

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

İÇ GİRİŞİMCİLERİN LİDERLİK TERCİHİ ALGISI

YÜKSEK LİSANS TEZİ / YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ

Hazırlayan
Selçuk ARIK

Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN

İstanbul – 2013

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

İÇ GİRİŞİMCİLERİN LİDERLİK TERCİHİ ALGISI

YÜKSEK LİSANS TEZİ / YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ

**Hazırlayan
Selçuk ARIK**

**Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN**

İstanbul – 2013

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi **Selçuk Arık** tarafından hazırlanan “**İç Girişimcilerin Liderlik Tercih Algısı**” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 12.09.2013

(Jüri Üyesinin Ünvanı , Adı , Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

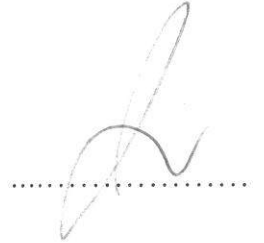
Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Aykut Arslan
Dan:HAL.Üniv.İşletme ABD Öğr.Üyesi



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Kadir Dabbağoğlu
HAL.Üniv. İşletme ABD Öğr.Üyesi



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Selva Staub
HAL.Üniv.İşletme ABD Öğr.Üyesi



ÖNSÖZ

Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak tamamlanan, “İç Girişimcilerin Liderlik Tercihi Algısı” isimli çalışmamın her aşamasında ilgi ve desteğini eksik etmeyen tez danışmanı değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN’ a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Son olarak tüm yaşamım boyunca güvenini ve desteğini her an yanımda hissettiğim sevgili aileme teşekkür ederim.

İstanbul, 2013

Selçuk ARIK

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ	IV
ŞEKİL LİSTESİ	V
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
GİRİŞ.....	1
I.BÖLÜM	3
GİRİŞİMCİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE GENEL TANIMLAR.....	3
1.1.Girişimciliğin Tanımı	3
1.2. Girişimcinin Temel İşlevleri	5
1.3. Girişimcilik Türleri	6
1.3.1 Fırsat Girişimciliği	7
1.3.2. Yaratıcı Girişimcilik	7
1.3.3. İç Girişimcilik	7
1.4. İç Girişimcilik	8
1.4.1. İç Girişimcinin Özellikleri	10
1.4.2. İç Girişimcilik Boyutları	11
1.4.3. İç Girişimciliğin Önemi	12
1.4.4. İç Girişimciliğin Önündeki Engeller	13
1.4.5. İç Girişimcilik İklimi	15
1.4.6. Girişimcilik İle İç Girişimcilik Farkı	18
1.4.7. İç Girişimcilik Modelleri	20
1.4.7.1. Jeffrey G. Covin Ve Dennis P. Slevin'in İç Girişimcilik Modeli	20
1.4.7.2. Lumpkin Ve Dess'in İç Girişimcilik Modeli	21
1.4.7.3. Shaker A. Zahra'nın İç Girişimcilik Modeli	22
1.4.7.4. Guth ve Ginsberg'in İç Girişimcilik Modeli	24
II. BÖLÜM	26

LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	26
2.1. Lider Kavramı	26
2.1.1.Liderliğin Tanımı	26
2.1.2.Lider Ve Yönetici Arasındaki İlişki.....	28
2.1.3. Liderlikte Güç Kaynakları	34
2.1.4. Etkin Liderlik Özellikleri	36
2.2. Liderlik Yaklaşımları	40
2.2.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	40
2.2.1.1.Liderin Özellikleri Yaklaşımı	41
2.2.1.2.Liderin Davranışsal Yaklaşımı.....	42
2.2.1.3.Liderin Durumsallık Yaklaşımı	43
2.2.2.Diğer Liderlik Yaklaşımları	44
2.2.2.1.Otokratik Liderlik	44
2.2.2.2.Dönüşümcü Liderlik	46
2.2.2.3.Karizmatik Liderlik	47
2.2.2.4. Paternalist (Babacan) Liderlik	49
III. BÖLÜM.....	51
METODOLOJİ VE BULGULAR.....	51
3.1. Araştırmanın Amacı	51
3.2. Araştırmanın Kapsamı.....	51
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	51
3.4. Araştırmada İzlenen Yol	52
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	53
3.6. Bulgular.....	54
3.6.1 Güvenilirlik.....	54
3.6.2. Ankete Katılanların Demografik Yapısına İlişkin Özellikler.....	55
3.6.3. Ankete Katılanları Demografik Özelliklere İlişkin Tablolar.....	56
3.6.4. Anket Sorularına Verilen Yanıtlara İlişkin Tablolar.....	59
3.6.5.Hipotezler- Korelasyon Analizi	67
SONUÇ	76
KAYNAKÇA	80

EKLER	89
EK-1. Anket Bilgi Formu	89
EK-2. Demografik Yapı Anketi	90
EK-3. İç Girişimcilik Anketi	91
EK-4. Algılanan Liderlik Özelliği Anketi	92
ÖZGEÇMİŞ	93

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1.1. Örgüt İçi Girişimciliğinin Özellikleri	9
Tablo 1.2. İç Girişimciliğin Boyutları	12
Tablo 1.3. Geleneksel Yönetim Teknikleri ve Olumsuz Etkileriyle Bunları Ortadan Kaldıracak Stratejiler.....	14
Tablo 2.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	30
Tablo 2.2. İşletme Fonksiyonları Açısından Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	31
Tablo 2.3. Liderin ve Yöneticilerin Karşılaştırılması	32
Tablo 2.4. Lider ve Yöneticinin Birbirini Tamamlayan Özellikleri	33
Tablo 2.5. İş Hayatında Duygusal Zekanın Beş Bileşeni	39
Tablo 2.6. Stodgill'in Liderlik Özellikleri İle İlgili Gruplaması.....	41
Tablo 3.1. Güvenilirlik Analizi.....	54
Tablo 3.2. Demografik Yapı Analizi	55
Tablo 3.3. Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı	56
Tablo 3.4. Ankete Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımı	56
Tablo 3.5. Ankete Katılanların İş Yerindeki Pozisyona Göre Dağılımı	57
Tablo 3.6. Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	57
Tablo 3.7. Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	58
Tablo 3.8. Ankete Katılanların Aylık Gelirine Göre Dağılımı	58
Tablo 3.9. İç Girişimcilik Anketinin Ekonometrik Analizi	59
Tablo 3.10. Algılanan Liderlik Özelliği Anketinin Ekonometrik Analizi	63
Tablo 3.11. Hipotez 1: Korelasyon Analizi	67
Tablo 3.12. Hipotez 2: Korelasyon Analizi	68
Tablo 3.13. Hipotez 3: Korelasyon Analizi	69
Tablo 3.14. Hipotez 4: Korelasyon Analizi	69
Tablo 3.15. Hipotez 5: Korelasyon Analizi	70
Tablo 3.16. Hipotez 6: Korelasyon Analizi	71
Tablo 3.17. Hipotez 7: Korelasyon Analizi	71
Tablo 3.18. Hipotez 8: Korelasyon Analizi	72
Tablo 3.19. Hipotez 9: Korelasyon Analizi	72
Tablo 3.20. Hipotez 10: Korelasyon Analizi	73
Tablo 3.21. Hipotez 11: Korelasyon Analizi	74
Tablo 3.22. Hipotez 12: Korelasyon Analizi	74

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1.1. İç Girişimcilik Yönetim Modeli	18
Şekil 1.2. Covin ve Slevin'in İç Girişimciliğe Yönelik Örgütlerdeki Davranış Seviyesini Gösteren Modeli.....	21
Şekil 1.3. Girişimcilik Yönelimi – Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli.....	22
Şekil 1.4. Zahra'nın Firma Seviyesindeki Girişimciliği Revize Ettiği Modelin Kavramsal Çerçevesi.....	23
Şekil 1.5. Kurumsal Girişimciliğe Yönelik Kavramsal Model.....	25

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Selçuk ARIK
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans - Ağustos 2013

İÇ GİRİŞİMCİLERİN LİDERLİK TERCİHİ ALGISI

ÖZET

Küreselleşmenin hız kazandığı günümüzde dünyanın değişmesi ve gelişmesi ile birlikte ülke ekonomisine önemli katkıları olan özel girişimlerinde önemi atmıştır. Bu anlamda girişimleri yöneten ve yönlendiren girişimci ve liderlerin eşgüdümlü çalışabilme koşulları araştırmalara konu olmuştur.

“İç Girişimcilerin Liderlik Tercih Algısı” isimli bu araştırmanın temel amacı, bir organizasyonda iç girişimcilerin hangi tip liderlerle çalışmayı tercih edeceklerinin ortaya konulmasıdır. Diğer bir ifadeyle iç girişimcilerin organizasyon içerisindeki başarısını direkt etkileyen liderlerin hangi tip lider olduğu ve bu liderlerin hangi özelliklere sahip olduğu üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Girişimci, İç Girişimci, Liderlik

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Selçuk ARIK
Field : Business Administration
Program : Business Administration
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Aykut ARSLAN
Degree Awarded and Date : Master - August 2013

PERCEIVED LEADERSHIP PREFERENCES OF INTRAPRENEURS

ABSTRACT

With the acceleration of globalization recently the world is in constant change and developing and mean time, the importance of entrepreneurs is also increasing in their contribution to the overall economy. In this respect, entrepreneurs and leaders who are leading and giving directions to the enterprises have become subject to studies on their working conditions and coordination mechanisms.

The goal of this study is to explore the “Perceived Leadership Preferences of Intrapreneurs” in organizations. In other words the study wants to pinpoint the types of leadership and leadership features in organizations that have direct impact on success factors of the employees with intrapreneurial inclination. organization.

Key Words: Corporate entrepreneur, Intrapreneur, Leadership Styles

GİRİŞ

Günümüzde globalleşme sürecinin hızlanmasıyla birlikte yoğun rekabet ortamında, ülkelerin ve organizasyonların ayakta kalabilmeleri için ekonomik açıdan güçlü olma gerekliliği kaçınılmaz bir sonuçtur. Dolayısıyla bu aşamada, bir ülkenin sahip olduğu girişimciler ekonomik sistemde en önemli aktörlerdir. Çünkü ülkeyi, en başta ekonomik alanda olmak üzere her alanda ileriye götürecektir olan, o ülkenin sahip olduğu ekonomik sistem ve bu sistemi oluşturan organizasyonlar ve girişimcilerdir.

Değeri gittikçe artan ve farklı boyutlar kazanan girişimcilik, organizasyonlar açısından oldukça önemli bir çalışma alanıdır. Bu alan içinde, mevcut organizasyonlardaki girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlanan iç girişimcilik ise önemli bir yer tutmaktadır ve organizasyonların geleceğini, rekabet ortamındaki etkinliğini yakından ilgilendirmektedir. Şu ana kadar literatürde yapılan çalışmalar, daha çok liderlerin ve yöneticilerin iç girişimcilik özelliklerine, çalışanların iç girişimcilik özellikleri veya yöneticilerle arasındaki ilişkilere dayanmaktadır. Özellikle lider-yöneticilerin iç girişimcilik konusundaki desteği ve bunun olumlu anlamda çıktılarını çok araştırılmıştır. Oysa örgüt içindeki iç girişimcilerin kendilerini rahat tanımlayabilecekleri, verimli ve etkin olabilecekleri, bu anlamda en büyük destekleyicilerinin bu ortamları sağlayacak olan liderlerin çok önemli olduğu konusunda savlar vardır. Bu çalışmada, organizasyondaki iç girişimcilerin liderleri nasıl gördüğü ve kendilerini ifade edebilecekleri bir ortamda, ne tür bir liderlik özellikleri bekledikleri konusu ele alınacaktır.

Dolaylı olarak ülke ekonomisini, direkt olarak organizasyonların devamını ve başarısını sağlayan iç girişimcilerin, çeşitli özelliklere sahip liderler ile ilişkisi ve başarısını olumlu veya olumsuz etkileyen liderler ile bağlantısını araştıran bu çalışma genel olarak üç bölüme ayrılmıştır.

Birinci bölümde girişimcilik ve iç girişimcilik kavramları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde iç girişimcilerin faaliyetlerini yönlendirebilecek liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımları ele alınarak değerlendirilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise, iç girişimcilik anketi ve algılanan liderlik özelliği anketlerinin ve bu anket sonuçlarının yer aldığı bulgular ve öneriler kısmı yorumlanmıştır.

I.BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE GENEL TANIMLAR

1.1.Girişimciliğin Tanımı

Literatürde girişimcilik ile ilgili oldukça fazla tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan en fazla kabul görenler aşağıda ki gibi ifade edilebilmektedir;

Öncelikle girişim kavramını tanımlamak gerekirse, girişim yasal bir çerçeve de faaliyet gösteren bununla birlikte, finansal, örgütsel ve ekonomik özelliğe sahip olan iktisadi kuruluş olarak ifade edilebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokel, 2001).

Schumpeter girişimciliği, iş dünyasına ilişkin kararlar alma düzeyinde beliren bir zihniyet biçimi olarak görmüştür. Bu zihniyetin en önemli özelliği, yenilik peşinde koşma ve yenilik getirebilmedir. Girişimci, var olan kaynakları harmanlayarak yeni bileşimlere gidebilen, yeni bileşimler oluşturabilen kişidir(Akyüz ve diğ., 2006: 235).

Girişimci, en genel anlamı ile üretim girdilerini bir araya getiren dolayısıyla mal ve hizmet üretimi için gerekli faaliyetleri başlatan ve bununla birlikte üretim için gerekli finansman kaynaklarını ve üretimin değerlendirileceği pazarları bulan kişidir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 15). Dolayısıyla girişimci bir işletmeyi kuran ve bu işletmede faaliyetleri yürüten kişidir.

Başka bir tanıma göre girişimci, genel anlamda keşfedilmemiş olaylarla ilgilenen, geleceği tahmin edebilen, belirsizlikleri lehine çeviren ve yaratıcı kişiliğe sahip olan kişidir (Gerber, 1997).

Yukarıda ki tanım da ifade edildiği gibi girişimcinin en önemli ve olması gereken özelliğinden birisi de yaratıcılıktır.

Diğer taraftan girişimci, işi soyut halden somut şekle dönüştüren kişidir. Aynı zamanda girişimci değişik üretim faktörlerini bir araya getirerek risk alan ve riski seven kişidir. Ayrıca girişimci mevcut kaynakların ve yeteneklerin ötesine uzanarak, fırsatları hayal eden, fırsatları arayan ve onları değerlendiren kişidir (Top, 2006).

Bu noktada yaratıcılık yeteneğine sahip olan girişimci, aynı zamanda fikirlerini uygulamaya aktaran ve bu aşamada riskleri göze alan kişi olarak da ifade edilebilmektedir.

Farklı bir bakış açısıyla girişimci, pazarda bulunan fırsatları gözleyen ve saptayan, bu fırsatları ve tüketicinin var olan isteklerini iş fikrine dönüştüren, üretim kaynaklarını bir araya getirerek işletme kuran ve risk üstlenen kişidir (Arıkan, 2004).

Bu değerlendirmeye bakarak girişimci kişilerin, aynı zamanda hedef kitlesini çok iyi tanıyan ve bu kitlenin talebi doğrultusunda faaliyetlerini şekillendiren bir yapıya da sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Bir başka tanımlamada ise, var olan problemlerden fırsatları kavrayarak geliştiren, bu durumu yenilik kavramı ile bağdaştırarak pazarlanabilir ve işe çevrilebilir hale getiren, üzerine katma değer ekleyen ve bunların sonucunda maddi ve manevi bir değer yaratan kişidir (Top, 2006).

Sonuç olarak yukarıda ki tanımlamalardan yola çıkarak girişimcinin yenilikçi, yaratıcı, risk üstlenebilen, pazarı ve hedef kitleyi doğru analiz edebilen kişi olduğunu ifade etmek mümkündür.

Girişimcilik bir takım özelliklerin bileşimidir. Bu özellikleri ise aşağıdaki gibi sırlamak mümkündür(Tutar ve Küçük, 2003);

- Hayal kurabilme
- Riske Katlanma
- Yenilik
- Yaratıcılık
- Yönetim becerisi

- Öğrenme azmi
- İnsani ilişkiler
- Hırs ve kararlılık
- İyimserlik ve kendine güven
- Öncezi ve fırsatçılık
- Vizyon
- Odaklanma
- Başarı ve bağımsızlık ihtiyacı
- Problem çözme yeteneği
- Planlama ve esneklik
- Hataları kabul etme
- Strese karşı dayanıklılık

1.2. Girişimcinin Temel İşlevleri

Yukarıda da ki tanımların ışığında girişimcinin temel işlevlerini aşağıda ki gibi özetlemek mümkündür (Tosunoğlu, 2003);

- Yeni mal ve hizmet üretmek,
- Var olan ürünlerin niteliklerini değiştirerek veya yükselterek,
- Yeni üretim yöntemleri geliştirmek veya uygulayabilmek,
- Endüstride yeni organizasyonlar kurmak,
- Bulunduğu sektörü ve çevresini etkilemek,
- İş yapma şeklini değiştirmek,

- Yeni pazarlara ulaşmak,
- Ülke içinde veya dışında yeni pazarlar bularak veya yeni pazarlara ulaşarak mal ve hizmet satışını artırmak,
- Yeni kaynaklar ve yöntemlerle alternatifler yaratmak veya maliyetleri düşürmek.

1.3. Girişimcilik Türleri

Girişimcilik kavramını farklı şekillerde ele alıp değerlendirmek mümkündür. En genel anlamda girişimcilik özel ve kamu girişimciliği olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İki girişimcilik türü arasındaki temel fark; mülkiyet'in yapısı ile ilgilidir.

Bu anlamda özel girişimci, kendine ait kaynakları ve kendi finansmanını ve sermayesini kullanarak üretim yapan kişidir (Dinçer, 1998).

Kamu girişimcisi ise; bütçe kanunları çerçevesinde hükümet ve siyasi otoritenin kararları doğrultusunda faaliyet göstermektedir. Diğer bir ifade ile kendine ait kaynakları değil, kamunun ürettiği kaynakları kullanan kişidir (Göbek, 1994: 7).

Aynı zamanda girişimcilik türleri için, literatürde farklı gruplandırmaların da yapıldığı görülmektedir.

Başka bir gruplandırmaya göre, üç önemli girişimcilik türü söz konusudur. Bunlar (Chicken, 2002);

- Birinci tür: Bütün faaliyetler bir açık pazarda gerçekleştirilir.
- İkinci tür: Bazı faaliyetler hükümetten alınan fonlarla veya sübvansiyonlarla gerçekleştirilir.
- Üçüncü tür: Bütün faaliyetlerin fonu hükümet tarafından sağlanır. Bu fonlar politik kararların konusudur.

Diğer taraftan girişimciliği aşağıda ki gibi üç farklı şekilde de ele almak mümkündür.

1.3.1 Fırsat Girişimciliği

Girişimci daha önceki konularda tanımlandığı gibi, geleceğe ait öngörülerde bulunarak, karlı olabilecek alanlara yatırım yapan kişidir. Bu anlamda girişimci, doğabilecek fırsatları yakalamaya çalışarak kar elde edebileceği konularda yatırımlar yapmaktadır.

Fırsat girişimciliği ise, mevcut pazardaki fırsatları görebilmek ya da var olan fırsatları iyi tahlil edebilmek ve bu anlamda mevcut olan bir mal veya hizmeti pazara sunmaktır (Küçük, 2005).

Dolayısıyla bu tür girişimcilik, var olan pazardaki fırsatları görüp değerlendirebilecek bir bakış açısına sahip olmak ve karı arttırabilecek biçimde üretim kaynaklarını organize etmek gibi becerileri gerektirmektedir.

1.3.2. Yaratıcı Girişimcilik

Yaratıcı girişimcilik, daha önce hiç olmayan yeni bir fikir veya ürünün pazara sunulması, bununla birlikte var olan bir mal veya hizmetin çeşitli özelliklerini iyileştirilerek pazara sunulması olarak tanımlanmaktadır (Ulaş, 2006: 137).

Fırsat girişimciliğinde pazardaki potansiyel fırsatların kollanması, yatırımlara girişilmesi, yaratıcı girişimcilikte mevcut ürünlerde değişiklikler yapılması, işletmelerin tüketici beklentilerinin de ötesine geçerek mevcut olmayan ürünleri yeni bir fikir veya buluşun pazara sürülmesi şeklinde üreterek müşterilerin kullanımına sunmaları, önemli bir ayrıntıdır (Küçük, 2005: 37).

1.3.3. İç Girişimcilik

İç girişimci, büyük bir işletme kapsamında herhangi bir fikri kârlı bir ürüne, risk alma ve yenilik yolu ile dönüştürme sorumluluğunu alan kişidir. Diğer anlamda ise; örgüt içinde yapılan her türlü girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlanabilmektedir (Soyşekerci, 2001).

Son yıllarda iç girişimcilik kavramının önemi giderek artmaktadır. Bunun nedeni rekabet ortamında ayakta kalmak ve avantaj elde etmek isteyen büyük firmaların, esneklik büyüme ve yenilik kavramlarına daha fazla önem vermeleridir.

Başka bir ifade ile ekonomik rekabette başarılı olmak isteyen firmalar; yenilikçi, yaratıcı ve uyarlayıcı olabilmek için, iç girişimciliği teşvik etmenin zorunluluğunu anlamaktadırlar.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, üç değişik girişim türleri arasında önemli farklılıkların olduğu görülmektedir.

Değeri her geçen gün artan, işletmelerin devamlılığı ve etkinliği için önem arz eden iç girişimcilik konusunu, ayrıntılı bir şekilde ele alalım.

1.4. İç Girişimcilik

Literatürde örgüt içi veya iç girişimcilik ile ilgili oldukça fazla tanıma rastlamak mümkündür. Bu tanımlamalar şu şekildedir;

İç girişimciler, herhangi bir ihtiyacı tespit ederek bu anlamda yeni şeyler yaratan kişidir (Maranville, 1992).

Farklı bir görüşe göre iç girişimcilik, üretim faktörlerinin ne kurucusu ne de sahibi olan fakat risk alıp, işletme sahibinin kurulmuş imkânlarıyla yenilik yapan ve maaşla çalışan orta düzey yöneticilerdir (Antoncic ve Hisrich, 2001).

Dolayısıyla iç girişimci bir taraftan şirket sahibine ekonomik kazanç açısından bağlı olan, bununla beraber riskli ve yenilikçi projeleri başlatmak ve yürütmek için oldukça özerk olan, şirket girişimcisidir.

Bir başka yaklaşıma göre iç girişimciler, farklı yatırımlar, ürünler, hizmetler bulan ve geliştiren bu yenilikleri her türlü gerekli alana yansıtabilen ve kullanabilen kişilerdir (Peters ve Hisrich,1985).

Diğer taraftan iç girişimciler; her türlü organizasyonlarda girişimci uygulamalar ortaya koyabilen kişilerdir. İç girişimci, var olan işletmelerde gerekli bütün alanlarda yeni ve değişik yöntemleri geliştirmektedir. Bu durum faaliyetteki

organizasyonların misyon, vizyon, strateji, teknik vb. alanlarda gerçekleşebilmektedir (Slevin ve Covin, 1990).

Yapılan değerlendirmeler göz önünde bulundurulursa, kişinin iç girişimci sayılabilmesi ve yukarıda ifade edilen faaliyetleri gerçekleştirebilmesi için, kendi kararlarını kendisi verebilecek yetki ve sorumluluğa sahip olması gerekmektedir.

Bütün bu tanımlamaların ışığında iç girişimci, herhangi bir sektörde kendi kurduğu iş olsun ya da olmasın rekabet edilebilirliği artırmak ve işletme içerisinde karlılığı yükseltmek için, aynı zamanda bir girişimcinin sahip olduğu/olması gereken özellikleri de taşıyan bir kişilerdir. İç girişimcilik ise tanımlanan iç girişimcinin işletme içerisinde gösterdiği faaliyetler bütünüdür. Örgüt içi girişimciliğinin özelliklerini içeren tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 1.1. Örgüt İçi Girişimciliğinin Özellikleri

Boyut	Özellikler
Güdüleme	Kendi kendini güdüler.
Zaman Yönetimi	İşleri zamanında yapar.
Beceriler ve Deneyim	İş becerisi yüksektir.
Çevre	Çevreye karşı duyarlıdır.
Kaynaklar	Gerekli kaynakları toplar.
Başarısızlık ve Hata	Başarısızlıktan ders alır ancak örgüt kültürü cezalandırıcı ise, başarısızlığını gizleyebilir.
Karar Alma	Ortak vizyon ve uzlaşma arayışındadır.
Bürokrasiye Karşı Tutum	Sistemi yönetmeyi bilir.
Risk Tercihi	Kariyer ve işten yanadır. Orta derecede risk alır.
Statüye Bakış	Hiyerarşiye çok önem vermez.

Kaynak: (Güler, 2010: 38).

1.4.1. İç Girişimcinin Özellikleri

Literatürde iç girişimcilerin sahip olduğu özellikleri ile ilgili oldukça fazla görüş bulunmaktadır. Birçok araştırmacı tarafından girişimcilerin yenilikçi, risk alan, değişim odaklı ve yaratıcı özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu özellikler incelendiğinde birçok benzer noktaların örtüştüğü görülmektedir.

Bu özelliklerden, en genel anlamı ile benzerlik gösteren faktörler, yenilikçilik, risk alma ve fırsatlara odaklanma özellikleridir. Bu anlamda bu üç kavramı aşağıda ki gibi açıklamak mümkündür;

Yenilikçilik, iç girişimcilerde bulunan en önemli kişilik özelliğidir. Yenilikçilik kavramı, yeni bir fikrin ve düşüncenin, işletmenin faaliyet alanlarına uygulanmasıdır (Arslan, 2001).

Yenilikçilik devam eden faaliyetlerde iyileştirme, denenmemiş olanı deneme şeklinde de görülebilmektedir. Dolayısıyla işletmelerde ortaya çıkabilecek yenilikler, yeni bir ürünün sunulması, yeni iş sahalarının açılması veya yeni bir üretim metodunun uygulanması şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

Yenilikçi olma, işletmelerin yanı sıra yönetici ve çalışanlar açısından da çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Bu anlamda yapılan araştırma sonuçlarında girişimci özelliklerine sahip yöneticilerin yenilikçiliği, örgütsel güçlerinin bir unsuru olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir.

İç girişimcinin diğer kişilik özelliklerinden risk alma ve fırsatlara odaklanma, genel anlamda birbirinden farklı kavramlardır. Ancak birbirleri ile ilişkili oldukları yönünde fikir birliği de mevcuttur. Girişimci yöneticilerin sürekli fırsatlara odaklanmış olmaları, bazı durumlarda bu fırsatları değerlendirebilmek için risk almaları gerekmektedir. Örneğin, girişimci yöneticilerin fırsatları değerlendirebilmeleri için gerektiğinde üzerinde çok çalıştıkları planlarda, hatta stratejilerinde değişiklik yapmaktan kaçınmayacakları bir gerçektir (Hitt, Black ve Porter, 2005: 38).

Bunun yanı sıra, eğer fırsatları değerlendirebilmek için mali sınırlamaları bir miktar aşmak gerekiyorsa, girişimci yöneticilerin bu riski de göze alabilmeleri gerekmektedir.

1.4.2. İç Girişimcilik Boyutları

İç girişimcilik ile yapılan çalışmalar neticesinde konuyla ilgili birçok yaklaşımdan söz etmek mümkündür.

Bu anlamda girişimcilik odaklı yönelim yaklaşımı ve kurumsal girişimcilik yaklaşımı kavramları ortaya çıkmıştır. Girişimcilik odaklı yönelim yaklaşımı çalışmaları üç temel başlıkta boyutlandırılmıştır. Bu boyutlar (Kozak ve Yılmaz, 2010);

- Yeni mamul geliştirme,
- Risk alma ve
- Yeni koşullar oluşturmak olarak şekillenmiştir.

İlerleyen dönemlerde devam eden çalışmalar sonucunda bu yaklaşıma bağımsızlık ve rekabetçi agresiflik şeklinde iki boyut daha eklenmiştir.

Kurumsal girişimcilik yaklaşımının ise ilk etapta dört boyuttan oluştuğunu belirtmek mümkündür. Bunlar (Onay ve Çavuşoğlu, 2010);

- Stratejik anlamda yenilik,
- Bireysel anlamda gelişim,
- Firma içi iş girişimleri başlatma ve
- Yenilikçilik boyutları adı altında toplanmıştır.

Sonuç olarak yapılan çalışmalar neticesinde, iç girişimcilik boyutlarını şu şekilde özetlemek mümkündür. Bunlar; yenilik yapma, risk alma, yeni koşullar oluşturma, bağımsızlık, rekabetçi agresiflik, yeni girişimleri başlatmak, kendini

yenileme veya stratejik yenilenmedir. İç girişimciliğin boyutlarını, aşağıda ki tabloda da açıklamak mümkündür.

Tablo 1.2. İç Girişimciliğin Boyutları

Boyutlar	Tanımlar
Yenilik Yapma/İnovasyon (Innovativeness/innovation)	Yeni ürünler, hizmetler, süreçler, teknolojiler ve metotlar yaratma süreci
Risk Alma(Risk Taking)	Belirsizlik ortamında yatırım kararları alma ve stratejik eylemlerde bulunma
Proaktiflik(Proactiveness)	Özellikle üst yönetimin basta olmak üzere, organizasyonun öncü davranma ve ilk girişim başlatma eğilimi
Özerklik(Autonomy)	Bir bireyin, grubun ya da organizasyonun bir fikri ya da vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada sergilediği bağımsızlık
Yeni İş Girişimi Başlatma (New Business Venturing)	Mevcut organizasyonlarda yeni ürünler, yeni işler ve yeni özerk birimler veya yarı özerk firmalar yaratma
Kendini yenileme/Stratejik Yenilenme (Self-renewal/Strategic Renewal)	Amaç ve stratejinin yeniden formüle edilmesi, is konseptinin yeniden tanımlanması, re organizasyon ve organizasyonel değişim
Rekabetçi Girişkenlik(Competiti ve Agressiveness)	Rakilere yönelik girişken (saldırgan) pozisyon alma veya pazarda doğrudan ve yoğun bir biçimde rakiplere meydan okuma

Kaynak: (Ağca ve Kurt, 2007: 92).

1.4.3. İç Girişimciliğin Önemi

Araştırmalara göre, girişimcilik bir organizasyonun finansal ve piyasa performansını arttırmakta ve bir organizasyonun içinde değişiklikler meydana

getirmektedir. Bu değişiklikler şu şekilde özetlenebilmektedir. şirketi korumak, değerini arttırmak ya da rekabet avantajları sağlamak şeklindeyir. Bu aşamada i girişimcinin de önemi artmaktadır. İ girişimciler, işletmeler açısından karlı ve yeni projeler geliştirerek yenilikçi ürünlerin üretilmesini sağlayabilmektedirler. (Kayalar ve Tunca, 2006).

Dolayısıyla günümüzde işletmeler i girişimciliğin kendileri için ne denli önemli olduğunun farkına varmışlardır. İşletmelerin i girişimciliğe önem vermesinin nedeni ise ilk olarak içinde buldukları rekabet ortamı, işletme için faydalı olan çalışanların işletmeden ayrılarak kendi işlerini kurmaları ve adeta rakip haline gelmeleri, verimlilik ve etkinliğin artırılmak istenmesi gibi sebeplerdir.

Diğer taraftan, günümüz ekonomik koşullarında işletmelerin mutlaka yenilikçi olmaları ve değişimlere ayak uydurabilmeleri gerekmektedir.

Bu noktada i girişimciliğin önemi, işletmeleri hem karlılık hem de ekonomik büyüme açısından yeniden canlandırması ve performanslarını iyileştirmesinde yatmaktadır. İşletme stratejisi uygulamalarında hızla değişen pazarlarda ortaya çıkan fırsatlardan faydalanabilen ve özellikle rekabet çevresini şekillendirebilecek güçte dinamik, esnek, risk alabilen, yenilikçi ve rekabetçi bir örgüt yapısının oluşturulması i girişimciliğin temel amaçları arasındadır. Bu durum karşısında işletmeler artık i girişimciliği geliştirme stratejilerini planlamalı ve uygulamaya koymalıdır (Kayış, 2010).

1.4.4. İ Girişimciliğin Önündeki Engeller

Günümüzde girişimciliğin bu kadar önemli hale gelmesine karşın işletmeler için nihai önem taşıyan bu olgunun önünde bir takım engeller de söz konusudur. Bu konuyla ilgili literatürde ortaklaşa varılan nokta bu engellerin özellikle yönetim tekniklerindeki eksiklikler ya da yanlışlıklardan kaynaklandığı gözlenmektedir.

Ayrıca dış evre faktörleri, yönetimin bakış açısı ve işletme stratejisi gibi faktörlerde i girişimci açısından engel teşkil edebilmektedir. Tablo 1.3.'de söz konusu yönetim teknikleri, bu tekniklerin olumsuz yanları bu istenmeyen durumlar karşısında uygulanacak stratejiler verilmiştir.

Tablo 1.3. Geleneksel Yönetim Teknikleri ve Olumsuz Etkileriyle Bunları Ortadan Kaldıracak Stratejiler

Geleneksel Yönetim Teknikleri	Olumsuz Etkiler	Çözüm Stratejileri
Hatalardan korunmak için standart süreçleri uygulamak	Yaratıcı çözümleri engellenmesi, kaynakların boşa harcanması	Her duruma özgü kurallar oluşturmak
Kaynakları sadece etkinlik sağlamak için kullanmak	Rekabet gücünün piyasa payının azalması	Faaliyetleri piyasa payı gibi daha önemli noktalarda yoğunlaştırmak
Kontrol etmeye çalışmak yerine planlamak	Varsayımları değiştirebilecek koşulların ihmal edilmesi	Öğrenme sürecini yansıtacak şekilde planları değiştirmek
Risk üstlenmemek	Fırsatların kaçırılması	Küçük adımlarla ilerleme
Uzun dönemli planlar yapmak	Ulaşılamaz hedeflerin belirlenmesi sonucu kaynak kaybı oluşması	Ana hedefin ardından ara hedeflerin belirlenerek her birinin yeniden değerlendirilmesi
Fonksiyonel yönetim	İşletme ya da girişimci başarısızlığı	Girişimcileri hem yönetsel hem de disiplinler arası olacak şekilde desteklemek
İşletmeyi olası tüm maliyetlere rağmen korumaya çalışmak	İşletme tehlikeli duruma geldiğinde yeni girişimlerin boşa gitmesi	Yenilikleri yaratabilecek döngünün sağlanması ve makul risklerin üstlenilmesi
Yeni adımlarda önceki deneyimleri değerlendirmek	Piyasa ve rekabetle ilgili yanlış kararların alınması	Kendi kendine öğrenen stratejilerin kullanılması ve varsayımların test edilmesi

Kaynak: (Kayış, 2010: 85).

Dolayısıyla iç girişimcilerin örgüt içinde faaliyette bulunabilmesi için uygun ortam sağlayacak örgüt çalışmalarının mümkün olması gerekmektedir. Bu noktada örgütlerin, ilk olarak dikkat etmeleri gereken şey, iç girişimcilerin hangi özelliklere sahip olduğunu saptamalarıdır. Daha öncede ayrıntılı bir şekilde üzerinde durulduğu gibi, bu potansiyeli sergileyen çalışanlar faaliyete değil sonuçlara odaklanan, statükoyu sorgulayan, sorun çözme ile motive olan, değişimi ve yenilikçiliği sağlayan, bürokratik sistemlerde kendini engellenmiş hisseden, hırslı ve rekabetçi bireylerdir (Güler, 2010: 39).

Bu faktörlerin dışında iç girişimcilerin bir takım kişisel sorunları da bu engeller arasında yer alabilmektedir. Bunlardan bir tanesi tükenmişlik sendromudur.

Tükenmişlik, bireyin aşırı stres etkisinde işten soğuma, işe gitmeyi istememe, yüklenmişlik, tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme ve kendilik imajına uygun olmayan şekilde davranma biçimlerinde gösterdiği tepkilerin tamamıdır. Bu durum, özellikle insanlara yardım hizmeti sunan meslekler ile duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist kişilerde sıklıkla görülmektedir (Bakker ve diğ., 2000: 249).

Bilindiği gibi, girişimcilik, yoğun bir çaba ve enerji gerektiren bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Hemen hemen her konuda yeni davranış ya da çözüm üretecek, gerektiğinde risk alabilecek veya ortaya çıkan fırsatları süratle değerlendirebilecek bir kişinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ya da düşük kişisel başarı hissi yaşamaması, girişimci davranışlarını olumsuz etkileyebilecektir.

Bu olumsuz etkileri azaltabilmenin bir yöntemi de iş başında sahip olunan özerkliğin sağlanabilmesidir. Böyle bir özerklik, bir yandan tükenmişliği azaltırken, diğer yandan iç girişimcilerin yaratıcılıklarını kullanmaları için fırsat da sağlayabilecektir. Bunun yanı sıra yeterli terfi imkânları, uygun bir amir yönlendirmesi ve çalışma ortamı iş tatminini artırırken, tükenmişliği azaltmaktadır (Lloyd ve King, 2004: 752-757).

Dolayısıyla doğru planlanmış ve başarılı bir şekilde uygulanan insan kaynakları uygulamaları da tükenmişliği azaltabilmektedir.

1.4.5. İç Girişimcilik İklimi

Bir önceki konuda iç girişimciliğin gerekliliği ve işletmelerin iç girişimciliğe daha fazla önem vermesi üzerinde durulmuştu. Günümüzde bu anlamda çalışanlar arasında örgüt içi iç girişimciliğin özendirilmesi için yönetim tekniklerinde, bazı değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bu değişiklikler ve yapılması gerekenler ise aşağıda ki gibi özetlenebilmektedir (Güler, 2010).

- Kariyerlerinin başında potansiyel örgüt içi girişimcileri belirlemek,
- Örgüt içi girişimcilik projelerine sponsor olmak,

- Örgüt içinde farklılık ve aynı zamanda düzen sağlamak,
- Deneme/yanılmaya izin vermek,
- Başarısızlığı tolere edebilmek,
- Örgüt içi girişimcilerin örgütleriyle birlikte uyum içinde verimli çalışabilmesi için yenilikçi yönetsel düzenlemeleri yapmak,
- Sonuçlar hakkında beklenti oluşturmak,
- Başarıyı ödüllendirmek

Konuyla ilgili olarak yukarıda verilenlere ek olarak, işletme yönetimlerinin kontrol edebileceği önemli organizasyonel girişim iklimi faktörlerini aşağıda ki gibi altı grupta ifade etmek mümkündür (Özyılmaz ve Ölçer, 2008: 367-368);

- **Yönetim Desteği:** Yönetimin çalışanları yenilikçiliğin aslında, tüm organizasyon üyelerinin oynaması gereken bir rol olduğu yönünde cesaretlendirme düzeyini ifade eder. Buna örnek olarak; yönetimin çalışanlardan gelen fikirleri hemen uygulamaya koyabilmesi, yeni fikirler ortaya atan insanları tanınması ve kabullenmesi, küçük deney projeleri için destek sağlanması ve bitmek üzere olan projelerin tamamlanması için gerekli paranın temin edilmesi verilebilir.

- **Otonomi ve İş Ayrımı:** Çalışanların kendi işlerini istedikleri gibi yapabilmeleri ve işin en etkin nasıl tamamlanacağına yönelik karar verebilmeleri düzeyi ile ilgilidir. Organizasyonlar, çalışanlarının kendi iş süreçleri hakkında karar verebilmelerine izin vermeli ve yenilikler yaparken hata yapmaları durumunda onları eleştirmekten kaçınmalıdırlar.

- **Ödüllendiriciler ve Pekiştiriciler:** Ödüllendiriciler ve pekiştiriciler, bireylerin yenilikçi davranışlara motive olmalarını kolaylaştırır. Başarı durumuna göre ödüllendirme, fırsatlar verme, daha büyük sorumluluklar verme ve organizasyonel hiyerarşide yenilikçi insanların fikirlerinin duyulmasını sağlama gibi özellikler, organizasyonların karakterini oluşturmalıdır. Yenilikçi projelerin takibinde proje analizi yerine insana dayalı değerlendirmeler yapılmalı, zorlama

yerine destekleyici yaklaşım sergilenmelidir. Böylelikle, içsel girişimci, kendi hatalarını kendisi görebilecek ve kendi değerlendirmesini yapabilecektir.

- **Zaman:** Yeni ve yenilikçi fikirlerin desteklenmesi, bireylere bu fikirleri üretecek zaman vermekle olur. Bu nedenle organizasyonlar, çalışanlarının iş yüklerini hafifletmeli, iş bitirme sürelerine sınırlar koymamalı ve bireyin başkalarıyla uzun dönemli problem çözümü arayışına girmesine izin vermelidirler.

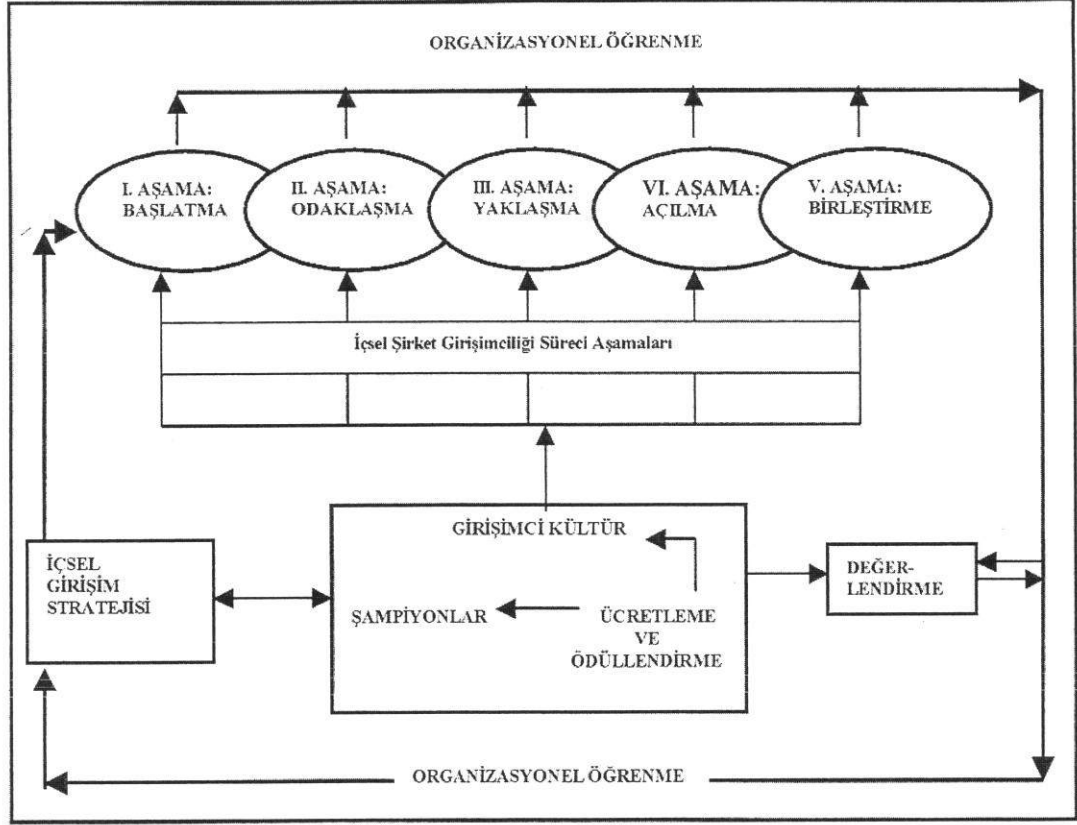
- **Organizasyonel Sınırlar:** Gerçek ya da hayali tüm sınırlar, insanların kendi işleri dışındaki konulara eğilmesini engeller. İnsanlar, içinde buldukları organizasyona daha geniş bir pencereden bakabilmelidirler. Organizasyonlar, işi oluşturan temel kısımların hepsi için standart işletme prosedürleri izlemekten kaçınılmalı ve aynı zamanda dar iş tanımları ve sıkı performans standartlarına bağlılık azaltılmalıdır.

- **Kaynak Tahsisi:** İçsel girişimci için kaynak yetersizliği her durumda karşılaşılabilecek konudur. İçsel girişimci düzenli güçlü ve gelişmiş bölümlerden kaynak aktarmaya çalışan bir iç rakip olarak görülmemelidir. Elinde kullanılmayan atıl kaynak bulunan bölümler, bunu kendine saklamak yerine tüm departmanlar veya gruplar için faydalı olabilecek şekilde kullandırma yolunu tercih etmelidirler.

Organizasyonlar ve yönetimler yukarı da ifade edilen faktörleri göz önünde bulundurarak, çalışanlara kolaylık sağlamalı, kendilerini ifade etme imkânı tanımalıdır. Böylelikle verimliliklerini üst noktalara taşıyabilir, iç girişimcilik iklimi için olumlu bir hava oluşturabilirler.

Farklı bir çalışmaya göre iç girişimciliğin geliştirilebilmesi için iki temel konu üzerinde durulması gerektiği vurgulanmıştır. Bunlardan birincisi içsel şirket girişimciliği faaliyetlerinin yerine getirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için, belirli aşamalardan meydana gelen bir sürecin organizasyon içerisinde var olması gerektiğidir. Diğer önemli nokta ise, girişimcilik faaliyetlerinin yerine getirilebilmesi için uygun içsel şirket girişimciliği yönetim yapısının organizasyon içerisinde kurulması gerektiğidir. Bu iki görüş ışığında içsel şirket girişimciliği ile ilgili bir yönetim modeli geliştirilmiştir. Bu model aşağıda ki şekilde ayrıntılı bir biçimde verilmiştir (Özyılmaz ve Ölçer, 2000: 217).

Şekil 1.1. İç Girişimcilik Yönetim Modeli



Kaynak: (Özyılmaz ve Ölçer, 2000: 217).

Yukarıda verilen şekilde bir işletmede iç girişimciliğin başarılı ve verimli olabilmesi için gerekli olan aşamalar ve yönetim modeli yer almaktadır.

1.4.6. Girişimcilik İle İç Girişimcilik Farkı

Girişimci, karşılaşılabileceği riski göze alabilen, fırsatları değerlendiren, belirsizlik durumunda büyüme ve kara ulaşma amacıyla, sermaye oluşturabilmek için gereken kaynakları toplayan, yeni iş ya da işletme kuran kişi olarak tanımlanır (Özkan ve diğ., 2003).

Drucker' a göre iç girişimci ise, organizasyon içerisinde girişimsel özellik gösteren birey olarak ifade edilmektedir (Onay ve Çavuşoğlu, 2010).

Girişimci ile iç girişimcinin kişilik özellikleri, birbirine benzerlik göstermektedir. Fakat aldıkları sorumluluklar ve katlandıkları risk birbirinden farklıdır. Girişimcilik kavramı, bireysel ölçüde bağımsız girişimcilik çabalarını

tanımlarken, iç girişimcilik kavramı bir organizasyonda var olan örgütsel girişimcilik çabaları açıklamak için kullanılır. Dolayısıyla girişimciliği, iç girişimcilikten ayıran temel farklılığın, girişimsel faaliyetin gerçekleştiği yerle ilgili olduğu vurgulanmaktadır. Bağımsız bir girişimci için başarısızlık, iflas anlamına gelmektedir fakat iç girişimci için böyle bir durum söz konusu değildir. Çünkü iç girişimciler, için böyle bir durumun varlığında, katlandığı risk, işini kaybetmekle sınırlı kalmaktadır.(Gürel, 2012).

Yukarıda da ifade edildiği gibi iç girişimci, mevcut düzende yenilikçi girişimler yapabilen ve bu girişimleri gerçekleştirebilmek için bazı riskleri göze alabilen kişidir. Diğer bir ifadeyle, iç girişimciler, bir organizasyondaki mevcut kurulu dinamiklerle çalışmak durumundadırlar. Bu faaliyetleri yerine getirirken işletmenin yapısı, süreçler, prosedürler ve kültür gibi değişkenlerden etkilenmektedirler. Bu nedenle, iç girişimciler, girişimcilere göre, çalıştıkları organizasyondaki entegrasyon ve koordinasyona daha fazla önem vermeli ve dikkat etmelidir (Kuratko ve Hodgetts, 1998).

Bu anlamda günümüzde işletmelerde iç girişimcilik örneklerine oldukça fazla rastlanılmaktadır. Dolayısıyla bu durumun önemini fark eden işletmeler bu anlamda kısıtlamaları iç girişimciler için genişletmek durumunda kalmışlardır. Bunun temel nedeni ise, iç girişimci için daha rahat hareket alanının sağlanmasıdır. Bunun farkında olan kurumlar çalıştırdıkları personele bu yönde yetki verirken bazen kurumun kalıplaşmış kuralları ya da prosedürleri iç girişimci için ciddi bir engel teşkil edebilmektedir. Bu durum ise iç girişimcinin çalışma alanını daraltmakta ve faaliyetlerini kısıtlamaktadır.

Bu açıklamalar ışığında girişimci ve iç girişimci arasında ki genel farklılıkları aşağıda ki gibi özetlemek mümkündür (Morris ve Kuratko, 2002);

- İç girişimci örgütü güçlendirir, girişimci geliştirir.
- İç girişimcinin faaliyetleri şirkete yönelik, girişimcinin faaliyetleri pazara yöneliktir.
- Diğer taraftan girişimcinin kaynakları sınırlı ve kendisi fon yaratmak zorunda kalır. İç girişimci ise var olan kaynakları kullanır.

- İç girişimcinin katlandığı risk kariyerini ilgilendirir. Girişimcinin katlandığı risk işletmeyi ilgilendirir.

İç girişimci yönetimde ki yeri açısından genellikle, girişimci ile geleneksel yönetici arasında bir profile sahiptir.

Diğer taraftan iç girişimci hem problemleri işletme içerisinde çözme eğilimi gibi geleneksel yönetici özellikleri ile paralel davranır hem de fırsatları dikkatlice değerlendiren geleneksel yöneticinin tersine, kabul edilebilir riskleri üstlenme yolunu tercih ederek girişimci gibi hareket eder (Berber, 2000).

1.4.7. İç Girişimcilik Modelleri

Literatürde iç girişimcilik ile ilgili olarak dört temel model söz konusudur. Bu modeller ayrıntıları ile aşağıda ki gibidir;

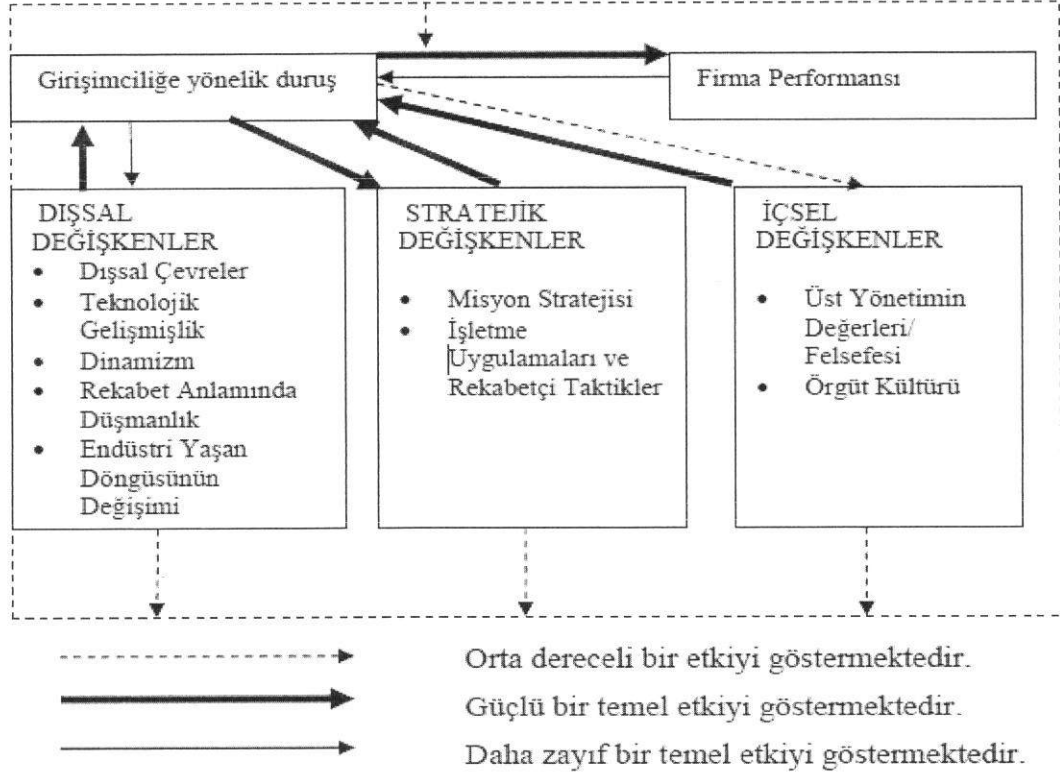
1.4.7.1. Jeffrey G. Covin ve Dennis P. Slevin'in İç Girişimcilik Modeli

Bu modelin genel özellikleri şu şekildedir(Kayış, 2010);

- Bu model işletmenin girişimcilik kavramına karşı sahip oldukları tutum, işletme çevresi, stratejisi, örgüt içi performans ve yine örgüt içi faktörleri bir arada ele alan bütünleyici bir modeldir.
- Modelin odaklanma noktası, girişimsel odaklı yönelim ve firma seviyesindeki girişimciliktir.
- Bu modelde ki girişimcilik eğilimine sebep olan davranışlar, dışsal çevre, stratejik ve içsel değişkenlerdir.
- Modelde işletmenin performansın girişimcilik temelli yönelimden daha az etkisi söz konusudur.
- Bu modele dışsal çevre, stratejik ve içsel değişkenler girişimcilik temelli yönelim ile işletme performansı arasındaki ilişki üzerinde ılımlı bir etkiye sahiptir.

Şekil 1.2.'de iç girişimcilik modeli dışsal etkenler, stratejik değişkenler ve içsel değişkenler şeklinde aşamaları ile gösterilmektedir.

Şekil 1.2. Covin ve Slevin'in İç Girişimciliğe Yönelik Örgütlerdeki Davranış Seviyesini Gösteren Modeli



Kaynak: (Kayış, 2010: 77).

Şekilde 1.2.' de görülmektedir ki iç girişimciliğin bir örgütte var olabilmesi, dışsal etkenlerin yanı sıra işletme yönetiminin tutumu ve işletme stratejisine bağlıdır.

1.4.7.2. Lumpkin ve Dess'in İç Girişimcilik Modeli

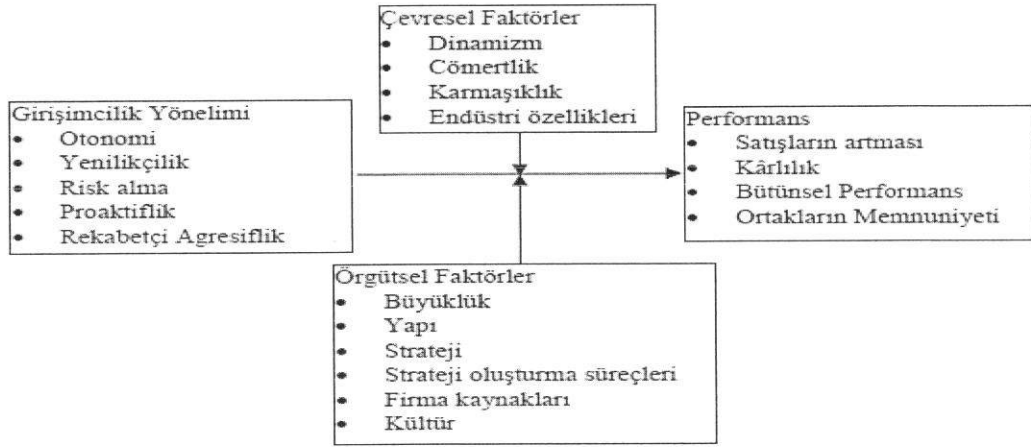
Bu modelde araştırmacılar girişimcilik yönelimini; özerlik, yenilikçilik, risk alma, bağımsızlık ve rekabetçi agresiflik olmak üzere beş boyutla açıklamışlardır (Erkocağlan, 2005: 24-25). Bu modelin temel özellikleri şu şekildedir;

- Modele göre girişimcilik yönelimi; yeni bir girişim ile sonuçlanan süreç, uygulama ve karar alma faaliyetlerinin bütünü şeklinde ifade edilmektedir.
- Bununla birlikte yeni teşebbüsler, iç girişimciliğin temelini oluşturmaktadır.

- Girişimcilik temelli yönelimi ifade eden temel boyutlar; özerk bir şekilde davranmaya yönelik bir eğilim, yenilik yapmaya yönelik isteklilik, risk alma, rakiplere karşı agresif olma eğilimi ve pazardaki fırsatları yakalamak için diğer firmalara göre daha proaktif olmasıdır.

- Daha önce açıklanan model; girişimcilik yöneliminin dinamik olduğunu gösteren farklı ilişkiler arasındaki geribildirimleri bir araya getirmektedir. Oysaki bu modelde girişimcilik yönelimi ile çevresel ve örgütsel faktörler arasında hiçbir geri bildirim olmadığı statik bir firma görüntüsü söz konusudur.

Şekil 1.3. Girişimcilik Yönelimi – Performans İlişkisinin Kavramsal Modeli



Kaynak: (Kayış, 2010: 78).

Şekilde de görüldüğü gibi bu modelde girişimcilik yönelimi ile çevresel ve örgütsel faktörler arasında hiçbir geri bildirim söz konusu değildir. Dolayısıyla eleştiriye açık bir model olarak değerlendirilebilmektedir. Bunun nedeni ise iç girişimciliğin gelişmesinde bu faktörlerin öneminin daha öncede ifade edildiği gibi ön plana çıkmasıdır.

1.4.7.3. Shaker A. Zahra'nın İç Girişimcilik Modeli

İç girişimcilikle ilgili geliştirilen bu modelin temel özellikleri ise aşağıda ki gibidir (Kayış, 2010: 79-80):

- Bu modelde işletmelerin örgütsel çabaları iç girişimcilik bağlamında değerlendirilerek, bu stratejik oryantasyon sayesinde kurum kültürü belirlenmektedir.

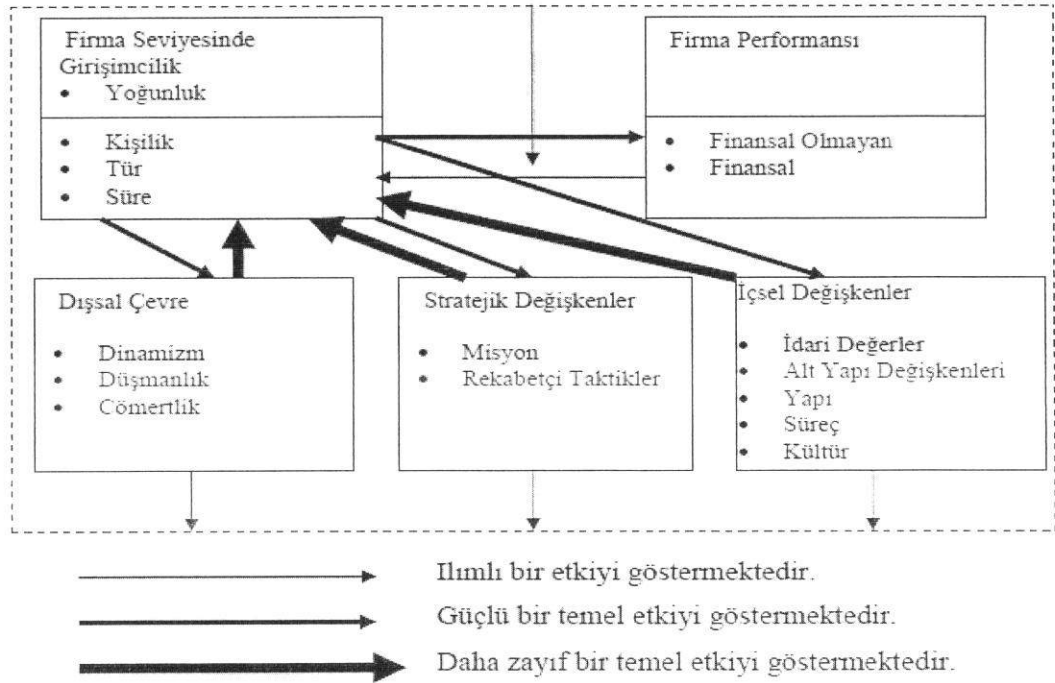
- Dolayısıyla kurum kültürü; mensuplarının bireysel ya da takım halinde risk alarak yeni atılımlarda bulunmasına, yenilikler yapmasına ve yeni yetenekler kazanmasına böylece hem bireysel hem takım hem de işletme performansı artışına ve bunun doğal bir sonucu olarak da rekabette sürekliliğe fayda ve katkı sağlayacaktır. Bu aşamada iç girişimcilik; kâr marjını artırmak, işletmeye rekabet avantajı sağlamak için yeni işletmeler ya da iş alanları yaratılması veya işletmede yeniliklere gitme çabası olarak ifade edilmektedir.

- Ayrıca bu model endüstrideki fırsatların çokluğuna işaret eden ‘cömertlik’ adlı ilave bir yapı ortaya koymakta ve endüstrinin yaşam döngüsünün tüm özelliklerini ortaya koyan kapsayıcı bir kavramın kullanılmasını önermektedir.

- Bu modelde uluslararası girişimcilik faaliyetleri de dikkate alınmalıdır.

- Bu model, Covin ve Slevin’ in modelini düzenleyerek, teknolojik gelişme kavramını çevresel dinamizm kapsamında ele almış ve geliştirmiştir.

Şekil 1.4. Zahra’nın Firma Seviyesindeki Girişimciliği Revize Ettiği Modelin Kavramsal Çerçevesi



Kaynak: (Kayış, 2010: 80).

Şekilde de görüldüğü gibi bu model Covin ve Slevin' in modelinin biraz daha geliştirilmiş halidir. Bu modelde girişimcilik ve firma performansı daha geniş bir şekilde ele alınmış ve etkenler arasındaki etkileşim ve geri bildirim de açıkça ifade edilmiştir.

1.4.7.4. Guth ve Ginsberg'in İç Girişimcilik Modeli

Bu modele göre iç girişimcilik aşağıda ki gibi ifade edilmektedir;

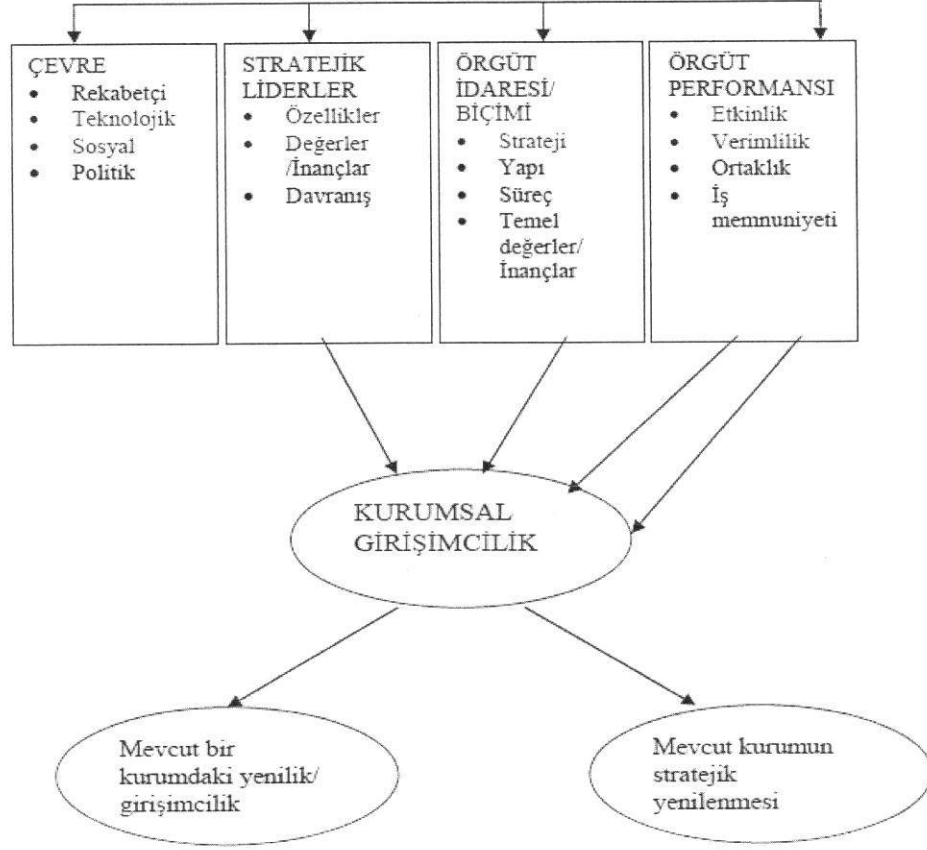
- Var olan işletmelerdeki yeni işletmelerin oluşması.
- İşletmelerde yenilikçilik yaklaşımlarının benimsenip, organizasyonların yeniden doğuşudur.
- Ayrıca iç girişimcilik, bir organizasyonun girişimcilik bazlı davranışlarla meşgul olmasını sağlamakta ve firmanın faaliyet alanının genişlemesine odaklanarak firmanın yeni alanlarda işlev görmesine sebebiyet vermektedir. Yenilik, yeni kaynak kombinasyonlarını içerdiğinden ve bir endüstrinin rekabet esaslarını dramatik bir şekilde değiştirebildiğinden veya yeni bir endüstrinin oluşmasına kaynaklık ettiğinden girişimcilik bazlıdır.

Dolayısıyla iç girişimcilikle ilgili olarak bu tanımlamalarından yola çıkarak Guth ve Ginsberg' in iç girişimcilik modelinin özelliklerini şu şekilde belirtmek mümkündür (Erkocağlan, 2005: 27-29);

- Bu model iç girişimciliği; Yenilik/Girişimcilik ve Stratejik Yenilenme olarak ikiye ayırmıştır. Ayrıca iç girişimcilik için önemli olan olgular; Çevre, Stratejik Liderlik, Örgütsel İdare, Davranış/biçim ve Örgütsel Performansıdır.
- Bütün bu özellikler doğrultusunda; Girişim; mevcut veya yeni pazarlarda yeni ürünler tanıtma ve operasyonlarını genişletme yoluyla yeni işlere girme anlamına gelmektedir.
- Bununla birlikte stratejik yenilenme örgüt içi girişimcilik açısından olmazsa olmaz gerekliliklerden biridir.

Bu modeli ifade eden aşağıda ki şekilde de görüldüğü gibi çevre, stratejik liderler, örgüt idaresi ve örgüt performansı iş girişimciliğin gelişmesini önemli ölçüde etkilemektedir.

Şekil 1.5. Kurumsal Girişimcilğe Yönelik Kavramsal Model



Kaynak: (Erkocaoğlan, 2005: 29).

II. BÖLÜM

LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1. Lider Kavramı

2.1.1.Liderliğin Tanımı

Oldukça genel bir kavram olan liderlik ile ilgili literatürde pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Bu tanımlamalardan bazıları aşağı da ki gibidir;

Lider, başkalarının belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Başka bir deyişle, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir (Koçel, 2011: 569).

Liderlik ise, çalışanların çabalarını belirli amaçların başarılmasına yönlendirebilmek için onları etkileme süreci olarak ifade edilebilmektedir (Hodgetts, 1991: 217). Bununla birlikte lider çalışanlarla bir araya gelerek oluşturduğu gruba yön veren, dolayısıyla onları örgütleyip bir planla harekete geçiren kişidir. Buna göre liderin ilk görevi organizasyon için önemli bir amaç ve misyon yaratmak ve bu misyona ulaşabilmek için bir strateji oluşturmaktır (Greenberg ve Baron, 1997: 434).

Farklı bir tanıma göre liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak da tarif edilebilmektedir (Werner, 1993: 17).

Diğer taraftan liderlik; çalışanları belirli hedefler etrafında toplayabilmek ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgisi ve yeteneğidir (Dinçer ve Fidan, 1996: 335).

Bu tanımlara göre, kitleleri etkileyerek onları amaçlarına ulaştırmada, liderlerin sahip olduğu özelliklerin büyük bir etken olduğu anlaşılmaktadır.

Yukarıda ifade edilen tanımlarda yer alan liderlik kavramlarının başlıca özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Usal, 1995: 268);

- Liderlik, belli bir grup ve belirli amaçlara ulaşılması hedeflendiğinde söz konusudur.
- Liderlik, bu grubu oluşturan üyeler arasındaki iletişimi sağlamalı ya da kolaylaştırmalıdır.
- Liderlik, bu grubu oluşturan bireylerin öznel çabalarını uyumlaştırmalıdır.
- Liderlik, bu belli amaç ya da amaçlar doğrultusunda bireyleri harekete geçmeye isteklendirmelidir.
- Lider, hem bu kalabalığı ve hem de amaçları simgelemeli, izlenen kişi olarak başı çekmeli ve engellerle karşılaştığında “ danışılan”, “hakemlik yapan”, “bağdaştırıcı”, “barıştıran” bir kişilik sergilemelidir.
- Lider insan sevgisine sahip olan kimsedir.
- Lider kendine güvenen kişidir.
- Lider iş koliktir.
- Lider demokratik kültürün ve katılımcı yönetimin geliştirilmesine önem verir.
- Lider değişimi gerçekleştiren kişidir.
- Lider çalışanlarının başarılarından mutlu olur.

- Lider örgütte heyecan ve adanmışlık duygusunu kazandırır.
- Lider hem insanları hem de bilgiyi yönetmeyi bilen kimselerdir.

Yukarıdaki araştırmacıların başarılı bir liderin sahip olması gereken özelliklerine ilave olarak aşağıdaki özellikler bu kapsamda ele alınıp değerlendirilmelidir (Baltaş, 2002: 115).

- Vizyon sahibi olma
- Güvenli davranış
- Olgunluk
- Tutarlılık
- Özgüven
- Yüksek enerji
- Baskın kişilik
- Esneklik
- Sosyal bağlılık
- Düşünce güçlülüğü
- Kendini yenileme
- Grup çalışmasını gerçekleştirme
- İnanç ve güven
- Empati

2.1.2.Lider ve Yönetici Arasındaki İlişki

Her ne kadar lider ve yönetici birbirine benzeyen kavramlar gibi algılansa da, genel olarak faaliyetlerdeki etkinlikleri ve özelliklerine bakıldığında farklı kavramlar

olduğu görülmektedir. Bu anlamda lider, grup üyelerinin planlarını ve almış olduğu kararlarını eyleme dönüştürmesini sağlayan kişidir. Yönetici ise, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için, başkaları adına işi yürüten, daha çok denetim görevini üstlenen, işleri planlayan ve uygulatan kişidir(Akdeniz, 2010).

Bununla birlikte yöneticiler, genelde önceden belirlenmiş kural ve kaideler çerçevesinde faaliyetlerini yerine getirdikleri için, standartların dışındaki görüş ve önerilere çok fazla gerek duymamaktadırlar. Dolayısıyla bu anlamda yapılması gereken şey, belirlenmiş olan program ve politikaları uygulamak ve denetlemektir. Liderler ise, bu kuralların dışında örgütü geliştirmeye çalışarak ona yeni bir vizyon kazandırmaktadır. Diğer taraftan liderler, kendilerine sunulan orijinal düşünce ve teklifleri destekleyerek, insanları yaratıcı düşünce için her zaman teşvik etmektedirler.

Liderliğin incelenmesi sürecinde karşılaşılan en büyük güçlüklerden bir tanesi yöneticilik ile arasındaki benzerlikler ve farklılıkların belirlenmesi olmuştur. Hem yöneticilik hem liderlik insanların belli hedeflere yönelmesi ile ilgilidir ve her ikisinde de yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Diğer taraftan bu benzerliklere rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar şu şekilde özetlenebilmektedir (Bennis, 1999);

- Lider yaratıcıdır, yönetici yönetir.
- Yönetici kuralları kabul eder, lider kuralları geliştirme ve değiştirmeye çalışır.
- Yönetici hem çalışana hem sisteme odaklanır, lider çalışana odaklanır.
- Yönetici kontrol ve denetim yapar, lider teşvik eder ve çalışanların motivasyonunu artırır.
- Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar.

Lider ile yönetici arasında ki farklılıkları genel olarak, aşağıdaki tabloda ki gibi özetlemek mümkündür;

Tablo 2.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yöneticidir	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir	Güveni özendiricidir
Kısa bakış açısına sahiptir	Uzun bakış açısına sahiptir
Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir	Ne ve ne için
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme eğilimi	Mevcut durumu sorgulama eğilimi
Yerleşik normlara uygun iş gören	Kendisinin elemanları
İşi doğru yapan	Doğru işi yapan

Kaynak: (Arıkan, 2001: 4).

Yukarıda ki tabloda da ifade edildiği gibi liderin en önemli görevi örgütün temel hedeflerini veya gelecek için vizyonunu belirlemek ve bunlara ulaşmak için stratejiler geliştirmektir. Buna karşılık yöneticinin işi bu vizyonu uygulamaya geçirmektir.

Yönetici ve lider ve arasındaki farklar, çeşitli araştırmacılar tarafından işletme yönetimi fonksiyonları açısından da ele alınmıştır. Tablo 2.2.' de yer alan bu farklar işletme yönetimi açısından ifade edilmektedir.

Tablo 2.2. İşletme Fonksiyonları Açısından Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

	Yönetici	Lider
Yapılacak işlerin belirlenmesi	Planlama ve bütçeleme	Yön belirleme ve vizyon geliştirme
İşleri yapacak insan ağı oluşturma	Örgüt ve personel temini	Takımların desteğini sağlama
Yürütme	Kontrol ve problem çözme	Güdüleme ve esinlenme
Ulaşılabilecek sonuçlar	Öngörülebilir ve düzenli sonuçlar elde etme	Yararlı ve dramatik değişim

Kaynak: (Karaca, 2008: 26).

Yukarıda ki tabloda ifade edildiği gibi liderlik ve yöneticilik arasındaki farkları araştıran araştırmacılardan bir tanesi Kotter'dır. Buna göre; yönetici, planlama ve bütçeleme, örgütlenme ve kadrolama, kontrol etme ve problem çözme faaliyetlerini yerine getiren kişidir. Diğer taraftan lider ise insanları bir araya getirerek onlara gidilecek yönü gösteren ve vizyon aşıl原因an onları motive ederek ve onları harekete geçirip değişimi gerçekleştiren kişidir (Kotter, 1990).

Farklı bir kaynağa göre lider ve yönetici karşılaştırılması ise tablo 2.3.'de özetlenmiştir.

Tablo 2.3. Liderin ve Yöneticilerin Karşılaştırılması

Yöneticiler	Liderler
Yönetmek, insanlara yapılması gerekeni yapmaktır.	Liderlik, insanların yapılması gerekeni yapmak istemelerini sağlamaktır.
Yöneticiler iter.	Liderler çeker.
Yöneticiler emir verir.	Liderler iletişim kurar.
Yöneticiler işleri doğru yapanlardır.	Liderler doğru işi yapan kişilerdir.
Yönetici idare eder.	Lider yenilik yapar.
Yönetici bir kopyadır.	Lider orijinaldir.
Yönetici sürdürür.	Lider geliştirir.
Yönetici sistemlere ve yapıya odaklanır.	Lider insanlara odaklanır.
Yönetici kontrole bel bağlar.	Lider güven ilham eder.
Yönetici kısa vadeli bir bakış açısına sahiptir.	Lider uzun vadeli perspektife sahiptir
Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar.	Lider neden ve niçin diye sorar.
Yöneticinin gözü sonuçtadır.	Liderin gözü ufuktur.
Yönetici taklit eder.	Lider icat eder.
Yönetici statükoyu kabul eder.	Lider ona meydan okur.
Yönetici klasik anlamda bir askerdir.	Lider kendine özgü bir şahsiyettir.
Yönetici işlerin nasıl yapıldığıyla ilgilenir.	Lider işlerin insana ne ifade ettiğiyle ilgilenir.
Yönetici risk almayı sevmez.	Lider risk almadan yaşayamaz.
Yönetici kısa vadeli hesaplar peşindedir.	Lider uzun vadeli hesaplar peşindedir.

Kaynak: (Bennis, 1994: 102-110).

Diğer taraftan yukarıda ifade edilen bu farklılıklara rağmen yöneticilik ve liderlik birbirini tamamlayıcı iki kavramdır (Doğan, 2001: 17). Bu tamamlayıcılık ise tablo 2.4.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.4. Lider ve Yöneticinin Birbirini Tamamlayan özellikleri

Yönetici	Lider
Yaratıcı problem çözme aracı kullanmak	Fırsatlar karşısında açıkgozlu olmak, hayal ve vizyonunu bu fırsatları kendi menfaatine çevirmede kullanmak.
Örneklem içinde çalışmak	Yeni fikirler üretebilmek.
Bir sistem içinde çalışmak	Sistem üzerinde çalışmak
İnsanları ve olayları hareket, metod ve tekniklerle ayarlamak	İnsanlara ilham vermede doğal bir yeteneğe sahip olmak
İnsanları birer araç olarak kullanmak	Güveni özendirici olmak
Yatırımcı davranışlarda bulunmak	Hizmet davranışlarında bulunmak

Kaynak: (Doğan, 2001: 18).

Yukarıda ki tabloda ifade edildiği gibi liderlik fırsatları açıkgozlulukla karşılamak, hayal gücünü ve vizyonunu bu fırsatları kendi menfaatine çevirmede kullanmak ve işletme ile ilgili tüm taraflara değerler yaratabilme sürecidir. Yöneticilik ise yaratıcı problem çözmedir, örnekler içinde veya sistem içinde çalışmaktır, rakiplerin üzerinde bir rekabet gücüne sahip olabilmek için çok çeşitli araçlar, yöntemler ve hareket tarzı kullanmaktır. Bununla birlikte belirsizlik zamanlarda eğer radikal değişiklikler yapılarak performans iyileştirmeleri sağlanmak isteniyorsa liderlik çok daha önemli hale gelmektedir (Doğan, 2001: 18).

Dolayısıyla bu iki kavram birbirini tamamlar niteliktedir. Bu anlamda günümüzde liderliğin sadece üst yönetici için değil, her katmandaki yönetici için geçerli bir olgu olduğu konusunda ortak fikirler bulunmaktadır. General Motors'un üst yöneticilerinden Lloyd Reuss organizasyonun her kademesinde liderlere gereksinim duyulduğunu ifade etmekte ve bunun fabrikalarda nezaretçilerden, holding genel müdürlerini ve en üst yönetimi de içine alan geniş bir alanı kapsadığına işaret etmektedir (Kaya, 2002: 18).

Özetle yöneticilerin işlerini doğru yaptıklarını, liderlerin ise doğru işleri yaptıklarını ifade etmek mümkündür. Sonuç olarak yöneticilerin aynı zamanda iyi bir lider olmaları gerekmekte ve liderlik ile yöneticilik tamamen birbirinden ayrı olgular olarak değerlendirilememektedir.

2.1.3. Liderlikte Güç Kaynakları

İşletme yönetiminde çalışanları motive ederek, örgütsel hedeflere ulaşılmasının yolu güç sahibi olmaktan geçmektedir. Güç kavramı, herhangi birine bir şey yaptırma, bir şey isteme ya da bir şeyin nasıl olacağı hakkında yol gösterme yeteneğidir. Diğer bir ifade ile güç, bir kişinin başkalarını istediği yönde davranışa yönetebilme yeteneğidir (Doğan, 2001: 80).

Literatüre göre gücün iki farklı boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, işlerin tamamlanması, faaliyete geçme, bir araya gelme şeklindeki olumlu durumları içermektedir. Buna göre güç, insan ilişkilerinin, özellikle birbirine bağımlı faaliyetlerin var olduğu gruplar da ve belli bir amaç doğrultusunda ilişkilerin bütünleştirildiği her durumda ve konumda, başka bir deyişle örgütlerde var olan, söz edilen ve istenen bir olgudur. Gücün ikinci boyutu ise, diğerlerine hükmetme, onlardan üstün olma, davranışlarını kontrol etme ve istediklerini yaptırma gibi olumsuz durumları içermektedir. Dolayısıyla ikinci boyut çerçevesinde ele alınan güç istenmeyen bir olgu olarak kabul edilmektedir (Artan, 2000).

Bununla birlikte liderlikte güç, liderin çalışanları belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek ve etkilemek için gücünü kullandığı bir süreçtir. Bu süreç içerisinde liderin mevcudiyeti çalışanlara bağlıdır; ancak liderin devamlılığını sağlayan liderin gücüdür. Diğer taraftan güç, liderin başkalarını etkilemedeki potansiyel kapasitesidir. Aksi takdirde lider güce sahip olmadan çalışanları etkileyemez. Dolayısıyla, güç liderlik için oldukça önemli olan ikili bir ilişkidir. Gücü uygulayan lider ve bunu kabul eden çalışanlar olmadığı sürece, bir güç ilişkisinden ve sonuç olarak da liderlikten bahsetmek mümkün değildir.

Ayrıca gücün sonuç sağlaması için başkaları tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, liderin sahip olduğu gücün etkili olması çalışanların bu gücü kabul etmesine bağlıdır. Çalışanlar tarafından kabul görmeyen bir gücün sadece

liderin etkinliğini değil liderin mevcudiyetini de olumsuz etkileyeceği açıktır (Manga, 2001).

Diğer taraftan güç kullanımına karşı çeşitli tepkiler de söz konusudur. Bu tepkilerden en belirgin olanları, bağlılık, itaat ve karşı gelmedir. Bağlılık çalışanların etkileme sürecini iyi karşıladıklarında ve bunu mantıklı ve yasal olarak kabul ettiklerinde oluşur. Buna göre çalışanlar, lidere inanırlar ve onun düşüncelerine tamamıyla bağlıdır. Diğer taraftan itaat durumunda ise, çalışanlar etkileme sürecini kabul etmelerine rağmen, emirleri yerine getirmede kişisel bir kabullenme ya da derin bir bağlılık yoktur. Çalışanlar sadece buna mecbur oldukları için lideri takip ederler. En son tepki ise, karşı gelme durumudur. Bu durumda, çalışanlar etkileme sürecini kabul etmedikleri gibi, bu sürece karşı direnmektedirler (Nahavandı, 2000).

Bununla birlikte çalışanların liderin sahip olduğu güce karşı gösterdikleri tepkiler bu gücü olumlu ya da olumsuz olarak etkileyecektir. Bundan dolayı liderin, çalışanların sahip olduğu gücü benimsemelerini sağlaması gerekmektedir. Çalışanlar ne kadar lidere bağlı olursa, liderin sahip olduğu güç de o oranda artacak ve lider etkin olacaktır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi, liderin sahip olduğu gücün, çalışanlar üzerinde etkisinin büyük olduğu sonucuna varılabilir.

French ve Raven, liderlerin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynaklarını beş gruba ayırmıştır. Bunlar; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik güçtür.(Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Ödül Gücü: Bireylerin değerleri için yararlı ödüllere ulaşma ve aracılık edilmesidir. Burada taktik, görevlerin yapılmasından gelecek yararları vurgulamak, diğerleri için değer yaratan şeylerin ya da diğerlerinin kullanımına yarayacak bilginin tek elde toplanmasıdır. Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü de o kadar fazla olmaktadır. Ancak bu gücün uzun süre kullanılması, astlar arasındaki duygusal ilişkileri ve doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir.

Zorlayıcı Güç: Ödül gücünün karşıtı olup, cezalandırmayı esas alır. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların karşı gelmesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır.

Yasal Güç: Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücünü ve otoriteyi ifade eder. Araştırmacılar, bu güce dayanan etkileme gayretlerinin nezareti gerektirdiğini ve bunun için uygun bir ortamın bulunmasını, aksi takdirde yasal güç kaynağının azalacağını belirtmişlerdir.

Uzmanlık Gücü: Liderin işine ilişkin sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlığın izleyicileri tarafından kabul edilmesi ile elde edilen güçtür.

Karizmatik Güç: Lider sahip olduğu kişilik özellikleri ile izleyenlerini etkileme gücünü ifade eder. Lidere duyulan hayranlığın derecesi veya astların liderle kendilerini özdeşleştirme dereceleri arttıkça liderin karizmatik gücü daha etkili olur.

Unutulmaması gereken, bu güç kaynaklarının yönlendirici etkisinin çalışanların algılamalarına bağlı olduğudur. Örneğin, uzmanlık gücü olmayan bir liderle birlikte çalışanlar, onun uzmanlık gücüne sahip olduğunu düşünüyorlar ise o zaman liderin uzmanlık gücü yoktur denemez. Frenh ve Raven, bu beş güç kaynağının birbiriyle ilgili olduğunu ve herhangi birinin kullanımının diğer güç kaynağının kullanımını etkilediğini vurgulamaktadırlar.(Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 287).

Sonuç olarak liderlerin, çalışanları etkilemesi ve örgütleri amaçlarına ulaştırabilmesi için yukarıda ifade edilen güç kaynaklarına sahip olması gerekmektedir. Liderin sahip olması gereken güç kaynaklarının yanı sıra, etkin bir liderde bulunması gereken özellikler ise aşağıda ele alınmaktadır.

2.1.4. Etkin Liderlik Özellikleri

Etkin bir liderin özelliklerini aşağıda ki gibi ifade etmek mümkündür (Gürsoy, 2005: 12);

- Kişisel özellikler

- Fiziksel özellikler
- Zihinsel özellikler
- Duygusal özellikler
- Diğer özellikler

Kişisel Özellikler

Genel anlamda bir organizasyondaki liderler çalışanlarını ilk olarak kişilik özellikleri ile etkilemektedir. Bilindiği gibi kişilik ve karakter insanın toplumsal gelişimini simgeleyen özelliklerdir. Ayrıca insanı diğer canlı varlıklardan ayıran en önemli özellik sosyal bir varlık olmasıdır. Bu anlamda toplumsal gelişim derecesi bir kimsenin çevredeki insanlarla ilişkisini ortaya koymaktadır. Bu yönü güçlü olan kişiler toplum içerisinde inandırma ve etkileme yeteneği ile lider konumuna gelmektedirler. Dolayısıyla toplumsal olgunluğa erişmiş kimselerin, olumlu bir karaktere sahip olduklarını, duygu ve heyecanlarını kontrol altında tutabildiklerini, kişisel ilişkilerde anlayış gösterip kolay arkadaş edindiklerini belirtmektedir (Gürsoy, 2005: 12).

Kişilik; genetik özelliklere sahip ve toplumsal çevrenin etkisi sonucu gelişen ve değişen, kişinin kendine has özellikleri ile onu diğerlerinden ayıran bedensel, zihinsel ve psikolojik özelliklerinin tümüdür. Bununla birlikte, bireyin tüm ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, fiziksel görünüşünün ve topluma uyum biçiminin bütün özelliklerini kapsayan bir kavramdır. Bu nedenle insanın mizaç ve karakter özellikleri de onun kişiliği içinde yer almaktadır. Bu açıdan bir liderde bulunması gereken kişilik özelliklerini aşağıda ki gibi ifade etmek mümkündür (Gürsoy, 2005: 12);

- Bireyler Arası İlişkiler ve Haberleşme Yeteneği
- Kesinlik, Kararlılık ve İnsanları İdare Etme Yeteneği
- Yaratıcılık
- Sistematik Düşünme

- Başkalarının Duygularını Anlamak (Empati)

Fiziksel Özellikler

Bir liderde bulunması gereken temel fiziksel özellikler sağlıklı ve dinç olmak ve fiziki uygunluk olarak ifade edilebilmektedir. Bunun yanı sıra fiziksel çekicilik ve fiziksel güçlülük de bu özellikler arasında sayılabilmektedir (Gürsoy, 2005: 16-18).

- Sağlık ve Dinçlik
- Fiziki Dinçlik
- Fiziksel çekicilik
- Fiziksel güçlülük

Zihinsel Özellikler

Genel olarak bir liderde bulunması gereken zihinsel özellikleri ise aşağıda ki gibi özetlenebilmektedir (Gürsoy, 2005: 16-18).

- İrade
- Şahsi disiplin
- İnisiyatif
- Muhakeme
- Özgüven
- Zekâ ve kültürel bilinç

Duygusal Özellikler

Bir liderde bulunması gereken önemli özelliklerden biride duygusal irade ve özelliklerdir. Liderin sahip olduğu güçlü iradesi, kendisini kontrol edebilmesi, denge ve tutarlılığı gibi duygusal özellikleri, kendisini nasıl hissettiğini ve dolayısıyla başkaları ile nasıl ilişkiler kurduğunu belirlemektedir. Genel olarak duygusal özellikler şu şekilde ifade edilmektedir(Gürsoy: 16-18):

- Kişisel kontrol
- Denge ve tutarlılık

Farklı bir kaynağa göre liderin sahip olması gereken duygusal zekâ oluşturan beş bileşen ise aşağıda ki tabloda açıklanmıştır.

Tablo 2.5. İş Hayatında Duygusal Zekanın Beş Bileşeni

Duygusal Zekanın Beş Bileşeni	Tanımı	Özellikleri
Özbilinç	İnsanın kendi ruh halini, duygularını ve güdülerini, ayrıca bunların başkaları üzerindeki etkilerini anlama ve kabul etme yeteneği	Öz-güven Gerçekçi öz değerlendirme /Kendini önemsemeyici mizah duygusu
Kendini Ayarlama	Yıkıcı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol etme ya da başka yöne çevirme yeteneği Hüküm vermede aceleci olmamaya, yani harekete geçmeden önce düşünmeye yatkınlık	Güvenilirlik ve dürüstlük Belirsizlik karşısında rahatlık Değişime açıklık
Motivasyon	Para ve statü ötesindeki nedenler uğruna çalımsa tutkusu Hedefler peşinde gayret ve sebatla koşmaya yatkınlık	Güçlü başarı dürtüsü Başarısızlık karşısında bile iyimserlik Kuruluşa bağlılık
Empati	Başka insanların duygusal yapısını anlama yeteneği İnsanlara duygusal tepkilerine göre davranma becerisi	Yetenekli kişileri geliştirmede ve elde tutmada uzmanlık/ Kültürel farklılıklara/Duyarlılık Müşterilere ve alıcılara hizmet
Sosyal Beceri	İlişkileri yürütmede ve şebekeler kurmada ustalık, Ortak zemin bulma ve yakınlık sağlama yeteneği	Değişime öncülük etmede etkinlik inandırıcı ekip kurmada ve yönetmede uzmanlık

Kaynak: (Goleman, 2000: 16).

Genel Özellikler

Yukarıda ifade edilenlerin dışında bir liderlerde bulunması gereken genel özellikler ise aşağıda ki gibidir (Gürsoy, 2005: 19);

- Hizmet Yönelimli Olmak
- Diğerlerinin Gelişimlerine Katkıda Bulunmak
- Farklılıkları Yönetmek
- Politik Bilinç
- Sosyal Yetenekler
- İşbirliği ve Dayanışma

2.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderin bir takım özelliklere sahip olduğu ve liderliğin doğuştan geldiği konusunda farklı yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Liderlerin sahip olduğu özellikleri belirlemeye yönelik birçok araştırma yapılmış, zekâ, düşünce esnekliği, cesaret, irade gücü, karar verebilme, önyak olma, bilgi ve tecrübe gibi noktalar üzerinde durulmuştur. Ancak liderlik özellikleri olarak ifade edilen bu noktalar üzerinde görüş birliğine varılamamıştır. (Efil, 2007).

Güncelliğini halen koruyan, önemi her geçen gün giderek artan liderlik, farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmış, değişen koşullarla birlikte, liderlik yaklaşımları da değişim göstermiştir.(Kaygın ve Kaygın, 2012).

Liderlik yaklaşımları ile ilgili yapılan literatür çalışmalarına göre, genel anlamda bu yaklaşımları geleneksel ve diğer yaklaşımlar olmak üzere iki ayrı grupta incelemek mümkündür.

2.2.1.Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımları ile ilgili yapılan teorik çalışmaları genel anlamı ile üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar (Eren, 1993);

- Liderin Özellikleri Yaklaşımı
- Liderin Davranışları Yaklaşımı

- Liderin Durumsallık Yaklaşımı

2.2.1.1. Liderin Özellikleri Yaklaşımı

Liderlik kavramını açıklamak amacıyla geliştirilen ilk yaklaşım olan bu yaklaşımda, liderlerin genel özellikler belirlenmiş ve bu özellikler fiziksel, sosyal ve kişisel olmak üzere üç grupta toplanmıştır (Tahiroğlu, 2003: 78).

Ayrıca liderin özellikleri yaklaşımına göre, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran birtakım özellikler bulunmaktadır ve bu özellikler liderlik sürecini belirleyen en önemli faktördür (Hodgetts, 1991: 217).

Bu yaklaşım kapsamında hangi bireysel özelliklerin liderlikte rol oynadığı konusunda gözlemler yapılmış ve liderleri diğerlerinden ayıran özellikler saptanmaya çalışılmıştır.

İlerleyen dönemlerde yapılan çeşitli araştırmalar bu yaklaşımın gelişmesine katkıda bulunmuştur. Yapılan bu araştırmalarda ortak özellikler gözden geçirilmiş gruplandırılmış ve sınanmıştır. Bu özelliklerin özeti ise tablo 2.6.'da verilmiştir.

Tablo 2.6. Stodgill'in Liderlik Özellikleri İle ilgili Gruplaması

Fiziksel Özellikler	Sosyal Geçmiş	Zeka	Kişilik	İşle İlgili Özellikler	Sosyal Özellikler
Yaş	Eğitim	Yargılama	Bağımsızlık	Basarı gereksinimi	Denetleme Yeteneği
Kilo	Devingenlik	Kararlılık	Kendine güven	Başlatıcılık	İşbirliği Eğilimi
Boy	Sosyal statü	Etkili konuşma	Zorbalık	Sorumluluk gereksinimi	Dürüstlük
Görünüm			Saldırganlık	İnsanlara ilgi	Güç Gereksinimi
				Sonuçlara ilgi	
				Güvenlik Gereksinimi	

Kaynak: (Erçetin, 2000: 28).

Diğer taraftan liderin özellikleri yaklaşımının en temel eksik yönü lider değişkenine ek olarak lider ile grubun diğer üyeleri arasındaki etkileşimi göz önünde bulundurmamasıdır (Eren, 2001).

Bu sebepten dolayı araştırmacılar liderin nasıl davrandığını da göz önünde bulunduran araştırmalar yapmışlar ve bu araştırmalar liderin davranışsal yaklaşımın temelini oluşturmuştur.

2.2.1.2. Liderin Davranışsal Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre lider değişkenine ek olarak lider ile grubun diğer üyeleri arasındaki etkileşim göz önünde bulundurmamaktadır (Eren, 2001).

Bundan dolayı araştırmacılar, liderin nasıl davrandığını da göz önünde bulunduran araştırmalar yapmışlardır ve bu araştırmalar liderin davranışsal yaklaşımın temelini oluşturmuştur.

Dolayısıyla liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin temelde amacı, liderleri faaliyetlerinde başarılı yapan faktörün, liderin kişisel özelliklerinden ziyade, liderin faaliyetlerini yerine getirirken sergilediği davranışlar olduğunu açıklamak olmuştur. Buna göre liderin davranışsal yaklaşımında, liderin çalışanları ile iletişimi, hedefleri belirlemesi, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrolü, vs. gibi davranışlar liderin başarısını belirleyen önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan bu teoride liderin kendisi kadar, onu izleyen kişilere de ağırlık verilmiştir. Bu teorinin gelişmesinde bu anlamda yapılan çeşitli araştırma ve teorik çalışmaların katkısı olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Koçel, 2003: 590).

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar ve araştırmalar sonucunda araştırmacılar etkili bir liderin daha az etkin bir liderden farklı olan davranışsal özelliklerinin ne olduğu yönündeki faktörleri tahmin etmeye çalışmışlar ve etkin bir lider davranışlarının tüm durumlarda aynı olabileceğini belirtmişlerdir (Özkalp ve Kirel, 2001: 187).

Bu araştırmalardan bir tanesi ise Fiedler'in etkili liderlik için üç değişkenin önemli olduğunu ileri süren çalışmadır. Bu değişkenler ise şu şekildedir (Hodgetts, 1991);

- Lider-Üye İlişkileri: Liderin grubun benimsediği ve güvendiği bir insan olup olmaması liderin izleyicileri etkileme derecesini belirler.
- Görev Yapısı: Gurubun başarmaya çalıştığı işin yapısı ile ilgili olarak önceden belirlenmiş yöntemlerin bulunup bulunmamasıyla ilgilidir. Bu açıdan işler "planlanmış" ve "planlanmamış" olmak üzere ikiye ayrılırlar.
- Konum Gücü: Liderin ödüllendirme ve cezalandırma gibi konularda sahip olduğu gücü ifade eder.

2.2.1.3. Liderin Durumsallık Yaklaşımı

Liderin durumsallık yaklaşımında liderliği insanlar arası ilişkilere yönelmiş ve göreve yönelmiş lider olmak üzere iki şekilde değerlendirmek mümkündür. Bu anlamda yapılan araştırmalar, bazı durumlarda insanlar arası ilişkilere yönelmiş demokratik liderliğin, diğer bazı durumlarda da göreve yönelmiş otoriter liderliğin verimli ve etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Liderlik tarzının duruma göre değişebileceği varsayımından hareketle bu yaklaşım, hangi liderlik tarzının hangi durumlarda daha uygun olduğunu araştırmaya yönelmiştir (Eren, 1993).

Diğer taraftan ilk iki yaklaşımın durumun gereklerini dikkate almamaları nedeniyle araştırmacılar, örgüt kültürü ya da astların durumu gibi değişkenlere göre farklılaşan liderlik yaklaşımları geliştirmişlerdir (Bas, 1990).

Bununla birlikte liderlik davranışlarını etkileyen bir takım faktörler söz konusudur. Bu faktörler aşağıdaki şu şekildedir (Koçel, 2003);

- Üstlerin Bekleyişleri ve Davranışları
- Gerçekleştirecek Amacın Niteliği
- Liderin Kişiliği ve Tecrübeleri
- Örgütsel Hava ve Politikalar

- Meslektaşlarının Özellikleri ve Bekleyişler
- İzleyicilerin Bekleyişleri ve Davranışları

2.2.2.Diğer Liderlik Yaklaşımları

Yukarıda açıklanan geleneksel yaklaşımlar, liderlik konusunda büyük katkılarda bulunmakla birlikte, liderlik kavramını tam olarak belirleme konusunda eksik kalmıştır. Bu yaklaşımlar belli bir durumda en etkili liderlik tarzının ne olduğunu açıklarken; liderin karizması ve bireysel gücü, izleyicilerin bir lideri kabul edip, onun isteklerini yerine getirirken ondan ne şekilde etkilendikleri ve onu nasıl algıladıkları; liderin izleyicilere karşı davranışlarında seçeceği yolu saptarken, onları nasıl algıladığı konularında eksiklikler içermektedirler.

Bilginin çok yüksek bir hızla yayıldığı günümüzde, önceki yaklaşımların tam olarak açıklayamadığı bu kavramla ilgili yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yeni yaklaşımlarla günümüzün ihtiyaç duyduğu liderlik özellikleri araştırılmıştır.

Literatür incelendiğinde; Demokratik Liderlik, Otokratik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik, Karizmatik Liderlik, Paternalist (Babacan) Liderlik, Vizyoner Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Kültürel Liderlik, Kriz Dönemi Liderlik, yaklaşımlarından bahsedilmektedir. Araştırma kapsamında bu yaklaşımlardan dört tanesi ele alınmış, Türkiye’de yapılmış çalışmalarda da karşılaşılabileceğimiz, Otokratik Liderlik(Aykan, 2002), Dönüşümcü Liderlik(Çakar ve Arbak, 2003), Paternalist Liderlik(Çelik, 2011, Köksal, 2011), Karizmatik Liderlik(Aykanat, 2010, Aykan, 2004), yaklaşımlarına yer verilmiştir.

2.2.2.1.Otokratik liderlik

Bu liderlik türünde liderler, çalışanların duygu ve düşüncelerini hemen hemen hiç dikkate almazlar. Bundan dolayı, iş tatminsizliği artmakta, örgüte olan bağlılık ise azalmaktadır. Lider davranış biçiminde yetki, merkezde toplanmıştır. Dolayısıyla yenilikçi, risk alabilen ve özerklik özelliğine sahip çalışanlar otokratik liderlerle çalışmayı tercih etmemektedirler.

Diğer taraftan liderler daha çok ellerinde bulundurdukları pozisyonel güçlerine güvendiklerinden dolayı bu durum çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkiye neden olmakta ve bu sıkı otoriteye karşı düşmanlık besleyebilmektedirler. Bununla birlikte, bu liderlik tarzı, liderin davranışlarına daha fazla ağırlık vermekte, bundan dolayı da “patron davranışlı” liderlik tipi olarak da adlandırılmaktadır (Doğan, 2001: 29).

Bununla birlikte bu liderler, işleme faaliyetlerinin aksamasına moral ve üretimle ilgili sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu lider tarafından yönetilen işletmede, kişisel ve örgütsel büyüme ve gelişmenin sağlanması ise nerdeyse imkânsızdır. Otokratik liderlik, bu anlamda görevlerine yerine getiren lider ve duruma göre sömürücü ve baskıcı veya babacan otokratik lider tipine benzerlik göstermektedir.

Otokratik liderler kendilerine söyleneni yapan, çalışanlar için bütün faaliyetleri yapılandıran ayrıca yetki ve sorumluluğu üstlenen liderlerdir. Ayrıca karar verme aşamasında baş aktörlerdir ve astlar sadece üstünün düşündüğü ve uygulama direktifi verdiği faaliyetleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Bu durumda Mc Gregor astları emirlere karşı gelen, zorlamayınca çalışmayan, örgüte bağlı olmayan, gerektiğinde kendi çıkarı için örgütü zarara uğratan, sadece kişisel çıkarlarını düşünene ve sorumluluklarından kaçan kişiler olarak tanımlamaktadır (Martin, 1999: 162).

Dolayısıyla bu liderler karar verme sürecinde astlarına danışmamakta, itirazlarını kabul etmemektedirler. Bu liderler için astlar direktifleri sorgusuz sualsiz yerine getirecek olan kişilerdir. Otokratik liderler ile astları arasında çalışma şekli bu şekilde gerçekleşirken çoğunlukla ödül, ceza, yasal ve zorlayıcı güçlerden yararlanılmaktadır.

Diğer taraftan otokratik liderler kesinlikle işe yönelik davranırlar ve organizasyonun verimliliğini birincil derecede gözetirler. Otokratik liderlerin olduğu işletmelerde, çalışanların genelde daha saldırgan, lidere daha bağımlı ve işle meşgul olmaktan ziyade kendileri ile meşgul olduklarını yapılan araştırmalar tespit etmiştir. Bununla birlikte liderin baskısı ortadan kalktığında iş veriminde büyük düşüşler yine bu gruplarda gözlemlenmiştir (Arkonaç, 1993: 57).

Kültürel anlamda incelendiğinde bu liderlik türünde çalışanlar toplum, aile ve eğitim açısından geleneksel bir yapıda büyümüş, büyüklere saygı duymayı ve kararı büyükten beklemeyi öğrenmişse, bu liderin tam yetkiye sahip olduğunun bilinci ile onun bilgili ve liderliği hak ettiğini düşünecektir. Bu anlamda Türkiye’de genel olarak, otokratik liderlik tarzı ile daha fazla karşılaşmaktadır. Çalışanlar kendilerine liderlik yapacak kişinin her sorunun yanıtını bilmesini beklemekte, liderin bilmiyorum ya da çözemiyorum demesi hoş karşılanmamaktadır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009).

Liderlik ve kültüre boyut ile ilgili yapılan araştırmalarda, kültürün liderlik boyutu üzerinde önemli etkilere sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Dolayısıyla bir ülkenin kültürel özellikleri liderlik tarzı ve liderlik davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Vliert, 2006: 43).

Bu anlamda yukarıda ki paragrafta da ifade edildiği gibi Türk kültüründe otokratik liderliğin ön planda olduğu ve çalışanların bu liderlik tarzı ile örtüştüğünü ifade etmek mümkündür.

2.2.2.2.Dönüşümcü Liderlik

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderlik, eskiye bağımlı kalmayarak yenilik yapan, eski vizyon dışında gelişime açık ve yeni vizyonu ifade eden, bu vizyonu da ortaya koyan liderlik olarak adlandırılmaktadır (Tichy ve Ulrich, 1995).

Dönüşümcü liderlik etkileşimci liderlikten tamamen farklı, gelişim, değişim ve yenilikleri amaçlayan liderlerin tarzıdır. Dolayısıyla yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar dönüşümcü liderler ile çalışmayı tercih etmektedirler.

Farklı bir yoruma göre bu liderlerin aynı zamanda karizmatik özellikler taşıdıkları ve olağanüstü çaba göstererek işletme beklentilerini karşılamaya çalıştıkları saptanmıştır.

Dönüşümcü liderlikte lider gruba veya örgüte yeni bir vizyon kazandırmak için, inançların ve değerlerin değişmesini sağlar, örgüt kültüründe köklü değişiklikler yapar. Ayrıca yeni hedeflerle grubu hem dinamik hem de başarılı kılmak için çaba

sarf eder. Özellikle kriz dönemlerinde ya da karışıklığın, belirsizliğin olduğu dönemlerde yaptıkları kökten değişikliklerle çoğu zaman bir efsane olarak örgüt tarihinde yerlerini alırlar (Tevrüz, Altan ve Bozkurt, 1999).

Diğer taraftan dönüşümcü lider çalışanların amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlar için bir rol modeli olarak çalışanların kendini adama düzeylerini yükseltmektedir.

Bu özellikler ışığında yenilikçi, risk almayı seven, proaktif ve özerklik özelliği taşıyan çalışanlar örgüt içerisinde dönüşümcü liderler ile çalışmayı tercih edebilmektedir.

2.2.2.3.Karizmatik Liderlik

Liderlik yaklaşımlarının, karmaşık hale gelmesi, teorisyenleri ve araştırmacıları yeni yaklaşımlar üretmeye zorlamıştır. Liderlikte, neo-genel yaklaşımlar geliştiren araştırmacılar, liderlerin belirli özellikleri üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu bağlamda ortaya çıkan liderlik yaklaşımlarından bir tanesi de, karizmatik liderlik yaklaşımıdır. Karizmatik liderlik, yönetim, siyaset bilimi, tarih, psikoloji gibi, farklı disiplinler tarafından ele alınmıştır. Bu nedenle karizmatik liderliğin, herkesin hemfikir olduğu bir tanımının yapılması güçleşmektedir.(Oktay ve Gül, 2006).

Karizmatik lider, çalışanları zayıf kılarak kendine bağımlı olmalarını sağlayan, davranışlarını etkileyen ve onlar için vazgeçilmez hale gelen lider olarak tanımlanabilir (Sevinç, 2003).

Diğer bir ifadeyle karizmatik lider, sahip olduğu karizmayı oluşturan özellikleri ile başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir(Akdeniz, 2010: 37).

Conger'e göre karizmatik liderler organizasyon içinde kuantum değişimini ortaya çıkarma yeteneğine sahiptirler. Ona göre karizmatik liderler hedeflere ulaşmada 4 aşama belirlerler. Bu aşamalar şu şekildedir(Shriberg, Shriberg ve Lloyd, 2002);

- Gerçekçi ve heyecan verici bir vizyon belirlemek,

- Vizyonu açıklamak,
- Vizyon etrafında güven ortamı yaratmak,
- Vizyonu gerçekleştirmektir.

Karizmatik liderin özellikleri ise aşağıda ki gibi özetlenebilmektedir (Werner, 1993);

- Vizyon Belirleme
- Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme
- Çevresel Duyarlılık Gösterme
- Sıra Dışı Davranış Sergileme
- Kişisel Risk Üstlenebilme
- Mevcut Durumu Sürdürmeme

Bununla birlikte karizmatik liderleri, karizmatik olmayan liderlerden ayıran yedi temel özellik bulunmaktadır (Güney, 2007);

- Kendine ve yeteneklerine güvenleri her zaman için tamdır.
- Karizmatik liderler bir vizyona sahiptirler ve geleceğin şu anki durumdan iyi olacağını ifade eden bir amaca sahiptirler.
- Sahip olduğu vizyonu, izleyenlerin anlayacağı bir biçimde ifade eder.
- Hedeflerine ulaşabilmek için, risk alırlar ve vizyonlarına güç bir şekilde bağlıdırlar.
- Sıra dışı davranışlar sergilerler.
- Mevcut durumu korumaktan çok değişim yanlısıdırlar.
- Çevreye duyarlıdırlar. Değişim için gerekli kaynaklara ve kısıtlara ilişkin değerlendirme yapma yeteneğine sahiptirler.

Yukarıda da ifade edildiği gibi karizmatik liderler sahip olduğu özellikleri itibari ile astlarını etkilerler ve çalışanları beklenenden daha fazla motive etme kapasitesine sahiptirler. Karizmatik liderler, çalışanlarda güven ve sadakat duygusu oluşturan, üstün bir performans için ilham kaynağı olan, etkin bir lider olarak kabul edilirler. (Güney, 2007).

Ayrıca bu liderler, kendi inançlarını izleyenlerini ikna etmede kullanabilirler. Dolayısıyla karizmatik liderlik, sadece çalışan uyumunu sağlamakla birlikte, çalışanların inanç ve değerlerine de etki edebilmektedir (Hill, 1999).

2.2.2.4. Paternalist (Babacan) Liderlik

Türkiye’de birçok işletmede sıkça rastlanan Paternalist liderlik ile ilgili literatürde çeşitli tanımlara yer verilmiştir. Paternalizm hiyerarşik bir yapı çerçevesinde liderlik anlayışının bir anlamda aile yapısına benzemesi, çalışanların kişisel ve profesyonel yaşamlarına rehberlik edildiği ve karşılığında çalışanlardan bağlı olmalarının beklendiği bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Paternalist liderlik, liderin yardımı ve desteğini garanti eden, moral açıdan örnek olan ve izleyenler için otorite oluşturma anlamına gelen bir liderlik türüdür (Yeh, Chi ve Chiou, 2008).

Paternalist liderliğin babacan yardımseverlik ile güçlü disiplin ve otoritenin birlikte var olduğu besleyici, bakıcı, bağlı, ancak otoriteryen, talep eden ve disipliner olan bir baba figürüne ait olan geleneksel toplumdaki değerlerden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Bu anlamda Paternalist ilişkilerde, astlar bağlılık, aitlik ve uyum göstermeyle liderin yardımseverliğine, ilgilenmesine ve korumasına karşılık vermektedir (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 410).

Genel anlamda paternalist liderlik, ataerkil düşünceye dayanan bir tutum veya bir davranış şekli olarak da kabul edilmektedir. Aile içerisinde “baba” ile sembolleşen bu kavramın temelinde, kendi isteklerini ve menfaatlerini göz ardı edecek şekilde ailenin diğer fertlerinin yararı doğrultusunda kararlar almayı gerektiren fedakârlık, sevgi ve korumacı anlayış yatmaktadır (Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010).

Bu anlamda paternalist liderlik, liderlik sürecini, geleneksel liderlik yaklaşımlarında görülen lider-çalışan arasındaki görev ve sorumluluk paylaşımından ziyade, örgütte yaratılacak aile atmosferinden kaynaklanan manevi bağa dayandırmaktadır. Bu liderlik yaklaşımının temelinde, liderin iş yerinde bir aile atmosferi yaratması, çalışanlarına baba gibi yaklaşması, takipçilerinin iş hayatı dışındaki özel hayatları ile ilgilenmesi için her türlü çabayı sarf etmesi gibi konular bulunmaktadır(Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010).

Ayrıca bu lider tipi, otokratik lider özelliklerini göstermenin yanı sıra otokratik liderlikten farklı olarak çalışanları yakından ilgilenmektedir. Bu noktada lider çalışan arasında hem ilgi hem de bir denetimin söz konusudur. Burada lider kendini çalışanların ailesinin bir parçası olarak kabul ettiğinden dolayı, bazı durumlarda çalışanlara bilgi vermeden onlar adına bir takım kararlar alarak uygulamaktadır. Paternalist özelliklere sahip lider ile ilgili olarak, bazı çalışanlarını kayıracağı ve kendisine daha sadık olarak değerlendirdikleri çalışanlara ayrıcalıklı yaklaşacakları gibi düşünülmektedir. Bu durum ise çalışanlar arasında farklı muameleye ve kayırcılığa neden olabilmektedir (Aycan, 2001: 5). Dolayısıyla bu liderlik yaklaşımının en önemli sakıncası olarak kabul edilmektedir.

III. BÖLÜM

METODOLOJİ VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı bir organizasyonda iç girişimcilerin hangi tip liderlerle çalışmayı tercih edeceklerinin ortaya konulmasıdır. Diğer bir ifadeyle, iç girişimcilerin organizasyon içerisinde ki başarısını direkt etkileyen liderlerin hangi tip lider olduğu ve bu liderlerin hangi özelliklere sahip olduğu üzerinde durulmasıdır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Yapılan bu araştırmada, konunun çok geniş ve detaylı olması da dikkate alınarak, Yenilikçilik, Risk Alma ve Proaktiflik, Özerklik, özelliği taşıyan iç girişimci çalışanların, Otokratik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Karizmatik Liderlik, Paternalist Liderlik, yaklaşımlarına yönelik tercihleri ele alınmaktadır. Türkiye’de ve uluslararası alanda mücevherat, finans, enerji ve lojistik sektörlerinde faaliyet gösteren, girişimci, ihracatçı ve yeniliklere açık olan bir holding’in, İstanbul ilinde bulunan genel müdürlüğündeki üst düzey yöneticilerinin de aralarında bulunduğu çalışanlar, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

H.1: Yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar dönüşümcü liderler ile çalışmayı tercih ederler.

H.2: Risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar dönüşümcü liderler ile çalışmayı tercih ederler.

H.3: Özerklik özelliğine sahip çalışanlar dönüşümcü liderler ile çalışmayı tercih ederler.

H.4: Yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar karizmatik liderler ile çalışmayı tercih ederler.

H.5: Risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar karizmatik liderler ile çalışmayı tercih ederler.

H.6: Özerklik özelliğine sahip çalışanlar karizmatik liderler ile çalışmayı tercih ederler.

H.7: Yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar paternalist liderler ile çalışmayı tercih etmezler.

H.8: Risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar paternalist liderler ile çalışmayı tercih etmezler.

H.9: Özerklik özelliğine sahip çalışanlar paternalist liderler ile çalışmayı tercih etmezler.

H.10: Yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar otokratik liderler ile çalışmayı tercih etmezler.

H.11: Risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar otokratik liderler ile çalışmayı tercih etmezler.

H.12: Özerklik özelliğine sahip çalışanlar otokratik liderler ile çalışmayı tercih etmezler.

3.4. Araştırmada İzlenen Yol

Bu araştırmada aşağıda belirtilen yol izlenmiştir:

- Planlama: Planlama aşamasında kaynak taraması yapılmış, ayrıntılı olarak amaç ve yöntem belirlenmiştir.
- Hipotezlerin oluşturulması
- Anket Hazırlama: Öncelikle taslak hazırlanmıştır. Bu taslak geliştirilerek anket soruları oluşturulmuştur.

- **Örneklemenin Yapılması:** Maliyet ve zaman gibi unsurlar dikkate alınarak ve de iş bağlantıları genel çerçevesine Kolayda Örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca araştırmalarda en yaygın şekilde kullanılan bu teknikte ankete cevap veren kişilerinin hepsinin örnekleme dâhil edilmesi söz konusudur.
- **Anketin Uygulanması ve Veri Toplama:** Bahse konu holdingin genel müdürlük çalışanlarına 170 adet anket formu dağıtılmış ve bunlardan 129 adedi geri toplanmıştır.
- **Verilerin Değerlendirilmesi:** Veri işleme ve çözümleme programı olarak SPSS 11.00 istatistik programı seçilmiştir. Toplanan veriler bilgisayara girilerek, işlenmiş ve istatistik çözümlenmeler yapılmıştır.
- **Elde edilen bulgular yorumlanarak araştırma sonucu hazırlanmıştır.**

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan literatür taramasında organizasyonlar açısından önem arz eden iç girişimcileri teşvik edebilmek adına, ne tür bir liderlik tarzının uygun olabileceği konusunda pek fazla çalışma bulunmamaktadır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan iki adet anket daha önce benzer çalışmalarda kullanılan ve güvenilirliği-geçerliliği kanıtlanan anketlerden yararlanılmıştır. Anketlerin iç girişimciliğe dayalı soruları Durmaz'ın 2011 yılında yaptığı "Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi" isimli çalışmadan uyarlanmıştır. Ankette liderlik tarzı ile ilgili sorular ise Çelik'in 2011 yılında yaptığı "Liderlik Tarzları ile Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul'da ki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" adlı çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Anket sorularının uygulanması aşamasında örneklem tekniklerinden kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. En yaygın şekilde kullanılan bu teknikte ankete cevap veren kişilerinin hepsinin örnekleme dahil edilmesi söz konusudur.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS 11.0 bilgisayar programından faydalanılmıştır. İstatistiki yöntem olarak, tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon istatistiği kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi

veya bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir(Bülbül, 2001).

3.6. Bulgular

3.6.1 Güvenilirlik

Sekaran'ın (2003) yaptığı araştırmaya göre sosyal bilimler de çoğunluk olarak içsel güvenilirlik için Cronbach alfa katsayısı kullanılmaktadır. Büyüköztürk (2010) ise içsel güvenilirliğin kabul olması için Cronbach alfa katsayısının 0.70 olması gerektiğini belirtmektedir. Yapılan bu anket çalışmasının Cronbach alfa değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Güvenilirlik Analizi

Faktörler	Soru sayısı	Cronbach alfa
Yenilikcilik	5	,883
Risk Alma ve Proaktiflik	10	,996
Özerklik	6	,795
Dönüşümcü Liderlik Tarzı	11	,865
Paternalist(Babacan) Liderlik	10	,940
Otokratik Liderlik Tarzı	5	,832
Karizmatik Liderlik Tarzı	4	,879

Güvenirlilik analizi sonuçlarına bakıldığında güvenirlilik katsayılarının yeterli olduğu görülmektedir.

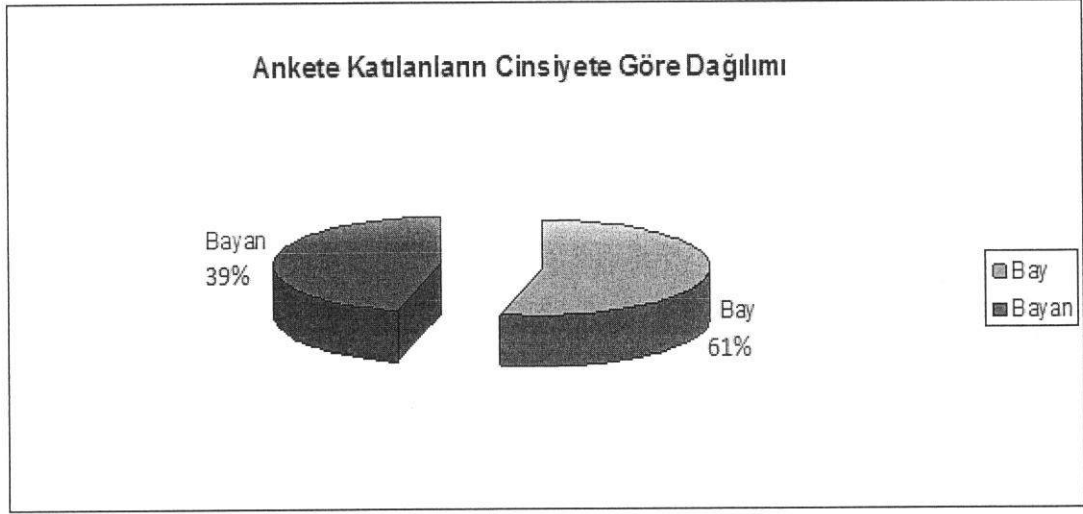
3.6.2. Ankete Katılanların Demografik Yapısına İlişkin Özellikler

Tablo 3.2. Demografik Yapı Analizi

Değişkenler	Özellikler	Frekans	Yüzdelik
Cinsiyet Dağılımı	Bay	79	61,2
	Bayan	50	38,8
Medeni Durum	Evli	77	59,7
	Bekâr	52	40,3
Deneyim Süresi	1-5 yıl	60	46,5
	6-10 yıl	53	41,1
	11-15 yıl	9	7
	16 ve üstü yıl	7	5,4
Eğitim Düzeyi	İlkokul	-	-
	Ortaokul	4	3,1
	Lise	22	17,1
	Üniversite	86	66,7
	Yüksek lisans	16	12,4
	Doktora	1	0,8
Yaş Grubu Dağılımı	21-30 Yaş	60	46,5
	31-40 Yaş	57	44,2
	41-50 Yaş	7	5,4
	51-60 Yaş	5	3,9
	61 ve daha fazla	-	-
Aylık Gelir	2000 TL'nin üstü	33	25,6
	2000TL'nin altı	96	74,4

3.6.3. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Tablolar

Tablo 3.3. Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı



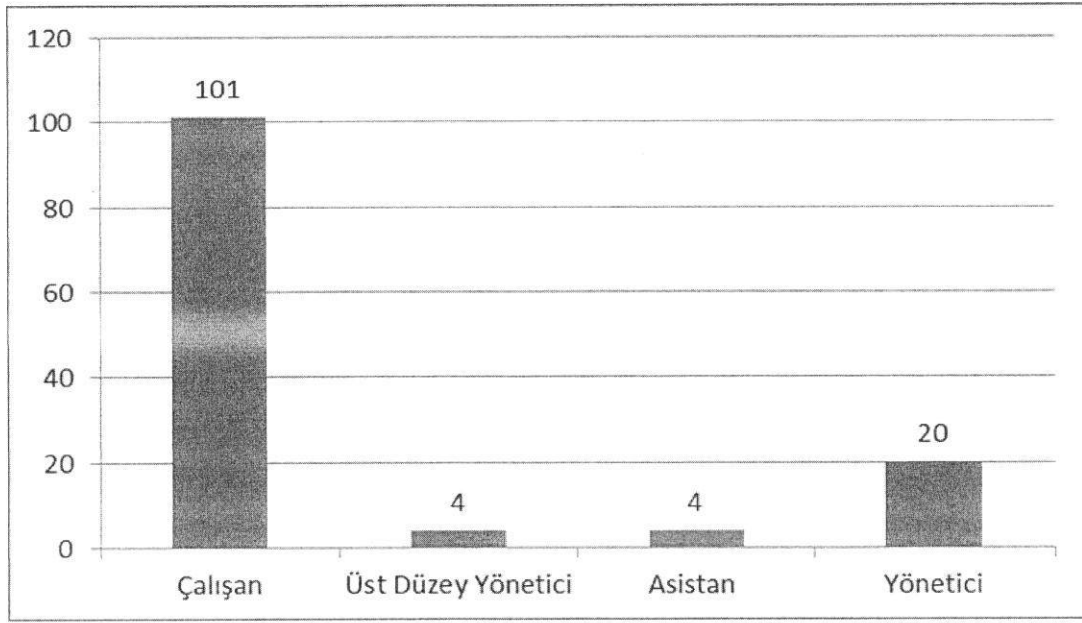
Ankete katılan 129 kişinin %39'u bayanlardan oluşurken %61'i baylardan oluşmaktadır.

Tablo 3.4. Ankete Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımı



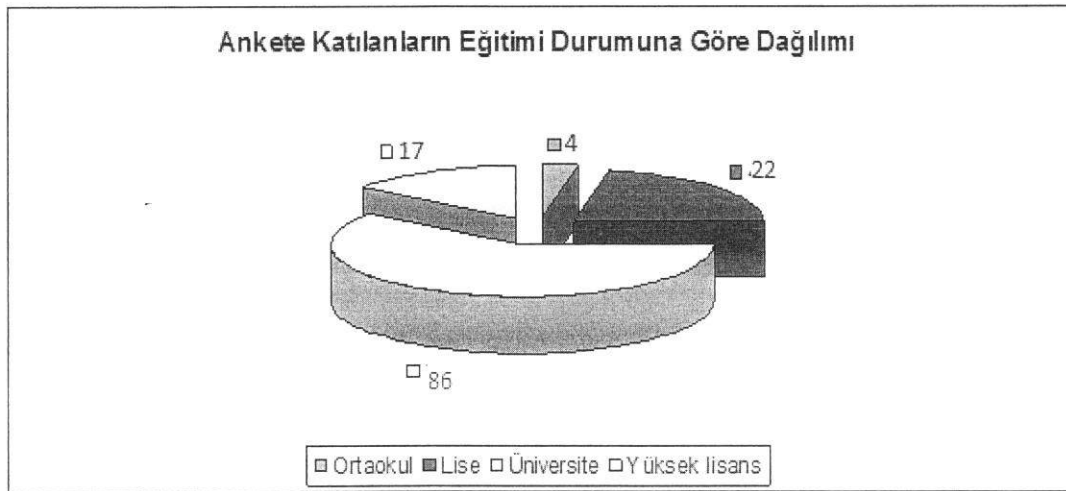
Ankete katılan 129 kişinin %40'ı bekârlardan oluşurken %60'ı evlilerden oluşmaktadır.

Tablo 3.5. Ankete Katılanların İş Yerindeki Pozisyona Göre Dağılımı



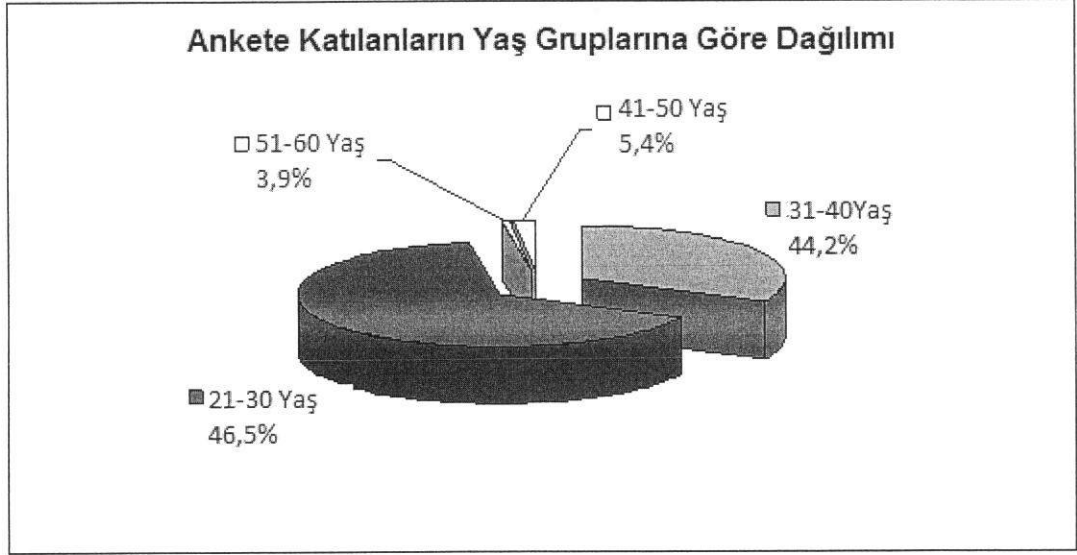
Ankete katılan 129 kişiye çalıştıkları iş yerinde hangi pozisyonda çalıştıkları sorulmuş 101'i çalışan iken, 4 üst düzey yönetici, 4 asistan, 20 yönetici bulunmaktadır.

Tablo 3.6. Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



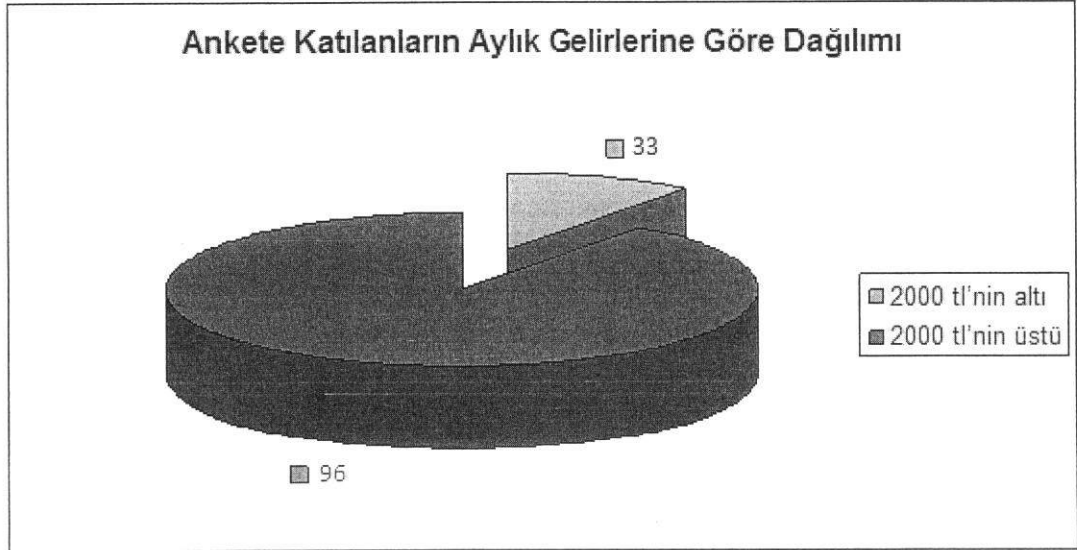
Ankete katılan 129 kişiden 86 kişi üniversite, 22 kişi lise, 17 kişi yüksek lisans, 4 kişi ise ortaokul mezunudur.

Tablo 3.7. Ankete Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı



Ankete katılan 129 kişinin %44,2'si 31-40 yaş grubuna, %46,5'si 21-30 yaş grubuna, %3,9'si 51-60 yaş grubuna %5,4'ü 41-50 yaş grubuna dâhildir.

Tablo 3.8. Ankete Katılanların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı



Ankete katılan 129 kişinin 96'sı 2000 TL'nin üzerinde 33 kişi ise 2000 TL'nin altında gelir elde etmektedir.

3.6.4. Anket Sorularına Verilen Yanıtlara İlişkin Tablolar

Tablo 3.9. İç Girişimcilik Anketinin Ekonometrik Analizi

Aşağıda size ve işyerinize ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen soruların yanındaki bölümde, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. (X)			Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesimlikle Katlıyorum
YENİLİKÇİLİK	1	Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.	4	9	4	50	62
	2	İş arkadaşlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.	2	13	13	71	30
	3	İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.	1	8	8	63	49
	4	Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	2	5	15	49	58
	5	Araştırma Geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem veririm.	1	7	10	52	59
RİSK ALMA VE PROAKTİFLİK	6	Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.	3	16	28	58	24
	7	İş çevremdeki fırsatları değerlendirmede işletme kaynaklarını (zaman, para, insan gücü) kullanmada başarılıyım.	1	11	20	74	23
	8	Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.	1	11	32	52	33
	9	Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	3	8	17	49	52
	10	Yüksek riskli projelere güçlü bir yatkınlığım vardır.	1	19	45	41	23
	11	Belirsizlik içeren durumlarda karar verirken olası yüksek getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla cesur tavır takınırım	1	23	39	51	15
	12	İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine onların önünde olmaya çalışırım.	7	22	20	66	14
	13	Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.	3	24	30	57	15
	14	İşyerimde yapılacak uzun vadeli planlama çalışmalarına yüksek hayal gücüm ve irademle katılmak isterim.	0	12	15	67	35
	15	İşyerimde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.	1	14	22	71	21
ÖZERKLİK	16	İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan kendi yolumda ilerlerim.	6	28	27	41	27
	17	Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.	9	40	24	35	21
	18	Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.	4	32	32	41	20
	19	Yeni bir fikri ortaya atarken diğerlerinin onayını beklemem.	16	39	25	35	14
	20	İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken üstlerime danışmadan karar alabilirim.	21	44	31	20	13
	21	İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken standart işletme prosedür ve kurallarını devre dışı bırakabilirim.	22	43	32	18	14

İç girişimcilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik iç girişimcilik anket cevaplarının ekonometrik sonuçları ise aşağıda ki gibidir;

Yenilikçilik;

- “Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.” sorusuna cevap verenlerden 62 kişi kesinlikle katılıyorum, 4 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.
- “İş arkadaşlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.” sorusuna cevap verenlerden 71 kişi katılıyorum, 2 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir
- “İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.” sorusuna cevap verenlerden 60 kişi katılıyorum, 1 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.
- “Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.” sorusuna cevap verenlerden 58 kişi kesinlikle katılıyorum, 2 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.
- “Araştırma Geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem veririm. “sorusuna cevap verenlerden 59 kişi kesinlikle katılıyorum, 1 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Risk Alma ve Proaktiflik;

- “Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.” sorusuna cevap verenlerden 58 kişi katılıyorum, 3 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.
- “İş çevremdeki fırsatları değerlendirmede işletme kaynaklarını (zaman, para, insan gücü) kullanmada başarılıyım.” sorusuna cevap verenlerden 74 kişi katılıyorum, 1 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.
- “Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.” sorusuna cevap verenlerden 72 kişi katılıyorum, 1 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.” sorusuna cevap verenlerden 49 kişi katılıyorum, 3 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “Yüksek riskli projelere güçlü bir yatkınlığım vardır.” sorusuna cevap verenlerden 41 kişi katılıyorum, 1 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “Belirsizlik içeren durumlarda karar verirken olası yüksek getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla cesur tavır takınırım.” sorusuna cevap verenlerden 51 kişi katılıyorum, 1 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine onların önünde olmaya çalışırım.” sorusuna cevap verenlerden 66 kişi katılıyorum, 7 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.” sorusuna cevap verenlerden 57 kişi katılıyorum, 3 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “İşyerimde yapılacak uzun vadeli planlama çalışmalarına yüksek hayal gücüm ve irademle katılmak isterim.” sorusuna cevap verenlerden 67 kişi katılıyorum, hiç biri kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “İşyerimde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.” sorusuna cevap verenlerden 71 kişi katılıyorum, 1 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Özerklik;

- “İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan kendi yolumda ilerlerim.” sorusuna cevap verenlerden 41 kişi katılıyorum, 6 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.” sorusuna cevap verenlerden 35 kişi katılıyorum, 9 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim. “ sorusuna cevap verenlerden 41 kişi katılıyorum, 4 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “Yeni bir fikri ortaya atarken diğerlerinin onayını beklemem.” sorusuna cevap verenlerden 35 kişi katılıyorum, 16 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken üstlerime danışmadan karar alabilirim.” sorusuna cevap verenlerden 31 kararsızım, 44 kişi ise katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken standart işletme prosedür ve kurallarını devre dışı bırakabilirim.” sorusuna cevap verenlerden 32 kararsızım, 43 kişi ise katılmıyorum cevabını vermiştir.

İç girişimcilik anketinin, (1-5) arası sorularını iç girişimci çalışanların Yenilikçilik özelliğini , (6-15) arası sorularını iç girişimci çalışanların Risk alma ve Proaktiflik özelliğini, (16-21) arası soruları ise iç girişimci çalışanların Özerklik özelliğini ifade etmektedir.

Tablo 3.10. Algılanan Liderlik Özelliği Anketinin Ekonometrik Analizi

Aşağıda size ve işyerinize ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen soruların yanındaki bölümde, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. (X)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
DÖNÜŞÜMCÜ	1	Çalışanlarının düşüncelerine değer vererek onları yeni kararlar almaya teşvik eder.	6	10	6	57	50
	2	Çalışanlarının hatalarını nedenini açıklayarak düzeltmeye çalışır.	3	6	18	60	42
	3	İşletmede çalışanların tümü kendisi için değerlidir.	2	7	13	52	55
	4	Çalışanlarının yenilikçi olmalarını teşvik eder.	2	8	4	65	50
	5	Daha çok uzun vadede performansı artıracak stratejileri geliştirmeye çalışır.	2	6	17	58	46
	6	Tüm birimlerde inisiyatif kullanma isteğinin oluşturulmasını sağlar.	2	19	22	52	34
	7	İşletme içerisinde aldığı kararları açık bir şekilde bütün çalışanlarına anlatır.	2	20	15	51	41
	8	Stratejik yönün belirlenmesi konularına odaklanır.	4	6	19	67	33
	9	Kararları astlarıyla birlikte alır ve uygular.	8	10	19	63	29
	10	Etik değerlerin baskın olduğu sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşturmaya önem verir.	2	11	29	58	29
	11	Temel yeteneklerin geliştirilmesi konusuna odaklanır.	2	5	19	66	37
PATERNALİST	12	Çalışanlar tarafından benimsenmiş ortak değerlere vurgu yapar.	2	12	14	73	28
	13	İşletme içerisinde çalışanlarını sürekli korur.	3	8	24	59	35
	14	Çalışanlarına işlerin yapılması ile ilgili farklı bakış açıları sunar.	1	8	13	63	44
	15	Çalışanların sürekli kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur.	3	6	7	72	41
	16	Astları için yüksek özveri gerektiren davranışları göz önüne alabilir.	0	14	19	61	35
	17	Her zaman saatinde işinin başında olur.	2	4	16	58	49
	18	İş yaşamındaki birinci önceliğinin sorumluluğundaki işlerin yapılması olur.	2	10	10	66	41
	19	Vizyonunu başkalarına kabul ettirebilme konusunda özel yeteneğe sahiptir.	2	8	19	65	35
	20	Özellikle kriz durumlarında daha fazla ihtiyaç duyulur.	1	8	17	61	42
	21	İşletmede çalışanlarının başarılarını ödüllendirir.	4	7	16	52	50
OTOKRATİK	22	Cezalandırmanın hataları önlemede etkili bir yaklaşım olduğunu düşünür.	12	29	33	40	15
	23	İşletmedeki çalışanların kendisine itaat etmelerini ister.	10	21	21	44	33
	24	İşletme içerisinde astlarıyla ilişkileri iş odaklı olur.	10	28	23	49	19
	25	Kararları alırken başkalarının yardımına ihtiyaç duymaz.	13	36	26	44	10
	26	İşler zamanında yerine getirilmiyorsa diğer koşulların iyi olmasını önemsemez.	13	36	31	37	12
KARIZMATİK	27	Astlarını etkilemede ilhamsal özelliklere (özel yeteneklere) sahiptir.	7	18	26	57	21
	28	Astları ile hayranlığa dayalı bir bağlılığı söz konusudur.	13	32	34	37	13
	29	Astlarının olağan üstü yeteneklere sahip olduğunu düşünür.	12	46	29	34	8
	30	Astları tarafından sorgusuz bir şekilde fikirleri kabul edilir.	17	39	28	33	12

İç girişimcilerin, liderlik tarzları tercihlerine yönelik, algılanan liderlik özelliği anketi cevaplarının ekonometrik sonuçları ise aşağıda ki gibidir;

Dönüşümcü Liderlik Tarzı;

- “Çalışanlarının düşüncelerine değer vererek onları yeni kararlar almaya teşvik eder.” sorusuna cevap verenlerden 57 kişi katılıyorum, 6 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.
- “Çalışanlarının hatalarını nedenini açıklayarak düzeltmeye çalışır.” sorusuna cevap verenlerden 60 kişi katılıyorum, 3 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.
- “İşletmede çalışanların tümü kendisi için değerlidir.” sorusuna cevap verenlerden 55 kişi kesinlikle katılıyorum, 2 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.
- “Çalışanlarının yenilikçi olmalarını teşvik eder.” sorusuna cevap verenlerden 65 kişi katılıyorum, 2 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.
- “Daha çok uzun vadede performansı artıracak stratejileri geliştirmeye çalışır.” sorusuna cevap verenlerden 58 kişi katılıyorum, 2 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.
- “Tüm birimlerde inisiyatif kullanma isteğinin oluşturulmasını sağlar.” sorusuna cevap verenlerden 52 kişi katılıyorum, 2 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.
- “İşletme içerisinde aldığı kararları açık bir şekilde bütün çalışanlarına anlatır.” sorusuna cevap verenlerden 51 kişi katılıyorum, 2 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.
- “Stratejik yönün belirlenmesi konularına odaklanır.” sorusuna cevap verenlerden 67 kişi katılıyorum, 4 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.
- “Kararları astlarıyla birlikte alır ve uygular.” sorusuna cevap verenlerden 63 kişi katılıyorum, 8 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “Etik değerlerin baskın olduğu sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşturmaya önem verir.” sorusuna cevap verenlerden 58 kişi katılıyorum, 2 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “Temel yeteneklerin geliştirilmesi konusuna odaklanır.” sorusuna cevap verenlerden 66 kişi katılıyorum, 2 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Paternalist Liderlik Tarzı;

- “Çalışanlar tarafından benimsenmiş ortak değerlere vurgu yapar.” sorusuna cevap verenlerden 73 kişi katılıyorum, 2 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “İşletme içerisinde çalışanlarını sürekli korur.” sorusuna cevap verenlerden 59 kişi katılıyorum, 3 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “Çalışanlarına işlerin yapılması ile ilgili farklı bakış açıları sunar.” sorusuna cevap verenlerden 63 kişi katılıyorum, 1 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “Çalışanların sürekli kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur.” sorusuna cevap verenlerden 72 kişi katılıyorum, 3 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “Astları için yüksek özveri gerektiren davranışları göz önüne alabilir.” sorusuna cevap verenlerden 61 kişi katılıyorum, 14 kişi ise katılmıyorum cevabını vermiştir..

- “Her zaman saatinde işinin başında olur.” sorusuna cevap verenlerden 58 kişi katılıyorum, 2 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “İş yaşamındaki birinci önceliğinin sorumluluğundaki işlerin yapılması olur.” sorusuna cevap verenlerden 66 kişi katılıyorum, 2 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “Vizyonunu başkalarına kabul ettirebilme konusunda özel yeteneğe sahiptir.” sorusuna cevap verenlerden 65 kişi katılıyorum, 2 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “Özellikle kriz durumlarında daha fazla ihtiyaç duyulur.” sorusuna cevap verenlerden 61 kişi katılıyorum, 1 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “İşletmede çalışanlarının başarılarını ödüllendirir.” sorusuna cevap verenlerden 52 kişi katılıyorum, 4 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Otokratik Liderlik Tarzı;

- “Cezalandırmanın hataları önlemede etkili bir yaklaşım olduğunu düşünür.” sorusuna cevap verenlerden 40 kişi katılıyorum, 12 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “İşletmedeki çalışanların kendisine itaat etmelerini ister.” sorusuna cevap verenlerden 44 kişi katılıyorum, 10 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “İşletme içerisinde astlarıyla ilişkileri iş odaklı olur.” sorusuna cevap verenlerden 49 kişi katılıyorum, 10 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “Kararları alırken başkalarının yardımına ihtiyaç duymaz.” sorusuna cevap verenlerden 44 kişi katılıyorum, 13 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

- “Kararları alırken başkalarının yardımına ihtiyaç duymaz.” sorusuna cevap verenlerden 37 kişi katılıyorum, 13 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Karizmatik Liderlik Tarzı;

- “Astlarını etkilemede ilhamsal özelliklere (özel yeteneklere) sahiptir.” sorusuna cevap verenlerden 57 kişi katılıyorum, 7 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.
- “Astları ile hayranlığa dayalı bir bağlılığı söz konusudur.” sorusuna cevap verenlerden 37 kişi katılıyorum, 13 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.
- “Astlarının olağan üstü yeteneklere sahip olduğunu düşünür.” sorusuna cevap verenlerden 34 kişi katılıyorum, 12 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.
- “Astları tarafından sorgusuz bir şekilde fikirleri kabul edilir.” sorusuna cevap verenlerden 33 kişi katılıyorum, 17 kişi ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir.

Algılanan liderlik özelliği anketinin, (1-11) arası sorularını Dönüşümcü Liderlik Tarzı özelliğini, (12-21) arası sorularını Paternalist Liderlik Tarzı özelliğini, (22-26) arası sorularını Otokratik Liderlik Tarzı özelliğini, (27-30) arası sorularını Karizmatik Liderlik Tarzı özelliğini ifade etmektedir.

3.6.5.Hipotezler- Korelasyon Analizi

H.1: Yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar dönüşümcü liderler ile çalışmayı tercih ederler.

Tablo 3.11. Hipotez 1: Korelasyon Analizi

		Korelasyon	
		Yenilikçilik	Dönüşümcü
Yenilikçilik	Pearson Korelasyon	1	0,425
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	129	129
Dönüşümcü Liderlik Tarzı	Pearson Korelasyon	0,425	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	129	129

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

Pearson korelasyon ifadesinin karşısındaki 0,425 değeri “r” ile ifade edilir ve – 1 ile + 1 arasında bir değer alır. Burada ilişkinin yönünü “r”nin işareti, derecesini ise katsayının büyüklüğü belirler. Eksi değerler bir değişken artarken diğerinin azaldığının, artı değerler ise her iki değişkenin aldığı değerlerin birlikte artış ve azalış gösterdiğinin göstergesidir.

-Tablodaki 0.425 değeri yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar ile dönüşümcü liderler arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar dönüşümcü liderler ile çalışmayı tercih ederler diyebiliriz.

Dolayısıyla bu sonuca göre, ”Yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar dönüşümcü liderler ile çalışmayı tercih ederler.” hipotezi kabul edilir.

H.2: Risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar dönüşümcü liderler ile çalışmayı tercih ederler.

Tablo 3.12. Hipotez 2: Korelasyon Analizi

		Korelasyon	
		<i>Risk Alma ve Proaktiflik</i>	<i>Dönüşümcü</i>
<i>Risk Alma ve Proaktiflik</i>	<i>Pearson Korelasyon</i>	1	0,483
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,000
	<i>N</i>	129	129
<i>Dönüşümcü Liderlik Tarzı</i>	<i>Pearson Korelasyon</i>	0,483	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	
	<i>N</i>	129	129

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

-Tablodaki 0.483 değeri risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar ile dönüşümcü liderler arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar dönüşümcü liderler ile çalışmayı tercih ederler diyebiliriz.

Dolayısıyla bu sonuca göre, ”Risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar dönüşümcü liderler ile çalışmayı tercih ederler” hipotezi kabul edilir.

H.3: Özerklik özelliğine sahip çalışanlar dönüşümcü liderler ile çalışmayı tercih ederler.

Tablo 3.13. Hipotez 3: Korelasyon Analizi

		Korelasyon	
		Özerklik	Dönüşümcü
Özerklik	<i>Pearson Korelasyon</i>	1	0,092
	<i>Sig. (2- tailed)</i>		0,202
	<i>N</i>	129	129
Dönüşümcü Liderlik Tarzı	<i>Pearson Korelasyon</i>	0,092	1
	<i>Sig. (2- tailed)</i>	0,202	
	<i>N</i>	129	129

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

-Tablodaki 0.092 değeri özerklik özelliğine sahip çalışanlar ile dönüşümcü liderler arasında çok zayıf pozitif doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak özerklik özelliğine sahip çalışanlar dönüşümcü liderler ile çalışmayı tercih ederler diyemeyiz.

Dolayısıyla bu sonuca göre, “Özerklik özelliğine sahip çalışanlar dönüşümcü liderler ile çalışmayı tercih ederler” hipotezi reddedilir.

H.4: Yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar karizmatik liderler ile çalışmayı tercih ederler.

Tablo 3.14. Hipotez 4: Korelasyon Analizi

		Korelasyon	
		Yenilikçilik	Karizmatik
Yenilikçilik	<i>Pearson Korelasyon</i>	1	0,160
	<i>Sig. (2- tailed)</i>		0,025
	<i>N</i>	129	129
Karizmatik Liderlik Tarzı	<i>Pearson Korelasyon</i>	0,160	1
	<i>Sig. (2- tailed)</i>	0,025	
	<i>N</i>	129	129

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

-Tablodaki 0.160 değeri yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar ile karizmatik liderler arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bilgilerden yola

çıkarak yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar karizmatik liderler ile çalışmayı tercih ederler diyebiliriz.

Dolayısıyla bu sonuca göre, “Yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar karizmatik liderler ile çalışmayı tercih ederler” hipotezi kabul edilir.

H.5: Risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar karizmatik liderler ile çalışmayı tercih ederler.

Tablo 3.15. Hipotez 5: Korelasyon Analizi

		Korelasyon	
		<i>Risk Alma ve Proaktiflik</i>	<i>Karizmatik</i>
<i>Risk Alma ve Proaktiflik</i>	<i>Pearson Korelasyon</i>	1	0,425
	<i>Sig. (2- tailed)</i>		,000
	<i>N</i>	129	129
<i>Karizmatik Liderlik Tarzı</i>	<i>Pearson Korelasyon</i>	0,425	1
	<i>Sig. (2- tailed)</i>	,000	
	<i>N</i>	129	129

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

-Tablodaki 0.425 değeri risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar ile karizmatik liderler arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar karizmatik liderler ile çalışmayı tercih ederler diyebiliriz.

Dolayısıyla bu sonuca göre, “Risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar karizmatik liderler ile çalışmayı tercih ederler” hipotezi kabul edilir.

H.6: Özerklik özelliğine sahip çalışanlar karizmatik liderler ile çalışmayı tercih ederler.

Tablo 3.16. Hipotez 6: Korelasyon Analizi

		Korelasyon	
		Özerklik	Karizmatik
Özerklik	Pearson Korelasyon	1	0,500
	Sig. (2- tailed)		,000
	N	129	129
Karizmatik Liderlik Tarzı	Pearson Korelasyon	0,500	1
	Sig. (2- tailed)	,000	
	N	129	129

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

-Tablodaki 0.500 değeri özerklik özelliğine sahip çalışanlar ile karizmatik liderler arasında pozitif doğrusal ve orta bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak özerklik özelliğine sahip çalışanlar karizmatik liderler ile çalışmayı tercih ederler diyebiliriz.

Dolayısıyla bu sonuca göre, "Özerklik özelliğine sahip çalışanlar karizmatik liderler ile çalışmayı tercih ederler" hipotezi kabul edilir.

H.7: Yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar paternalist liderler ile çalışmayı tercih etmezler.

Tablo 3.17. Hipotez 7: Korelasyon Analizi

		Korelasyon	
		Yenilikçilik	Paternalist
Yenilikçilik	Pearson Korelasyon	1	0,471
	Sig. (2- tailed)		,000
	N	129	129
Paternalist Liderlik Tarzı	Pearson Korelasyon	0,471	1
	Sig. (2- tailed)	,000	
	N	129	129

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

-Tablodaki 0.471 değeri yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar ile paternalist liderler arasında pozitif doğrusal ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar paternalist liderler ile çalışmayı tercih ederler diyebiliriz.

Dolayısıyla bu sonuca göre, “Yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar paternalist liderler ile çalışmayı tercih etmezler” hipotezi reddedilir.

H.8: Risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar paternalist liderler ile çalışmayı tercih etmezler.

Tablo 3.18. Hipotez 8: Korelasyon Analizi

		Korelasyon	
		Risk Alma ve Proaktiflik	Paternalist
Risk Alma ve Proaktiflik	<i>Pearson Korelasyon</i>	1	0,444
	<i>Sig. (2- tailed)</i>		,000
	<i>N</i>	129	129
Paternalist Liderlik Tarzı	<i>Pearson Korelasyon</i>	0,444	1
	<i>Sig. (2- tailed)</i>	,000	
	<i>N</i>	129	129

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

-Tablodaki 0.444 değeri risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar ile paternalist liderler arasında pozitif doğrusal ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar paternalist liderler ile çalışmayı tercih ederler diyebiliriz.

Dolayısıyla bu sonuca göre, “Risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar paternalist liderler ile çalışmayı tercih etmezler” hipotezi reddedilir.

H.9: Özerklik özelliğine sahip çalışanlar paternalist liderler ile çalışmayı tercih etmezler.

Tablo 3.19. Hipotez 9: Korelasyon Analizi

		Korelasyon	
		Özerklik	Paternalist
Özerklik	<i>Pearson Korelasyon</i>	1	0,087
	<i>Sig. (2- tailed)</i>		0,224
	<i>N</i>	129	129
Paternalist Liderlik Tarzı	<i>Pearson Korelasyon</i>	0,087	1
	<i>Sig. (2- tailed)</i>	0,224	
	<i>N</i>	129	129

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

-Tablodaki 0.087 değeri özerklik özelliğine sahip çalışanlar ile paternalist liderler arasında pozitif doğrusal bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak özerklik özelliğine sahip çalışanlar paternalist liderler ile çalışmayı tercih ederler diyemeyiz.

Dolayısıyla bu sonuca göre, “Özerklik özelliğine sahip çalışanlar paternalist liderler ile çalışmayı tercih etmezler” hipotezi kabul edilir.

H.10: Yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar otokratik liderler ile çalışmayı tercih etmezler.

Tablo 3.20. Hipotez 10: Korelasyon Analizi

		Korelasyon	
		<i>Yenilikçilik</i>	<i>Otokratik</i>
<i>Yenilikçilik</i>	<i>Pearson Korelasyon</i>	1	0,147
	<i>Sig. (2- tailed)</i>		0,040
	<i>N</i>	129	129
<i>Otokratik Liderlik Tarzı</i>	<i>Pearson Korelasyon</i>	0,147	1
	<i>Sig. (2- tailed)</i>	0,040	
	<i>N</i>	129	129

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

-Tablodaki 0.147 değeri yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar ile otokratik liderler arasında çok zayıf ve düşük ancak pozitif doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar otokratik liderler ile çalışmayı tercih ederler diyebiliriz.

Dolayısıyla bu sonuca göre “Yenilikçilik özelliğine sahip çalışanlar otokratik liderler ile çalışmayı tercih etmezler” hipotezi reddedilir.

H.11: Risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar otokratik liderler ile çalışmayı tercih etmezler.

Tablo 3.21. Hipotez 11: Korelasyon Analizi

		Korelasyon	
		<i>Risk Alma ve Proaktiflik</i>	<i>Otokratik</i>
<i>Risk Alma ve Proaktiflik</i>	<i>Pearson Korelasyon</i>	1	0,388
	<i>Sig. (2- tailed)</i>		,000
	<i>N</i>	129	129
<i>Otokratik Liderlik Tarzı</i>	<i>Pearson Korelasyon</i>	0,388	1
	<i>Sig. (2- tailed)</i>	,000	
	<i>N</i>	129	129

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

-Tablodaki 0.388 değeri risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar ile otokratik liderler arasında pozitif doğrusal ancak zayıf ve düşük bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar otokratik liderler ile çalışmayı tercih ederler diyebiliriz.

Dolayısıyla bu sonuca göre, “Risk alma ve proaktiflik özelliğine sahip çalışanlar otokratik liderler ile çalışmayı tercih etmezler” hipotezi reddedilir.

H.12: Özerklik özelliğine sahip çalışanlar otokratik liderler ile çalışmayı tercih etmezler.

Tablo 3.22. Hipotez 12: Korelasyon Analizi

		Korelasyon	
		<i>Özerklik</i>	<i>Otokratik</i>
<i>Özerklik</i>	<i>Pearson Korelasyon</i>	1	0,295
	<i>Sig. (2- tailed)</i>		,000
	<i>N</i>	129	129
<i>Otokratik Liderlik Tarzı</i>	<i>Pearson Korelasyon</i>	0,295	1
	<i>Sig. (2- tailed)</i>	,000	
	<i>N</i>	129	129

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

-Tablodaki 0.295 değeri özerklik özelliğine sahip çalışanlar ile otokratik liderler arasında pozitif doğrusal ancak zayıf ve düşük bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak özerklik özelliğine sahip çalışanlar otokratik liderler ile çalışmayı tercih ederler diyebiliriz.

Dolayısıyla bu sonuca göre, “Özerklik özelliğine sahip çalışanlar otokratik liderler ile çalışmayı tercih etmezler” hipotezi reddedilir.

SONUÇ

Hızla değişen ve gelişen günümüz koşullarında rekabet edebilmek, iç ve dış pazarlara hitap edebilmek, ekonomik sistem içerisinde yer alan özel girişimlerin başarısına bağlıdır. Diğer taraftan küresel ekonomide, yeniliklere açık olma ve değişimlere çabuk uyum sağlama en büyük rekabet avantajı haline gelmiştir. Şirketlerin geleceği ve değerleri de; bir dönem içinde elde edilen finansal kârdan ziyade dönem içerisinde geliştirilebilen yenilikler ve bu yenilikleri girişimcilikle piyasaya sürüp pazarda tutunabilmeleriyle ölçülmektedir.

Ülke ekonomisini, organizasyonların geleceğini bu kadar yakından ilgilendiren girişimcilerin, başarı faktörlerinden bir tanesi de çalışma ortamı ve çalıştıkları yönetici - lider özellikleridir. Dolayısıyla bu çalışmanın da temel amacı olan, iç girişimci özellik taşıyan çalışanların, araştırma kapsamında ele alınan liderlik tarzlarına ilişkin tercihlerinin incelenmesiyle birlikte, bu liderlik tarzlarının taşıdığı özelliklere olan bakış açıları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında önerilen ve reddedilen hipotezler ile ilgili sonuçlar incelendiğinde; İç girişimci özellik gösteren çalışanların, karizmatik liderlerle çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. Literatürde de bahsedildiği gibi, karizmatik liderlik çalışanlarda, güven ve sadakat duygusu oluşturarak üstün bir performans için ilham kaynağı olan, etkin bir liderlik olarak kabul edilir(Güney, 2007). Bu nedenle iç girişimci çalışanların, karizmatik liderlerle çalışmayı tercih edebilecekleri yönde bir değerlendirme yapılabilir.

Diğer taraftan iç girişimcilerin, paternalist liderler ile çalışmayı tercih ettikleri sonucu göze çarpmaktadır. Konuyla ilgili olarak, ortaya çıkan bu sonucu destekler nitelikte çalışmalar bulunmaktadır. Araştırmacılar paternalist liderliğin Türkiye’ de tercih edilebilir bir liderlik tarzı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmalardan bazılarını ele alacak olursak;

Aycan ve Kanungo yaptıkları araştırmalarında, araştırmaya katılan on ülke arasında, Türkiye'nin paternalizm ve topluluğa bağlılık boyutlarında ikinci sırada yer aldığını göstermişlerdir. Araştırma bulgularına göre, çalışanlar yönetici veya liderin paternalist olmasını beklemektedirler. Çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve örgütte bir aile ortamı yaratan yöneticilerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği gözlenmektedir(Köksal, 2011: 115).

Benzer şekilde elik'in 2011 yılında yaptığı çalışmada, Türkiye'de liderlerin genel özelliklerinin daha çok paternalist lider ile örtüştüğü görülmüştür. elik'e göre (2011: 97) paternalist liderlik tarzının ortaya çıkması ve stratejik kararlarda etkili olması ülkemizin içinde bulunduğu kültürel yapıdan kaynaklanmaktadır.

Diğer taraftan paternalist liderliğin, Türkiye'nin de yer aldığı Asya ve Ortadoğu lkelerinde, st yönetim ve i girişimcilerin de dâhil olduğu çalışanlar tarafından, liderlerden beklenen davranışları içeren bir liderlik tarzı olduğunun ortaya konulması ile bu liderlik türü ve çeşitli örgütsel değişkenler arasındaki ilişki de bu anlamda araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, paternalist liderlik ile lider-çalışan ilişkileri, örgütsel vatandaşlık, çalışanların psikolojik sağlıkları, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve iş stresi, arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Cerit, 2012: 41-42).

Yukarıda da ifade edildiği gibi, Türk toplumunun genel özellikleri itibari ile kolektivist yapıya sahip olduğu, yapılan çalışmalar sonucu paternalist liderliğin, Türkiye'de çalışanlar üzerinde olumlu etki yapabileceği, bunun sonucunda da organizasyondaki i girişimci çalışanlar tarafından tercih edilebilir bir liderlik tarzı olduğu sonucuna varılabilir.

Araştırmada, zerklik özelliğine sahip çalışanlar ile dönüşümcü liderler arasında doğrusal ve pozitif bir ilişkinin bulunamamış olması ilginç bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Özerklik özelliğine sahip çalışanların özellikle, hem dönüşümcü hem de paternalist liderlerle çalışmayı istememesinin nedeni ise; "kendi kendine liderlik" yaklaşımıyla açıklanabilir.

Kendi kendine liderliği, bir organizasyondaki çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi için kendi kendini yöneterek ve motive ederek, kendi kendini etkilemesi olarak tanımlayabiliriz(Uğurluoğlu, 2010).

Kendi kendine liderlik yaklaşımı ilk olarak 1980’li yıllardan itibaren ortaya çıkmış ve 1990’lı yıllardan itibaren geliştirilmeye başlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu ortaya konulan davranışsal ve bilişsel stratejilerin, organizasyondaki girişimci çalışanların performansına olumlu katkı sağladığı, yenilikçi ve yaratıcı çalışanlar için uygun bir ortam oluşturduğu bu anlamda organizasyonlara pozitif etki yaptığı görülmektedir.(Doğan ve şahin,2008).

Ancak kendi kendine liderlik yaklaşımıyla ilgili daha güvenilir sonuçlara ulaşmak adına, konuyla ilgili olarak derinlemesine bir araştırma yapılabilir.

Diğer yandan ortaya çıkan sonuçlara göre, i girişimcilik özelliğine sahip çalışanların otokratik liderler ile çalışmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Bu durumun genel nedeni literatürde de (İbicioğlu, zmen ve Taş, 2009, Vliert, 2006) bahsedildiği gibi, kültürel açıdan değerlendirildiğinde, Türk toplumunun aile yapısından, yetiştirilme tazından yola çıkarak otokratik liderliğin de bizim toplumumuzda ön planda olduğu sonucuna varılabilir.

Kimi akademisyenler (Bulu, 1998; şafaklı, 2005) zellikle bürokratik otoritenin hakim olduğu anlarda, bu tarz liderlik özelliklerinin görüldüğünü ve de gerekli olduğunu rapor etmektedir. Bu tarz liderlik tarzı ile eğitimsiz ve motivasyonsuz personel kısa sürede baskı ve korku yoluyla eğitilebilmektedir. Ancak araştırma evrenindeki örgütün pek çok sektörde faaliyette bulunması, halen süregelmekte olan ve etkileri yaşamın her alanında hissedilen küresel krizin içinde olması bir dereceye kadar i girişimcilik – otokratik liderlik tarzı arasındaki korelasyonu açıklayabilir. Ayrıca kültürel ve kolektivist toplumsal yapının da bu durumu açıklayabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle, bu sonucun gerçekten kriz nedeniyle mi ya da toplumsal yapı nedeniyle mi oluştuğu konusunda kesin bir yargıya varılamamaktadır.

Sonuç olarak bu çalışmada, i girişimci özellik gösteren alışanların, Dnşmc Liderlik, Otokratik Liderlik, Paternalist Liderlik, Karizmatik Liderlik, tarzlarına ilişkin liderlik tercihleri incelenmiş ve ortaya çıkan sonuçlar literatrce de

desteklenmektedir. İ girişimci çalışanların tercihlerinin, bazı özellikleri itibari ile farklılıklar taşıdığı anlaşılmıştır. Farklı sektörlerde, i girişimci özellik taşıyan çalışanların, bu araştırmada ele alınan liderlik tarzları dışındaki, liderlik tarzlarına ilişkin tercihleri incelenerek, bu konunun geniş bir biçimde araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

Ağca, V. ve Kurt, M., (2007), *İç Girişimcilik Ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , Sayı: 29, 83-112.

Akdeniz, M. (2010)., *Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akyüz, K.C., Gedik, T., Akyüz, İ., Yıldırım, İ., (2006), *Rize İlindeki Lise ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Yeteneklerinin İncelenmesi*, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 1, Nisan 2006, 233-246.

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

Arıkan, S., (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Arkonaç, S.,(1993), *Grup İlişkileri*, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Arslan, M. (2001), *Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları*, S. Güney (Der.), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 25-44.

Artan, İ., (2000), *Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları*, (Edt.: Aycan, Zeynep), *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21, Ağustos 2000.

Antoncic, B., Hisrich, R.D., (2001), *Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural*, *Validation Journal of Business Venturing* 16, 495-527.

Aycan, Z. (2001). *Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma*, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1/1: 1-19.

Aykan, E., (2002), *Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları*, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akyan, E., (2004), *Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 17, 2004/2, 213-224.

Aykanat, Z., (2010), *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., (2010), *Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması*, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19), 73-84.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Janssen, P. M. P., Van Der Hulst, R. Ve Brouwer, J. (2000), “Using Equity Theory to Examine the Difference Between Burnout and Depression”, *Anxiety, Stress and Coping*, 13, 247-268.

Baltaş, A., (2002), *Değişimin İçinde Geleceğe Doğru Ekibin alışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bass, B. M., (1990), *From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share Vision*, *Organisational Dynamics*, Vol. 18, Issue 3, Pp. 400-450.

Bennis, W., (1999), *Bir Lider Olabilmek*, Çev: Utku Teksöz, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bennis, Warren G., (1994), *Leading Change: The Leader As The Chief Transformation Officer*, J.Renesch(Ed), *Leadership In A New Era: Visionary Approches To The Biggest Crisis Of Our Time* (S. 102-110), San Fransisco: New Leaders Press.

Berber, A. (2000), *Girişimci İle Yönetici Profiline Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 29, Sayı: 1, Nisan 2000, 23-46.

Buluç, B.(1998), *Bilgi Çağı ve Örgütsel liderlik*, *Yeni Türkiye Dergisi*. 4 (20), 1205-1213.

Bülbül, S. E. (2001), *Çözümsel İstatistik*, İstanbul: Alfa Yayınları(1. Baskı): 1006, Dizi No:81.

Büyüköztürk, Ş. (2010), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları(11.Baskı).

Can H., Azizoğlu Ö.A. ve Aydın E.M., (2011), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi (8. Baskı).

Cerit, Y., (2012), *Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki*, Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2012, 31(2), 35-56.

Chicken , J., (2002), *Yönetim ve Girişimcilik*, Çev: Beyhan KURT, İstanbul: Epsilon Yayınları.

Çakar, U. ve Arbak, Y., (2003), *Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerekir Mi? Yöneticiler Üzerinde Bir Örnek Bir Çalışma*, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 2, 2003, 83-98.

Çelik, S.,(2011), *Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki ilişki: İstanbuldaki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dinçer, Ö., (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996), *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları(1. Baskı).

Doğan, S., (2001), *Vizyona Dayalı Liderlik*, İstanbul: Seçil Ofset.

Doğan, S., (2001), *“Liderlik Mi? Yöneticilik Mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış”*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt No:15, Sa:3-4, 2001.

Doğan, Ş. ve Şahin F., (2008), *Bireysel Performansı ve Verimliliği Artırmada Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Önemi*, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, 77-95, Ocak 2008.

Durmaz I., (2011), *Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi*, Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Efil, İ. (2007). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları (9. Baskı).

Erçetin, Ş., (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları.

Eren, E. (1993), *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2001), *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Erkocaoğlu, E., (2005), *Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisan Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erkuş, A., Tabak, A. ve Yaman, T. (2010), *Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler Mi? Bir Özel Hastane Uygulaması*, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak.

Gerber, M.E., (1997), *Girişimcilik Tutkusu Küçük İşletmeler Niçin Batıyor, Nasıl Büyür?*, Çev: Tayfur Keskin, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Greenberg, J. And Baron R., (1997), *Behaviour in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey, 1997.

Göbek, D.B., (1994), *Türkiye’de Küçük Girişimci Profili ve OSTİM Örneğinde Küçük Girişimcinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürsoy, A., (2005), *Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir*

Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güler, B. K., (2010), *Sosyal Girişimcilik*, Ankara: Elif Yayınevi.

Güney, S., (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım(2. Baskı).

Gürel B., B.E.,(2012), *İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması*, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, Sayı: 6, Haziran 2012.

Goleman, D., (2000), *Lideri Lider Yapan Nedir ?*, Harward Business Review Dergisinden Seçmeler, 2000: 16.

Hill, L., (1999), *Charismatic Leadership In Organizations*, Personnel Psychology, 1999.

Hitt, M. A., Black, J. S. ve Porter, L. W. (2005), *Management*, New Jersey: Pearson Prentice-Hall.

Hodgett, R., (1991), *Organizational Behaviour*, Macmillan Publishing Company.

İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş S., (2009), *Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, , Cilt: 14, Sayı: 2, 1-23.

Karaca, .S., (2008), *Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü.

Kaya, Ç., (2002)., *Liderler Liderliğe Giden Yollar*, İstanbul: Beta Yayınları.

Kayalar, M. ve M. Z. Tunca (2006), *The Organizational And Managerial Barriers To Intrapreneurship: A Survey In Top 500 Turkish Business*, 2nd International Conference On Business, Managment and Economics 15-18 June, Çeşme-İzmir.

Kayış, A., (2010), *Girişimcilik Ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaygın E., Kaygın C.Y., (2012), *Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algularını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2, 29-38.

Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi(13.Baskı).

Koçel, T., (2003), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım.

Kozak, A. M. ve E. G. Yılmaz, (2010), *Otel Yöneticilerinin İç Girişimcilik Algulamaları: Frigya Bölgesi Örneği*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, 85-97.

Kotter, J., (1990), *What Readers Really Do?*, Harvard Business Review, Mayıs-Haziran 1990.

Köksal O., (2011), *Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2011, Cilt: 8, Sayı: 15, 101-122.

Kuratko, D.F., Hodgetts, R.,(1998), *Effective small business Management*, 6th Ed., the Dryden Pres.

Küçük, O., (2005), *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Geliştirilmiş ve Değiştirilmiş (2. Baskı), Ankara: Seçkin Kitabevi.

Lloyd, C. Ve King, R. (2004), "A Survey of Burnout Among Australian Mental Health Occupational Therapist and Social Workers", *Social Psychiatry anPsychiatric Epidemiology*, 39, 752-757.

Maranville, S., (1992), *Entrepreneurship In The Business Curriculum*, *Journal Of Education For Business*, 68/1, 27-31.

Manga, E., (2001), *Günümüz Örgütlerinde İş Görenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Martin, P.L., (1999), *Management And Corrections*, Corrections Today, Col.61, Issue, 1999.

Morris, M. H. ve Kuratko, D.F., (2002), *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations*, Orlando, FL: Harcourt College Publishers.

Müftüoğlu, M.T. ve Durukan, T., (2004), *Girişimcilik ve Kobi'ler*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Nahavandi, A., (2000), *The Art And Science Of Leadership*, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

Oktay E., Gül H.,(2006), *Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 10, 403-428.

Onay, M. ve S. Çavuşoğlu, (2010), *İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik*, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, 47-61.

Özkalp E. ve Kirel, Ç., (2001), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkan, Ş., Gündoğdu, F., Emsen, Ö.S., Aksu, H., (2003), *Türkiye'de Girişimcilik ve Belirleyicileri: Marmara ve Doğu Anadolu Bölgesi Üzerine Bir Uygulama*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Sayı: 58(4), 145-172.

Özyılmaz A., Ölçer F.,(2000), *İçsel Şirket Girişimciliği Yönetim Modeli*, SÜ, İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2000, 211-241.

Özyılmaz A., Ölçer F.,(2008), *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık(1. Baskı).

Pellegrini, E. K. , Scandura, T. A. ve Jayaraman, V. (2010). *Cross-Cultural Generalizability Of Paternalistic Leadership: An Expansion Of Leader–Member Exchange Theory*, Group & Organization Management, 35(4), 391–420.

Peters P. M.,ve Hisrich, R. , (1985), *Entrepreneurship: Starting, Developing And Managing A New Enterprise*, Third Ed, Richard D. Irvin Inc.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokel,T., (2001), *İşletme*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sekeran, U. (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (Fourth Edition).USA: Hermitage Publishing Services.

Sevinç, E. (2003), *Dönüştürücü Liderliğin İşletmenin Başarısındaki Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Shriberg, A., Shriberg, D. ve Lloyd, C., (2002), *Practicing Leadership: Principles and Applications*, New York: John Wiley& Sons, Inc.

Slevin, D.P. ve Covin, J.G., (1990), *Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure Sloan Management Review*, winter; 31, 2.

Soyşekerci, S., (2001), *Örgütlerde Dahili (İç) Girişimcilik Kültürünün Tesisine Yönelik Örgüt Kültürü Tasarımı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şafaklı, O.V., (2005), *KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma*, Doğu Üniversitesi Dergisi, sayı: 6, s: 132-143.

Tahiroğlu, F., (2003), *İnsan Kaynakları.Com'dan İşte Başarı*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Tichy, N.M. Ulrich, D.O., (1995), “*The Leadership Challenge- A Call For The Transformational Leader*”, David A. Kolb, Joyce S. Osland, Irwin M. Rubin (Ed),The Organizational Behavior Reader İçinde (476,511),New Jersey, Prentice-Hall International, Inc,6.1995.

Top, S., (2006), *Girişimcilik Keşif Süreci*, İstanbul: Beta Yayınları.

Tosunoğlu, T., (2003), *Girişimcilik ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişme Sürecinde Girişimciliğin Yeri*, Basılmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tutar H. ve Küçük, O., (2003), *Girişimcilik ve Kk işletme Yönetimi*, TÜSİAD Raporu, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tevrüz, S., Artan İ. ve Bozkurt, T. (1999), *Davranışlarımızdan Seçmeler*, İstanbul: Beta Basım.

Uğurluoğlu, ., (2010), Kendi Kendine Liderlik Stratejileri zerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi cilt:24, sayı:1, 175-191.

Ulaş, D. (2006), *Franchising Sisteminin Girişimcilik Açısından Değerlendirilmesi*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (3), 133-151.

Usal, A., (1995), *Davranış Bilimleri*, İzmir: Barış Yayınları.

Vliert, V., (2006), *Dünyada Otokratik Liderlik*, Kültürlerarası Psikoloji Dergisi, Vol. 37 No 1, Ocak 2006, 42-59.

Yeh, H.R., Chi, H.K. ve Chiou, C.Y. (2008). "The Influences Of Paternalistic Leadership, Job Stress, And Organizational Commitment On Organizational Performance: An Empirical Study Of Policemen In Taiwan", The Journal Of International Management Studies, 3(2), 85-91.

Werner, I. (1993), *Liderlik ve Yönetim*, ev: Vedat ner, İstanbul: Rota Yayınları(1. Baskı).

EKLER

EK-1. Anket Bilgi Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Haliç Üniversitesi'nde değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN'ın danışmanlığında yürütülen, Yüksek Lisans çalışmasının uygulama bölümüne ilişkin hazırlanmaktadır. Bu amaçla hazırlanmış olan bu anket formunda sizden istediğimiz, soruları kendi fikir ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Verdiğiniz cevapların samimiliği, yapılacak olan çalışmanın uygun nitelikte olmasına katkı sağlayacaktır. Araştırmadan sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için hiçbir sorunun boş bırakılmaması çok önemlidir. Araştırmada vereceğiniz yanıtlar ve aktardığınız veriler bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair bize olan güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatırız.

Bu araştırmada vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz...

Selçuk ARIK

e-posta: selcukarik@windowslive.com

EK-2. Demografik Yapı Anketi

Cinsiyetiniz ?					
<input type="checkbox"/> Bay	<input type="checkbox"/> Bayan				
Medeni Durumunuz ?					
<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar				
Yaşınız ?					
<input type="checkbox"/> 21-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51-60	<input type="checkbox"/> 61 ve daha fazla	
Eğitim Durumunuz?					
<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora
Şu anki Göreviniz ?					
<input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici		<input type="checkbox"/> Yönetici	<input type="checkbox"/> Asistan	<input type="checkbox"/> Çalışan	<input type="checkbox"/> Diğer
Şu An Görev Yaptığınız Kurumdaki Hizmet Yılıınız?					
<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16 ve üstü yıl		
Aylık Toplam Geliriniz ?					
<input type="checkbox"/> 2000 TL'nin altı		<input type="checkbox"/> 2000 TL'nin üstü			

EK - 3. İç Girişimcilik Anketi

Aşağıda size ve işyerinize ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen soruların yanındaki bölümde, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. (X)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
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 atığa 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 getiriyi 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 yolunda 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.					

EK-4. Algılanan Liderlik Özelliği Anketi

Aşağıda size ve işyerinize ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen soruların yanındaki bölümde, size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. (X)		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanlarının düşüncelerine değer vererek onları yeni kararlar almaya teşvik eder.					
2	Çalışanlarının hatalarını nedenini açıklayarak düzeltmeye çalışır.					
3	İşletmede çalışanların tümü kendisi için değerlidir.					
4	Çalışanlarının yenilikçi olmalarını teşvik eder.					
5	Daha çok uzun vadede performansı artıracak stratejileri geliştirmeye çalışır.					
6	Tüm birimlerde inisiyatif kullanma isteğinin oluşturulmasını sağlar.					
7	İşletme içerisinde aldığı kararları açık bir şekilde bütün çalışanlarına anlatır.					
8	Stratejik yönün belirlenmesi konularına odaklanır.					
9	Kararları astlarıyla birlikte alır ve uygular.					
10	Etik değerlerin baskın olduğu sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşturmaya önem verir.					
11	Temel yeteneklerin geliştirilmesi konusuna odaklanır.					
12	Çalışanlar tarafından benimsenmiş ortak değerlere vurgu yapar.					
13	İşletme içerisinde çalışanlarını sürekli korur.					
14	Çalışanlarına işlerin yapılması ile ilgili farklı bakış açıları sunar.					
15	Çalışanların sürekli kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur.					
16	Astları için yüksek özveri gerektiren davranışları göz önüne alabilir.					
17	Her zaman saatinde işinin başında olur.					
18	İş yaşamındaki birinci önceliğinin sorumluluğundaki işlerin yapılması olur.					
19	Vizyonunu başkalarına kabul ettirebilme konusunda özel yeteneğe sahiptir.					
20	Özellikle kriz durumlarında daha fazla ihtiyaç duyulur.					
21	İşletmede çalışanlarının başarılarını ödüllendirir.					
22	Cezalandırmanın hataları önlemede etkili bir yaklaşım olduğunu düşünür.					
23	İşletmedeki çalışanların kendisine itaat etmelerini ister.					
24	İşletme içerisinde astlarıyla ilişkileri iş odaklı olur.					
25	Kararları alırken başkalarının yardımına ihtiyaç duymaz.					
26	İşler zamanında yerine getirilmiyorsa diğer koşulların iyi olmasını önemsemmez.					
27	Astlarını etkilemede ilhamsal özelliklere (özel yeteneklere) sahiptir.					
28	Astları ile hayranlığa dayalı bir bağlılığı söz konusudur.					
29	Astlarının olağan üstü yeteneklere sahip olduğunu düşünür.					
30	Astları tarafından sorgusuz bir şekilde fikirleri kabul edilir.					

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında Adana' da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Adana' da tamamladı. 2010 yılında Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümünden mezun oldu. 2012 yılında Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladı.