			
	Duygusal Destek	0,208	2,939	0,004			

Görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek ile genel iç girişimcilik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=35,969; p=0,000<0.05). Genel iç girişimcilik düzeyinin belirleyicisi olarak görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,413). Spor il müdürlüğü çalışanlarının görevlerin ortak tamamlanması düzeyi genel iç girişimcilik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,354$). Spor il müdürlüğü çalışanlarının karşılıklı beceri geliştirme düzeyi genel iç girişimcilik düzeyini etkilememektedir (p=0.621>0.05). Spor il müdürlüğü çalışanlarının çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim düzeyi genel iç girişimcilik düzeyini etkilememektedir (p=0.175>0.05). Spor il müdürlüğü çalışanlarının duygusal destek düzeyi genel iç girişimcilik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,208$).

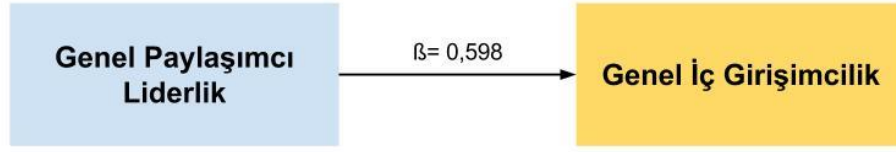


Şekil 10. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Paylaşımçı Liderlik Düzeylerinin Genel İç Girişimcilik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

Tablo 37. Genel İç Girişimcilik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Genel İç Girişimcilik	Sabit	1,545	7,393	0,000	139,196	0,000	0,410
	Genel Paylaşımçı Liderlik	0,598	11,798	0,000			

Genel paylaşımçı liderlik ile genel iç girişimcilik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=139,196; p=0,000<0.05). Genel iç girişimcilik düzeyinin belirleyicisi olarak genel paylaşımçı liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,410). Spor il müdürlüğü çalışanlarının genel paylaşımçı liderlik düzeyi genel iç girişimcilik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,598$).



Şekil 11. Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Genel Paylaşımçı Liderlik Düzeyinin Genel İç Girişimcilik Üzerine Etkisinin Sonuç Modeli

5. BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanlık tarihi dâhilinde, toplumların bir arada yaşamaya başlaması ile ihtiyaç duyulan önderlik etme faaliyeti, yüzyıllar boyunca farklı formlarda ortaya çıkmıştır. En barışçıl olanından en baskıcı olanına dek, önderlik etme konusunda farklı tutum ve davranışları bulunan bireylerin varlığı ile başarı-başarısızlık ekseninde yönetimler sergilenmiştir. Bu yönetim sürecinin asli karakteri olan liderler toplumların sıklıkla ihtiyaç duydukları, hatta vazgeçemedikleri figürleri ifade etmektedirler.

Bu denli vazgeçilmez olarak görülmesine karşın, 20. yüzyılın ortasına dek sürekli olarak ihtiyaç duyulan lider motifi, zaman içerisinde teknolojinin ve karşılıklı etkileşimin neticesinde ciddi bir gerileme yaşamıştır. Bunun temel nedeni, bireyin tek başına önem arz ettiğini düşünen yaklaşımların giderek daha fazla önem kazanmış olmasıdır. Böylelikle roller paylaşılmış ve her bir birey önemli sorumluluklar üstlenmiştir. Buna göre sadece liderin varlığı değil, aynı zamanda liderin etrafındaki bireyler de önemli hale gelmiştir.

Değişen bu algının neticesinde ortaya çıkan bir kavram olarak “paylaşılan liderlik” asıl liderlik formunun üstlendiği görev ve taşıdığı önemin sıradan bireyler arasında bölüştürülmesi ve her bir bireyin kendisini önemli hissetmesi anlamını taşıırken, tek bir lidere ve onun kararlarına olan bağımlılığı da azaltmıştır. Özellikle sosyolojik açıdan bireyin tek başına taşımış olduğu değere yapılan güçlü atıflar neticesinde lider ve liderlik düşüncelerinin gücü giderek büyük kayıplar yaşamıştır.

Paylaşılan liderlik ile ortaya çıkan her bir bireye yeterli düzeyde ve kendi düşüncelerini ifade etmesi açısından yeterli aralığa sahip zaman fırsatının tanınması ile birlikte, özellikle bir organizasyon olarak hareket eden topluluğun daha özgür hareket etmesi sağlanmaktadır. Paylaşılan liderlik, mevcut bir liderin varlığını korurken, aynı zamanda ona destek olacak ve yaratıcı fikirleri olan başka liderler de yaratmaktadır. Asli liderin etrafında toplanacak olan bu yeni lider-bireylerin varlığı ile daha fazla fikrin

ve daha etkin bir yaratıcılığın ortaya çıkması da mümkün hale gelmektedir. Öte yandan mevcut liderlerin de paylaşılan liderlik düşüncesini desteklemesi neticesinde daha özgür bir üretim ortamının oluşması ve liderin çevresindeki bireylerin mutlak kendilerini özgürce ifade edebilecekleri, hatta liderlerini tenkit edebilecekleri bir ortam yaratılmaktadır.

Bu özgür ortam, köklü bir değişimin de habercisi olarak gözükmektedir. Buna göre her biri liderlik hissi ile hareket eden, sorumluluk sahibi bireyler artık bu değişim ortamının önemli birer aktörüdürler. Konuyu, bir organizasyon, kurum ya da işletme bazında ele almak gerekirse, bu değişim durumu, bir liderin, dolayısı ile de başında bulunduğu kurumun değişime açıklığı hususunda belirli oranda bir fikir vermektedir.

Değişime açıklık, uzun yıllar boyunca tek bir bireyin ya da bir zümrenin etkisi altında varlığını sürdüren ve kararlar alan yapılanmaların zaman içerisinde çevresel etmenler ile farklılaşmasını ifade etmektedir. Bu değişimin içerisinde yönetim anlayışı, üretim şekli, pazarlama zihniyeti, beşeri ilişkiler ve yaratıcılığın önemin kabul görmesi gibi konular dikkati çekmektedir. Tüm bu konular, temelde özgür düşünen ve özgürce hareket eden bireylerin bulunduğu bir ortam ile alakalıdır. Değişim, kalıplaşmış olan düşünce ve uygulamaların ortadan kaldırılması ile başlamaktadır.

Bu hali ile değişime açıklık kavramı, işletmelerin sıklıkla göz ardı ettiği kadar kabullenmek zorunda da oldukları bir olgudur. Artık işletmelerin en önemli faktörü olarak çalışanlar daha fazla önem kazanmalı, daha rahat fikir beyanın da bulunabilmeli ve daha fazla sorumluluk almak hakkına sahip olmalıdır. Bu düşünce ile değişime açıklık, sürece hakim olan bir lider ya da bir örgüt için kaçınılmaz bir durum olmaktadır. Aynı zamanda rekabetin son derece çetin olduğu bir yüzyılda, işletmelerin çevrelerindeki değişimlere rıza göstermeleri ve bu değişimlerden beslenmeleri gerekmektedir. Kimi işletmeler ve kimi geçmişin izlerini taşıyan, otoriter algıya sahip olan liderler bu değişim düşüncesini kabullenemeseler de süreç onları buna rıza göstermeye zorlamaktadır.

Öte yandan değişime açıklığın ortaya çıkarmış olduğu durumlardan biri olarak yaratıcılık ve farklı düşünme gibi kavramlar, liderlerinin baskınlığından kurtulmuş ve değişimi kabul eden bir örgütün içerisinde bulunan bireyler için son derece faydalı olmaktadır. Mevzu bahis olan rekabet ortamı, her seferinde daha yaratıcı hamlelerin

varlığını ve kalıcılığını mümkün kılmaktadır. Paylaşılan liderlik düşüncesinin de katkısı ile daha gerçekçi sorumluluklar üstlenen bireyler yenilikçi fikirler için adım atabilmektedirler. Bu olumlu tablonun yaratılmasında, özgür düşünme ve hareket etmenin gücü yadsınmamaktadır. Değişime açıklık, mutlak olarak özgürlük temelinde yaratılabilmektedir.

Değişime açıklığın ortaya çıkarmış olduğu pozitif yönlü görüntüler değerlendirilirken, özellikle iş dünyası temelinde konu ele alındığında, bilhassa çalışanların bu süreçten daha olumlu etkilendikleri görülmektedir. Yönetim baskısının olmadığı, aksine üretme ve yaratma konusunda pozitif yönde teşviklerin bulunduğu bir ortamda, çalışanlar doğrudan verimli hareket etmektedirler.

Bu verimliliğin bir çıktısı olarak yaratıcı fikir, ürün ve hizmetler, işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalmaları, hatta diğerlerinin önüne geçmeleri açısından büyük bir fark yaratmaktadır. Söz konusu özgür ve değişime açık ortamda, paylaşımcı bir lider figürünün yönetimi altında, çalışanların ortaya koyacağı yüksek potansiyelli ürün ve hizmetler, başarının da anahtarıdır. Öncelikle işletme içerisinde atılacak bu adımların kavramsal karşılığı olarak ortaya çıkan “iç girişimcilik” işletmelerin, modern dönemde en çok beslendikleri kaynaklardandır.

Genellikle örgütsel yapılanma içerisinde en büyük beklenti çalışanların her seferinde daha fazlasını ortaya koymalarının sağlanmasıdır. Bu daha fazlasını elde etme sürecinde, işletmelerin iç yapılarında var olan bireylerin yaratıcılık ve yenilikçilik odaklı düşünceleri sayesinde girişimcilik faaliyetlerinin artırılmasını amaçlanmaktadır. İç girişimcilik bu süreçte işletmelerin kendi öz kaynakları olan çalışanlarından beslenebilmeleri açısından en etkin kavram haline dönüşmektedir.

Bu iç yapı dahilinde üretim gerçekleştirme faaliyeti, çalışanlar açısından da son derece teşvik edici bir hamle olmaktadır. Paylaşımcı bir liderin, değişime açık algısı ve yaratıcılığı teşvik eden yaklaşımları ile çalışanlar, akıllarındakilerini etkin ve daha verimli olarak ortaya koymakta, işletmenin içerisinde işlevselliği olan fikirleri ile bir girişimcilik ortamı yaratmaktadırlar. Bu durum, dünya üzerinde var olan tüm çalışanlar açısından, verimliliğin ve sürekliliğin bir anahtarı olarak değerlendirilebilir. Çünkü çalışanların öncelikli beklentisi, işletmelerine yardımcı olacak fikirleri açısından desteklenmeleri ve daha fazlasını yapabilmeleri açısından her anlamda teşvik

edilmeleridir. Kurumsal olarak ve liderlik açısından paylaşımcı olan, değişimi kabullenen ve çalışanları ile olumlu yönde iletişim kurmaya odaklanan tüm işletmeler için çalışanlarının iş girişimcilik dahilinde adımlar atmaları diğer örgütlere göre daha kolay olmaktadır. Öte yandan bu durum zaman içerisinde bir alışkanlık haline de gelmektedir.

Çalışanların algıladığı paylaşımcı liderlik ile değişime açıklık düzeyleri ve girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmektedir.

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının değişime açıklık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “bilişsel olarak değişime açıklık”, “duygusal olarak değişime açıklık”, “davranışsal olarak değişime açıklık ” ve “genel değişime açıklık” düzeyleri ortalamalarının çok yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, katılımcıların değişim konusunda ortaya konacak olan çalışma ve faaliyetlere yüksek düzeyde bir katılım göstererek kurumları ile olumlu iletişim kuracaklarını göstermektedir.

Sonuçlar i girişimcilik açısından ele alındığında i girişimcilik düzeylerinin ortalamalarına göre “yenilikçilik”, “risk alma ve proaktiflik”, “zerklik” ve “genel i girişimcilik” olguları yüksek bir seviyede tespit edilmiştir. Tespitlere göre katılımcılar, i girişimcilik kavramının bilincindedirler ve bu konuya dair kurum içerisinde neler yapabileceklerinin ve neler yapmaları gerektiğinin farkındadırlar. Özellikle yenilikçilik ve risk alma konularındaki yüksek algı, girişimcilik konusunda katılımcılar tarafından doğru Şekilde anlaşıldığını göstermektedir.

Yine bu sonuçlar, katılımcıların paylaşımcı liderlik düzeylerinin ortalamasına göre ele alındığında yine olumlu bir tablo ortaya çıkmaktadır. Buna göre katılımcıların, “görevlerin ortak tamamlanması”, “karşılıklı beceri geliştirme”, “alışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim”, “duygusal destek” ve “genel paylaşımcı liderlik” düzeylerinin ortalama olarak yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buradan, katılımcıların sorumluluk alma, liderlik görevi üstlenme, çevreleri ile iletişim kurma ve yardımlaşma konularında son derece pozitif bir tutum sergiledikleri anlaşılmaktadır. Bu durum hem yönetici hem de çalışan düzeyindeki katılımcıların kendilerine karşı ve birbirleri ile iletişimlerinde gereken pozitif seviyeye eriştiklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan spor il müdürlüğü çalışanlarının değişime açıklık düzeylerinin yaş grubuna göre ortalamaları ele alındığında “genç” diye tabir edilebilecek 20-30 yaş aralığına mensup katılımcıların daha fazla ön plana çıktıkları görülmektedir. Böylelikle genç spor il müdürlüğü çalışanı olan katılımcıların, öğrenmeye açık olan yaş düzeylerinin ve aktif öğrenme çağında olmalarının etkisi ile değişime açıklık faktörlerine olumlu tepkiler vermektedirler.

Araştırmaya katılımcılarının iç girişimcilik düzeylerinin mesleki deneyimi göre ortalamalarına dair değerlendirmede de “yenilikçilik”, “risk alma ve proaktiflik”, “özerklik” ve “genel iç girişimcilik” olgularında 11-15 yıl aralığında mesleki deneyimi olan katılımcıların daha fazla ön plana çıktıkları görülmektedir. Buna göre söz konusu yıl aralığında mesleki deneyimine sahip olan, nispeten kariyerinde “genç” olarak değerlendirilebilecek olan bireyler iç girişimcilik ve yenilikçi faaliyetlerde bulunma konusunda çok daha istekli ve diğer tecrübesiz ve yeterince mesleki deneyimi olan katılımcılara göre daha aktif gözükülmektedirler.

Bu durumun bir benzeri de aynı katılımcıların iç girişimcilik düzeylerinin kurumda çalışma süresi göre ortalamalarına göre değerlendirilmesi ile ortaya çıkmakta ve yine kurumda çalışma süreleri 11-15 yıl aralığında değişen katılımcıların, diğer tecrübesiz ve yeterince mesleki deneyimi olan katılımcılara göre daha aktif gözükülmektedirler.

Sonuçların bir başka genç katılımcıları ön plana çıkardığı konu katılımcıların paylaşımcı liderlik düzeylerinin yaş grubuna göre ortalamalarıdır. Buna göre, 20-30 yaş aralığında bulunan katılımcılar, “görevlerin ortak tamamlanması”, “karşılıklı beceri geliştirme”, “çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim”, “duygusal destek” ve “genel paylaşımcı liderlik” başlıkları altında, görev ve sorumluluk almaya, çevre ile iletişim kurmaya, yardımlaşmaya ve sorun çözmeye, yaşlarının kendilerine sağlamış olduğu aktiflik avantajı ile daha çok istekli gözükülmektedirler.

Araştırma sonucunda, spor il müdürlüğü çalışanlarının iç girişimcilik ile paylaşımcı liderlik düzeylerinin aralarındaki ilişkinin değerlendirilmesinde ise büyük ölçüde olumlu sonuçlara rastlanmaktadır. Görevlerin ortak tamamlanması ile “yenilikçilik”, “risk alma ve proaktiflik”, “özerklik” ve “genel iç girişimcilik” kavramları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin bulunduğu gözlemlenmiştir.

Böylelikle kurum içerisinde görevlerin ortak tamamlanması konusunda bir katılım söz konusu oldukça, yenilikçilik”, “risk alma ve proaktiflik”, “özerklik” ve “genel iç girişimcilik” kavramlarına karşı da olumlu bir bakış açısı olmaktadır.

Yine görevlerin ortak tamamlanması olgusu ile “bilişsel olarak değişime açıklık”, “duygusal olarak değişime açıklık”, “davranışsal olarak değişime açıklık” ve “genel değişime açıklık” kavramları arasında olumlu bir iletişimin olduğu ve görevler ortak tamamlandıkça bu kavramların olumlu yönde gelişim gösterdiği anlaşılmaktadır ki bunun en önemli göstergesi, ortak hareket etme çabası ile birlikte çalışanların daha olumlu ve daha yenilikçi düşüncelerinin ortaya çıkışıdır. Bu da mutlak olarak değişime açık çalışanlar yaratmaktadır.

Benzer durum, karşılıklı beceri geliştirme konusunda da kendisini göstermektedir. Bu kavram ile “yenilikçilik”, “risk alma ve proaktiflik”, “özerklik” ve “genel iç girişimcilik” kavramları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin bulunmaktadır karşılıklı beceri geliştirme çabası söz konusu olduğu süre zarfında “yenilikçilik”, “risk alma ve proaktiflik”, “özerklik” ve “genel iç girişimcilik” kavramları için de bir çaba sarf edilmekte ve katılım düzeyi artmaktadır.

Karşılıklı beceri geliştirme konusu dahilinde yine değerlendirme yapıldığında, söz konusu olgu ile “bilişsel olarak değişime açıklık”, “duygusal olarak değişime açıklık”, “davranışsal olarak değişime açıklık” ve “genel değişime açıklık” kavramları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu olumlu görüntü, karşılıklı olarak çalışanların birbirlerine olan faydalarının onların ne denli değişime açık hale geldiklerini ve birbirlerinin fikirlerine ne denli açık hale geldiklerini de ortaya koymaktadır.

Çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim hususunda da olumlu bir görünüm söz konusudur. Söz konusu etkileşimin ortaya çıkışı, “yenilikçilik”, “risk alma ve proaktiflik”, “özerklik” ve “genel iç girişimcilik” kavramlarını da olumlu yönde etkilemekte ve bu etkileşim ile birlikte daha katılımcı, daha istekli ve daha pozitif bir çalışan kesimi ile faaliyetler yürütülmektedir.

Çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim kavramı ile “bilişsel olarak değişime açıklık”, “duygusal olarak değişime açıklık”, “davranışsal olarak değişime açıklık” ve “genel değişime açıklık” kavramları arasında da anlamlı bir ilişki vardır ki

bağımsız ve sınırsız olarak gerçekleşen iletişim ve etkileşim süreçlerinin çalışanları daha aydın ve daha açık görüşlü bireyler haline getirdiği anlaşılmaktadır. Özgür olarak hareket etme imkanı bulan çalışanlar daha üretken olacak şekilde, geniş ölçekli ve değişim odaklı düşünmektedirler.

Bu değerlendirmeler arasında belki de en önemlisi olarak görülebilecek olan duygusal destek ile de “yenilikçilik”, “risk alma ve proaktiflik”, “özerklik” ve “genel iç girişimcilik” kavramları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir etkileşim söz konusudur. Çalışanların duygusal desteğe ne denli ihtiyaç duydukları ve bu desteğin onların performansına ne denli olumlu katkı yaptığı bu sonuçlardan anlaşılabilir.

Duygusal desteğin değişime açıklık konusunda da olumlu etkisinin olduğu görülmektedir. Duygusal destek ile “bilişsel olarak değişime açıklık”, “duygusal olarak değişime açıklık”, “davranışsal olarak değişime açıklık” ve “genel değişime açıklık” kavramları arasında ortaya çıkan olumlu etkileşim, duyguların aktarımının bireylerin çalışma ortamında ne denli olumlu yönde motive edilerek farklı, yaratıcı ve yenilikçi düşünecek hale getirildiklerinin bir göstergesidir.

Görevlerin ortak tamamlanması olgusunun, bilişsel olarak değişime açıklık, duygusal olarak değişime açıklık, davranışsal olarak değişime açıklık ve genel değişime açıklık düzeylerinin belirleyicisi olarak, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, duygusal destek değişkenleri ile ilişkisinin çok güçlü olduğu görülmüştür ki böylelikle görevlerin ortak tamamlanmasının çalışanların birbirlerine destek olmalarının, özgür düşünebilmelerinin ve duygusal olarak birbirlerini olumlu şekilde yönlendirebilmelerinin yolu açtığı anlaşılmaktadır. Böylelikle ortak bir şekilde görev dağılımı yapılan ve aralarında sorumluluk paylaşımı gerçekleştirilen katılımcılar, yeteneklerinin ileri bir safhaya taşınması, herkesin sorumluluklarının bilincinde olacak şekilde hareket etmesi ve mental anlamda birbirlerine destek olmaları konusunda pozitif yönlü olarak hareket etmektedirler.

Araştırma sonuçlarında dikkati çeken bir başka nokta ise, katılımcı spor il müdürlüğü çalışanlarının duygusal destek düzeyi yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik ve iç girişimcilik düzeylerini arttırmaktadır. Bu durum, çalışanlar için duygusal destek, yenilikçi fikirler ortaya koyarak kurumlarının üretkenliğine ve gelişimine katkı sağlamaları; riskler alarak bu riskleri kurum için faydalı çıktılara dönüştürme

konusunda cesaretli davranmaları ve tüm bu hamleler ile birlikte birer iç girişimci olarak, büyük ölçüde kurumsal çıkarlara hizmet edecek şekilde hareket etmelerini mümkün kılmaktadır.

Araştırma sonuçlarının ışığında kurum, çalışan ve sonraki araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulmaktadır;

- Kurum yöneticilerinin paylaşılan liderlik özelliklerini tekrar gözden geçirerek bu konuda ki eksiklerini tamamlamaları, çalışanlarına da bu özelliklerini aktarmaları önerilmektedir.
- Çalışanların beklediği paylaşılan liderlik algısını yönetime, yöneticilere doğru olarak iletmeleri beklentilerini açık bir şekilde ifade etmeleri önerilmektedir.
- Geleceğin liderlerinin, bilgi isteyen ve bilgiyi paylaşan, bütünleştirme/uyumlaştırma odaklı Paylaşılan liderliği içselleştirmiş yönetim tarzına sahip birey/bireyler olacağı muhakkaktır. Çalışanların pozitif verimliliğini kamçılayan, onları değişim odaklı düşünmeye teşvik eden kavram olan iç girişimcilik de yine değişen dünyanın ve yönetim anlayışın pozitif bir getirisidir. Bu sebeple, Paylaşılan liderliğin değişime açıklık ve iç girişimcilik düzeyleri üzerine etkileri başka kurumlarda/işletmelerde daha fazla örneklerle çalışılmalıdır. Yeni bilimsel katkının sağlanması adına sonraki araştırmacılara konunun genişletilerek çalışılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ağca, Veysel & Kurt, Mustafa (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 29, ss: 83-112.
- Ağca, Veysel & Yörük, Durmuş (2006). Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.VIII:2, ss: 155-173.
- Arıkan, Semra (2002). Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Aslan, Mahire & Bakır, Ağiroğlu Aslı (2015). The Interaction of Distributed Leadership and Organizational Commitment in Schools: A Qualitative Study (Okullarda Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: Nitel Bir Çalışma), Electronic International Journal of Education, Arts, and Science, Vol:1, No: 2 ss:1-30.
- Aytürk, Nihat (2007). Yönetim Sanatı. Nobel Yayınları, Ankara.
- Bahar, Ventura (2005). The Relationship Between Openness To Change and Job Satisfaction. Master Thesis, Marmara University, Istanbul.
- Bakır, Ağiroğlu Aslı (2012). Öğretmelerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. İnönü Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora tezi.
- Bakırtaş, Hülya & Tekinşen, Ali (2006). "E-ticaretin Girişimcilik Üzerindeki Etkileri." Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No: 16, 125-138
- Balcı, Ali (1995). Örgütsel Gelişme. Pegem Yayınları, Ankara.
- Baloğlu, Nuri (2011). Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşım, Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 12, Sayı 3, Ağustos, ss: 27-148.
- Basım, Nejat & Şeşen, Harun & Meydan, Harun (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt: 64, Sayı: 3, ss: 28-44.
- Basım, Nejat & Şeşen, Harun (2009). "Tükenmişliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", ODTÜ Gelişme Dergisi, 35 (Muhan Soysal Özel Sayısı), ss. 41-57.
- Başar, Mehmet & Tosunoğlu, Tuğberk (2006). "Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 1, No: 1, ss: 123-134.
- Bayraktar, Berat (2003). Organizasyonlarda Değişimi Yaratma ve Yönetme Süreçlerinde Liderlerin Rolü, Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Dergisi, s: 285.

- Bingül, Bülent (2006). Study to investigate the relationship between crises and openness to change in organizations. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolat, Tamer (2008). Yönetim ve Organizasyon. Detay Yayınları, Ankara.
- Bostancı, Bozkurt Aynur (2012). Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması. International Journal of Human Sciences [Online]. (9)2, 1619-1632.
- Bozkurt, Çetinkaya Özlem (2012). Türkiye'de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:15, ss: 229-247.
- Can, Niyazi (2002). "Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi", <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/s:155-156/can.htm>.
- Conn, Stevan& Rieke, Mark (1994). The 16PF Fifth Edition Technical Manual. Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing
- Çağlar, Çağlar (2013). Okulların Değişime Açıklık Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 15, Aralık, ss: 119-150.
- Çankaya, İbrahim (2012). Öğretmen Adaylarında Yaratıcı Düşünmenin Yordayıcısı Olarak Değişime Açıklık ve Hayal Gücü, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 5/2, ss: 46-62.
- Çelik, Vehbi (2007). Eğitimsel Liderlik. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Demirci, Ahmet Emre (2006). İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirket içi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi (Basılmamış Doktora Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dereli, Toker (1976). Organizasyonlarda Davranış - 1. Cilt. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Diñer, Ömer (1992). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Timaş Yayınları, İstanbul.
- Durmaz, İrmak (2011). "Psikolojik Güçlendirme Algısının Girişimcilik Üzerine Etkisi", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi
- Elmore, Richard (2000). Building A New Structure For School Leadership. Washington: The Albert Shanker Institute.
- Erdil, Oya & Keskin, Halit (2004). "Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerine Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler", Yönetim Dergisi, Yıl: 15, Sayı: 47, ss: 5

- Eren, Erol (2003). Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, Erol (2004). Örgütsel Davranış. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eroğlu, Kemal (2014). Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algularına Etkisi, Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, ss: 105-147.
- Forti, Andrea (2006). Clustering 06 (İstanbul Conference 25th- 26th May): Keynote Speech by Mr. Andrea Forti, İstanbul
- Genç, Neval (2010). “Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı”. Türk İdare Dergisi, Sayı 466:145-159.
- Gronn, Peter (2002). Distributed leadership. Second International Handbook of Educational Leadership and Administration, 1 (1), 653–696.
- Gürol, Mehmet (2000). Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler. Atılım Üniversitesi Yayını, Ankara.
- Harris, Alma (2004). Distributed Leadership: Leading or Misleading, Educational Management and Administration, 32 (1): 437-449
- Harris, Alma (2008). Distributed Leadership: According To The Evidence. Journal of Educational Administration, 46(2), 172-188.
- Harris, Alma & Spillane, James (2008). Distributed Leadership Through The Looking Glass. Management In Education. 22(1), 31-34.
- Howell, Jane & Higgins, Christopher (1990). Champions of Technological Innovation. In: Administrative Science Quarterly 35, pp. 317-341.
- Kanar, Miray (2006). The Relationship Between Openness To Change And Employees’ Perception Of Organizational Routines And The Effects Of Empowerment, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. Hayat Yayınları: 114.
- Kaya, Çetin (2002). Liderler: Liderliğe Giden Yollar. Beta Yayınları, İstanbul.
- Kaya, Nihat (2001). İşletmelerde Girişimcilik Özelliği Yüksek Çalışanların Güdülenmesi. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24-26 Mayıs, 541-551.
- Kerman, Uysal & Öztop, Sezai (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:19, ss: 89-112.
- Koccolowski, Michael (2010). Shared leadership: Is it time for a change? Emerging Leadership Journeys, 3(1), 22-32.

- Koçel, Tamer (1999). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları, İstanbul.
- Kotter, John (2012). Leading Change, Harvard Business Review Press, Massachusetts,
- Kozak, Akoğlan Meryem & Güçlü, Hatice (2003). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal bir İnceleme, İş, güç Endüstri İlişkileri Dergisi, Cilt 5, Sayı 1
- Kozak, Akoğlan Meryem & Yılmaz, Gül Esra (2010). Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algılamaları: Frigya Bölgesi Örneği, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, ss: 85-97.
- Kurt, Mustafa & Ağca, Veysel & Erdoğan, Saffet (2006). “Afyonkarahisar İli Girişimcilik Performansının Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Analizi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Şubat, ss: 97-114.
- Lindsay, Douglas & Day, David & Halpin, Stanley (2011). Shared leadership in the military: Reality, possibility, or pipedream? Military Psychology, 23: 528-549.
- Lines, Rune (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. Human Resource Development Review, 4 (8): 8-32.
- Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lussier, Robert & Achua, Cristopher (2004). Leadership: Theory, application, skill development. Mason, Ohio?, Thomson/South-Western.
- Miller, Vernon & Johnson, John & Grau, Jennifer (1994). “Antecedents to Willingness to Participate in A Planned Organizational Change”, Journal of Applied Communication Research, Vol. 22
- Mucuk, İsmet (2003). Modern İşletmecilik. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Naktiyok, Atılhan (2004). İç Girişimcilik. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Onay, Meltem & Çavuşoğlu, Selin (2010). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi, Cilt:17 Sayı:1, 2010, ss: 47-67.
- Özdemir, Servet (2000). Eğitimde örgütsel yenileşme. Pegem A, Ankara.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (2), 113-130.
- Özen, Şükrü (2002). Toplam kalite yönetiminin Türkiye’de yeniden kurgulanması: Koşulbağımlı türdeşleşme tezinin bir testi. Amme İdaresi Dergisi, 35 (1) 105-142.
- Peker, Ömer (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği. TODAİE Yayınları, Ankara.

- Pinchot, Gifford (1985). Intrapreneuring, Harper and Row, New York
- Priscilla, Salant & Dillman, Don (1994). How to Conduct Your Own Survey, John Wiley & Sons, Inc. Newyork,
- Sabuncuoğlu, Zeyyat & Tüz, Mustafa (1998). Örgütsel Psikoloji. Alfa Yayınları, Bursa.
- Spillane, James(2005). Distributed leadership. The Educational Forum, 69 (2), 143-150.
- Spillane, James (2006). Distributed Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Şentürk, Cihat & Sağnak, Mesut (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 10 (1), 29-47.
- Taşdan, Murat (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenleri İçin Kişisel Ve Mesleki Değişime Açıklık Ölçeklerinin Geliştirilmesi; Bir Uygulama, Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 35, Mart – Nisan, ss: 1-20.
- Tekin, Mahmut (2004). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Thompson, John (1999). “The World of The Entrepreneur-a new perspective”, Journal of Workplace Learning-Counselling Today, Vol. 11, No. 6, 1999, pp. 209-224.
- Tokat, Bülent & Kara, Hakan & Karaa, Yekta (2013). A-B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip İşgörenlerin Olası Bir Örgütsel Değişime Yatkınlıklarının Araştırılması, Turkish Studies International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, Volume 8/Summer 2013, pp. 1973-1988.
- Töremen, Fatih (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 1, ss: 185-202.
- Tunçer, Polat (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik, Sayıştay Dergisi, Sayı: 80, ss: 57-83.
- Wanberg, Connie & Banas, Joseph (2000). Predictors And Outcomes Of Openness To Changes İn A Reorganizing Workplace. Journal of Applied Psychology, 85(1): 132- 142.
- Weiner, Bryan & Amick, Halle & Lee, Daniel Shoou- Yih (2008). Conceptualization And Measurement Of Organizational Readiness For Change. Medical Care Research and Review,65(4):379-436.
- Wood, Michael Shane (2005). Determinants of shared leadership in management teams. International Journal of Leadership Studies, s:1(1), 64-85.
- Yeniçeri, Özcan (2002). Örgütsel Değişimin Yönetimi. Nobel Yayınları, Ankara.
- Yıldırım, Ali (2010). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. (Yayımlanmamış YL Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Yılmaz, Ayça İrem (2013) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Zadeoğluları, Selin (2010). Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.



EKLER

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; “Paylaşılan Liderliğin Değişime Açıklık Ve İç Girişimcilik Üzerine Etkileri: Konya Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğünde Bir Araştırma” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

Cinsiyetiniz?

Bayan Erkek

Yaş Grubunuz?

20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

Medeni Durumunuz?

Evli Bekâr

Eğitim Durumunuz?

Lisans Yüksek Lisans Doktora

Mesleki Deneyiminiz?

1-5 6-10 11-15 16 ve üzeri

Bulduğunuz okulda çalışma süreniz?

1-5 6-10 11-15 16 ve üzeri

II. BÖLÜM: PAYLAŞIMCI LİDERLİK

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

SORULAR	1	2	3	4	5
1. Kurumun her çalışanı, kurum için amaç belirlemede rol oynar.					
2. Kurumun her çalışanı, kurum vizyonunu şekillendirmeye yardımcı olur.					
3. Kurumda her çalışan, kurumdaki sorunların tespit, teşhis ve çözülmesine yardımcı olur.					
4. Kurumun her çalışanı, diğer çalışanlarca değerlendirilir ve onlara karşı sorumludur.					
5. Kurum çalışanları, kurumu etkileyen kararları vermede işbirliği yaparlar.					
6. Her kurum çalışanı, kurumun önceliklerine göre kaynakların nasıl dağıtılacağına karar vermede söz sahibidir.					
7. Kurumdaki çalışanlar, kurumda bir problemle karşılaşıldığında en iyi hareket tarzına karar verilmesinde paylaşımda bulunurlar.					
8. Kurumdaki her çalışan, (kişisel sorumluluk alanı dışında olsa da) kurumun yükümlülüklerini yerine getirmesini garantiye almak için söze karışır.					
9. Her kurum çalışanı, bütün çalışanlar işlerinde daha etkili çalışabilirler diye bilgi paylaşımında bulunur.					
10. Kurum çalışanları, genellikle kurumdaki diğer iş arkadaşlarından önemli meslek becerilerini öğrenirler.					
11. Kurum çalışanları, birbirlerine meslek becerilerini geliştirmek için yardım ederler.					
12. Kurumda üstün asta hükmettiği ast-üst düzeni (hiyerarşi) vardır.					
13. Kurum içinde kullanılan “meslek unvanları” na rağmen, her çalışan diğerlerine “eşit” olarak görülür.					
14. Kurumda, diğer çalışanların ne yapacağına karar veren bir kişi vardır.					
15. Bu kurum için iyi bir slogan “Herkes (her erkek/kadın) kendisi için vardır” olurdu.					
16. Kurum çalışanları kurumdaki zor zamanlarda birbirlerini cesaretlendirirler.					
17. Kurum çalışanları diğerlerine tahammül gösterirler.					
18. Kurum çalışanları arasında ilişkisel ve mesleki bağ vardır.					

III. BÖLÜM: DEĞİŞİME AÇIKLIK

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

SORULAR	1	2	3	4	5
1. Değişim kurumun yararına olacaktır.					
2. Değişiklikleri pek sevmem.					
3. Değişim, eğer benim bölümümde oluyorsa, rahatsız olabilirim					
4. Ben de kurumumda değişiklikler olmasını öneririm.					
5. Genelde değişiklikler rahatsızlık yaratır.					
6. Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım.					
7. Kurumumda değişim olmasını dört gözle bekliyorum.					
8. Değişime direnç gösteririm.					
9. Kurumumdaki birçok çalışan değişimden olumlu etkilenecektir.					
10. Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım.					
11. Değişimi desteklerim.					
12. Diğer çalışanlar, benim değişimi destekleyeceğimi düşünüyor.					
13. Değişim daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır.					
14. Değişimin beni olumlu yönde ateşleyici etkisi vardır.					
15. Değişim, kurumdaki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır.					
16. Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım.					
17. Olası bir değişimden kazançlı çıkarım.					
18. Değişimden geçmenin, kişisel olarak beni mutlu edeceğini düşünüyorum.					

IV. BÖLÜM: GİRİŞİMCİLİK

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

SORULAR	1	2	3	4	5
1. Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.					
2. İş arkadaşlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.					
3. İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.					
4. Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.					
5. Araştırma Geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem veririm.					
6. Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.					
7. İş çevremdeki fırsatları değerlendirmede işletme kaynaklarını (zaman, para, insan gücü) kullanmada başarılıyım.					
8. Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.					
9. Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.					
10. Yüksek riskli projelere güçlü bir yatkınlığım vardır.					
11. Belirsizlik içeren durumlarda karar verirken olası yüksek getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla cesur tavır takınırım.					
12. İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine onların önünde olmaya çalışırım.					
13. Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.					
14. İşyerimde yapılacak uzun vadeli planlama çalışmalarına yüksek hayal gücüm ve irademle katılmak isterim.					
15. İşyerimde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.					
16. İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan kendi yolumda ilerlerim.					
17. Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.					
18. Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.					
19. Yeni bir fikri ortaya atarken diğerlerinin onayını beklemem.					
20. İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken üstlerime danışmadan karar alabilirim.					
21. İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken standart işletme prosedür ve kurallarını devre dışı bırakabilirim.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Tuba TURAN HEVESLİ

Doğum Yeri ve Tarihi : Kastamonu/1979

Eğitim Durumu

Ön Lisans Öğrenimi : Gülhane Askeri Tıp Akademisi SMYO

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi

Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi İşletme bölümü tezli yüksek lisans

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar :

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar : Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü/ Konya

İletişim

E-Posta Adresi : turanhevesli@gmail.com

Tarih : Haziran 2016

