

İŞLETMELERDE İÇ GİRİŞİMCİLİK VE
YÖNETSEL-DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK:
KARAMAN'DA BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Fahrettin SÖKER

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE
İÇ GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETSEL - DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK:
KARAMAN'DA BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Fahrettin SÖKER

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Murat BAY

KARAMAN – 2016

**İŞLETMELERDE İÇ GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETSEL-DÖNÜŞÜMSSEL
LİDERLİK: KARAMAN'DA BİR ARAŞTIRMA**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi:15.08.2016

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan: Doç. Dr. Haluk DUMAN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Murat BAY

Üye: Yrd. Doç. Dr. Yusuf SAYIN

İmzası

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 28.07.2016 tarihli ve 2016/19-117 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü : Doç. Dr. İdris Nebi UYSAL



ÖNSÖZ

Sürekli değişen çevre koşullarında faaliyetlerini sürdüren işletmelerin rekabet ortamında etkin hale gelebilmeleri için yenilikçi düşünceye sahip olma zorunluluğu önem arz etmektedir. Yenilikçi düşünceyle fırsatların en iyi şekilde değerlendirildiği, bir yapıya kavuşmada iç girişimciliğin önemi giderek artmaktadır. Bu tez çalışmasında işletmelerin iç girişimciliğe verdiği önem düzeyinde işletmenin iç ve dış çevresinin iç girişimcilik üzerine etkileri, işletmede iç girişimciliği sağlamada etkin rol oynayan yöneticilerinin yönetsel (etkileşimsel) ve dönüşümsel liderlik anlayışlarının iç girişimcilik ile ilişkisi ve bu liderlik tarzları ile birlikte iç girişimciliğin çalışanların verimliliği, ekstra çabası, memnuniyeti üzerindeki etkisi incelenmek istenmiştir.

Öncelikle bu tez çalışmasını hazırlama sürecinde bilgi ve tecrübeleriyle desteklerini esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Murat BAY'a, araştırmanın uygulama kısmında değerli görüşleriyle uygulamaya katılan firma yöneticilerine ve çalışanlarına, yine uygulama aşamasında yardımlarıyla katkıda bulunan değerli insanlara ve yaşamımın her anında sevgileriyle, destekleriyle yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Ağustos 2016

Fahrettin SÖKER

ÖZET

İŞLETMELERDE İÇ GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETSEL-DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK: KARAMAN'DA BİR ARAŞTIRMA

Fahrettin SÖKER

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Murat BAY

Günümüz çevre koşullarında daha etkin hale gelmek için çözümler arayan işletmelerin sahip olduğu kaynaklarla çözümler bulmasında iç girişimciliğin önemi giderek artmaktadır. Genel anlamıyla işletme içindeki girişimcilik faaliyetlerinin bütünü olarak ifade edilen iç girişimciliğin işletmede mevcut hale gelebilmesi için çalışanlardaki girişimsel fikirleri açığa çıkarılması, çalışanların verimli ve tatmin olacağı, ekstra çaba göstereceği iş ortamının oluşturulmasında yöneticilerin liderlik davranışları önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışmanın amacı yöneticilerin yönetsel (etkileşimsel) ve dönüşümsel liderlik tarzlarının ve işletme çevresinin iç girişimcilik üzerinde etkisini göstermek, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik anlayışı ile birlikte iç girişimciliğin çalışanların memnuniyeti, ekstra çabası ve verimliliği üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda Karaman'da gıda sektöründe faaliyetlerini sürdüren 13 işletmede 80 orta ve üst düzey yönetici ile anket çalışması yapılmıştır. Uygulamaya katılan işletmelerde öncelikle dönüşümsel liderliğin iç girişimcilik üzerinde etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iç girişimcilikle birlikte dönüşümsel liderliğin çalışanların verimliliği, ekstra çabası ve memnuniyeti üzerinde etkisinin anlamlı olduğu bulunmuş, son olarak da işletmenin iç çevresinin iç girişimcilik üzerinde etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İç Girişimcilik, Dönüşümsel Liderlik, Etkileşimsel Liderlik, Çevre

ABSTRACT**INTRAPRENEURSHIP AND TRANSACTIONAL-TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP IN BUSINESSES: A CASE STUDY IN KARAMAN**

Fahrettin SÖKER

Master Thesis

Advisor: Yrd. Doç. Dr. Murat BAY

The importance of Intrapreneurship is increasing in businesses, thanks to their present resources, to find solutions on “how to become more effective in today’s conditions”. Expressed in general sense as the whole of entrepreneurial activities within the structure of businesses, Intrapreneurship plays an important role in following points: Allowing the employee to reveal entrepreneurial ideas, which will enable them in return to become prominent; Creating a new working area where the employee is satisfied, becomes productive and exerts extra effort; Leadership behaviors of managers.

The purpose of this study is to demonstrate the impact of Transactional and Transformational Leadership styles of managers and businesses’ internal and external environments on Intrapreneurship, the impact of Intrapreneurship & Transactional and Transformational Leadership on employees’ satisfaction, effort and efficiency.

The survey was conducted with 80 middle and upper-level managers from 13 businesses in line with the purpose of this study. Firstly, it was identified that Transformational Leadership has a significant effect on Intrapreneurship in businesses that involved in this practice. Secondly, it was confirmed that Intrapreneurship & Transformational Leadership have both a significant effect on the employee’s efficiency, satisfaction and extra effort as well. Finally, it was identified that internal environment has a significant effect on Intrapreneurship.

Keywords: Intrapreneurship, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Environment

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM (İÇ GİRİŞİMCİLİK)	3
I.1 Girişimcilik.....	3
I.1.1 Girişimcilik ve Girişimci Kavramı	3
I.1.2 Girişimcilik ve Yöneticilik	5
I.1.3 Girişimcilik ve Liderlik	6
I.1.4 Girişimciliğin Kurumsal Yönelimi	7
I.2 İç Girişimcilik.....	8
I.2.1 İç Girişimcilik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	9
I.2.2 Girişimcilik ve İç Girişimcilik İlişkisi	11
I.2.3 İç Girişimciliğin Önemi ve İşletmeye Faydaları.....	12
I.3 İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar.....	15
I.4 İç Girişimcilik Süreci ve Temel Unsurları.....	17
I.4.1 Organizasyon	18
I.4.2 İç Girişimciler	19
I.4.3 Fırsat Tanımlama	20
I.4.4 Kaynaklar.....	22
I.5 İç Girişimciliği Tetikleyen Olaylar.....	23
I.6 İç Girişimciliğin Önündeki Engeller	24

I.7 İç Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörler.....	25
I.7.1 İç Girişimciliği Etkileyen İç Çevre Faktörleri	25
I.7.1.1 Örgütsel Faktörler	26
I.7.1.2 Bireysel Faktörler	29
I.7.2 İç Girişimciliği Etkileyen Dış Çevre Faktörleri.....	30
I.8 İç Girişimciliğin Boyutları.....	31
I.8.1 Yenilik Boyutu.....	32
I.8.2 Yeni İş Girişimi Boyutu.....	33
I.8.3 Örgütsel Yenilenme Boyutu	34
I.8.4 Proaktiflik Boyutu.....	35
I.9 İç Girişimcilik Modelleri ve Uygulamaları	36
I.9.1 Fırsatçı Model - Zimmer Holding.....	37
I.9.2 İmkân Tanıyan Model - Google.....	37
I.9.3 Destekleyici Model - DuPont	38
I.9.4 Üretici Model - Cargill	39
I.10 İç Girişimcilik ve Liderlik	39
II. BÖLÜM (LİDERLİK).....	41
II.1 Liderlik Kavramı	41
II.2 Liderlik ve Yöneticilik.....	43
II.3 Liderlik Yaklaşımları.....	45
II.3.1 Liderin Özellikleri Yaklaşımı	46
II.3.2 Lider Davranışları Yaklaşımı.....	47
II.3.2.1 Ohio Üniversitesi Yaklaşımı.....	49
II.3.2.2 Michigan Üniversitesi Yaklaşımı	50
II.3.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	51
II.3.2.4 McGregor'un X ve Y Teorileri.....	52

II.3.2.5 Likert'in Sistem 4 Modeli.....	53
II.3.3 Durumsallık Yaklaşımı	54
II.3.3.1 Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	55
II.3.3.2 House ve Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi	56
II.3.3.3 Vroom ve Yetton'un Liderlik Teorisi.....	57
II.3.3.4 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi	57
II.3.3.5 Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı	59
II.3.4 Yeni Liderlik Yaklaşımları	61
II.4 Yönetsel (Etkileşimsel) Liderlik.....	62
II.4.1 Yönetsel (Etkileşimsel) Liderlik Kavramı	63
II.4.2 Yönetsel (Etkileşimsel) Lider ve Özellikleri.....	64
II.4.3 Yönetsel (Etkileşimsel) Liderliğin Boyutları.....	65
II.4.3.1 Koşullu Ödül.....	66
II.4.3.2 İstisnalarla Aktif Yönetim	66
II.4.3.3 İstisnalarla Pasif Yönetim.....	67
II.5 Dönüşümsel Liderlik	67
II.5.1 Dönüşümsel Liderlik Kavramı.....	68
II.5.2 Dönüşümcü Lider ve Özellikleri.....	69
II.5.3 Dönüşümsel Liderliğin Boyutları	72
II.5.3.1 Atfedilen İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	72
II.5.3.2 İdealleştirilmiş Etki Davranışı (Karizma).....	73
II.5.3.3 Motivasyon Aşılama.....	73
II.5.3.4 Entelektüel Uyarım.....	74
II.5.3.5 Bireyselleştirilmiş İlgi	75
II.5.4 Dönüşümsel Liderliğin İşletmelere Faydaları.....	76
II.6 Yönetsel ve Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	79

II.7 Yönetmel ve Dönüşümsel Liderliğin Organizasyonel Sonuçları.....	83
III.BÖLÜM (İŞLETMELERDE İÇ GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETSEL, DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ÜZERİNE KARAMAN'DA BİR ARAŞTIRMA)	84
III.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	84
III.2 Araştırmanın Evren, Örneklem ve Sınırlılıkları	84
III.3 Araştırmanın Yöntemi	85
III.4 Güvenilirlik Analizi.....	85
III.5 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	86
III.6 Araştırmaya Katılan İşletme ve Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	87
III.7 Dönüşümsel Liderlik Tarzı ile İlgili Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi.....	91
III.8 Yönetmel (Etkileşimsel) Liderlik Tarzı ile İlgili Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi	93
III.9 Etkinlik, Memnuniyet ve Ekstra Çaba ile İlgili Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi	95
III.10 İşletmede İç Girişimcilğe Verilen Önem ile İlgili Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi	97
III.11 İşletmenin Dışsal Çevresi ile İlgili Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi....	100
III.12 İşletmenin İçsel Çevresi ile İlgili Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi	101
III.13 Demografik Özelliklere Göre Farklılık Testleri.....	104
III.14 Ölçeklerin Birbirleri Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizleri	105
SONUÇ VE ÖNERİLER	109
KAYNAKÇA	113
EKLER	

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: İç Girişimciliği Tetikleyen Olaylar	23
Tablo 2: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	44
Tablo 3: Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	80
Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	86
Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve İstatistikleri	87
Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti	87
Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Yaşı.....	88
Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu.....	88
Tablo 9: Araştırmaya Katılanların İşletmede Çalışma Süresi	89
Tablo 10: Araştırmaya Katılanların İşletmenizdeki Çalışan Sayısı.....	89
Tablo 11: Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Görev Aldıkları Bölüm.....	90
Tablo 12: Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Pozisyonları	90
Tablo 13: Araştırmaya Katılanların Mevcut Pozisyonlarında Çalışma Süreleri	91
Tablo 14: Dönüşümsel Liderlik Tarzı	92
Tablo 15: Yönetimsel(Etkileşimsel) Liderlik Tarzı.....	94
Tablo 16: Etkinlik, Memnuniyet ve Ekstra Çaba	95
Tablo 17: İşletmede İç Girişimciliğe Verilen Önem	98
Tablo 18: İşletmenin Dışsal Çevresi.....	101
Tablo 19: İşletmenin İçsel Çevresi	103
Tablo 20: İşletmede Çalışma Süresi ve Dönüşümsel Liderlik farklılık testi.....	104
Tablo 21: Pozisyonda Çalışma Süresi ve Dönüşümsel Liderlik Arasındaki Farklılık Testi	104

Tablo 22: Regresyon Katsayılarının Anlamlılığına İlişkin T Testi Sonuçlarına Göre Değişkenlerin İç Girişimciliğe Verilen Önem Üzerindeki Etkisi.....	105
Tablo 23: İç ve Dış Çevrenin Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi.....	106
Tablo 24: İç ve Dış Çevrenin Yönetsel (Etkileşimsel) Liderlik Üzerindeki Etkisi.....	106
Tablo 25: Ölçekler Arası İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi	107
Tablo 26: Kabul Edilen Araştırma Hipotezleri	108



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İç Girişimcilik Süreci	17
Şekil 2: İç Girişimcilik Sürecinde Etkileşim Modeli	18
Şekil 3: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli	60
Şekil 4: Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Modeli.....	82
Şekil 5: Araştırma Modeli	108



GİRİŞ

Rekabetin küreselleştiği, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimin günlük yaşamın bir parçası olduğu, iş çevresinin sıklıkla belirsiz olarak karakterize edildiği bir ortamda işletmelerin rekabet üstünlüklerini ve başarılarını koruyabilmeleri, hatta faaliyetlerini sürdürebilmeleri proaktif davranarak risk almalarına, ürün, pazar ve teknoloji açısından yenilikçi olmalarına bağlıdır. Bu doğrultuda, hammadde, ürün, hizmet, süreç, pazar, endüstri veya bunların birleşimleri açısından yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve uygulanmasıyla değer oluşturma ile sonuçlanacak olan iç girişimciliğin tanımlanması, iç girişimciliği etkileyen unsurların ortaya konulması ve değerlendirilmesi önemlidir (Altuntaş ve Dönmez, 2010:51). Örgüt içi girişimciliğin yanı sıra liderlik de firma performansını geliştirmek için önemli rolü olan faktörlerdendir. Bu önemli rolde karar alıcılar olarak liderler organizasyonel kaynakların elde edilmesi, düzenlenmesi ve geliştirilmesini sağlar, bu kaynakları değerli ürün ve hizmete dönüştürür ve firma paydaşlarına teslim eder. Bu yüzden liderler, işletme için hem yönetsel güçlü kaynaklardır hem de rekabet avantajını sürdürürler (Zhu, Chrew ve Spangler, 2005:40-41).

Bu çalışmada işletme yöneticilerinin, etkileşimsel liderlik olarak da bilinen yönetsel liderlik (etkileşimsel, transactional leadership) ve dönüşümsel liderlik (transformational leadership) tarzlarının, işletme iç ve dış çevresinin iç girişimcilik (intrapreneurship) üzerinde etkisini, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik anlayışının ve iç girişimciliğin çalışanların memnuniyeti, ekstra çabası ve verimliliği üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde girişimcilik ve iç girişimcilik ile ilgili kavramsal bilgilere, iç girişimciliğin tarihsel gelişimine, önemine, işletmeye faydalarına, başarılı olması için gereken şartlara, etkileyen faktörlere, boyutlarına ve uygulamalarına yer

verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde liderlik ile ilgili kavramsal bilgiler, liderlik yaklaşımları, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik ile ilgili kavramsal bilgiler, bu liderlik tarzlarının boyutları, işletmeye faydaları ve örgütsel sonuçları yer almaktadır. Son bölümde ise Karaman’da gıda sektöründe faaliyetlerini sürdüren 13 işletmede üst ve orta kademe yöneticilerinden oluşan 80 kişiye uygulanan anket çalışmasının sonuçları yer almaktadır.

Çalışmanın ekler kısmında yer alan anket formunun iç girişimcilik kısmında Naktiyok’un (2014:312-313-314) işletmenin iç girişimciliğe verdiği önemi, çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerindeki etkisini ortaya çıkaran soruları kullanılmıştır. Liderlik kısmında ise Hulsing’in (2008:172) çalışmasında kullandığı, Avolio ve Bass’ın geliştirmiş olduğu, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik anlayışlarını ortaya çıkaran ve bu liderlik tarzlarının çalışanların verimliliği (etkinliğini), ekstra çabası ve memnuniyeti üzerindeki etkisini gösteren “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (Multifactor Leadership Questionnaire) kullanılmıştır.

I.BÖLÜM (İÇ GİRİŞİMCİLİK)

Çalışmanın ilk bölümünde iç girişimciliğin genel olarak ifade edilen “var olan örgüt içindeki girişimsel hareketler” tanımı gereği girişimcilik kavramına yer verilmiş, girişimcilik kavramının benzer kavramlarla ilişkilerinin ardından iç girişimcilikle ilgili kavramsal bilgiler, iç girişimciliğin önemi, gereken koşulları, süreci, unsurları, tetikleyen olaylar, önündeki engeller, etkilendiği çevresel faktörler, boyutları ve liderlik ile ilişkisine yer verilmiştir.

I.1 Girişimcilik

Sürekli kendini yenileme ve geliştirme güdüleriyle hareket eden günümüz ekonomik sistemlerinde, girişimcilik önemli rol oynamakta ve rekabet ortamında önemi giderek daha da artmaktadır. Bu nedenle işletme ve ekonomi literatüründe en çok incelenen konulardan olan girişimcilik, Fransız iktisatçı J.B. Say tarafından dördüncü üretim faktörü olarak klasik üretim faktörlerine (emek, sermaye ve doğal kaynaklar) eklenmiş, ilerleyen zamanda özellikle Schumpeter’in çalışmalarıyla önemi artarak dinamik yönüyle ekonomilerin gelişmesinde önemli rol oynamaya başlamıştır (Kozak ve Yılmaz, 2010:85).

I.1.1 Girişimcilik ve Girişimci Kavramı

Girişimcilik kavramı ilk kez 18. yüzyılda Richard Cantillon tarafından kullanılmıştır. Cantillon girişimciyi, öncesinden belirlenmemiş bir bedelle satmak üzere üretim ve hizmet girdilerini bu günden satın alan ve üreten kişi olarak tanımlamıştır (İraz, 2005:149). Modern girişimcilik araştırmaları Joseph Schumpeter’in araştırmaları ile başlamıştır. Schumpeter, yeni ürün ve üretim yöntemlerini ortaya çıkarmayı sağlayan girişimciliği ekonomik gelişmenin temel noktası olduğunu belirtmiş ve girişimciliği, ürün

ve üretim yöntemlerinin devamlı yenilendiği ya da yıkıldığı “yenilikçi yıkım süreci” olarak tanımlamıştır (Kaya, 2015:663).

Literatürde girişimci ve girişimcilik ile ilgili tanımlar şu şekildedir:

Gartner girişimciliği yeni organizasyon oluşturmak olarak tanımlamıştır (Dollinger, 2008:9).

Kuratko’ya (2003:2) göre girişimcilik; vizyon, değişim ve yenilikçiliğin hareketli bir sürecidir.

Low ve MacMillan (1988:141) girişimciliği yeni yatırımlar oluşturulması olarak tanımlamışlardır.

Girişimcilik önceden var olmayan güçleri organize ederek hammaddeyi, yeni ürünleri, hizmetleri, organizasyonu ve pazarları ortaya çıkarmak için fırsatların bulunması, değerlendirilmesi ve kullanılmasını içeren bir aktivitedir (Shane ve Venkataraman, 2000:218).

Say’a göre girişimciler, üretim faktörlerini bir araya getirerek, ihtiyaç duyulan bir malı üreten ve karşılığında elde edeceği kâr için riski üstlenen kişilerdir. (Çiftçi, Tozcu ve Akçay, 2014:77).

Schumpeter’e göre girişimciler “teknik ve örgütsel yenilik yoluyla pazar fırsatlarından yararlanan kişilerdir (Eroğlu ve Pıçak, 2011:146).

Peter Drucker girişimciyi, sahip olduğu kaynakları düşük verimlilikten, yüksek verimliliğe çıkartan ve yüksek seviyede verimliliği devam ettiren birey olarak tanımlamaktadır (Ercan ve Gökdeniz, 2009:67).

Hisrich ve Peters ise girişimciyi; emek, hammadde ve diğer varlıkları daha büyük değer oluşturacak şekilde bir araya getiren kişi olarak tanımlamaktadırlar (Bozkurt ve diğerleri, 2012:232).

Girişimci kavramı literatüre kapitalist üretim süreciyle girmiş ve bugünkü anlamını bulmuştur. Girişimci feodal yapıdan, endüstri toplumuna geçişte, toplumun harekete geçiren itici güç olmuştur. Kısaca girişimciyi üretim faktörlerini bir araya getirerek mal ve hizmet üretmek için gerekli girişimi başlatan sonrasında gerekli finansman kaynaklarını bularak üretimin değerlendirileceği pazarları bulan kişiler olarak tanımlayabiliriz (Müftüoğlu ve Durukan, 2004:16).

Günümüzde işletmeler, bir ülkenin ekonomik ve sosyal yapısını etkileyen ekonomik güç ve sosyal refah konusunda önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Güçlü bir ekonomiye sahip olmak için, değişimlere ve yeniliklere uyum sağlayabilen, devamlı gelişen ve karlı büyüme gösteren işletmelere sahip olmak gerekmektedir (Samen, 2008:364). Bu çerçevede üzerinde durulması gereken önemli bir husus girişimciliğin, var olan bir organizasyon içinde de gerçekleştirilebilmesidir. Özetle girişimcilik; bireysel seviyede ele alındığı kadar organizasyonel seviyede de ele alınması gereken önemli bir kavramdır (Akoğlan ve Yılmaz, 2010:86).

I.1.2 Girişimcilik ve Yöneticilik

Yönetici, işletmenin yönetim sürecinde risk dışındaki sorumlulukları üstlenen, işletme kaynaklarını planlayan, örgütleyen, yönlendiren, koordine eden ve denetleyen, işletmenin amaçlarını yerine getirmek için girişimciye ve üstüne karşı sorumluluk sahibi olan sorumlulukları üstlenmesine rağmen dönem sonu kâr veya zarardan etkilenmeyen işletme çalışanlarıdır. Girişimci ise işletmenin kaynaklarını bir araya getirerek yeni işlerin oluşturulmasında riskin tamamını üstlenen ve girişimcilik ruhu olan kişilerdir. Yönetici ve girişimci arasındaki temel fark burada ortaya çıkmaktadır. Girişimci işletmenin kâr ya da zararından doğrudan etkilendiği için yöneticiden daha fazla risk almaktadır. Girişimci ve yönetici arasında diğer bir farklılık mülkiyet farklılığıdır. Girişimci işletme sermayesinin

bir kısmını veya tamamını kâr için ortaya koyar. Yöneticiler ise işletmenin sermayesi, kârı ve zararıyla daha az ilgisi olan kişilerdir (Saruhan ve Yıldız, 2009:20).

Yönetici, işletme sahibi (girişimci) adına çalışır. Bu nedenle işletme sahibinin ortaya koyduğu amaçları yerine getirmek zorundadır. Dolayısıyla girişimciye karşı, amaçlara ulaşma sorumluluğu taşımaktadır. Girişimci son karar verici ve yöneten birey iken, yönetici kendini ispatlamak zorunda olan ve bir bakıma yönetilen bireydir (Kutanis ve Alparslan, 2006:143-144).

I.1.3 Girişimcilik ve Liderlik

Önceleri kâr elde etme amacı ile kendi işini kurma ve büyütme faaliyeti olarak ifade edilen girişimcilik, günümüzde çok geniş kitleleri de içerecek şekilde “risk alınarak ve yüksek düzeyde yenilik kullanılarak meydana getirebilecek daha iyi durumlara ulaşmak için bir yöntem olarak ifade edilmektedir. Ülke ekonomilerinin büyümelerinde, gelişmelerinde ve yönetimlerinde söz sahibi olan girişimcilerin, kurdukları organizasyonların başarılı olmasını sağlamak ve başarıyı devam ettirmek için belirli yetenek ve özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Girişimcilerin sahip oldukları özellik ve yeteneklerin yanı sıra bir takım rolleri de üstlenmeleri gerekmektedir. Bu anlamda girişimci, örgüt içerisinde hem kurucu kimliği ile görev yapmakta, hem belirli kademelerde yöneticilik görevini yürütmekte hem de çalışanlara yol göstermektedir. İş için fırsatlar bulan, bu fırsatlar için gereken kaynakları ve yapıyı kuran, risk alan girişimci, bu faaliyetleri yürütürken girişimci kimliğinin yanı sıra liderlik özellikleri ve davranışları da sergilemektedir (Aykan, 2006:214).

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için güçlerin, maddi kaynakların ve çabaların uyumlu bir biçimde bir araya getirilerek kurulan bir organizasyon içerisindeki bireylerin karmaşık davranışları ve duyarlı psikolojik yapıları vardır. Bundan dolayı bir

organizasyonda düzenin kurulması, koordinasyonun sağlanması için etkili ve başarılı bir “liderlik” gereklidir (Aykan, 2006:215). Liderlik belirli koşullar altında bir takım kişisel ya da grupsal amaçları gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Diğer bir ifadeyle liderlik, ortak amaçlar doğrultusunda çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarılarak çalışanları yönlendirme ve harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir (Koç ve Topaloğlu, 2010:166).

I.1.4 Girişimciliğin Kurumsal Yönelimi

Girişimciliğin toplumlarda oynadığı rol son birkaç yüzyıldır bilinmesine rağmen girişimsel davranışın işletmede oynadığı rol oldukça yenidir. Bu nedenle son yıllara kadar girişimcilik literatürü genellikle yeni bir işletme başlatma üzerine odaklanmıştır. Bununla birlikte şiddetli rekabet, küreselleşmenin yaygınlaşması, ekonomik, hukuki, kültürel, siyasi ve teknolojik alanlarda önemli derecede değişim ve dönüşümlerin yaşanması ile birlikte organizasyonlar, hayatta kalabilmek için kendi girişimsel temellerini harekete geçirmenin yollarını aramıştır (Naktiyok, 2004:34). Kurumsal manzara daha karmaşık, rekabetçi ve küresel hale gelse de; organizasyonlar karlılık, stratejik yenilik, yeniliği geliştirmek, gelecekteki gelir akışını sağlamak (Goldsby ve diğerleri, 2006:19), çalışanlarının yenilikçi kabiliyetlerini geliştirmek ve yeni girişimler oluşturarak kurumsal başarıyı artırmak için bir araç olarak girişimciliğe önem vermeye başlamışlardır (Gautam ve Verma, 1997:232).

Politik, ekonomik, teknolojik ve sosyal alanda meydana gelen değişimler, organizasyonların devamlı yenilik yapmasını zorunlu hale getirmektedir. Yenilik yapamayan organizasyonların rekabet avantajlarını ve organizasyonel etkinliklerini kaybetmeleri, girişimci davranmaya, girişimci özelliği yüksek çalışanları bulup istihdam

etmeye ve organizasyon içinde girişimciliği destekleyecek bir organizasyonel ortamı oluşturmaya yönelmektedir (Basım, Şeşen ve Meydan, 2009:28). Günümüz ekonomik koşullarında yenilikçi ve girişimci kurumsal bir yapı oluşturarak örgüt içinde girişimcileri tanımlayabilmek, işe alabilmek ya da oluşturabilmek iş dünyasının en önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir (Fiş ve Wasti, 2009:127). Bazı araştırmacılar tarafından yeni bir yönetim aracı olarak ifade edilen iç girişimciliğin, işletmeye bu yenilikçi ve girişimci kurumsal yapıyı getirebileceği belirtilmektedir (Gürel, 2012:57). Yenilikçi ve girişimci kurumsal yapıyı oluşturmak için iç girişimci birey istihdam etmede bir örnek olarak Türkiye Ekonomi Bankası'nı gösterebiliriz. Bu bankanın 2015 yılındaki iş ilanında istihdam edilecek birey için en önemli kıstası, yenilikçi ve bankanın geleceğini değiştirebilecek projeler üretebilecek ve bunları hayata geçirebilecek "iç girişimci" özelliklere sahip olmasıdır (Sözer, 2015). Kısaca var olan bir örgüt içindeki girişimsel aktiviteler olarak bilinen iç girişimcilik organizasyonel ve ekonomik gelişimde, performans ve zenginlik oluşturmada önemli bir değer olarak kabul görmektedir (Antoncic ve Zorn, 2004:5).

I.2 İç Girişimcilik

Çevresel değişimlere uyum sağlamak için girişimci düşünceye sahip olma zorunluluğu, girişimciliğe yeni bir boyut kazandırmıştır. Artık girişimcilik, hem bir girişim kurma hem de var olan organizasyonlarda fırsat arama, değişim ve yenilik yapma süreci haline gelmiştir. Bu nedenle girişimcilik, girişimci düşünceyi, tutumu ve davranışları örgüt içerisindeki bireylere aşılama, örgütsel dönüşümü gerçekleştirme ve yapılan yeniliklerle endüstri yapısını değiştirme gibi faaliyetleri de kapsamaktadır (Onay ve Çavuşoğlu, 2010:48).

Dünya piyasalarının daha fazla bütünleşmesi ile rekabetin şiddetlenmesi ve çevresel şartların sürekli değişim halinde olmasına paralel olarak işletmelerin daha dinamik ve karmaşık bir çevrede faaliyette bulunmak zorunda olması kurumsal girişimcilik olarak da ifade edilen iç girişimcilik kavramını oldukça önemli bir konu haline getirmiştir. İç girişimcilik 1980'lerin sonundan itibaren akademik yazında artan bir öneme sahip olmuştur (Erkocaoğlu ve Özgen, 2009:203-204).

I.2.1 İç Girişimcilik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Geleceğin organizasyonel modeli olarak ileri sürülen iç girişimcilik üzerine yapılan çalışmaların sayısı giderek artmasına rağmen örgütsel düzeyde bir kavram olarak evrensel bir iç girişimcilik tanımı geliştirmek mümkün olamamıştır (Altuntaş ve Dönmez, 2010:51). Yapılan araştırmalarda iç girişimciliği tanımlamak için bazı ifadeler kullanmıştır. İç girişimcilik ile eş anlamda kullanılan ifadelerinden bazıları; kurum girişimciliği (corporate entrepreneurship), kurum içi girişimcilik (internal corporate entrepreneurship), şirket girişimciliği (corporate venturing), girişim yönetimi (venture management), yeni girişimler (new ventures) (Ferreira, 2002:2) ve girişimcilik yönelimi (entrepreneurial orientation) (Lumpkin ve Dess, 2001:432) şeklindedir.

İç girişimcilik araştırmalarının tarihsel gelişimi şu şekildedir; 70'li yıllarda girişim takımına ve girişimciliğin mevcut organizasyon içinde nasıl gelişeceğine odaklanılmıştır. 80'lerde yıllarda organizasyonel yaptırım gerektiren girişimsel davranışı ve değer oluşturan yenilikler için farklı tipleri geliştirmeyi amaçlayan kaynak ayırma benimsenmiş, 90'larda stratejik yenilik ve yeni girişimler sağlamak için işletmeleri kabiliyetini yeniden güçlendirmek ve artırmak olarak görülmüştür. Günümüzde ise yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik (proactivity) temelli bir dizi girişimsel hareket ve

karlılık artışı için kaynak ayırma olarak benimsenmiştir (Hornsby, Pena-Legazkue ve Guerrero, 2013:296-297).

İç girişimciliğin, işletmelerin performansı ve devamlılığı üzerine yararlı etkisi olması sebebiyle 1980'lerin başından itibaren araştırmacıların daha fazla ilgisini çekmiştir (Antoncic ve Hisrich, 2001:496). Pinchot iç girişimcilik kavramını popüler hale getirmiş ve iç girişimciliği bir organizasyonda bireylerin girişimsel çabası olarak ifade etmiştir (Geisler, 1993:52). İç girişimciliği ile ilgili diğer tanımlar ise şunlardır;

Antoncic ve Hisrich (2001:498) iç girişimciliği, büyüklüğüne bakılmaksızın bir işletmede sadece yeni iş yatırımlarına değil yeni ürün, hizmet, teknoloji, yönetim teknikleri ve rekabetçi yapı gibi diğer yenilikçi aktiviteler ve değişimlere götüren bir süreç olarak tanımlamıştır.

Burgelman, iç girişimciliği kurumsal girişimcilik olarak ifade ederek, iç gelişim yoluyla işletmelerin çeşitlendirme sağladığı süreç şeklinde tanımlamıştır (Sharma ve Chrisman, 1999:14).

Zahra (1995:227) iç girişimciliği kurumsal girişimcilik olarak, bir şirketteki yenilikçiliğin, girişimci çabaların ve yenilenme faaliyetlerinin bütünü şeklinde tanımlamıştır.

Russell ve Russell (1992:639) iç girişimciliği kurumsal girişimcilik olarak, yenilik yoluyla organizasyonel yetkinliğin geliştirilmesi şeklinde açıklamıştır.

Lumpkin ve Dess (2001:432) iç girişimciliği girişimcilik yönelimi olarak, yeni yatırımları koalamakla uğraşan işletmelerin girişimci zihniyeti şeklinde tanımlamıştır.

MacMillan iç girişimciliği şirket girişimciliği olarak, uzun dönemli büyümeyi gerçekleştirmek için kurum içinde yeni işlerin oluşturulması şeklinde tanımlamıştır (Ağca ve Kurt, 2007:88).

Vesper ise iç girişimciliği, fırsatları değerlendirebilmek adına gelenekselden farklı bir yeni şeyler yapmak şeklinde açıklamıştır (Gürel, 2012:59).

Bu tanımların ışığında şu açıktır ki iç girişimcilik sadece bir işletme büyüklüğü veya bir organizasyonun yaşam döngüsü içinde başlangıç aşaması gibi bir aşama ile sınırlı değildir. Rekabetçi çevre içinde iç girişimcilik küçük ya da büyük, kısa ya da uzun süredir var olan her işletmenin uzun dönemde başarı için esas teşkil eden bir değerdir (Ferreira, 2002:4).

I.2.2 Girişimcilik ve İç Girişimcilik İlişkisi

Girişimcilik, bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik olarak iki ayrı şekilde ele alınmaktadır. Bağımsız girişimci, mal veya hizmet üretmek için kâr ve zarar riskini göze alarak, sahip olduğu sermayeyi yatırıma dönüştüren veya bir işletmeyi organize eden, yöneten ve risklerini göze alan kişiyi ifade etmektedir. İç girişimci ise mevcut bir organizasyondaki, isteyerek ve organizasyonu daha iyiye taşımak amacıyla girişimci davranışlar sergileyen birey olarak ele alınmakta ve iç girişimcilik kavramı, örgütsel ve genel ekonomik gelişmede önemli bir dinamik unsur olarak değerlendirilmektedir (Meydan, 2010:197).

Her girişim faaliyeti yeni bir fikir ile başlar. Sonrasında bu fikrin karlı ve çekici bir fırsat olup olmadığına bakılır. Bu yeni fikir iyi bir fırsat olarak görülmesinin ardından uygulamaya konularak yeni bir iş kurulmuş olur. Buradan hareketle girişimci; fikir, iş ve ekonomik değer oluşturan kişi olarak tanımlanabilir. Girişimci çevresine bakmayı ve ihtiyaçları görmeyi bilen, bunları bir iş fikrine çevirebilen, aynı zamanda; risk alabilen, yenilikçi düşünebilen, iş yapabilmek için gerekli kaynaklara sahip olmasa da bunları bir araya getirebilecek yeteneğe sahip olan bireydir (Gürel, 2012:66).

Bağımsız girişimci ve iç girişimci arasında başta organizasyonel yapıdan kaynaklanan nedenler olmak üzere birkaç farklılık bulunmaktadır. Bağımsız girişimciler istedikleri gibi yenilik yapma konusunda iç girişimcilerden daha avantajlıdır. Ancak iç girişimciler geniş örgütsel imkânlar ile yenilikçi faaliyetleri hayata geçirebilmektedir (Basım ve Şeşen, 2008:53).

Bir diğer farklılık olan kaynakların elde edilmesi her iki girişimcilik faaliyeti için hayati öneme sahiptir. İç girişimcilik faaliyetleri için gerekli kaynaklar ana işletme veya destekleyici firma tarafından sağlanmaktadır. Bu durum iç girişimcilikle bağımsız girişimcilik arasındaki en önemli farkın fonlama olduğunu göstermektedir. İşletme içerisinde başlatılan yeni girişimler mevcut işletmeler tarafından ya da ana işletmenin diğer faaliyetleri tarafından fonlanırken, bağımsız girişimciler sermaye ihtiyaçlarını dış kaynaklardan karşılamak zorundadırlar. Fon sağlamanın yanında iç girişimcilerin ana işletme tarafından elde edilmiş, marka ismi, pazarlama yetenekleri, ticaret unvanı ve diğer görünmeyen varlıklar gibi kaynakları kullanma avantajı da vardır. Genel olarak iç girişimler ana işletmenin kaynaklarına ulaşma avantajına sahipken, bağımsız girişimlerin sahip olduğu kaynaklar sınırlıdır. Örneğin iç girişimciler genellikle ana işletmenin oluşturduğu marka imajına güvenirken, bağımsız girişimciler kendi marka imajlarını oluşturmak zorundadırlar (Ağca ve Yörük, 2006:166).

I.2.3 İç Girişimciliğin Önemi ve İşletmeye Faydaları

İç girişimcilik kaynakları daha etkin kullanarak dengeli ve tutarlı büyüme için işletmeler tarafından kullanılan bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayış değişen çevre şartlarında bireylerin ve işletmelerin amaçlarına ulaşması için uygulanabilecek bir anlayıştır. Bu bağlamda iç girişimcilik, işletmenin yenilikler yapmak yoluyla geleceğini garanti altına almaya çalışmasının önemli bir yoludur. Günümüzün hızla değişen ve gelişen

çevre koşulları, işletmelerin girişimsel düşünce sistemlerini yönetim sistemlerinin odak noktası haline getirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Çünkü bu değişimlere cevap vermek işletmenin girişimci faaliyetlerine bağlıdır. İşletmeler, iç girişimcilik faaliyetleriyle yeni ürünler, hizmetler, yeni girişimler, stratejiler, yeni pazarlar ve süreçler elde ederler. İç girişimcilik anlayışı, işletmenin dinamiklerini harekete geçirmeyi ifade eder. İşletme dinamiklerinin harekete geçirilmesiyle işletme fırsatların peşinde koşacak, farklı alanlara yatırım yapacak ve üretim faaliyetinde bulunacak bununla birlikte riski yayma fırsatı elde edecektir (Kaygın, 2012:99).

İşletmelerin hızlı değişimin yönlendirdiği dünyada faaliyetlerini sürdürmeleri ve rekabette başarıya ulaşmaları girişimsel hareketlere verdikleri önem kadar olacaktır (Kuratko, Hornsby ve Bishop, 2005:277). İşletmeler için iç girişimciliği önemli kılan pek çok neden vardır. Bu nedenleri başlıklar halinde şu şekilde ifade edebiliriz:

Büyüme: İç girişimciliğin amacı büyümeyi sağlamak için ihtiyaç duyulan alt yapı ve girişimsel düşünceyi oluşturmaktır. İç girişimcilik faaliyetleri genişletmede organizasyona yardım eder (Foley, 2013).

Yenilik: Yenilik üst düzey bir büyümeyi sağlamada anahtar faktördür. Ama yılda bir veya iki yenilik yapmak yeniliği sürdürmeyecek ya da desteklemeyecektir. Organizasyon her zaman yenilikçi olmalıdır. Yenilikçi olma ile birlikte örgütler, doğru insanlar, doğru süreçler ve doğru çevreden oluşan yeniliğin kaynağını düzenlemeye ihtiyaç duyar. İç girişimcilik her zaman yeniliği destekleyen ve sürdüren bir çevre sağlar. Kısaca yenilik ve iç girişimcilik birbirine bağlıdır ve başarı için her ikisi de olmalıdır (Foley, 2013).

Liderlik: İç girişimcilik yeni davranışlar ve yetkinlikler gerektirir. İç girişimci liderler düşünür ve farklı davranırlar, onlar farklı motivasyona ve ilhama sahiptirler, farklı

iş çevrelerinde çalışmayı tercih ederler. Bu farklılıklar onları yeni girişimlere götüren süper bireyler haline getirir. İç girişimcilik pek çok girişimci lideri çekmek ve tutmak için en etkili yoldur (Foley, 2013).

Bağlılık: İç girişimcilik çalışanların işlerine bağlılığını artıran bir ortam sağlar. İç girişimciler işlerine oldukça bağlıdır. Onların arzusu ve kararlılığı yeni şeyleri denemek için diğer çalışanlara ilham verir. Onlar geliştikçe organizasyonda gelişir. İç girişimcilik çalışanların bağlılıklarını korurken onları gelişimlerini sağlar (Foley, 2013).

Değişim: Çevre koşullarının sürekli değişim içinde olması bu dinamik çevre içerisinde yer alan işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri değişime uyum sağlamalarıyla mümkün olmaktadır. İşletmelerde risk almaktan kaçınma ve değişime karşı direncin olması değişim için en önemli sorundur. İç girişimcilikle birlikte risk alma ve direnç sorunu çözülecek, iç girişimcilik işletmede değişimi hızlandırmayı ve yönetmeyi sağlayacaktır (Foley, 2013).

Bir organizasyonun gelişimini sağlayan iç girişimcilik, organizasyonun büyümesi ve iş çeşitliliği sağlaması, çalışanların motivasyonunu en iyi düzeyde tutması, çalışanları memnun etmesi ve gizli kalmış kaynakların yeni yollarla kullanılmasında oldukça önemlidir. İç girişimcilik ekonomik büyümede, gelişmede ve başarıda önemli bir değerdir (Alipour, İdris ve Karimi, 2011:141). Bununla birlikte iç girişimcilik rekabet avantajını sağlamak için önemli bir araçtır. Çünkü iç girişimcilik mevcut bir organizasyonda karlılığı, stratejik yenilenmeyi, yeniliği, bilgi kazanımını ve başarı için harekete geçmeyi ifade eder. İç girişimcilik, girişimsel düşünce sonucunda oluşan stratejik yön, yenilikçi beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini artırmaya ve geliştirmeye odaklanır. Bu kazanımı elde eden işletme ise rakiplerinden bir adım daha önde olma şansını yakalayabilir (Naktiyok, 2004:37).

Girişimci işletmeler, risk alarak yenilikler yapan bu yenilikleri mevcut ve potansiyel rakiplerinden daha önce piyasaya sunabilen ve çevredeki fırsatların değerlendirilmesinde de rakipleriyle rekabet edebilen firmalardır. Stratejik uyum ile birlikte oluşturulabilen girişimci kurum kültürü, çalışanların bireysel ya da takım halinde risk alarak yeni atılımlarda bulunmasını, yenilikler yapmasını ve yeni yetenekler elde etmesini sağlar. Böylece hem bireysel performansın hem de takım ve işletme performansının artışına, bunun sonucu olarak da rekabette başarıya ve bu başarıyı sürdürmeye katkıda bulunacaktır (Bulut ve diğerleri, 2008:1394).

I.3 İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar

İç girişimcilik için işletme içerisinde uygun ortamının oluşturulmasında belirli koşulların sağlanması gereklidir. Bu koşulları Hisrich ve Peters şu şekilde açıklamıştır (Başar ve Tosunoğlu, 2006:130-131).

İşletme teknolojide öncü olabilmelidir: Ar-Ge faaliyetleri, başarılı yeni ürün fikirlerinin bulunmasında anahtar kaynak olma görevini üstlenmektedir. Bu sebeple işletmeler, endüstriyel teknolojiyi yakından takip ederek yeni ürünlerin geliştirilmesini teşvik etmelidirler. Teknolojiyi takip eden yapı, satışlara ve yatırımın geri dönüşüne hızlı bir şekilde yansıtacaktır (Başar ve Tosunoğlu, 2006:130).

Yeni fikirler desteklenmeli, hatalara karşı cesaretlendirilmelidir: İç girişimcilik yapısını kendi bünyesine katmak isteyen işletme, yeni ürünler meydana getirilirken ortaya çıkan hata ve başarısızlıklara imkân tanıyacak bir ortam oluşturmalıdır (Başar ve Tosunoğlu, 2006:131).

Öncelikli fırsat değerlendirmesi yapılmamalıdır: İşletme yeniliğin oluşumunu engelleyecek fırsat kısıtlayıcı etkeni yok etmelidir (Başar ve Tosunoğlu, 2006:131).

Tüm iç girişimcilik faaliyetleri üst yönetim tarafından desteklenmeli, işletme kaynakları kolayca erişilebilir ve kullanılabilir olmalıdır: Bir iç girişim faaliyetinin yerine getirilmesi için gerekli fiziki, insani ve finansal kaynaklar yönetim tarafından hazır hale getirilmeli, iç girişimcilere kolayca erişim ve kullanım imkânı sağlanmalıdır (Başar ve Tosunoğlu, 2006:131).

Ekip çalışması yaklaşımının desteklenmesi gerekir: Farklı düşüncelerin meydana getireceği sinerji dikkate alınmalı ve farklı yaklaşımların bir araya gelmesiyle yeni bir sürecin oluşması sağlanmalıdır. “Ben bilirim” veya “bu olmaz” şeklindeki yapıların ortadan kaldırılması gerekir (Başar ve Tosunoğlu, 2006:131).

Ödüllendirme sistemi olmalıdır: Yeni bir girişimin oluşması için çabalayan iç girişimci, çabası ve enerjisi karşılığında kesinlikle ödüllendirilmesi sağlanmalıdır. Eğer ödüllendirme sistemi etkin şekilde çalışmıyorsa bu durum işletmenin girişimsel faaliyetlerine olumsuz olarak yansıtacaktır (Başar ve Tosunoğlu, 2006:131).

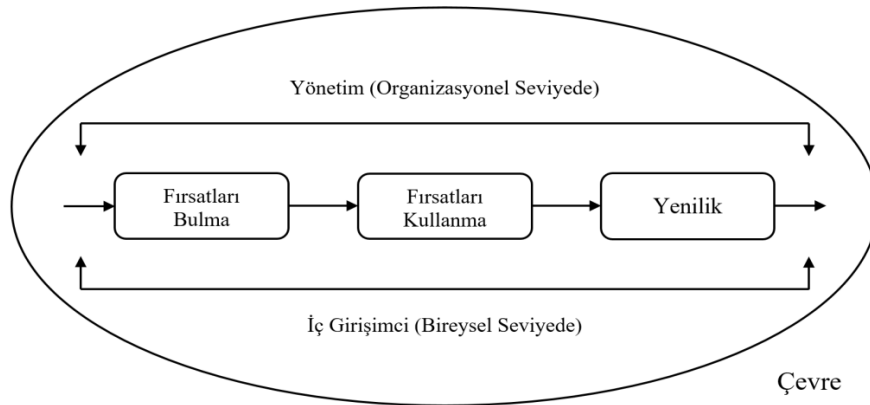
Sponsor desteğinin olması gerekir: Sponsorlar, sadece yenilik ile yeni ürünlerin başarı ya da başarısızlığını desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda yeni ürün veya yöntemlerin oluşturulmasında daha esnek planlamaya da sahiptirler (Başar ve Tosunoğlu, 2006:131).

Sorumluluk ve yetki verilmesi: İç girişimcilik ortamının oluşturulmasında tüm çalışanlara inisiyatif kullanabilecekleri bir ortamın sağlanması önem arz etmektedir. İç girişimci bireylerin inisiyatif kullanabilecekleri bir ortamda çalışmak istemeleri daha yenilikçi olmalarını sağlayacaktır. İşletme sınırlarının esnek olmasının sağlanması hedef pazarı koşullara göre değiştirebilme yeteneğine sahip işletmelerde yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin oluşması daha kolay olacaktır (Başar ve Tosunoğlu, 2006:131).

I.4 İç Girişimcilik Süreci ve Temel Unsurları

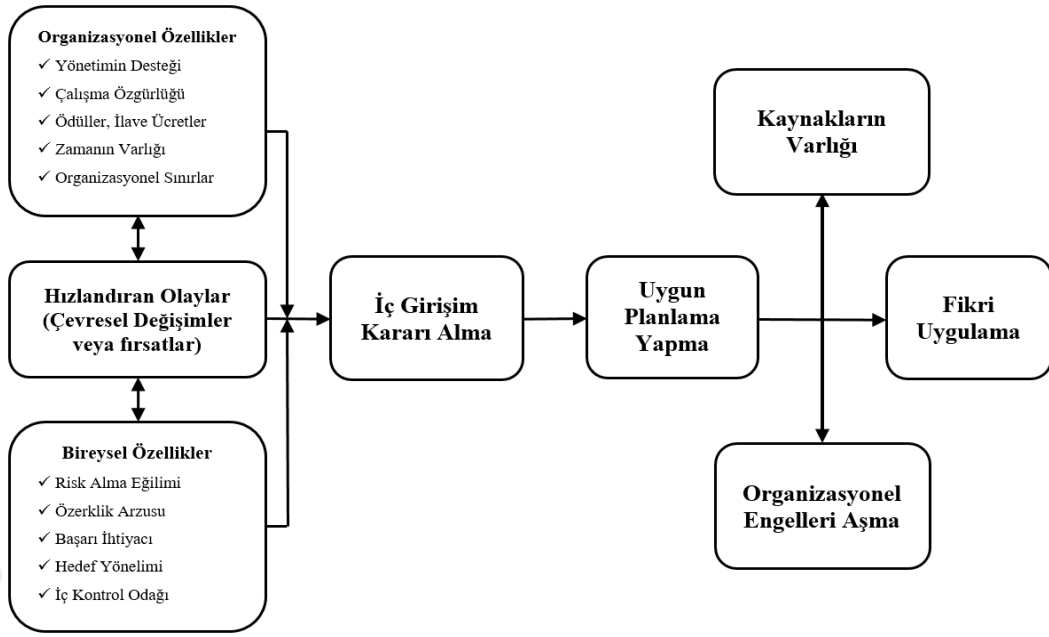
Literatürde iç girişimcilik süreci üzerine yapılan çalışmalarda daha çok bu süreci ortaya çıkaran faktörler ve gerekli koşullar üzerinde durulmuştur. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar iç girişimciliğin, çalışanlara yenilik yapma imkânı veren özgürlük ve özerklik gibi niteliklerle karakterize edilmiş kurumsal bir tarz olduğunu ifade etmektedirler (Ağca ve Kurt, 2007:90-91).

İç girişimcilik süreci üzerine geliştirilen bir modelde Menzel, Aolito ve Ulijin (2007:734) iç girişimcilik sürecinin, iç girişimciliğin kalbi olan organizasyon ve bireyin sürekli etkileşimi içinde girişimsel bir fırsatın belirlenmesi ile başladığını ve yenilik ile sonlandığını ifade etmiştir.



Şekil 1: İç Girişimcilik Süreci (Menzel, Aaltio ve Ulijin'den uyarlanmıştır, 2007:734)

İç girişimcilik süreci ile ilgili geliştirilen diğer bir model olan Hornsby ve diğerleri'nin "Etkileşim Modeli"nde ise iç girişimcilik süreci örgütsel özelliklerin, bireysel özelliklerin ve fırsatlar olarak da ifade edilen çevresel değişimlerin karşılıklı etkileşimi ile başlar. Etkileşim sonucunda iç girişimcilik kararı alınır. Bu karardan sonra etkili bir iş planı geliştirilir. Örgütün yeterli kaynağı sağlaması ve varsa iç girişimciliğin önündeki örgütsel engellerin aşılması ile fikir uygulama aşamasına gelinir ve iç girişimcilik süreci tamamlanmış olur (Hornsby ve diğerleri, 1993:31).



Şekil 2: İç Girişimcilik Sürecinde Etkileşim Modeli, Hornsby ve diğerlerinin Etkileşim Modelinden uyarlanmıştır (Hornsby ve diğerleri, 1993:31).

Çalışmanın bu başlığı altında iç girişimcilik sürecinin temel unsurları olarak “organizasyon”, “iç girişimciler”, “fırsat tanımlama” ve “kaynaklar” ele alınmıştır.

I.4.1 Organizasyon

Organizasyon kişilerin yalnız başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir koordinasyon sistemidir (Koçel, 1998:108). Girişimcilik faaliyetinde bulunabilmek için belirlenen fırsatlara uygun kaynaklar, organizasyonun kontrolü altında bir araya getirilir. Bu nedenle girişimciler, fırsat ile kaynak uyumunu sağlamak, kaynakları bir araya getirmek ve girişimci davranış yoluyla yeni değerler oluşturmak amacıyla bir organizasyon kullanmalıdır (Naktiyok, 2004:61). Organizasyonun iç girişimcilik davranışını ortaya çıkaracak ortama sahip olması iç girişimcilik için önem arz etmektedir. Organizasyon iç girişimci davranışı gerçekleştirecek bireylere kaynağı, yeterli zamanı, çalışma özerkliğini ve bununla birlikte başarılı girişimcilik karşılığında

ödül ve ilave ücreti de sağlamalı, yeni fikirlerin oluşumu için iç girişimci bireyi teşvik etmeli ve her aşamada desteklemelidir.

Girişimcilik davranışının gerçekleştirileceği bir organizasyonda çalışanların girişimcilik davranışından kaçınmalarına neden olan ve girişimcilik düşüncesinin ortaya çıkmasını engelleyen uygulamalardan uzak durmak gerekir. Bu nedenle, yanlışlık yapmamak için standart prosedürler ve sıkı kontrolü kullanma, esnek olmayan uzun vadeli planlama yapma, riskten kaçınma ve yeni oluşumları önceki deneyimlere göre değerlendirme gibi geleneksel yönetim uygulamalarının kaldırılması oldukça önem arz etmektedir (Naktiyok ve Kök, 2006:81-82).

I.4.2 İç Girişimciler

Örgüt içi girişimciliğin merkezinde bulunan iç girişimci, girişimcilik sürecinde girişimcilik ile organizasyonu bir araya getirir. İç girişimci mevcut organizasyonda vizyonu sağlayarak organizasyon içinde girişimsel ruh, yenilik ve yeniliğe uygun bir atmosfer oluşturmayı üstlenir. Onun hedefi bir fikri karlı bir gerçeğe dönüştürmektedir (Naktiyok, 2004:64). Ayrıca iç girişimciler organizasyona yeni kaynak birleşimleri üreterek organizasyonun kapasitesini genişleten yöntemler sağlar (Chau ve Siu, 2000:365). İç girişimci bireylerin sahip olması gereken özellikleri, iç girişimciliği popüler hale getiren Pinchot şu şekilde ifade etmiştir (Yiğit, 2014:416):

✓ Bağımsız olmak ve kurumsal kaynaklara erişmek isteyen, amaç odaklı, kurumsal ödülleri ve tanınmayı önemseyen ve kendi motivasyonunu sağlayan,

✓ Girişim faaliyetlerine bağlı olarak 3-15 yıl içinde amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan, kendi zaman hedeflerini ve kurumun zaman çizelgesini yakalayan,

- ✓ Gerekli faaliyetleri diğer insanlara yaptırmayı bilen ama gerektiğinde kendi de nasıl yapılacağını bilen,
- ✓ Geleneksel girişimcinin yeteneklerine benzer fakat daha fazlasını gerektiren,
- ✓ Kendine güvenen, cesur, sistem hakkında olumsuz fikirleri olsa da üstesinden geleceği konusunda iyimser olan,
- ✓ İç ve dış çevreye odaklanan,
- ✓ Makul seviyede risk almak isteyen,
- ✓ Sezgisel pazar araştırması yapan,
- ✓ Geleneksel statü sembollerinden çok bağımsızlık sembollerine önem veren,
- ✓ Diğerlerinin kendi vizyonunu paylaşmasını sağlayan
- ✓ Kendini, müşterileri ve diğer sosyal paydaşları memnun eden kişilerdir.

I.4.3 Fırsat Tanımlama

Girişimcilikle ve iç girişimcilik, bir fırsatın algılanması ile başlayan ve bu fırsattan yararlanmak için çeşitli faaliyetlerde bulunulması ile devam eden bir süreçtir. Fırsat tanımlama girişimciliğin başlangıcıdır ve girişimciliğin meydana gelmesi için mutlaka bir fırsatın girişimci tarafından tanımlanması gerekir. Bu nedenle fırsat tanımlama girişimciliğin temelini oluşturur (Karabey ve Bingöl, 2010:11).

İç girişimcilik organizasyon içindeki çalışanların mevcut kaynakları göz ardı etmeksizin fırsatları takip etmesi yoluyla başlayan bir süreçtir (Jacops ve Kruger, 2001:2). Fırsat ise yeni kaynak birleşimleriyle iyi bir değer meydana getirerek bir pazar ihtiyacını karşılamaktır (Ardichvili, Cardozo ve Ray, 2003:108). Fırsatlar, teknolojik, politik, düzenleyici ve sosyo-demografik değişimler gibi farklı dış değişimlerden ortaya çıkar (Herath, 2014:76). Bu fırsatları ortaya çıkarmak ve tanımlamak ise esas olarak; teknolojik

imkânları ve pazarı dikkate alarak bilginin araştırılması ve yeni iş oluşturmak için bir fikir keşfetmekle mümkündür (Lim ve Xavier, 2015:106).

Fırsat tanımlama süreci aktif araştırma, kendiliğinden keşif, objektiflik ve sübjektiflik özellikleriyle birlikte değerlendirilmektedir. Fırsat keşfi, fırsat araştırma (objektif aktif araştırma), fırsat oluşturma (sübjektif aktif araştırma) ve fırsatın ortaya çıkışı (sübjektif kendiliğinden oluşan) şeklinde üçe ayrılır. Bu ayrıma göre fırsat objektif olarak mevcutsa ve girişimci onu araştırmadığı halde bulduysa fırsat keşfinden bahsedilebilir. Fırsat arayışı ise fırsat bulmak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulan durumu ve fırsatın objektif olarak tanımlanabileceğini ifade eder. Bir fırsatın ortaya çıkması için girişimcinin sübjektif yetenekleri, deneyimleri, bilgi birikimi ve faaliyetleri gereklidir. Girişimci fırsat konusunda araştırma yaparsa ve araştırma için sübjektif kapasitesinden ve kendi kaynaklarından yararlanırsa fırsat oluşturmada söz edilebilir. Bazen de girişimci, bir fırsatı aktif olarak incelemeyeceği halde sahip olduğu özel yetenekler ve kaynaklar sayesinde fırsatı ortaya çıkabilir (Karabey ve Bingöl, 2010:16-17).

Ayrıca fırsat tanımlama orta yönetimin yeteneğine ve istekliliğine de dayalıdır. Onlar işlerinin ötesinde resmi olmayan ağlar oluşturur ve böyle yaparak firmanın dışından ve içinden yenilikçi fikirleri toplayarak katkı sağlarlar. Fırsatı bulduktan sonra kullanmak için stoklar, ürünler, süreçler ve stratejiler ile ilgili mevcut bilgilere yeni bilgileri entegre etmek gereklidir. Bu sürecin organizasyon içindeki pek çok bireyi içermesi muhtemeldir. Bir fikir veya fırsat bulduktan sonra fikri kabul etmek için girişimcilerden oluşan bireylerin değerlendirmelerinin alınarak deneysel olarak doğrulanan bir süreçten geçmelidir. Fikir ayrıca örgütsel amaçlara ve aktivitelere göre hazırlanmış olabilir veya alternatif olarak organizasyonel strateji yeni fırsatlara adapte olmaya ihtiyaç duyabilir. Bu

yüzden girişimsel fikrin entegrasyonu bireysel seviyeden organizasyonel seviyeye hareket eden bir süreçtir (Hayton, Hornsby ve Bloodgood, 2013:382-383).

I.4.4 Kaynaklar

Kaynaklar bir girişimsel fikrin uygulanması için temel organizasyonel gereksinimdir (Hornsby ve diğerleri, 1993:34). Bir örgüt girişimsel faaliyette bulunmak için finansal, beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynaklara sahip olmak zorundadır. Çünkü her sürecin bir yakıtı ihtiyacı vardır. Kaynaklar da iç girişimcilik sürecinin temel yakıtıdır. Kaynaklar iş etkinliklerini ve işletme süreçlerini yerine getirmek için örgütün sahip olduğu değerlerdir. Bu değerler girişimsel faaliyete yatırılan parayı, bilgiyi, beceriyi, insanı, üretim araçlarını, bina ve makine gibi fiziki varlıkları marka ismi, patent şerefîye, telif hakkı, veri tabanı gibi soyut unsurları içerir. Örgütün geçmişi, kültürü, değerleri, çalışma sistemi, politikaları gibi unsurları da kaynak kapsamı içerisinde düşünülmelidir (Naktiyok, 2004:58). Organizasyonlar yeni girişimler için gerekli kaynakların hepsine veya çoğuna sahip olmalıdır (Dollinger, 2008:401).

Yeni üretim ve rekabet ilişkileri içerisinde başarı için işletmenin sahip olması gereken temel kaynaklar entelektüel kaynaklardır. Bir organizasyonun görünmez değeri olan entelektüel kaynaklar, örgütsel ve beşeri kaynaklar şeklindeki soyut varlıkların ortaya çıkardığı ekonomik değeri yansıtır (Naktiyok, 2004:59-60). Bir diğer ifadeyle işletmenin maddi olmayan bu kaynakları; fark edilebilen fakat kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, genellikle fiziki olmayan ve işletmeye ya da ürünlerine farklılık, ayrıcalık verebilen faktörlerden oluşmaktadır. İşletmenin sahip olduğu marka, patent, berat, teknolojik sırlar ve bilgiler işletmenin piyasadaki olumlu şöhreti ve imajı, firma ve ürün saygınlığı, müşteri, tedarikçi ve rakipler açısından güvenilirliği vb. unsurlar maddi olmayan varlıklara örnektir. Fark edileceği üzere maddi olmayan varlıklar, maddi varlıklara göre daha farklılık

oluşturabilecek unsurlardır ancak her işletme tarafından kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, genellikle de fiziki olmayan unsurlardır. Bu bağlamda maddi olmayan varlıklar, işletme yeteneklerinin sonucu olarak ortaya çıkarak işletme tarafından sahiplenilmiş ve işletmeye farklılık getirerek rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik unsurlardır (Ülgen ve Mirze, 2013:118).

I.5 İç Girişimciliği Tetikleyen Olaylar

Kuratko, Morris ve Covin (2011:426-427) iç girişimciliği tetikleyen olayları aşağıdaki tabloda şu şekilde ifade etmiştir:

İç Girişimciliği Tetikleyen Olaylar	
Özel müşteri isteği	Özel müşteri şikâyeti
Rakiplerin hareketleri ve tehdidi	Üst yönetimin girişimcilik isteği
İnsanların yaşam tarzlarındaki değişimler	Çalışanların girişimsel isteği
Yeni satış hedefleri	Stratejik büyüme hedefi
Halk ilişkileri ve imaj	İşletmede uygulanan girişim programları
Ürün veya hizmet ikame etme	Çeşitlendirme
Pazar payının azalması	Pazarın boyutunun küçülmesi
Kârın düşmesi	Maliyetlerin artması
Satışların düşmesi	Risk artırma algısı
İçsel fırsatlar	Yeni yönetim
Kalite kontrolü geliştirme	Mevcut ürün/hizmetteki kalite eksikliği
Lojistik performansta oluşan sorunlar	Yeni dağıtım kanalları bulunması
Tedarikçi isteği	Tedarikçi şikâyeti
Yeni bilgi sistemlerinin bulunması	Yeni ekipmanların bulunması
Satıcıların yeni yatırımları	Tedarikçilerin yeni yatırımları
Yeni kaynakların bulunması	Yeni pazarlama girişimleri
Yatay entegrasyon	Dikey entegrasyon
Coğrafi genişleme	Stok sorunları

Tablo 1: İç Girişimciliği Tetikleyen Olaylar (Kuratko, Morris ve Covin, 2011:427)

I.6 İç Girişimciliğin Önündeki Engeller

İç girişimciliğin işletmede var olması ve geliştirilmesi için işletmenin aşması gereken engelleri Eesley ve Longenecker (2006:19) başlıklar halinde şu şekilde açıklamıştır:

Yenilik için yapılan risk almayı ve hataları cezalandırma: Organizasyon yeni fikirler veya yenilik ile ilgili risk almayı ve hataları cezalandırdığında iç girişimcilik zayıflamış olur ve zamanla kaybolur.

Fikirleri takip etmeme: Organizasyon için nasıl daha iyi yapılacağı konusunda fikirlerini dinlemediğinde ve fikir geliştirme takip edilmediğinde büyümeyi sağlayacak organizasyonel gelişim ve iç girişimcilik için ihtiyaç duyulan pek çok şey sağlanmamış olur.

Yaptırımlar, teşvik etme ve desteklemede başarısız olmak: Organizasyon risk alma, güçlendirme ve girişimsel davranışlar için destekleme, teşvik etme ve yaptırım uygulamada başarısız olduğunda daha iyi performansa sahip iç girişimcilik için uygun bir çevre oluşturma olasılığını azaltır.

Sağlıksız politikalar, iç çatışma ve iş birliği eksikliği: Organizasyonda sağlıksız politik aktiviteler, iç çatışma ve işbirliği halinde çalışmayan bireyler fazlaysa organizasyon daha iyi iş performansı oluşturmak için iyi çalışanı ortaya çıkarmada zorlanır.

İletişim eksikliği ve organizasyonel yapı: Bir organizasyonda zayıf iletişim ve yararlı bilgiyi elde etmeyi engelleyen örgütsel yapı olduğunda iç girişimcilik oldukça zarar görmüş olur.

Ayrıca bireylerin fırsatları belirlemeye özendirilmemesi, örgütsel amaçların, önceliklerin, görevlerin açık olmaması, risk alma ve girişimciliği geliştirmede yönetim

desteğinin eksikliği, risk alınarak ortaya konan girişimci davranışın ve etkinliğin ödüllendirilmemesi, zaman ve kaynakların yetersiz olması durumunda iç girişimcilik ya yok olacak ya da rekabet avantajı haline gelecek yeterli ivmeyi kazandırmayacaktır (Eesley ve Longenecker, 2006:19).

I.7 İç Girişimciliği Etkileyen Çevresel Faktörler

İşletmelerin yaşamlarını sürdürdüğü çevrede hareketlilik, karmaşıklık ve kaos oluşturan faaliyet, olay veya unsurların değişimi hızlı, sayısı fazla ve karşılıklı ilişkileri yoğun olduğunda örgüt için belirsiz ve tehdit dolu bir ortam oluşmaktadır. Özellikle çevresel unsurların, insanın ihtiyaç ve beklentilerini daha karmaşık hale getirmesi, inanç ve değer sistemleri etkilemesi her an yeni fırsat ve tehditlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Toplum hayatının vazgeçilmez unsuru olan işletmelerin, faaliyetlerini çevresel faktörlerle etkileşim içerisinde yerine getirdikleri göz önünde bulundurulursa bu değişimlerden etkilenmeden yaşamlarını sürdürmeleri beklenemez (Naktiyok ve Kök, 2006:77). Örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin özellikleri, iç girişimciliğe verilen önemi belirlemektedir. Çünkü iç girişimcilik çevrede görülen bir fırsat ile başlar. Çevreden etkilenmenin yanı sıra çevreyi de etkileyebileceklerini düşünen girişimciler girişimcilik faaliyetlerini, çevresel çalkantılara ve belirsizliğe cevap verip çevre içinde güçlü bir stratejik pozisyon oluşturmak için yaparlar. Bu nedenle işletmelerin girişim faaliyetlerinde çevresel koşullar oldukça etkilidir (Naktiyok ve Kök, 2006:82-83).

I.7.1 İç Girişimciliği Etkileyen İç Çevre Faktörleri

İşletmenin iç çevresini oluşturan etmenler; işletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde, mal ve hizmet üretiminde yararlanılan maddi, maddi olmayan unsurlarının bütünü olan “varlıkları”, varlıklarını bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına

uygun bir faaliyeti yerine getirme kapasitesini oluşturan yetenekleridir (Ülgen ve Mirze, 2013:117). İç girişimciliği etkileyen iç çevre faktörleri, örgütsel faktörler ve bireysel faktörlerden oluşmaktadır.

I.7.1.1 Örgütsel Faktörler

İç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörler yönetimin desteği, örgütün yapısı, ücretler, ödüller, risk alma serbestliği ve örgütsel kaynaklardır.

Yönetmel Destek: Drucker girişimciliğin etkin olduğu işletmelerde girişimci bir yönetim yapısı olduğunu, girişimci yönetimin ise işletmenin en üst kademesinden en altına kadar tüm birimlerde yenilik uygulayabildiğini ifade etmiştir (Çiftçi, Tozlu ve Akçay, 2014:81). Yönetmel destek yönetim yapısının yenilik yapmaya inanmaları için çalışanları desteklemesini kapsar (Hornsby ve diğerleri, 1993:33) ve yönetim organizasyonun her kademesine girişimsel fikri bulma ve geliştirme konusunda destek sağlamalıdır. Yönetimin desteği işletmedeki girişimsel ruhu ortaya çıkaracağı için önemlidir (Alpkan ve diğerleri, 2010:235). Yönetmel destekte ana düşünce, yenilikler üzerinde tüm çalışanların rolü olduğuna inanmak ve her bir çalışmanı yenilikçi olma konusunda teşvik etmektir (Akdoğan ve Cingöz, 2006:54).

Örgüt Yapısı: Örgüt yapısı, organizasyonun tasarımı ile örgüt içindeki kişi ve işlerin gruplanmasına göre oluşan resmi bir model olup bir firmadaki iş akışının düzenlenmesi, karar alma sürecinde yetkinin nasıl kullanılacağı ve firmadaki iletişime bağlı ilişkilerin nasıl sağlanacağı belirlenmesi olarak ifade edilebilir. İşletmelerde genel olarak iki örgüt yapısı söz konusudur. Bu yapılar organik ve mekanik örgüt yapılarıdır. Organik yapıli işletmeler, örgütsel adaptasyon özelliği nedeniyle yeni durumlara daha fazla uyum sağlayan, daha açık iletişim kanallarına sahip olan, karar alma sürecinde daha fazla iş birliğı ve fikir birliğı ilkesi ile daha esnek kontrol sistemlerinin bulunduğu, merkezi

yetkinin olmadığı, resmi olmayan kural ve prosedürlerin kullanıldığı, daha samimi ilişkilerin olduğu organizasyonlardır. Mekanik yapıli işletmeler ise daha fazla geleneksel nitelik taşıyan, daha sıkı kontrol sistemlerinin uygulandığı, örgütsel ilişkilerin belirli düzeyde hiyerarşıye dayandığı, katılımın ve esnekliğin bulunmadığı, resmi olarak konulmuş kural ve prosedürlere sıkı bağlılığın olduğu, sıkı raporlama ve iş akışı ilişkilerinin hâkim olduğu organizasyonlar olarak tanımlanabilir (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009:208). Özetle organizasyon yapısı bir araçtır. Bu aracın en önemli özelliği insan ile ilgili olmasıdır. Bu aracı faaliyetleri yürütecek kişilerin özelliklerine, işin niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekir (Uygur, 2010:16).

Mevcut bir örgütte yapı yenilik faaliyetlerinin ortaya çıkması ve uygulanması açısından oldukça önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bir işletme büyüdükçe yönetim kademelerinin sayısı artar ve buna sonucunda çalışanların rolleri belirlenir, süreçler standartlaştırılır ve organizasyon biçimsel kurallara göre yönetilmeye başlar. Ayrıca bu tür organizasyonda esneklik, yenilikçilik ve risk alma konusundaki istek de azalır. Literatürde, bürokratik ya da fonksiyonel yapılar olarak ifade edilen yapılara sahip organizasyonlar, iç girişimciliğin mantığıyla uyum sağlamayan organizasyonlardır. Özetle daha esnek ve daha organik örgüt yapılarının iç girişimciliği olumlu yönde etkiledikleri ifade edilmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2006:54).

Ödül ve İlave Ücret: Ödül ve ilave ücretler çalışanlara yenilikçi davranışlarını geliştirmede katkı sağlar. Organizasyonlar performansla, sorunlarla mücadele etmeye, artan sorumluluğa ve bireylerin yenilikçi karar almasına göre ödül sistemini sağlamalıdır (Hornsby ve diğerleri, 1993:33). Düzenli ücret ödemeleri, ikramiye ve prim, kar paylaşımı, iş güvencesi, terfi, sorumluluk artırma, özerklik, işle ilgili projeleri gerçekleştirmeleri için çalışanlara zaman verme, araştırmalar için finansal kaynak sağlama, patentler için telif

hakkı verme gibi kontrol edilebilen ödüllerin iç girişimcilik açısından çalışanları motive ettiği düşünülmektedir. Hedefleri açıkça ortaya koyan sonuca odaklanmış bir ödüllendirme sistemi çalışanları risk alma konusunda motive eder (Akdoğan ve Cingöz, 2006:54).

Risk alma: Girişimcilik açısından yeni ürün, pazar, politika ya da yeni süreçler bakımından alınacak kararların tümü birtakım riskler içermektedir. Bu açıdan girişimsel risk yeni teşebbüsler, kuruluşlar, ürünler veya süreçler hakkında belirsizlik ve risk altında alınan kararlar şeklinde görülebilir (Çetin, 2012:72). Yönetimin riskten kaçınma ve korumacı tavırları çalışanların girişimsel potansiyelinde güven eksikliği oluşturmaktadır (Alpkan ve diğerleri, 2010:735). Çalışanların güvensizliği yenilikçiliği azaltmaktadır. Girişimci bireyler risk alarak başarısız olsalar dahi yönetimin onları desteklemesi gerekmektedir (Alpkan ve diğerleri, 2010:737).

Örgütsel kaynaklar: Mevcut bir örgütte girişimciliğin ortaya çıkması, yenilik için gerekli kaynakların sağlanmasına bağlıdır. Projelerin hayata geçirilmesi için finansal kaynak gereklidir. Ancak iç girişimciliğin başarısı için kaynak sağlamak tek başına yeterli değildir kaynak temininin yanı sıra girişimci bireylere güvenmek ve araştırmalarında onları desteklemek şarttır. İç girişimcilik açısından önemli olan diğer bir önemli kaynak ise zamandır (Akdoğan ve Cingöz, 2006:54). Yeni ve yenilikçi fikirleri üretmek için girişimci bireylere zaman gereklidir. Organizasyonlar girişimci bireylerin iş yükünü hafifletmeli, bir çalışanın işini baskı altına alan kısa süreli zaman koymaktan kaçınmalı ve uzun süreli bir sorunu çözerken çalışana diğerleri ile çalışmasına izin vermelidir (Hornsby ve diğerleri, 1993:33).

İç girişimcilik için gerekli olan bir diğer önemli kaynak bilgidir. Bilgi, yenilik için gerekli temel bir araç olmasının yanı sıra işletmelerin rekabet avantajının da önemli bir parçasıdır. Bilgi, zaman ve finansal kaynakla birlikte işletmenin sahip olduğu bilgili ve

yetenekli insan kaynağı da iç girişimcilik süreci açısından önem arz etmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2006:54).

I.7.1.2 Bireysel Faktörler

Organizasyondaki çalışanların potansiyellerinin ve karakteristiklerinin objektif olarak değerlendirilmesi bireysel farklılıkların yenilikçi davranışlara etkisini belirlemede önemlidir. İç girişimsel fırsatlar için girişimsel potansiyele sahip bireylerin belirlenmesi hedeflenmelidir (Hornsby ve diğerleri, 1993:32).

Pinchot iç girişimciliğin oluşması ve güçlendirilmesi için çalışanların geliştirmesi gereken bir dizi beceri, yetkinlik ve davranış önermiştir. Bunlar (Khan, Budhwani ve Shaikh, 2011:4-5);

- ✓ Önemli yenilikleri yapmak için sosyal bilgiye sahip olmak
- ✓ İç girişimsel veya girişimsel anlayışa öncelik vermek
- ✓ Girişimci olmak
- ✓ Diğerlerinin belirleyemedikleri öngörülerini belirlemek
- ✓ Yöneticiler ve müşterilerle etkileşim içinde olmak
- ✓ Teknik işlerde verimli olmak
- ✓ Örgütsel değişim sürecini başlatmada öz yeterliliğe sahip olmak
- ✓ Risk eğilimli olmak
- ✓ Anlaşmazlıklara ve belirsizliklere karşı toleranslı olmak
- ✓ Başarı için oldukça istekli olmak
- ✓ Örgüt gücünü ve politikalarını bilmektir

Ayrıca organizasyondaki bireylerin şu özelliklere de sahip olması iç girişimciliği güçlendirecektir (Yiğit, 2014:417):

✓ İç kontrol (internal check) odağına sahip olmak: Birey eylemlerinin sonucunun kendine bağlı olduğunu bilmesi ve sonuçları etkileme gücüne sahip olmasıdır.

- ✓ Yaptığı işlerde bağımsızlık isteği duymak
- ✓ Fırsatçı ve yenilikçi olmak
- ✓ Amaç odaklılık
- ✓ Azimli olmak
- ✓ Tutkulu ve heyecanlı olmak
- ✓ Takım çalışmasına yatkın olmak
- ✓ Esnek iş tanımlarına bağlı olmadan çalışabilmek

1.7.2 İç Girişimciliği Etkileyen Dış Çevre Faktörleri

Çevre hükümet politikalarını, tüketici taleplerini, pazarları, tedarikçileri, teknolojiyi ve rekabeti kapsayan bileşenlerin var olduğu yerdir. İç girişimciliği etkileyen dış çevre faktörleri çevrenin oluşturduğu dinamizm, belirsizlik ve değişimlerdir (Gautam ve Verma, 1997:241). Çevresel dinamizm dış çevreden doğan belirsizliğin niceliksel durumu ile ilgilidir. Belirsizlikler ise çevredeki değişimler sonucu meydana gelmektedir. Dolayısıyla endüstrideki değişimler, pazardaki taleplerin durağanlığı, çevresel olumsuzlukların varlığı çevredeki belirsizliğin çoğalmasında önemli etkenlerdir (Sirmon, Hitt, ve Ireland, 2007:275).

Girişimci firmaların genelde hareketli ve rekabetçi çevrede bulunmasının sebebi bu firmaların girişimci yöneticilerinin hızlı büyümeyi ve yüksek getiriye istemesinin yanı sıra yüksek risk de taşıyabilen iyi fırsatlar sunan seçenekleri tercih etmesidir (Covin ve Slevin, 1991:11).

İç girişimcilik çevrede görülen fırsat ile başlar. Bu nedenle örgütlerin girişim yönelimini, dış çevrenin değişim, belirsizlik ve dinamizm özellikleri destekler ya da

engelleyebilir. Örneğin risk ve yeniliği teşvik eden araştırma ve geliştirmeyi destekleyen, entelektüel varlıkları koruyan, bürokrasiyi en az indiren hükümet politikaları, sosyal hareketliliğe değer veren, bağımsız düşünceyi destekleyen, aktiviteyi teşvik eden toplumsal faktörler ve çevresel dinamizmin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar girişimciliği destekler (Naktiyok, 2004:91).

I.8 İç Girişimciliğin Boyutları

İç girişimcilik olgusunun; yeni iş veya işletme girişi, yenilik, örgütsel yenilenme ve proaktif davranışı gibi farklı boyutlardan oluştuğu göz önünde bulundurularak örgütlerin girişim yönelimini ölçmek için kullanılan ifadeler, birbirlerinden bağımsız olarak geliştirilen ve girişimcilik yazınında yaygın olarak kullanılan iki farklı ölçek esas alınarak oluşturulmuştur. Birinci ölçek, örgütün iç girişimciliğe doğru yönelimini ölçmeye odaklanan ifadelerden oluşmaktadır. Bu ölçek, “iç girişimcilik; yönetimin yenilik ve proaktiflik yeteneğini ya da istekliliğini yansıtır” şeklindeki tanımdan hareketle, iç girişimciliğin yenilik ve proaktif davranış boyutlarını içerecek şekilde hazırlanmıştır. Zahra tarafından geliştirilen ikinci ölçek ise örgütün yeni iş ya da işletme girişi, yenilik ve örgütsel yenilenme faaliyetlerine olan ilgisini ölçmek için tasarlanmıştır. Birbirini tamamlayan bu iki ölçek bir arada kullanıldıkları takdirde iç girişimciliğin yenilik, yeni girişim, yenilenme ve proaktif davranış gibi boyutlarını açıklayabilmektedir. Bu görüşlerden faydalanarak Antoncic, Hisrich'in ve Naktiyok'un bu iki ölçeğin birleşimine uyguladığı faktör analizi sonuçları da göz önünde bulundurularak, örgüt içi girişimciliği ölçmek için iki ölçekten alınan ifadeler esas alınmıştır. Girişimcilik yazınındaki benzer çalışmalarda kullanılan ölçeklerden de faydalanarak iç girişimcilik ölçekleri şu şekilde ifade edilmiştir (Naktiyok ve Kök, 2006:84-85).

✓ Yenilik Boyutu,

- ✓ Yeni Girişim Yönelimi Boyutu,
- ✓ Örgütsel Yenilenme Boyutu,
- ✓ Proaktiflik Boyutu.

İç girişimciliğin bu dört boyutu genel anlamda; işletmenin sorunlarla mücadele etmede yeni çözümler veya yenilikçiliği sağlamak ve organizasyonel fonksiyonları geliştirmek için teknolojileri, yönetim tekniklerini, pazarı, eski ve yeni ürün veya hizmetleri genişletmesi ve geliştirmesini içeren yenilikler olarak görülebilir (Antoncic ve Hısrich, 2001:496).

I.8.1 Yenilik Boyutu

Yenilik geçmişten günümüze kadar ekonomik yapıyı değiştiren bir yapı içinde rekabet ortamını şekillendiren ve işletmelerin rekabet gücünü belirleyen temel unsur olmuştur. Yenilikçi sürecin sonunda yenilikleri sunan ya da uygulayan işletmeler pazarda rekabet üstünlüğü oluşturmada kar paylarını ve gelirlerini artırmada, endüstride en önde yer almada ve rekabette başarılı olmada yeniliğin en iyi tek yol olduğunu, bu sebeple yeniliğin doğru yapılması halinde en güçlü rekabet silahı olabileceği belirtilmektedir. Yenilikler işletmelere yoğun rekabet ortamında kullanabilecekleri önemli yetenekler sağlamaktadır (İraz, 2005:84).

Araştırmacıların çoğu yeniliği iç girişimcilik faaliyetlerinin odak noktası olarak ifade etmektedir. İç girişim faaliyetini yerine getiren bireyleri de yenilikçiler ve fikir oluşturanlar olarak görmektedirler (Ağca ve Kurt, 2007:93). Yenilik daha yeni, daha iyi ve daha fonksiyonel mal ve hizmetlerden oluşan bir süreci ifade etmektedir. Dolayısıyla yenilik üretkenlik sonucu elde edilen fikirlerin uygulanmış hali olarak da ifade edilebilir (Çetin, 2012:41).

Zahra ve Covin (1995:45) yeniliği; şirketin, gelecekte girilecek veya mevcut pazarın taleplerini karşılamada var olan ürünü modifiye etme ya da yeni ürün oluşturma yeteneği şeklinde tanımlamıştır.

Van de Ven'e (1986:590) göre yenilik; bir örgüt düzeni içerisinde diğer çalışanlarla etkileşime daha fazla zaman ayıran kişilerin yeni fikir geliştirmesi ve uygulamasıdır.

İç girişimcilik işletmeyi geliştirmede avantaj sağlayan yeni bir teknoloji, ürün kategorisi veya iş modeli olan yenilikçiliği esas almıştır (Kelley, 2011:74). Pazardaki hızlı değişimin varlığı girişimciliği esas hale getirmek için yeniliği ortaya çıkarmıştır. Çünkü yenilik; işletme çevresindeki ürünler, hizmetler ve süreçlerin yenilikçi olmasıyla sürdürülebilir rekabet avantajını ortaya çıkaran organizasyonel çıktı ile ilişki kurmaya olanak sağlar (Alipour, İdris, ve Karimi, 2011:142).

İç girişimciliği uygulamadaki genel amaç başarılı olmayı sağlayan organizasyonda yenilikçiliği artırmaktır (Black, Latta ve Twigg, 2012:48). Yapılan araştırmalar, yenilikçi faaliyetlerin girişimcilik sayesinde yönlendirildiğini göstermektedir. Ürün ya da hizmet yeniliğinin ve teknolojik liderliğe doğru söz konusu eğilimin sıklığı ve büyüklüğü olarak da tanımlanabilecek yenilikçilik eğilimi, işletmelerin risk alma ve proaktif pazar liderliği davranışlarını destekler (Altuntaş ve Dönmez, 2010:54).

I.8.2 Yeni İş Girişimi Boyutu

Yeni iş girişimi iç girişimciliğin dikkat çekici özelliklerindedir. Çünkü bir işletme ürünlerini yeniden tanımlayarak veya yeni pazarlar oluşturarak mevcut organizasyonun içinde yeni bir iş oluşturmaya neden olacaktır. Yeni iş girişimi kurumlarda resmi olarak daha fazla özerk veya yarı özerk birimler, iç girişimler, Kurumsal Startup'lar (Corporate Startup), özerk iş birimi oluşturma ve yeni akışlar (newstream) gibi oluşumları

kapsamaktadır. Büyüklüklerine bakılmaksızın organizasyonların hepsi için yeni iş girişimi boyutu mevcut organizasyon içinde yeni işlerin oluşturulmasını ifade eder (Antoncic ve Hisrich, 2001:498).

Ürünlerin yeniden tanımlanması ve yeni pazarların geliştirilmesi yoluyla mevcut bir organizasyon içerisinde yeni işlerin oluşturulması veya ortaya çıkmasını sağlayacak yeni iş girişimciliği, iç girişimciliğin en belirgin boyutudur. Çok büyük işletmelerde olduğu kadar mevcut küçük işletmelerde yeni iş geliştirmeye yönelik girişimcilik, oldukça biçimsel özerk veya yarı özerk birimler veya firmalar şeklinde oluşturulmaktadır. Mevcut bir işletme içerisinde veya ona bağlı ortaklık şeklinde oluşturulan bu girişimler literatürde, içsel girişimcilik, özerk iş birimi oluşturma, işletme düzeyli girişimcilik, yeni içsel eğilimler ve kurum girişimciliği adlarıyla ifade edilmektedir. Ayrıca diğer bir ifade şeklide, işletme içinde girişimcilik fikir ve çabalarının meydana getirildiği kuluçka girişimciliğidir. Bu tür yeni oluşumlar organizasyonun hâkimiyet alanı içerisinde ya da dışında yer alabilmektedir (Ağca ve Kurt, 2007:97).

1.8.3 Örgütsel Yenilenme Boyutu

İşletmeler değişen çevre şartlarına hızlı cevap verebilmek ve değişimde liderlik yapabilmek amacıyla fırsat ve tehditleri iyi algılayıp organizasyon yapı ve süreçlerini yenilemesi gerekmektedir (İçerli, Yıldırım ve Demirel, 2011:181). Örgütsel yenilenme boyutu, ortaya çıkarılan anahtar fikirlerin yenilenmesi yoluyla organizasyonun dönüşümünü ifade eder (Özdemirci, 2011:613). Yenilenme rekabetçi yaklaşımın ve işletmenin kapsamını değiştirerek, bir firmanın uygulamalarını yenilenmesini ve yeni kapasiteler elde etmesini içerir (Yiu ve Lau, 2008:39).

Örgütün kendisini yenileme boyutu, stratejik ve organizasyonel değişim anlamı taşımakta ve iş kavramının yeniden ifade edilmesini içermektedir. Başka bir deyişle,

organizasyonun temel amaçlarının yenilenmesi yoluyla organizasyonda değişim ve dönüşümü ifade eden bu boyut, iş kavramının yeniden tanımlanmasını, organizasyon veya sistemin değişimini içermektedir. Dolayısıyla, iç girişimciliğin bu boyutu, daha iyi ve sürdürülebilir ekonomik performansı elde edebilmek için kaynak bileşenlerini ve kaynakların mevcut yapısını değiştirmeye yönelik, oldukça maliyetli ve tamamıyla bir dönüşüm süreci olarak görülmektedir. İşletmelerin çevrelerindeki değişime ayak uydurmalarının yanında, rekabette üstünlük sağlayabilmek ve bir adım öne geçebilmek için yönetim, üretim ve pazarlama alanlarında rakipleriyle benzer özellikleri sergilemekten ziyade fark oluşturmaları kendini yenileme olarak belirtilmektedir (Demirel ve Özbezek, 2015:120).

Örgütsel yenilenme için bireylerinde değerlendirilmesi gereklidir. İşletmeler, rekabette başarı için organizasyonun diğer bir kaynağı olan çalışanların koordinasyonunu, bağlılıklarını ve yetkinliklerini örgütsel yenilenmenin çeşitli açılarıyla düzenlenmelidir. Yine işletmeler iş ve çalışanlar arası ilişkinin biçimsel yapısını, organizasyon planlarında ve meslek tanımlarında açıkça tanımlamalıdır. Görevler, sorumluluklar ve iş ilişkileri çalışanların bilgilerine göre verilmeli, işe uygun kişiler seçilmelidir. Yardımcı olan, değerlendiren, eğiten ve destekleyen organizasyonel sistemler oluşturarak çalışanlara işlerini yapmaları için gereken bilgi ile ödüller ve teşvikler sağlanmalıdır (Beer, Eisenstat ve Spector, 1990;12).

1.8.4 Proaktiflik Boyutu

İç girişimciliğin diğer bir boyutu olan proaktiflik Lumpkin ve Dess'e (2001:434) göre fırsatlara karşılık vermek, Miller ve Friesen'e göre rakipleri takip etmek yerine, onların önünde olma çabasıdır (Çetin, 2012:72). Bir işletmenin proaktif olması işletmeye yeni mal ve hizmetleri pazara sunmasında ve yeni ürünler, yeni teknolojiler,

yönetmel teknikler geliştirmesinde hızlı olmasını, çevresindeki fırsatları algılamada ve değerlendirmede rakiplerden ileride olmasını sağlar (Faiz ve Üner, 2015:964). Bireyin proaktif olması ise fırsatlara odaklanması, olayları henüz karşılanmamış ihtiyaçlar olarak görebilmesi, pazarı ve pazardaki boşlukları görüp hangi yeni ürün konseptlerinin geliştirilebileceğini fark etmesi ve tüm bunları sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmak için kullanması olarak ifade edilebilir (Çetin, 2012:72). Girişimci bireyler proaktif davranışlar sayesinde ortamdaki fırsatları keşfederek içinde bulunduğu organizasyonu farklılaştırabilmekte böylece organizasyonun etkinlik düzeyini artırarak organizasyonun büyümesini ve rakiplerine karşı üstünlük kazanmasını sağlayabilmektedir (Meydan, 2011:28).

Girişimci bir firmanın proaktif davranışları; fırsatları araştırmak, rekabet düzenini ve çevresini şekillendirmek, değişim sürecinde ve sonucunda oluşacak talepleri karşılamak amacıyla uygun stratejileri geliştirebilme, pazar değişimi sürecinde aktif rol oynayabilme ve yeni ürün veya hizmetleri pazara ilk sunabilmesini ifade etmektedir. Proaktiflik, risk alma ve yenilik bileşenleri ile etkileşim halindeyken işletme performansı üzerindeki etkileri olumludur. Bu ifadeye göre proaktif davranışlar yenilik ile mevcut ve yeni pazarlarda ilk olmayı ve dolayısıyla rekabet alanında lider pozisyonunda olma fırsatını da sağlamaktadır (Bulut ve diğerleri, 2008:509).

I.9 İç Girişimcilik Modelleri ve Uygulamaları

Wolcott ve Lippitz'in (2007:76) işletmelerin uyguladığı iç girişimcilik hakkında yaptığı araştırmada işletme yönetimin kontrolü altında iki boyut belirlemiştir. Bunlar örgütsel grup oluşturma ve kaynak yetkisi vermedir. Örgütsel grup oluşturma boyutu organizasyon içinde yeni iş oluşturma yetisine sahip bireylerin olup olmadığı tespit etmek amacındadır. Kaynak yetkisi ise işletmenin iç girişimcilik için ne kadar fon ayırdığı

ile ilgilidir. Wolcott ve Lippitz (2007:76) bu boyutlarla “fırsatçı”, “olanak tanıyan”, “destekleyici” ve “üretici” olmak üzere dört model geliştirmiştir.

I.9.1 Fırsatçı Model - Zimmer Holding

Bu modelde işletmenin iç girişimciliğe yaklaşımı planlı değildir. İç ve dış bağlantılar, yeni şeylerin bulunmasını ve kaynak ayrılmasını yönlendirir. Genel merkezi İndiana, Warsaw’da bulunan medikal cihaz şirketi Zimmer Holding bu modele örnek verilebilir. İç girişimciliği planlı olmayan bu şirkette çalışan cerrahlardan biri vücuttaki protezin zarar görmesini en aza indirecek bir fikir bulduğunda şirket yöneticisi ile birlikte üst yönetime sunar. Sonrasında şirket üst yönetiminin onayıyla fikri geliştirmek ve deneyler yapmak için şirket kaynaklarının kullanımının iznini alırlar. Bu yeni medikal yaklaşım fikriyle protezlere zarar vermeyi en aza indirme prosedürleri geliştirilmiştir. Şirket bu prosedürlerin eğitimini vermek için Zimmer Enstitüsünü kurmuştur. 2006 yılında 6000’den fazla cerrah protezlere zarar vermeyi en aza indirme prosedürleri eğitimi almıştır. Böylece şirket protezlerin uzun ömürlü olmasını sağlayarak protez maliyetini en aza indiren bu fikir sayesinde bazı özel sigorta kurumlarının Zimmer prosedürleri için prim ödemelerini sağladı. Bu yeni iş, endüstrideki artan baskılara rağmen Zimmer Holding’in iyi derecede büyümesine yardım etti (Wolcott ve Lippitz, 2007:76).

I.9.2 İmkân Tanıyan Model - Google

Bu modelde işletme iç girişimciliğe kaynak ayırır ve üst yönetim ileriye dönük projelere ilgi gösterir. Google bu modelin örneğidir. Google, çalışanlarına takım oluşturarak zamanlarının %20’sini fikir geliştirmede ve prototiplerini oluşturmada kullanmaları için izin vermektedir. Bu takımlar başlangıçta bir proje yöneticisini, teknik sorumlu, rekabet analizi ve pazar hedefleri için bir ürün yönetimi yöneticisini, kullanıcı ara

yüzü tasarımcısı, yasalar ve ticaret hukuku için bir avukattan oluşmaktadır. Eğer takım başarılı olacağına inanırsa Google Ürün Konseyine fonlama için başvuruda bulunur. Başarılı olacağına inanılan proje takımları iş modellerini geliştirmek için Google Ürün Strateji Forumundan destek alırlar. Bu destek proje geliştirme süreci potansiyele sahip olduğu görüldüğü sürece devam eder. Google bu şekilde yeni şeyler geliştirmek için 100'den fazla yeni iş konseptini destekledi. Firmanın gelişmesini, büyümesini sağlayan bu proje başarıyla sonuçlandığında takım üyeleri bazen milyon dolarların üzerinde prim alabilmektedir (Wolcott ve Lippitz, 2007:76).

I.9.3 Destekleyici Model - DuPont

Bu modelde işletme yeni işler oluşturmak için birimlerine belirli bir temel bütçe desteği ile iç girişimciliği kolaylaştıran yenilikçi çalışanlara görev verilmesini sağlar (Wolcott ve Lippitz, 2007:78). DuPont Şirketi bu modele örnek olarak verilebilir. Tarım, gıda, elektronik ve iletişim, emniyet ve korunma, yapı ve inşaat, nakliye ve hazır giyim dâhil çeşitli pazarlara hizmet veren Dupont'un başarısında başrol oynayan yenilikçiliğin sırrı iç girişimciliktir. 1999 yılında büyümesi gerileyen Dupont Şirketi büyümeyi artırmak için yeni şeylere ihtiyaç duymaktadır. Bu yüzden Şirket CEO'su Chad Holliday kıdemli çalışan Robert A. Cooper'i işletme içinde kıdemli beş çalışandan oluşan küçük bir takım kurarak bu takımın başı olmasını istemiştir. Bu takım şirket büyümesi üzerine odaklanmış ve sonucunda "pazar odaklı büyüme" programı geliştirmiştir. Bu program, takıma fikir geliştirmeden ticarileştirmeye kadar her şey için geniş çapta destek almasını sağlamıştır. Pazar odaklı bu büyüme takımı belirli süreler içinde farklı iş konularını ürettikten ve bu konuları önceliklerine göre değerlendirme yaptıktan sonra detaylı bir iş planı hazırlamaktadır. Sonrasında bu iş planı, uygulama izni için olası belirsizlikleri ile birlikte üst yönetime sunulur ve izin alındıktan sonra uygulamaya konulur. DuPont şirketinde

zamanla bunun gibi takımlar kritik değişim ajanları haline gelmiştir. DuPont'un güvenlik ve koruma birimi yöneticisi Ellen Kullman bu programın işletmeye yarım milyon dolara yakın bir gelir getirdiğini ifade etmiştir (Wolcott ve Lippitz, 2007:78).

I.9.4 Üretici Model - Cargill

Bu modelin amacı gizli girişimcileri açığa çıkarmak, birimler arası işbirliğini geliştirmek, yıkıcı işletme (sürekli daha iyiyi, yeniyi hedefleyen) potansiyelini kurmak ve kendi birimleri dışında kariyerlerini sürdürmeleri için yöneticilerine yeni iş yolları oluşturmaktır. İç girişimciliği uygulayan gıda, tarım, finans ve endüstriyel ürün sektörlerinde faaliyet gösteren küresel bir şirket olan Cargill Şirketi kurduğu iş hızlandırıcısı takımı ile buz temizleme faaliyetlerini sürdüren birimde yeni bir buz temizleme teknolojisi geliştirdi. Bu teknolojiyle ürettiği yüksek kalitede ürünleri dünya çapında yol yapım şirketlerine sattı. Kurulan bu iş hızlandırıcısı takımı 2006 yılına kadar düzinelerce fırsatları değerlendirdi. Bu takımlar yedi büyük proje için kaynak tahsisi elde etti. Bu iş hızlandırıcı birimi işletmenin gelirleri oldukça artmıştır (Wolcott ve Lippitz, 2007:78-79).

I.10 İç Girişimcilik ve Liderlik

Girişimcilik belirsiz çevre koşullarında gerçekleşmekte ve bu koşullar girişimcilik faaliyetinin başarısını zor hale getirmektedir. Bu durumda etkili liderlik anlayışının varlığı girişimcilere zorluklarla baş etmede kolaylık sağlamaktadır. Girişimciler, faaliyetlerini liderlik yetenekleri sayesinde rakip firmaların faaliyetlerden farklı hale getirmekte ve günümüz dünyasında meydana gelen değişimlere karşılık verebilmektedirler (Karcioğlu ve Kaygın, 2013:1-2). Girişimcinin başarısı; vizyon paylaşmasına, geleceği düşünürken bulunduğu zamanda durumu yönetmesine, ne olursa

olsun başarma kararlılığına sahip olmasına ve fırsat oluşturmayı destekleyen bir organizasyon iklimi oluşturmasına bağlıdır. Liderlik özelliği olmayan bir girişimcinin bu faaliyetleri yerine getirmesi mümkün değildir. Liderlik özellikleri girişimciye (Naktiyok, 2004:30):

- ✓ Rekabet gücü avantajları arama ve bu avantajları artırma,
- ✓ Organizasyonu tanıma ve eksiklikleri giderme,
- ✓ Sorunlara yenilikçi çözümler bulma,
- ✓ Özlü ve ikna edici iletişim,
- ✓ Öncelikler belirleme,
- ✓ Fırsat ve tehditleri açıklama,
- ✓ Belirsizliği ele alma,
- ✓ Pozitif ve verimli alanlarda başarısızlığa tahammül etme,
- ✓ Stres ve reaksiyonla mücadelede yön belirleyici olma gibi özellikler

kazandırır. Bu özellikleri kazanan girişimci öğrenici, öğretici, yenilikçi ve vizyoner olmanın yanında, zorluklarla karşılaştığında bile yenilikçi fikirlere ön ayak olabilmektedir (Naktiyok, 2004:30).

II. BÖLÜM (LİDERLİK)

Son yıllarda organizasyonlar düz ve yalın yapılardan küçülme ve bilgi akışı için yatay yapılar içeren dramatik değişimlere doğru gitmekte ve bu değişimler hızlı teknolojik gelişmelere, uluslararası rekabete ve örgüt yapısının değişimine yol açmaktadır. Bu organizasyonel dönüşüm ve yeniliği başlatmada ve uygulamada liderlik kritik bir faktör olarak görülmektedir (Lievens, Van Geit ve Coetsier, 1997:415-416). Günümüzde hiçbir organizasyon değişime karşı bağışık değildir. Yeni teknoloji, rekabet ve demografik güçlerle baş etmek için liderler organizasyonun işlerini yürütme tarzını temelden değiştirmek zorundadır. Bu değişim kalite yönetimini, yeniden düzenlemeyi, yeniden yapılanmayı ve toparlanmayı gerektirmektedir. Bir organizasyonun yaşamını sürdürebilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütsel değişme kapasitesini geliştirmesine bağlıdır. Dünyadaki makro dönüşümler, yönetim alanında da dönüşümleri meydana getirmektedir. Liderin, yönetim alanında meydana gelen dönüşümleri yürürlüğe koyması veya geliştirmesi gerekmektedir (Şirin ve Yetim, 2009:70).

Çalışmanın bu bölümünde liderlikle ilgili kavramsal bilgilere, liderlik yaklaşımlarına ve bu yaklaşımlardan modern liderlik yaklaşımları olarak ifade edilen Yönetimsel (Etkileşimsel) liderlik ve Dönüşümsel Liderlik yaklaşımlarına yer verilmiştir.

II.1 Liderlik Kavramı

Lider kelimesi dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş fakat yoğun olarak kullanımı son birkaç yüzyıldadır (Saruhan ve Yıldız, 2009:232). Liderlik özellikle son yıllarda yoğun olarak çalışıldığı halde hakkında çok az bilgi sahibi olunan bir alan olma özelliğini devam ettirmektedir. Etkili lideri, etkili olmayan liderden ayıran özellikler konusunda bir görüş birliği sağlanamamıştır. Liderliğe ilişkin tanımlar durumsal ve

değişken olup liderde belirli bir dönem ve ortamda gözlenen özellikleri ve davranışları içermektedir (Karip, 1998:443).

Davranış bilimlerinde üzerinde en fazla çalışılan konulardan biri liderliktir. Fakat liderlik kavramı, inceleyen kişilerin ait olduğu disiplinlerden, liderliğe bakış açılarından ve döneminin inceleme özelliklerinden oldukça fazla etkilenmektedir. Bu yüzden literatürde fazla sayıda liderlik tanımı ve çeşitli liderlik yaklaşımı yer almaktadır (Yiğit ve Yazarkan, 2014:72). Bu tanımlamalardan bazıları şunlardır:

Eren'e göre liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2010:435)

House ve diğerleri liderliği örgütün verimliliği ve başarısı için bireylerin katkıda bulunmasını sağlama, bireyleri motive etme ve etkileme yeteneği şeklinde tanımlamıştır (Uçar, Eren ve Erzen, 2012:197).

Kanungo, liderliği organizasyonel amaçlara ulaşmak için çeşitli sosyal güç temellerini kullanarak diğerleri üzerinde etki gösterme olarak tanımlamıştır (Lo ve diğerleri, 2010:81).

McWinney ise liderliği, etkileycilerin ve değişim yapanların insanları etkilemesi yoluyla oluşan bir süreç olarak tanımlamış başarıya ulaşmada en önemli faktör olarak görmüştür (Aldoory ve Toth, 2004:158).

Lider, organizasyonun amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamada önemli rol oynar. Lider, günlük değil önemli kararlar veren bireydir. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda yönlendirmeyi içermektedir (Cemaloğlu, 2007:76). Bugün liderden beklenen bireyleri ortak bir amaca yönelik harekete geçirmesinin yanı sıra

takipçilerinin değerlerini, beklentilerini ve duygularını da dikkate alarak bir vizyon sağlamasıdır. Bu bağlamda Kouzes ve Posner'e göre lider var olan işleyişi sorgular, ortak bir vizyon telkin eder, takipçilerin harekete geçmesini sağlar, takipçilerinde istediklerini kendi davranışlarında model olarak uygular ve duygulara hitap ederek takipçilerinde içsel isteklilik uyandırır (Karip, 1998:445).

Liderlik kavramına ilişkin tanımların ortak noktaları; gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve yenilikçiliğin ortaya çıkarılması ve harekete geçirilmesidir. Dolayısıyla etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve misyonu açık bir şekilde ortaya koymaya dayanır. Bu bağlamda liderler örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alarak uzlaşmaları sağlar. Bütün bunları yaparken de tek hâkimin kendisi olmadığını aklından çıkarmaz (Tengilimoğlu, 2005:2-3).

II.2 Liderlik ve Yöneticilik

İnsanları veya grupları kendi amacını gerçekleştirebilmek için harekete geçirebilme, peşinden sürükleyebilme becerisine ve insanları kendi inandığı şekilde yönetebilme yeteneğine sahip bireye lider denilmektedir (Saruhan ve Yıldız. 2009:232). Bir yönetim süreci olarak liderlik ise çalışanları etkileyerek onların çabalarının, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yöneltilmesidir. Bu anlam içinde liderlik ve yöneticilik arasında belirgin bir fark olmadığı söylenebilir. Nitekim işletme literatüründe bu iki terim eş anlamlı olarak kullanılabilir. Fakat liderlik ve yöneticilik, işlevsel açıdan farklı iki boyuta sahiptir. Liderin temel görevi, işletmenin misyonunu ya da esas amacını belirlemek ve bunu sağlayabilmek için stratejiler oluşturmaktır. Yöneticinin temel görevi ise liderin oluşturduklarını uygulayarak arzu edilen sonuçlara varmaktır. Başka bir ifadeyle yönetici, liderin vizyonunu gerçekleştiren kişidir. Lider ile yöneticinin birbirine karıştırılmasının

nedeni gerçek hayatta liderlerin temel görevlerinin yanı sıra uygulama ile de yakından ilgilenmeleridir (Ülgen ve Mirze, 2013:411).

Bennis ve Nanus'a göre yöneticilik, rutin olarak yapılarak kontrata dayalı şekilde işleri yürütmektir. Liderlik ise güçlendirmeyi, değişim vizyonu oluşturmayı ve takipçileri etkilemeyi içerir (Mary, 2005:106). Yönetici kendine bağlı olanları istenilen davranışa yönlendirmesi için çok sayıda örgütsel araca sahiptir ve öncelikle üst yönetime karşı sorumluluğu bulunmaktadır. Lider ise tersine insanların istediği gibi davranması için başlıca aracı kişisel kaynaklarıdır ve öncelikle bu kişilere karşı sorumluluk duyar (Werner, 1993:16). Sergilediği davranışlarıyla sözlerini destekleyen bir lider önemli bir güce sahiptir. İyi bir lider peşinden sürüklediği insanları kolaylıkla arzu edilen ve saptanan amaca ve arzu edilen hedeflere ulaştırır (Dogani ve Aysal, 2009:50).

Genel olarak yönetici ve lider arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Yönetici	Lider
Gücünü konumundan alır.	Gücünü, etkileme ve iletişimden alır.
Üst kademededir.	Üst kademe de yer almayabilir.
Tayin ettiği astları vardır.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelere bağlıdır.
Denetler.	Yetki verir.
Statükoyu korur.	Gelişmeye önem verir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Var olan hedefe hizmet eder.	Kendi hedefini belirler.
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Biçimsel yapılardan güç alır.	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

Tablo 2: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar (Erdem ve Dikici, 2009:203)

Diğer bir taraftan liderlik ve yöneticilik; insanların belli hedeflere yönlendirilmesi, bu yönlendirmeyi yaparken güç kullanılması ve birlikte çalıştıkları insan grupları arasında yakın ilişki kurma açısından birbirine benzerdir (Koçel, 2013:572). İşletmelerde liderlik ve yöneticiliğin birbirinin alternatifi değil tamamlayıcısı olarak görülmesi daha iyi olacaktır. İşletmelerin günümüz çevre şartlarında başarılı olmak için liderlik ve yöneticilik rollerinin her ikisine de ihtiyaç duyulmaktadır. Bir lider örgütün yönünü belirleyebilmeli çalışanları bir amaç ve vizyon altında toplayabilmeli ve bu amacı gerçekleştirmek için motive edebilmelidir (Saruhan ve Yıldız. 2009:233). Lider, takipçilerini belirli amaçlar etrafında toplarken içinde bulunduğu ortamı dikkate almalıdır. Lider takipçilerine, gözdağı vermekten çok esin vermeli, takipçilerini denetlemekten çok motive etmeli ve yönetmekten çok seferber etmelidir. Yapılan bir araştırmaya göre başarılı yöneticilerin nitelikleri; yüksek çalışma ve başarı arzusu, kuvvetli mobilite güdüsü, kararlılık, kendine güven, mücadeleci bir kişilik yapısı, yüksek kavrama gücü ve gerçekçilik olduğu açığa çıkarılmıştır (Tunçer, 2011:62).

II.3 Liderlik Yaklaşımları

Liderlik ve liderin ortaya çıkışı konusundaki ilk çalışmalar ve incelemeler liderlik özelliklerinin araştırılmasıyla başlamıştır. Liderin özellikleri yaklaşımı 1930'dan 1950'ye kadar sürmüştür (Güney, 2010:156) bu dönemde liderin entelektüel, duygusal, sosyal vb. kişisel özelliklerinin yanı sıra fiziksel özellikleri incelenmeye çalışılmıştır (Eren, 2010:441). Ancak bu çalışmalar liderlerin belirli etkinlik seviyelerinde oynadıkları rolleri etkileyen durumsal ve çevresel faktörlerini dikkate almamıştır (Taslak, 2008:125).

1950-1970 yılları arasında yer alan davranışçı liderlik teorilerinin ana fikri liderleri başarılı ve etkili yapan faktörler liderin özelliklerinden çok liderin liderlik süreci içerisinde gösterdiği davranışlarıdır. Bu dönemde araştırmacılar esas olarak iki liderlik

tarzı üzerinde durmuşlardır. Bunlar göreve dönük ve insana dönük liderlik tarzıdır. Yapılan araştırmalarda insana dönük liderlik tarzının daha başarılı olduğu hipotezini doğrulanmış buna rağmen net bir sonuca ulaşılamamıştır (Soylu, Tabak ve Polat, 2007:181).

1970-1980 yılları arasında durumsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu dönemde etkin liderin özelliklerinin ne olduğu ve nasıl davrandığı konusuna ilave olarak “durum” da eklenmiştir. Böylelikle farklı koşulların farklı liderlik tarzını gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak birçok araştırma yapılmış, liderlikte birçok durumsal faktörün varlığı üzerinde durulmuştur (Çetin, 2012:77).

1980’den günümüze modern liderlik yaklaşımı olarak adlandırılan bu dönemde yapılan çalışmalar durumsal yaklaşımların bir uzantısı halindedir (Tabak, Sığı ve Türköz, 2009:304). Durumsallık döneminin sonlarından, 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik literatüründe, klasik ve geleneksel lider davranış tarzlarının yanında Burns ve Bass yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna ifade etmişler ve bu ayrımı da geleneklere, geçmişe daha bağlı etkileşimsel liderlik ile geleceği yeniliğe değişime ve reforma dönük dönüşümsel liderlik biçimleri şeklinde yapmışlardır (Eren, 2010:464).

II.3.1 Liderin Özellikleri Yaklaşımı

Liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalar, liderin özellikleri dikkate alınarak lideri açıklamaya yönelik olmuştur. Bu yaklaşıma göre liderin özellikleri üzerine yapılan ilk çalışmalarda cinsiyet, yaş, boy gibi fiziksel özellikler, psikolojik testler sonucunda elde edilen bağımsızlık, kendine güven, saldırganlık gibi kişisel özellikler ve kişilik testleri ile ölçülen, doğuştan var olan zekâ, kararlılık gibi özellikler incelenmektedir. Yine bu yaklaşımda liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik sürecinin belirlenmesinde en önemli etken olduğu görüşü üzerinde çalışılmıştır. Başarılı liderler, başarılı olmayan liderlere göre

belirli özellik ve niteliklere daha fazla oranda sahiptirler. Bu amaçla bu yaklaşımda liderlerin ortak özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010:132).

Özellikler yaklaşımına göre lider, enerjik ve aktif olmayı içeren **fiziksel özelliklere**; yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlikten oluşan **zeka ve yeteneklere**; üretkenlik, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranıştan oluşan **kişilik özelliklere**; başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma gibi **iş ile ilgili özelliklere**; işbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet gibi **sosyal özelliklere** sahip olması gereklidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74).

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu yaklaşım eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen de takipçiler arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olan bireyler olduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu ise özellikler yaklaşımına ters bir durumu göstermektedir. Bu sonuçlar liderlik sürecinin tam olarak anlaşılması için başka değişkenlere bakmayı zorunlu hale getirmiştir. Özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamada yetersiz olması üzerine araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikler yerine takipçilerin özelliklerine ve liderin takipçilere nasıl davrandığına bakmaya başlamışlar ve böylece davranışsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2013:577).

II.3.2 Lider Davranışları Yaklaşımı

Liderlik konusunda özellikler yaklaşımı yetersiz kalınca araştırmacılar grupların yapısı ve işleyişi üzerinde yoğunlaşmıştır. Diğer bir ifadeyle araştırmacılar

liderliği açıklayabilmek için grupların yapısal özellikleri ve toplum içindeki fonksiyonlarını incelemeye başlamışlardır. Davranışsal yaklaşıma göre lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli ve onların kişisel değerlerini gözetici davranışlarda bulunmalıdır. Bu yaklaşıma göre liderlik, kişisel özelliklerden ziyade bireylerin eylemleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Liderlik, büyük ölçüde bireyin rol davranışı sonucu belirlenmektedir. Buna göre örgütsel liderlik, belirli bir ortamda takipçileri belirli amaçlara doğrultusunda birleştiren ve harekete geçiren davranışlar sonucu oluşan bir süreçtir şeklinde ifade edilebilir (Güney, 2000:161-162).

Davranışsal yaklaşımda liderler ve yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalarda pek çok davranış tipleri belirlenmiştir. Araştırmacılar ilk olarak görev eğilimli ve ilişki eğilimli davranışlar arasındaki farkı ortaya çıkarmış, daha sonra değişim eğilimli davranışın bir diğer önemli fark olduğunu bulmuşlardır. Liderlik davranışlarının bu üç tipi, farklı ve özel amaçlara sahiptir. Bu amaçlar örgütsel verimliliğin üç etkeni olarak ayrılmış, görev eğilimli davranışın verimliliği artırmak için çok yararlı olduğu, değişim eğilimli davranışın adaptasyonu artırmak için çok faydalı olduğu, ilişki eğilimli davranışın ise insan kaynakları ve ilişkileri geliştirmek için çok yararlı olduğu bulunmuştur. Özetle bu üç liderlik davranışının hepsi organizasyonel verimliliği etkilemektedir (Yukl, 2008:711).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde katkıda bulunan çalışmalar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla birlikte çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri nedeni ile eleştirilmiştir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010:133).

Çalışmanın bu kısmında davranışsal liderlik yaklaşımları içinde Ohio Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor'un X ve Y teorileri ve Likert'in sistem 4 modeli ele alınmıştır. Ayrıca diğer lider davranış sınıflandırmaları başlığı altında Zorlayıcı, Otokratik,

Demokratik-Katılımcı, Bürokratik ve Tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarına da yer verilmiştir.

II.3.2.1 Ohio Üniversitesi Yaklaşımı

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945’de başlayan Ohio Üniversitesi liderlik çalışmalarıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını belirlemektir (Koçel, 1988:400). Bu çalışmanın sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadığı, lider davranışlarının bu iki önemli değişken üzerinde yoğunlaştığı belirlenmiştir. Bu değişkenler “kişiyi dikkate alma” ve “inisiyatif”dir (Koçel, 2013:578).

Kişiyi dikkate alma: Kişiyi dikkate alan liderler çalışanlarla arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça yaklaşmakta, çalışanlarda saygı ve güven oluşturmaktadır (Eren, 2010:441-442).

İnisiyatif: Liderin gerçekleştirmek istediği amaçla ilgili olarak işin zamanında ve gerektiği gibi tamamlanması için amaç belirleme, grubu organize etme, haberleşme sistemini belirleme gibi davranışları ifade etmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005:189).

Ohio State çalışmalarının bulguları şunlar olmuştur (Koçel, 1988:401);

✓ Liderin kişiyi dikkate alan davranışlarında artış oldukça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

✓ Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça takipçilerin performansı artmaktadır.

II.3.2.2 Michigan Üniversitesi Yaklaşımı

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli çalışma 1947 yılı civarında Michigan Üniversitesinde Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışmasıdır. Bu çalışmaların amacı grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışma sonucunda liderlerin davranışlarının iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu faktörler “kişiyeye yönelik davranış” ve “işe yönelik davranış”tır (Koçel, 2013:579).

Bu çalışmalarda kişiyeye dönük liderler; her bir çalışanın örgüt için önemli olduğunu kabul eden, kişiler arası ilişkilere önem veren, yetki devrini esas alan ve kişisel ihtiyaçlara yönelik gelişme ve ilerlemeyle yakından ilgilenen bir davranış sergilemektedir. İşe yönelik liderler ise işin teknik yönleriyle ilgilenen ve üretime odaklanmış bir davranış sergilemektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010:168-169).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarına katılan araştırmacılar kişiyeye dönük liderler ile işe dönük liderleri ayırt etmişlerdir. Araştırmaya göre işe dönük liderler katı iş standardı getirip en ince ayrıntısına kadar görev tanımını yaparken izlenecek yöntemleri de ayrıntılı bir şekilde önceden belirleyip çalışanları sıkı bir denetim altında tutabilmektedirler. Diğer taraftan çalışan merkezli yöneticiler hedeflerin belirlenmesinde ve işle ilgili kararlarda takipçilerini katılıma teşvik etmekte, takipçilerine saygıyı ve güven duygusunu sağlayarak yüksek bir performans oluşumuna yardımcı olmaktadır. Bu çalışmalarda en verimli grupların liderleri, işe dönük olanlardan çok çalışan merkezli liderlerdir. En etkin liderler ise astlarıyla destekleyici ilişkiler kuran, tek başına karar almaktan çok grup halinde karar almaya önem verenler ve takipçilerini, yüksek performans

hedefleri oluşturarak bu hedefleri elde etmeye teşvik edenlerdir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005:190-191).

II.3.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Robert Blake ve Jane Mouton, "Yönetim Tarzı Matrisi" olarak adlandırılan yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matris geliştirmişlerdir. Büyük ölçüde organizasyon geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu modelde lider davranışlarında ağırlık verilen faktörler iki grupta toplanmıştır. Bunlar üretime yönelik olma ve insanlara yönelik olma boyutlarıdır. Bu matriste belirtilen liderlik tarzları ise şunlardır:

Pasif Liderlik: Liderin gerçek sorumluluğu olan taşıdığı işleri başarmak ve yönettiği grubun arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almak bakımından çok yetersiz olduğu yalnızca organizasyonda kalabilmek için gerekli işlerin yerine getirilmesinde en düşük düzeyde çaba harcadığı liderlik tarzıdır (Koç ve Topaloğlu, 2010:169).

Görev Odaklı Liderlik: Bu liderlik biçiminde göreve dönüklük esastır, insan ilişkilerine önem verilmediğinden çalışanlar birer üretim aracı olarak görülürler (Bakan ve Bulut, 2004:155-156).

Şehir Kulübü Liderliği: Lider arkadaşça ilişkilere önem verir ve üretime olan ilgisi en düşük düzeydedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005:191).

Orta Yolcu Liderlik: Hem insan ilişkilerine hem de üretime aynı ölçüde ağırlık veren bir liderlik biçimidir (Bakan ve Bulut, 2004:157).

Takım Odaklı Liderlik: Bu liderlik tarzında hem insan ilişkilerine hem de göreve en fazla düzeyde önem verilir. Takım odaklı liderler, ortak örgüt amacı etrafında insan ilişkilerini maksimum düzeyde tutarken, iş başarısının da en üst düzeyde olmasını isterler (Bakan ve Bulut, 2004:156).

Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere sergiledikleri davranışları kavramsal hale getirme olanağı sağlamasıdır. Böylece kendi liderlik tarzının ne olduğunu öğrenen bir lider çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir (Koçel, 2013:581).

II.3.2.4 McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor'a göre yöneticilerin ve liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan biri onların insan davranışı hakkında varsayımlarıdır. Dolayısıyla liderlerin ve yöneticilerin insan davranışları hakkındaki görüşleri ve inançları onların sergileyeceği davranışları da etkileyecektir (Koçel, 2013:581). McGregor'un bu çalışmasında, liderlerin insan davranışı hakkındaki varsayımları birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanarak "X" ve "Y" teorileri olarak isimlendirilmiştir (Koç ve Topaloğlu, 2010:170).

X teorisine göre insanlar çalışmayı sevmezler bu yüzden fırsat buldukça çalışmaktan kaçarlar. Bu nedenle insanlar çalıştırılmak isteniyorsa korkutulmalı, yönlendirilmeli hatta tehdit edilmelidir. Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir. Sorumluluk almaktan kaçır, güvende olmak ister ve kendisine en fazla kazanç sağlayacak işi yapar. Ayrıca insanların çoğu yenilikçi değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler. İnsanlar için önemli olan organizasyonel amaçlar değil, kişisel çıkarlarıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005:193).

Y teorisine göre kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve zihinsel çaba harcamaları, dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır. Kişi bir işi yaparken önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir. Kişinin amaçlara yönelmesi, ödülün yanı sıra başarı ihtiyacının da karşılanmasına yöneliktir. Kişiye imkân verilirse kişi amaçlara ulaşmak için sorumluluğu zorla değil isteyerek alır.

Ayrıca bu teoride kişilerin yenilik bulma özellikleri toplumda az sayıda kişiye verilmiş olmayıp toplumun geneline yayıldığı düşünülmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005:193).

X teorisinde yer alan varsayımlar insanı rasyo-ekonomik açıdan değerlendirmekte, insanın örgütsel amaçlara uzak olduğunu, değişiklikleri benimseme ve zekâ bakımından pek fark olmadığını ifade etmektedir. Y teorisinin ise temel ilkesi bütünleşmedir. Diğer bir ifadeyle Y teorisi takipçilerin kendi amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için çabalarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmelerini sağlayacak koşulların liderlerce oluşturulmasının ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleştirilmesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010:171-172).

II.3.2.5 Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert'in Sistem 1'den 4'e kadar dört grupta ele alarak yöneticilerin ve liderlerin davranışlarını ortaya koyduğu bu çalışması Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğindedir (Saruhan ve Yıldız, 2009:245).

Bu dört grup altında toplanan liderlik davranışları şu şekildedir:

Sistem 1 (İstismarcı Otokratik): Bütün kararların lider tarafından verildiği, yapılacak işlerin kimin tarafından nasıl yapılacağı lider tarafından belirlendiği, başarısızlığın cezalandırıldığı, takipçilere güvenin çok az olduğu liderlik türüdür. "Dediğim gibi yapmazsan kovulursun" anlayışı hâkimdir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005:194).

Sistem 2 (Yardımsever Otokratik): Burada kararları lider ve yöneticiler verir. İşler yürütülürken takipçiler belli bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005:194).

Sistem 3 (Katılımcı): Yöneticiler ve liderler amaçları belirlemeden önce takipçilere de danışırlar. İşlerin nasıl yapılacağına karar verme konusunda takipçiler kendilerini özgür hisseder. Cezalandırmadan ziyade ödüllendirmeye ağırlık verilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005:194).

Sistem 4 (Demokratik): Likert'in önerdiği sistemdir. Burada çalışanların tümü amaçların belirlenmesine ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar. Böylece karar vermenin örgütsel gruplar aracılığı ile tüm örgütsel kademelere yayılmasıyla katılımcı yönetim olgusuna ulaşılmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005:194).

Likert'in Sistem 4 Modeli, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 (Katılımcı) ve Sistem 4 (Demokratik) türü bir yönetim idaresinde olduklarını, verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 (İstismarcı Otokratik) ve Sistem 2 (Yardımsever Otokratik) türü bir yönetim idaresinde olduklarını göstermiştir (Koçel, 2013:583).

II.3.3 Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik araştırmalarında etkili olan “durumsallık yaklaşımı”nda araştırmacılar en etkili liderlik tarzının insan yönelimli ve görev yönelimli davranışların uyumuyla ortaya çıkacağını savunmuşlardır (Eraslan, 2004:3). Durumsallık yaklaşımda araştırmacılar lider ve takipçileri arasındaki ilişkiyi öne çıkarmıştır. Lider etkili liderlik için çalışanların ihtiyaçlarını tespit edebilmelidir (Werner, 1993:35). Durumsallık yaklaşımı araştırmacılarına göre etkin liderlerin bir tek özelliği olmadığı gibi bütün durumlarda etkinliği sağlayabilen bir liderlik türü de bulunmamaktadır. Bunun için belli bir liderlik tarzının etkinliğini etkileyen faktörleri her durum için ayrı ayrı ortaya çıkarmışlardır (Şimşek Akgemci ve Çelik, 2005:194). Liderliği, etkileyen koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu yaklaşıma göre liderin etkinliğini belirleyen bu faktörler; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, takipçilerin yetenekleri ve beklentileri, liderin

oluşturduğu organizasyonun özellikleri, lider ve takipçilerin geçmiş tecrübeleridir (Koçel, 2013:584).

Çalışmanın bu kısmında durumsal liderlik yaklaşımları içinde ele alınacak teoriler; Fiedler'in etkin liderlik modeli, House ve Mitchell'in yol-amaç teorisi, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik yaklaşımı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi ve Vroom ve Yetton'un Liderlik Teorisidir.

II.3.3.1 Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsal liderlik yaklaşımında önemli çalışmalardan biri Fred Fiedler tarafından geliştirilen "Etkin Liderlik Modeli"dir. Fiedler'in modelinde, insan ilişkilerine düşük düzeyde önem veren liderler iş merkezli yetkili kişi olup olağanüstü durumlarda en etkili bireyler olabilmektedir. İnsan ilişkilerine yüksek düzeyde önem veren liderler ise birey merkezli kişiler olup olağan ortamlarda güç ve yetkinin normal koşullarda kullanıldığı yerlerden çok daha fazla etkili olabilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005:199).

Fiedler'in modelinde liderlik davranışını etkileyen üç temel değişken vardır.

Bunlar:

Lider ve Takipçileri Arasındaki İlişkiler: Bu değişkende liderin takipçileri tarafından sevilen bir lider olduğu ve takipçilerin lidere duydukları güven ve bağlılıklar "iyi" ve "zayıf" şeklinde gösterilerek ifade edilir (Koçel, 2013:585).

İşin Niteliği: Bu değişken, grubun yaptığı işin yapılması ile ilgili önceden belirlenmiş yöntemlerin var olup olmasını ifade eder (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2013:196). İşin niteliği "planlanmış" ve "planlanmamış" şeklinde gösterilir. İşletmenin rutin işleri "planlanmış" nitelikteki işler olup liderlik için olumlu ortam oluştururken rutin

olmayan işler ise “planlanmamış” işler olup lider için olumsuz bir ortam oluşturmaktadır (Koçel, 2013:586).

Liderin Yetki Derecesi: Bir organizasyonda liderin yetkileri “az” ya da “fazla” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu ortamı, yetkilerin az olduğu durum ise olumsuz ortamı ifade etmektedir (Koçel, 2013:586-587).

II.3.3.2 House ve Mitchell’in Yol-Amaç Teorisi

En çok çalışılan durumsal teorilerden birisi Robert House’nin Yol-Amaç liderlik teorisidir. Robert House’ye göre etkili liderler takipçilerinin ihtiyaç ve beklentilerini, işlerindeki performansları yolu ile yerine getirebileceğini anlamalarını sağlayarak motive edebileceklerini ileri sürmektedir. Bir çalışan ne kadar iyi performans sergilerse ihtiyaçların giderilmesi o kadar yüksek olur. Ayrıca Yol-Amaç teorisinde çalışanlara görevlerini tamamlaması için psikolojik ve teknik desteği, bilgiyi ve diğer gerekli kaynakları sağlamak liderin etkinliğinin ayrılmaz bir parçası olduğu ifade edilmiştir (Koç ve Topaloğlu, 2010:174).

Bu teoride “yol” liderin takipçilerinin beklentilerini etkileme derecesini, “amaç” ise liderin takipçilerin sonuçlara verdiği değeri etkileme derecesini ifade eder (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005:199).

Yol-amaç teorisinde lider takipçilere daha fazla ödül vererek güdülenmelerini sağlayıp verimliliklerini yükseltebilir. Lider, takipçilerin işlerinin belirsiz olduğu veya çok az belli olduğu zamanlarda, amaçları açıkça ortaya koyarak, takipçileri eğiterek, onlara destek vererek ve yardım sağlayarak örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülenmeyi artırmaktadır. Bunun sonucunda örgütsel belirsizlik ve sıkıntıları ortadan kalkan takipçinin amaca ulaşma beklentileri veya algısı artacaktır. Takipçilerin işleri iyi belirlenmiş ve yapılandırılmışsa bu durum takipçilere emir olarak görülecek, bunun

sonucunda monotonluk ve psikolojik yorgunluk artacak, takipçiler tatminsizliğe uğrayacaktır. Bu durumda bireyin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına yönelmek, onları övmek ve onlara monotonluğu yok edici ve güdülenmeyi artırıcı destekler sağlamak gerekecektir (Eren, 2010:460-461).

II.3.3.3 Vroom ve Yetton'un Liderlik Teorisi

İlk olarak Victor Vroom ve Philip W. Yetton tarafından ortaya konan daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılan bu model yol-amaç teorisinde olduğu gibi belirlenen bir durumdaki uygun liderlik modelini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu modele göre lider bazen değişik liderlik modellerine göre davranış gösterebilmektedir. Bu modelde belirli koşullar altında verilecek kararlara takipçilerin katılmalarını sağlamak amacıyla onlara nasıl cesaret verileceği ve bunun sonucunda takipçilerin katılımının ne kadar olacağı saptanmak istenir. Lider ortaya çıkan sorunun çözümünde, takipçilerin katılımını sağlayacak böylece etkinliğini artırmış olacaktır. Vroom, Yetton ve Jago'nun bu liderlik teorisinde karar ağacı kullanır. Yönetici bu karar ağacı vasıtasıyla sonuca ulaşmaya kadar yolları izleyerek problem için uygun seçeneği bulur ve ne yapacağını belirler (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005:200-201).

II.3.3.4 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

William J. Reddin, üç boyutlu liderlik teorisinde önceki araştırma modellerinde yer alan görev ve ilişki boyutlarına ilk defa etkinlik boyutunu eklemiştir. Reddin bu modelde çeşitli davranış biçimlerinin duruma bağlı olarak etkili ya da etkisiz olabileceklerini göstermiştir. Ohio modelinin ve Blake ve Mouton'in yönetim tarzı matriksinin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde dört temel liderlik tarzı ortaya koymuştur (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:94).

Kopuk Liderlik Tarzı: İnsan ilişkilerinin ve görev davranışının düşük olduğu boyutta yer alan bu yönetici genellikle kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve devamlı olarak hataları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Yöneticinin, sosyal ilişkileri zayıf olduğundan, genellikle yazılı olarak emir verir. Örgütü, örgütü oluşturan bireylerden ayrı olarak düşünür. Takipçilerin, kurallara uyup uymamalarına göre değerlendirirken, üstlerine iş, zekâ ve akıl ölçülerine göre değer verir. Bu tarz yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, çalışanlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:94).

İlgili Liderlik Tarzı: Bu yönetim tarzında yöneticiler, yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutunda yer alır. İnsanı olduğu gibi kabul ederek, onları tanımaya yönelik davranış sergilerler. Takipçilerini tanımaya, anlamaya ve onlarla karşılıklı iletişim kurmaya çalışırlar. Üstlerini ise çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlığa göre değerlendirip örgütü bir sosyal sistem olarak görüp fikir ayrılıkları konusunda uzlaştırıcı ve yol gösterici bir yönetim tarzı sergilemektedirler (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:94).

Adanmış Liderlik Tarzı: Adanmış yönetim tarzını benimseyen yöneticiler düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer almaktadır. Çalışanlar üzerinde otorite kurarak onlara hükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlara sözlü emirler verirler. Takipçilerini, üretkenliklerine göre, üstlerini de güç ve otoriteyi nasıl kullandıklarına göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında aktif roller üstlenirler. Hatayı cezalandırma ve anlaşmazlıkları bastırma yolunu tercih ederler (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:94).

Bütünleştirici Liderlik Tarzı: Bu liderlik tarzını benimseyen yöneticiler yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer almaktadır. Bu yöneticiler olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir yönetim tarzı gösterirler. İletişime ve

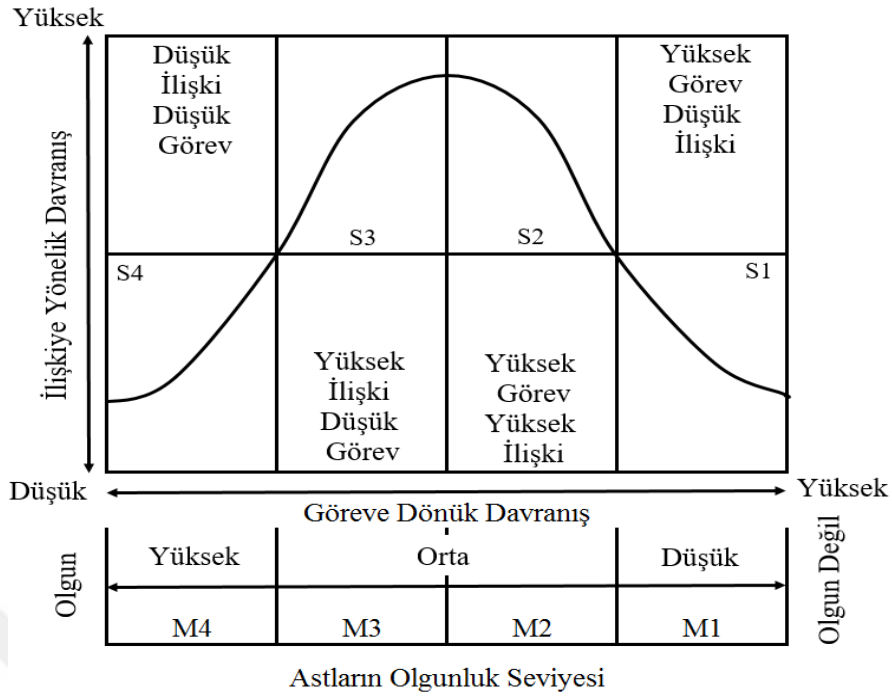
ekip çalışmasına önem verirler. Hatalardan ders çıkarmaya ve sorunların kaynağına inmeye özen gösterirler (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:95).

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında bu model bütün durumlara uygun olacağı tek bir liderlik tarzı üzerinde durulmamaktadır. Örneğin güvenlik veya askeri kuruluşlar gibi kriz durumunda kurulmuş örgütlerde tehdit, savaş, saldırı, toplu gösteri gibi durumlarda başarılı olma emirlerin hızlıca yerine getirilmesine bağlı olmasından dolayı bu durumda en etkin liderlik tarzının yüksek görev düşük ilişki olan adamış liderlik tarzı benimsenir (Eren, 2010:457).

II.3.3.5 Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen bu yaklaşımda dikkat çekilen nokta astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenlerdir. Düşük görev olgunluğuna sahip olan diğer bir ifadeyle az yetenekli ya da eğitim düzeyleri düşük, kendilerine güvenleri zayıf olan takipçilerin liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan yetenekli, eğitilmiş ve kendine güvenen, iş görme arzusu yüksek olan takipçilerin liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır (Eren, 2010:457).

Hersey ve Blanchard lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirtip takipçilerin olgunluk durumlarını ise M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade etmiştir (Koç ve Topaloğlu, 2010:179).



Şekil 3: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli (Eren, 2010:458).

Olgun olmayan takipçilerin durumunu gösteren M1'de lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermektedir. Lider olgun olmayan takipçilere direktif verip iş isteme olan S1 davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durum olan M2'de ise liderin yüksek görev ve yüksek ilişkisini göstermektedir. Ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup takipçilere fikir ve direktiflerinin gerekçelerini açıklamaktadır. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı M3'de ise lider yüksek ilişki ve düşük görev davranışı olan S3'ü sergileyerek işlerin yapılmasında takipçilerin görüş ve önerilerini alarak yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek olduğu M4 durumunda ise lider düşük ilişki düşük görev davranışı olan S4'ü sergilemekte planlama ve iş yetkilerini takipçilere devretmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010:179).

II.3.4 Yeni Liderlik Yaklaşımları

Çalışmanın amacı gereği bu kısımda modern liderlik yaklaşımları olarak etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına yer verilmiştir. İlerleyen kısımda bu yaklaşımlarla ilgili daha ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

Yeni liderlik yaklaşımı liderin davranışlarından, liderlik tarzlarından ve koşullu yaklaşımlarından entegre edilmiş, ayrıca Weber ve politik bilimci Burns gibi sosyologların çalışmalarında yaklaşımlar birleştirilmiş ve yeni liderlik yaklaşımı ortaya çıkarılmıştır (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997:19). Bu araştırmacılar önceki modellerle ilişkilendirilmiş davranışlar içinde liderlik kavramını basitleştirirken tipik olarak lider davranışlarını ve lider davranışlarının grup üzerindeki etkisini ölçmeye odaklanmıştır (Avolio ve Bass, 1995:200).

Burns “Liderlik” kitabında iki tip politik liderlik tarzı tanımlamıştır. Bunlar etkileşimsel ve dönüşümsel liderliktir (Kunhert ve Lewis, 1987:648). Liderlik teorisi üzerine çoğu araştırma, Burns’un politik bu liderlik üzerine yaptığı araştırmasını temel almış, dönüşümsel liderlik olarak adlandırılan verimli liderlik stiline üzerinde daha fazla durmuştur (Webb, 2007:54). Burns’a göre liderlik mutlaka kolektif bir amaçla ayrılmalıdır ve verimli liderler sosyal değişim oluşturma yetenekleri ile yargılanmalıdır. Ayrıca Burns liderin ve takipçisinin rolünü kavramsal olarak birleştirmeyi ve liderlik sürecinin çatışma ve gücün etkileşimi olduğunu ifade etmiştir (Stewart, 2006:8). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin gelişimine büyük katkısı olan Bass ise mevcut liderlik teorilerinin astların amaçları ve rollerini açıklamaya, davranışlarını ödüllendirme veya yaptırım uygulama yolları üzerine odaklandığını ifade etmiştir (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003:264).

Önce Burns sonra Bass tarafından ortaya konulan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik yaklaşımları, liderlik literatüründe birbirine karşıt iki kavram olarak ele alınmış ve

incelenmiştir (Berber, 2000:34). Bu yaklaşımlardan ilki olan etkileşimci liderlikte lider ile astları arasında değiş tokuşa dayana bir ilişki mevcut olmasının yanı sıra (Kunhert ve Lewis, 1987:648) liderlerin görevleri açıkça özetlenmiştir ve liderler görevlerini yerine getirmelidir. Takipçiler terfi, ödül vb. fiziksel telafiyle veya uygun materyallerin değiş tokuşu karşılığında görevleri tamamlamayı kabul eder. Görevin ve ödüllerin açıklanmasından sonra liderler görevlerin astları tarafından nasıl yapıldığını pasif olarak izlerler. Bunu aksine dönüşümsel liderler ise takipçilerinden beklenen bağlılık ve katkı düzeyinin ötesine geçmeyi sağlayan ilham verme yeteneğine sahiptir. Bu ilham verme süreciyle görevle ilişkili değerler vurgulanır ve güçlü bir misyon bağlılığı sağlanır. Takipçiler gruba faydalı olmayı kendi çıkarları ötesinde gördükleri için motive olurlar (Rowold, 2006:313).

Bass, (1990:25) işletmeler birimlerindeki performansta büyük farklılıklar oluşması istiyorsa dönüşümsel liderliği geliştirmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Yapılan çalışmalarda ayrıca dönüşümsel lider, geleceğin vizyonunu meslektaşları ve astları ile paylaşabilen, gelecek konusunda astlarını uyaran ve insanlar arasındaki bireysel farklılıklara oldukça önem veren biri olarak karakterize edilmiştir. Dönüşümsel liderlik arzu edilen davranışları göstermek için ödül koşullu değiş tokuş yapan etkileşimsel liderliğin aksine ortaya konmuştur (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996:386).

II.4 Yönetsel (Etkileşimsel) Liderlik

Bass liderlikle ilgili yapılan tanımlama ve sınıflandırmaların artık günün koşullarına cevap verme konusunda yetersiz kaldığını ifade ederek liderlerin takipçilerden beklentilerini net bir şekilde ifade eden ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını açıklayan lideri etkileşimci lider olarak tanımlamıştır (Eren ve Titizoğlu, 2014:278). Bass'a göre etkileşimci liderler çalışanlardan

nasıl performans beklediğini belirler, çalışanın bu beklentiye nasıl karşılayacağını açıklar, performans değerlendirme ölçütlerini ayrıntılı olarak ortaya koyar, çalışanların hedeflere ulaşıp ulaşmadığı konusunda geri bildirimde bulunur ve hedeflere ulaşabilmelerine göre ödüllendirilmelerini sağlar (Yiğit ve Yazarkan, 2014:72). Lider takipçilerindeki belli bir yeteneğin ya da becerinin kullanılması amacıyla takipçilere yaklaşır (Cemaloğlu, 2007:81).

II.4.1 Yönetmel (Etkileşimsel) Liderlik Kavramı

Etkileşimsel liderlik karşılıklı değişimdir. Etkileşimsel lider, astlarının görevlerini yapmasını sağlamak için karşılıklı değişim içinde ödüllendirir veya cezalandırır. Burns'a göre etkileşimsel liderler astlarının istedikleri şeyi belirler ve destek karşılığında onlara istedikleri şeyi elde etmeleri için yardım eder (Bass, 1997:21). Etkileşimsel lider, takipçilerinin amaçlarına ulaşmalarına yardım eder, takipçileri de lidere itaat eder çünkü ona itaat etmenin kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler (İşcan, 2006:208).

Burns etkileşimsel liderliğin liderler ve takipçileri arasında bir alışverişe yol açtığını ileri sürmüştür. Takipçiler liderlerinin isteklerine uygun hareket ettiklerinde bazı değerli çıktılar (ödül, prestij vb.) alırlar. Başlangıç noktası olarak Burns'u temel alan Bass liderlik araştırmasında etkileşimsel liderliği maliyet faydalı veya etkileşimsel bir alışveriş süreci olarak kavramlaştırmıştır. Etkileşimsel liderlik, lider takipçi ilişkisinin bir dizi alışverişi veya lider ve takipçileri arasında örtülü pazarlığı temel alan bir fikir üzerine ortaya çıkarılmıştır. Genel görüş şudur ki takipçinin çevresi ve işi, gerekli motivasyonu yönlendirmeyi ve tatmini sağlamada başarısız olduğunda lider, davranışlarıyla, eksiklikleri gidermede verimli olacaktır. Lider, performans kriterlerini diğer bir ifadeyle astlarından ne beklediğini ve astların bunun karşılığında ne alacağını açıkça belirterek eksiklikleri gidermede verimli olur (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997:20).

Etkileşimci liderlikte kısaca lider, almak istediği bir şey için takipçilerine istediklerini verir. Takipçi ve lider arasındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içerir. Takipçiler için liderlerinin emirlerini yerine getirmek çok önemlidir. Bununla birlikte liderler de sık sık takipçilerinin beklentilerini, ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlik, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır. Etkileşimci liderlikte şekle ilişkin saygı, güven vb. değerler mevcuttur. Karşılıklı olarak değişilen bu değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre karşılıklı olarak düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değişim şeklinde iki dereceli davranış belirlenmiştir. Düşük kaliteli davranışta mal ve haklar söz konusu iken yüksek kaliteli davranış kişisel ilişkilere dayanmaktadır. Düşük kaliteli davranışlarda, liderin ücret artışı ve maddi ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise liderin gücünü belirleyen etkenler maddi olmayan, ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanır (Cemaloğlu, 2007:81).

II.4.2 Yönetmel (Etkileşimci) Lider ve Özellikleri

Yöneticilik niteliğine sahip etkileşimsel liderler çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtarak başarılı olmalarında onlara yardımcı olurlar. Etkinlikleri sürekli bir şekilde yön, vizyon, örgütsel ve örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder. Etkileşimci lider örgütte eskiden beri devam eden olağan işleyişi üzerinde durur. Stratejik ve uzun dönemli görüşü yoktur. İşletmenin pazar payının ve kârının artması ile ilgilenir. Etkileşimci lider zaman yöneliminde bugünü önemseyerek faaliyetleri yerine getirmede kurallar ve yönergelere uyar. Gücünün kaynağını makamından alan etkileşimci liderin iletişimi hiyerarşik düzende yukarıdan aşağı dikey şekildedir ve finansal hedeflere yoğunlaşarak kazancı arttırmayı amaçlar (Eraslan, 2004:7-8). Etkileşimci lider örgütte yetkisini ve bundan kaynaklanan otoritesini takipçilerini

ödüllendirmek için kullanmaktadır. Etkileşimci liderler yenilik ve değişime yer vermekten çok mevcudu iyileştirme yolunu tercih etmektedirler (Yavuz ve Tokmak, 2009:18).

Ülgen ve Mirze işlemci liderler olarak gördüğü etkileşimci liderlerin özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir: Etkileşimci liderler önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba sarf ederler. Belirlenmiş amaçlara uygun yapıyı kurmak, çalışanları bu yönde motive ederek denetimler yapmak bu liderlerin temel görevidir. Dolayısıyla etkileşimci liderler, yönetim sürecinin organize etme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarına daha çok önem verirler. Planlama fonksiyonunu ise kısa dönemli işlevsel planlar şeklinde yerine getirirler. Etkileşimci liderler stratejik karar ve uygulamalarda daha çok geleneksel ve reaktif stratejileri seçerler. Rekabet stratejilerinde ise etkileşimci liderlerin tercih ettikleri strateji verimliliğe yönelik maliyet liderliği stratejisidir. Bu liderlerin yenilikçilik ve vizyon geliştirme ile ilgili önemli bir çabaları yoktur (Ülgen ve Mirze, 2013:415).

II.4.3 Yönetimsel (Etkileşimsel) Liderliğin Boyutları

Etkileşimsel liderlik sözleşme yükümlülüklerinin karşılanmasını temel almış bir alışveriş sürecidir ve tipik olarak görevleri düzenlemeyi, izlemeyi ve sonuçları kontrol etmeyi temsil ederek şu üç temel faktörü içerecek şekilde teorize edilmiştir. **Koşullu ödül liderliği** (Yapıcı Etkileşim); sözleşme hükümlerinin yerine getirilmesi üzerine takipçilere psikolojik veya materyal ödüller sağlayan, takipçilerin görevsel gereksinimleri ve rolünü açıkça ortaya koymaya odaklanan lider davranışlarıdır. **İstisnalarla aktif yönetim** (Aktif Doğrulayıcı Etkileşim); standartları karşılamayı sağlama amacıyla olan liderin aktif dikkatidir. **İstisnalarla pasif yönetim** (pasif doğrulayıcı etkileşim) ise liderin yalnızca uyumsuzluk oluştuğunda veya bir hata yapıldığında müdahale etmesidir (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003:265).

II.4.3.1 Koşullu Ödül

Koşullu ödül boyutu başarıya ulaşmak için iyi performans ve çaba karşılığında ödül sözü veya anlaşmasını ifade eder (Bass,1990:22). Lider tarafından betimlenen özel performans standartlarını karşılamada başarısız olduğunda cezalandırma için birey uyarılır, tehdit edilir veya disipline edilir. Cezanın veya ödülün ne kadar etkili olacağı bireyden beklenen etkinin değerine ve üst seviyede çabasına bağlıdır (Avolio ve Bass, 1995:202).

Bu boyutta, lider amaçları belirler ve takipçilerin bu amaçları gerçekleştirmeleri karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını açıklar ve başarılı sonuç halinde ödül verir. Takipçinin gösterdiği çabanın karşılığı olarak ona istediği desteği sağlamak, hangi performans hedeflerini gerçekleştirmekten kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak belirlemek, ödüllendirilmek için ne yapmak gerektiğini açıklamak ve performansın karşılığı olarak takipçilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılamak liderin koşullu ödül davranışlarını oluşturur (Karip, 1998:448-449).

II.4.3.2 İstisnalarla Aktif Yönetim

Bass (1990:22) istisnalarla aktif yönetim boyutunu, kuralların ve standartların dışına çıkmadan, hareketleri doğrulamak için izleme ve araştırma yapma olduğunu ifade etmiştir. Bu boyutta liderler standartların dışına çıkma ve hatalar üzerinde takipçilerinin çözümlenmelerini ve performansını izlerler (Bass, 1997:21). Yine bu boyutta liderin birincil amacı olağandışı ya da istisna olarak normal performansın altına düşülen, hata yapılan ve sorunların meydana geldiği alanları belirlemek ve bunları düzeltmektir. Takipçilerin performansları hatalara, sorunlara müdahale etmek ve düzeltmek amacıyla izlenir. Müdahale genellikle hatanın eleştirilmesi ve negatif dönüş sağlanması şeklinde görülür. Bu

yaklaşımında hiçbir zaman daha iyi veya en iyi hedeflenmez, lider için işlerin olağan olması yeterlidir (Karip, 1998:449).

Özetle istisnalarla aktif yönetimde, liderler takipçilerin geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırma yolunu tercih ederler. Lider işin başında belli bir standart belirler ve bir sorun çıkana kadar herhangi bir müdahalede bulunmaz. Buradaki olumsuzluk hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması sebebiyle çalışanlar üzerinde gerilim oluşabilmesidir (Cemaloğlu, 2007:82-83).

II.4.3.3 İstisnalarla Pasif Yönetim

Bass (1990:22) bu boyutta liderin yalnızca standartları karşılamadığında müdahale ettiğini ve liderin düzeltici eylemde bulunmadan önce hataların ve standartların dışına çıkmanın gerçekleşmesini beklediğini belirtmiştir (Bass, 1997:21). Yani bu boyutta lider "Çalışıyorsa Kurcalama" ilkesini katı bir şekilde uygular (Karip, 1998:449).

İstisnalarla pasif yönetim yaklaşımında lider önceden sapmaları araştırmak yerine sorunun oluşmasını bekleyerek, yalnızca sapmaların ve olumsuzlukların ortaya çıktığı durumlarda harekete geçmeyi tercih eder. Hem istisnalarla aktif yönetimde hem de istisnalarla pasif yönetimde liderin, faaliyetlerin önceden belirlenen koşullar altında yerine getirilmesi sırasında işlere fazla müdahale etmemesi söz konusudur (Berber, 2000:40).

II.5 Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında yeni yönetim yaklaşımı ve teknikleri, küreselleşme, baskıcı rekabet ortamı gibi faktörlerin önemli katkısı olmuştur (Eren ve Titizoğlu, 2014:277). Bu liderlik tarzının temelleri Burns'un çalışmalarına dayanır. Dönüşümsel liderlik yaklaşımı Bass tarafından tartışmaya açılmıştır. Yaklaşımında liderin takipçiler üzerindeki etkisi de incelenmiştir (Güney, 2000:249). Liderin

takipçileri üzerinde etkisi açısından en başta dönüşümsel liderlik tanımlanmış ve bu lider davranışlarıyla oluşturduğu etkiyi başarıya ulaşmak için kullanılmıştır. Takipçiler lidere güvenir, bağlıdır, takdir eder ve saygı duyar, böylece takipçiler kendilerinden beklenenden fazlasını yapmak için motive olurlar. Bu etkilenme süreci, organizasyon çıkarlarının kişisel çıkarlardan üstün görülmesiyle görevin içeriğine ve sonuçlarına olan farkındalığı artırarak takipçileri motive etme açısından tanımlanır (Yukl, 1999:286).

Çalışanların iş memnuniyeti organizasyonun performansını etkiler. Bu bağlamda dönüşümcü liderler önemli rol oynarlar. Liderler çalışanlarının işlerinin anlamlı olması ve daha büyük amaca katkı sağlamak için gereken ihtiyaçlar gibi bazı temel ihtiyaçlarını karşılarırsa iş memnuniyeti ortaya çıkar. İhtiyaçlar karşılandığında liderler çalışanlarının bağlılığını ve üretkenliklerini artırarak performansını pozitif olarak etkilerler. Özetle dönüşümsel liderlik organizasyonun performansında başarı için belirleyici faktör olan çalışanların memnuniyetini artıran bir araç olarak organizasyonel görevleri ve işi telkin eder (Cossin ve Caballero, 2013:6).

II.5.1 Dönüşümsel Liderlik Kavramı

Bass'ın aktarımına göre dönüşümsel liderlik ilk olarak Dawston'un "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasının bir kısmında belirtilmiştir. Bu liderlik tarzını James McGregor Burns geliştirmiş (Bass, 1995:466) sonra Bernard Bass ve arkadaşları daha ileriye taşımıştır (Zhu ve diğerleri, 2011:80). Bass, çalışmasıyla Burns'un yeni teorisini ilk kez ölçülebilir ve anlaşılabilir bir seviyeye getirmiştir (Şirin ve Yetim, 2009:70).

Burns'e göre dönüşümcü liderlik, takipçileriyle olumlu aktif bir etkileşime girerek; takipçilerdeki mevcut enerjiyi ortaya çıkarıp örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektedir. Dönüşümcü liderler, örgütlerdeki takipçilerin çabalarını somut

hedefler yerine, bir vizyona yönlendirmektedir. Uzun dönemli bir bakış açısına sahip olan dönüşümcü liderler, takipçilerin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkartıp, kendilerine olan güvenleri artırarak, onlardan beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemektedirler (Cemaloğlu, 2007:78-79).

Dönüşümsel liderlik, liderlerin çalışanlara grubun amaçlarına ve misyonuna yönelik farkındalığı ve kabullenmeyi sağladığında, grubun veya organizasyonun verimli olması için organizasyonun çıkarlarını kişisel çıkarların ötesinde gördüğünde meydana gelir. Dönüşümcü liderler bir veya daha fazla yoldan sonuca ulaşır. Bu liderler takipçileri için karizmatiktir. Böylece takipçilerinin duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak onları motive eder (Bass, 1990:21).

II.5.2 Dönüşümcü Lider ve Özellikleri

Dönüşümcü liderler özgürlük, eşitlik ve saygı gibi önemli değerlere odaklanarak takipçilerine yardımcı olur bu sayede onların kişisel gelişimine katkı sağlar (Nash ve Bangert, 2014:463). Dönüşümcü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye çalışırlar ve onlara bu konuda ilham veririler. Lider çalışanların görüşlerini, işletme içerisindeki statüleri ne olursa olsun, ciddiye alır. Dönüşümcü liderler, karizma ve esinlenmeyi birleştirerek takipçilerinin gıpta edecekleri bir rol model olmaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışanlara kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kişiler sorulduğunda tanımladıkları bireylerdir. Çalışanlar dönüşümcü liderlere, tüm bu özellikleri nedeniyle takdir, saygı ve güven duyguları besler ve onlara benzemeye çalışırlar (İşcan, 2006:164).

Dönüşümcü liderler takipçilerine ilgi göstererek sonuçlara ulaşır, açık ve çekici bir vizyon sunarlar, vizyonun sonuçlarının önemini açıklarlar, bu vizyonu gerçekleştirmek için aşamaları iyi belirlenmiş bir yol göstererek simgeler kullanırlar, özgüven, iyimserlik

ve kararlılıkla hareket ederler, işletme hedeflerine ulaşmak için takipçilerini grup halinde çalışmaya teşvik ederler, takipçilere grup bazında yararlı olacak iyi kararlar alma yetkisi verirler (Mentor, 2007:22-23).

Çalışanları kendi kişisel çıkarlarının ötesinde organizasyonun veya grubun çıkarları için çalışmalarını sağlamak üzere motive eden dönüşümsel liderlerin (Bass, 1997a:133) sahip olduğu genel özellikleri şu şekilde ifade edebiliriz:

✓ Bu liderler cesaretlidir. Değişimi sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirmek ve kimi zaman alışılagelmiş yöntemleri ve fikirleri değiştirmek, bazen istenmeyen fakat mücadele gerektiren olaylara neden olabilmektedir. Dolayısıyla bunu başaran Dönüşümsel liderlerin bu koşullar karşısında durabilecek ölçüde cesaretli olduğu söylenebilir (Berber, 2000:36).

✓ Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan kişilerdir. Buldukları grubun ya da organizasyonun bireylerinden farklı ve üst düzeyde olduğunu düşünen dönüşümcü lider, bu niteliğini, kişiliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme, öğrenme gibi kendini geliştirme eğilimlerine sahip olması özelliğinden almaktadır (Berber, 2000:36).

✓ Dönüşümcü liderler, kendilerini, değişim unsuru olarak görmektedir. Bu liderlerin, içinde buldukları organizasyonun yapısından, takipçilerinin çeşitli davranışsal özelliklerine kadar mümkün olan her alana kendi etkilerini yansıtmayı görev olarak görmeleri doğaldır (Berber, 2000:36).

✓ Bu liderler kavramsal yeteneklerini iyi kullanmaktadır. Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görmek ve organizasyon birimleri arasındaki ilişkileri takip ederek onu bütüne uygun hale getirme yeteneğidir. Dönüşümcü liderlerin birey üzerine yoğunlaşması ve onu çevresi ile uyumlu hale getirerek, buldukları organizasyonun

başarısına yönlendirmeleri, bu liderlerin kavramsal yeteneklerini iyi kullandıklarını göstermektedir (Berber, 2000:36).

✓ Dönüşümsel liderler kişilere inanırlar. Bireysel düzeyde ilgi gösterebilmeleri için ilgilendikleri kişiye inanmaları ve güvenmeleri, bu kişilerin sorunlarını çözmelerinde ve kendilerini geliştirme çabalarında yardımcı etken olmaktadır (Berber, 2000:36).

✓ Bu liderler, takipçileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek seviyede uygulayabilmektedir. Bu durumda takipçi, lider ile ilişki kurma isteği hissederek kendini doğrudan tatmin edebildiği bir ilişki içerisine girer (özdeşleşme) ve bununla birlikte kendi değerlerine uygun bir ortam içerisinde (içselleştirme) bu ilişkiyi yaşar (Berber, 2000:36).

✓ Dönüşümcü liderler vizyon belirleyebilen kişilerdir. Diğer liderlik türlerinde de olduğu gibi vizyon, dönüşümsel liderlik sürecinin boyutlarından birini oluşturmak için gereken en önemli faktörlerden birisidir (Berber, 2000:36).

✓ Dönüşümcü lider değerler tarafından yönlendirilirler. Değerler ve inanışlar, vizyonu oluşturan faktörler arasında en temel olanlardır. Bu yüzden dönüşümsel liderlik sürecinin temel özelliklerinden biri olan vizyon belirleme sürecinin kaynaklarından birisi değerler olacaktır (Berber, 2000:36).

✓ Kolay pes etmeyen dönüşümcü liderler karmaşık, şüphe uyandıran ve belirsizlik gösteren durumlarla mücadele edebilecek niteliktedirler (Berber, 2000:36). Ayrıca dönüşümcü lider, örgütleri, değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirecek şekilde üstün performansa ulaştıran kişidir (Tunçer, 2011:69).

II.5.3 Dönüşümsel Liderliğin Boyutları

Bass ve Avolio dönüşümsel liderliği beş boyutta incelemiştir. Bu boyutlar ideal etki, ideal davranış, motivasyon aşılama, entelektüel uyarım, bireysel destektir (Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2005:52). **Atfedilen İdealleştirilmiş etki;** liderin sosyal karizmasını ifade eder. Lider kendinden emin ve güçlü olarak algılanır, üst düzey idealler ve ahlaki değerlere odaklandığı görülür. **İdealleştirilmiş etki davranışı;** liderin karizmatik hareketleridir. Değerler, inançlar ve misyon duygusu üzerine yoğunlaşır. **Motivasyon aşılama;** liderler geleceği iyimser görerek, amaçlardan hırsıyla bahsederek, ideal bir vizyon tasarlayarak ve bu vizyona ulaşabilmek için takipçileri ile iyi iletişim kurarak takipçilerini harekete geçirmeyi ifade eder. **Entelektüel uyarım;** liderin takipçileri zor sorunlara çözüm bulmaya ve yenilikçi düşünceye iten takipçilerin mantık ve analiz duygusunu öne çıkaran hareketleridir. **Bireyselleştirilmiş ilgi;** liderin takipçilere bireysel ihtiyaçları için tavsiyede bulunarak, destek vererek ve ilgi göstererek onların memnuniyetine katkıda bulunduğu davranışlarını ifade eder ve böylelikle lider takipçilerinin gelişimlerine ve kendini kanıtlamalarına imkân sağlar (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003:264-265).

II.5.3.1 Atfedilen İdealleştirilmiş Etki (Karizma)

Dönüşümcü lider bu boyutta vizyon ve görev bilinci sağlar, gurur aşılır, saygıyı ve güveni kazanır (Bass,1990:22). Bass'ın karizmatik liderler olarak da gördüğü idealleşmiş etkiye sahip liderleri takipçilerin rol modeli olmaktadır. Bu liderlere saygı duyulur, takdir edilir ve güvenilir. Takipçiler onlar ile özdeşleşmek isterler. Bu tür liderler kendine güvenir, belirleyicidir, ısrarcıdır, son derece yetkindir ve risk almada isteklidir (Bass, 1997:21). Atfedilen idealleştirilmiş etki takipçilerin, lider ile çalışmaktan saygı ve gurur duymasını, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutmasını

sağlama ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir (Karip, 1998:447).

Liderlik literatüründe, dönüşümcü liderliğin ilk boyutunu ideal etki veya bazı yazarlara göre benzer anlama gelen karizma ya da karizmatik liderlik oluşturur (Berber, 2000:37). Karizma, bir liderle ortaya çıkan, takipçilerde güçlü duygular uyandırarak takipçileri etkileyebilme süreci olarak açıklanabilir. Karizmatik otorite, insanlar bir kişinin özel niteliklerine saygı duyduklarında ve bu nitelikleri bu kişiye onlar adına kullanma hakkı tanıdıklarında ortaya çıkan bir durumdur. İdealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak liderin takipçileri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir. Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan araştırmalarda sık sık tartışılan özelliklerinden biri karizma kavramıdır. Bazı araştırmacılar, karizmayı dönüşümcü liderliğin temel ögesi olarak sayarken, bazıları ise takipçiler tarafından lidere atfedilen bir özellik olarak ifade etmişlerdir (Cemaloğlu, 2007:79-80).

II.5.3.2 İdealleştirilmiş Etki Davranışı (Karizma)

İdealleştirilmiş etki liderin kendisi için önemli değer ve inançlardan bahsetmesi, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini ifade etmesi, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içermektedir (Karip, 1998:447). Atfedilen idealleştirilmiş etki gibi karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki davranışları liderin karizmatik hareketlerinden oluşmaktadır (Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2005:52).

II.5.3.3 Motivasyon Aşılama

Motivasyon aşılama idealleştirilmiş etki veya karizma ile bağlantılıdır ama kavramsal olarak aynı değildir. Liderler dil, semboller ve şekiller gibi basit öğeleri

kullanarak takipçilerine amaç ve mücadele hırsını aşılar. Liderler iyimser ve eğlenceli görünür ayrıca takipçileri ve yüksek beklentileri karşılamak için geleceğin çekiciliğini öngörür (Bass, 1997:21). Lider ulaşmak istenen cazip bir vizyon belirler. Belirlenen vizyona ulaşmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetlere anlam ve amaç duygusu yüklemek takipçileri bu vizyon çerçevesinde motive ederek isteklendirecektir (Demir ve Okan, 2008:76). Liderin bu tutum ve davranışı takipçiler için içsel bir güdülenme sağlayacaktır (Karip, 1998:447).

Dönüşümcü liderliğin bu boyutu, paylaşılan amaçlara anlam kazandırmanın yanında takipçilerinin işlerini benimseyerek yapmaları için motive eder. Takipçiler, güven ve hayranlık duydukları liderlerinin gösterdiği yola olumlu bakmakta, gelecekte ulaşılacak noktanın yararına ve getirilerine inanarak, işlerini daha azimli ve istekli yapmaktadır. Böylece takipçiler, gelecek için geliştirilen vizyona ve amaçlara ulaşmada daha gönüllü davranırlar (Berber, 2000:37).

II.5.3.4 Entelektüel Uyarım

Bu boyutta lider akli, mantığı teşvik eder ve sorunları çözmeye dikkatlidir (Bass, 1990:22). Entelektüel olarak ilham veren lider varsayımlar oluşturur, sorunlara yeni bir çerçeveden bakar ve yenilikçi düşünceyi destekler. Onlar eski sorunları yeni yollarla çözer (Bass, 1997:21). Lider eski varsayımları, gelenekleri ve inanışları sorgulayarak izleyicilerini yeni bakış açıları ile işleri yeni yöntemler kullanarak yapmaları yönünde teşvik eder. İzleyicilerin yeni yaklaşımları desteklenirken onların liderin fikirlerinden farklı fikirlere sahip olmaları da eleştirilmez (Demir ve Okan, 2008:76).

Lider, takipçilerine işlerin yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun değerleri sorgulamayı teşvik eder. Lider, zorlukların ve engellerin üstesinden gelebilmek için takipçilerin alışlagelmiş davranış ve düşünce

kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan sorunlar hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece takipçiler önceden beri mevcut kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider sorunların çözümünde farklı yaklaşımları teşvik ederek takipçilere farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif olarak kullanılmasını sağlar (Karip, 1998:447).

Entelektüel liderler, takipçilerine gruptaki yeni ve değişik durumları zihinlerinde canlandırmaları konusunda cesaret verirler. Entelektüel uyarım, takipçilerin sorunları daha fazla fark etmelerini, farklı ve yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlayarak etkileyebilme sürecidir. Entelektüel uyarım, takipçilerin kendi yöntemleriyle yaptıkları iş ve hareketleri sorgulamaları ve geçmişle olan bağlarının koparılması konusunda onları cesaretlendirir. Entelektüel uyarımda liderler, takipçilerin problem çözme becerilerini artırır (Cemaloğlu, 2007:81).

II.5.3.5 Bireyselleştirilmiş İlg

Bireysel düzeyde ilgi sahibi liderler her bir takipçinin bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenir, bir koç veya danışman olarak hizmet ederek (Bass, 1997:21) takipçilerinin gereksinmelerini karşılamak için çaba sarf eder. Takipçilere göre görev dağılımı fırsatları oluşturacak biçimde yapılır. Lider astları yalnızca grup üyesi olarak değil, aynı zamanda gruptan ayırarak bir birey olarak görür. Takipçilerin kaygılarını dinler ve onlara ilgi gösterir. Takipçilerin kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman verir. Lider takipçilerin bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, takipçilere başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karip, 1998:447).

Bireysel düzeyde ilgi, liderin otoriter yönetici tipinden ayrı algılanmasını sağlamakta, böylece lider yalnızca elindeki güç ve pozisyon yardımı ile iş yaptıran bir kişi olmaktan daha farklı bir kimlik kazanmaktadır. Yine bu boyut, liderliğin otoriter kontrolün ötesinde bir nitelik olduğunu göstermektedir, liderliğin otoriter kontrolden farklı ele alınabilmesi için diğer insanları düşünme olgusunun önemini vurgulamaktadır. Diğer insanları düşünen ve bunu dış çevresine hissettiren lider, liderliğini uygulama konusunda büyük avantaja sahiptir. Liderlikte bireysel düzeyde ilgi gibi bir boyutun varlığı diğer boyutları da güçlendirmektedir (Berber, 2000:38).

II.5.4 Dönüşümsel Liderliğin İşletmelere Faydaları

Örgütler yüksek hedef ve amaçlara, yüksek iş memnuniyetine sahip çalışanlara sahip olmasıyla ulaşabilmektedirler. Bu nedenle liderlerin organizasyonlarını iyi analiz edip çalışanların iş memnuniyetini etkileyen faktörleri belirlemeleri ve iyileştirmeleri gerekmektedir (Eren ve Titizoğlu, 2014:277). Bass ve Avolio dönüşümcü liderliğin takipçilerin değerlendirmelerine göre ekstra çaba, verimlilik ve memnun olarak nitelenen üç etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Bass ve Avolio'ya göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin ve davranışlarının ölçülmesi; liderin takipçi üzerinde takipçinin başarabileceğini düşündüğünden daha fazlasını yapmasını sağlama, başarıma isteğini yükseltme, daha çok çaba gösterme ve daha çok çalışma isteğini artırma etkilerinin bilinmesine yardımcı olacaktır (Karip, 1998:449-450). Dönüşümcü liderlik, takipçilerin misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının yeniden tanımlaması ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar kurulmasında etkilidir. Liderler takipçiler ile etkin iletişim kurarak onları örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülerler. Liderlerin temel görevi, takipçilerinin kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamak ve onları harekete geçirmektir. Etkin liderliğin ön koşulu olumlu bir iletişim yeteneği

geliştirmektir. Lider, takipçileri harekete geçirmek için, bilgi ve fikirlerini onlara aktarması gerekmektedir. Dönüşümcü liderlik, liderin iletişim ve isteklendirme becerisini ön plana çıkarır (Cemaloğlu, 2007:83).

Verimliliği arttırmada önemli rolü olan dönüşümsel liderlik için yöneticilerin eğitim yoluyla gereken teknikleri öğrenmeleri ve dönüşümsel liderlik kalitesini elde etmelerini vurgulayan Bass, dönüşümsel liderliğin işletmeye faydalarını şu başlıklar altında açıklamıştır (Bass,1990:19).

Kurum imajına etkisi: Tom Peters ve Robert Waterman'ın "Mükemmelliği Arayış" (In Search of Excellence) eserinde yönetimi mükemmel seviyede olan firmaların çok sayıda dönüşümsel lidere sahip olduğu, kötü yönetime sahip firmaların ise dönüşümsel liderliği çok daha fazla uygulamaları gerektiği ifade etmiştir. Yukarıdan aşağıya dönüşümsel liderliği uygulayan bir firma çalışanların yanı sıra müşterilerin, tedarikçilerin, finansal destekçilerin ve ortakların geleceği bütünüyle görmelerini sağlar, firma kendine güvenir, çalışanlarının ortak bir amaca hizmet etmesini sağlar ve entelektüel kaynakları, esnekliği artırarak çalışanların gelişimini sağlar (Bass, 1990:25).

İşe alma etkisi: Bir organizasyon içinde dönüşümsel liderliğin var olması işe alım sürecinde liderlere önemli katkılar sağlar. Adaylar karizmatik yöneticiye sahip olan bir organizasyonu çekici bulacak ve yine adayların kendine güvenen, başarılı, iyimser, dinamik lider imajını daha fazla tercih edecektir. Buna ek olarak bireyselleştirilmiş ilgi gösteren yönetimin adaylarla mülakat görüşmeleri daha çekici olacak ve adaylar alım süreci boyunca yapılan entelektüel uyarıcı iletişimden etkileneceklerdir (Bass, 1990:25-26).

Gelişime etkisi: Dönüşümsel liderlik, sinerjik bir destek unsurudur. Entelektüel uyarım boyutu yardımıyla organizasyon içerisindeki faaliyetleri yürüten

bireylerin katkıları arttırılır. Bireysel düzeyde ilgi de bu katkıların bireysel olarak artmasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda elde edilecek toplam verim, bireyleri genel olarak ele alan gelişim programlarına göre daha yüksek olacaktır (Berber, 2000:44-45).

Eğitime etkisi: Dönüşümsel liderlik yönetici yetiştirme ve geliştirmenin temeli olmalıdır. Araştırmalar göstermiştir ki her seviyedeki lider hem sözlü hem de sözlü olmayan performansında karizmatik olarak eğitilebilir. Bu tür eğitimsel faaliyetler için Hi-tech bilgisayar firma ve birçok sigorta firması üst düzey yöneticileri için başarılı programlar geliştirmiştir (Bass, 1990:27). Bu eğitim programları sayesinde dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olan yöneticinin takipçileri, kendilerini dönüşümsel liderlik konusunda eğitime fırsatı bulacaktır. Böylece başkalarını düşünme ve geliştirme olgusuyla işletmelere fayda sağlayan dönüşümsel liderliğin organizasyonun diğer bireyelerine de yayma ve öğretme imkânı sağlanacaktır (Berber, 2000:45).

İş tasarımına ve görevlendirmeye etkisi: Dönüşümsel liderler çalışanlarının özel gelişimi için onların her ihtiyacını karşılamaya özen gösterirler. Çalışanların işleri bu ihtiyaçlarının yanı sıra organizasyonel ihtiyaçlar içinde de rasyonel bir şekilde tasarlanır. Bir çalışanın proje takımının lideri olabilmesi için deneyim, öğrendiği şeyleri geliştirmek için de fırsat gereklidir. Deneyim ve fırsatlar için dönüşümsel liderler çalışanları uygun görevlere atarlar. Takipçilerin işleri yeni fırsatları araştırmaya, örgütsel sorunları tespit etmeye ve çözümler üretmeye izin verirse liderler bu takipçilerini entelektüel uyarabilirler. Ayrıca entelektüel uyarım için liderin işleri, küçük ve acil sorunlar üzerine odaklanmasını güçleştirmemelidir (Bass, 1990:30).

Örgütsel yapıya etkisi: Pazardaki hızlı değişimler, belirsizlikler ve sorunlar örgütsel amaçlara hizmet etmesi ve takım ruhuna heyecanla katılımı için takipçilerine ilham veren kararlı liderlere sahip esnek bir organizasyonu gerektirir. Entelektüel uyarımı

sağlamada karizma, bireysel gelişim için özen gösterme, kabiliyet ve isteklilik firmaların yenilenme ve değişim ile karşı karşıya kaldığı durumlarda liderler için kritiktir. Bu organizasyonlarda dönüşümsel liderliği teşvik, eğitim ve gelişim yoluyla geliştirmek organizasyon performansının verimliliğinde iyi olmasını sağlayacaktır (Bass, 1990:31).

II.6 Yönetmel ve Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Bass'in etkileşimsel liderliğin belli bir düzeyde gelişme sağlarken, dönüşümsel liderliğin çok daha üst düzeyde gelişim sağladığı şeklindeki önermesinden yola çıkarak dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik yaklaşımlarını karakteristikler, motivasyon, güç, odak, lider, takipçiler ve sonuçlar olmak üzere yedi boyut üzerinden değerlendirerek karşılaştırıldığı bir tablo geliştirilmiştir. Bunların yanı sıra dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik türlerini karşılaştırma boyutlarına gelişim türü, yürütme ve yetki türü boyutlarını da eklenerek yeni bir tablo oluşturmak mümkündür (Berber, 2000:41).

	Etkileşimsel	Dönüşümsel
Özellikler	Alışveriş süreci Evrimsel fikirler Geleneksel yönetici bakış açısına yatkınlık Reaktif Sonuçlara odaklanma	Etkileme süreci Devrimsel fikirler Girişimsel bakış açısına yatkınlık Proaktif Vizyona odaklanma
Yürütme	Emir Organizasyon kuralları ve ödülleri Oluşturulan plan dâhilinde	Telkin etme Değerler, vizyon Vizyon üzerinden iletişim
Yetki Türü	Yetkilendirme	Güçlendirme
Motivasyon	Koşullu ödüllendirme	Telkin etme
Güç	Geleneksel	Karizmatik
Lider	İş tanımlar Rolleri belirler	Danışmacı ve öğreticidir Bireyi güçlendirerek kişiselleştirir
Astlar	Birey ve organizasyon aynıdır	Bireysel ilgilerini yöneltir

Sonuçlar	Beklenen performans	Bireyler beklenenden fazlasını yapar
Gelişim Türü	Adım adım gelişme	Köklü değişimler
İşletme Çevresi	Durağan koşullara uygunluk	Hareketli koşullara uygunluk

Tablo 3: Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması (Berber, 2000:41)

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderler aktif liderlerdir. Onlar aktif olarak müdahale eder ve sorunları çözmeye çalışırlar (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997:21). Takipçilerle ilişkilerde ise etkileşimsel liderlik takipçiler ve liderler arasındaki bir takım pazarlık veya alışveriş sürecini temel alır. Bu liderler amaçları ve beklentileri netleştirmede verimlidir ama onlar genellikle takipçilerin uzun dönemli performanslarını geliştirmeye odaklanmayı ihmal ederler. Dönüşümsel liderler takipçilerle ilişkisini bu basit alışveriş sürecinin ötesine taşır. Bu liderler takipçilerden beklentileri belirler ve onların performansını yüksek seviyeye ulaşmasını sağlar (Lievens, Van Geit ve Coetsier, 1997:417).

Etkileşimsel liderlik cezalandırma ve koşullu ödüllendirme ile ilgili olsa da etkili yönetim kaynağı olarak görülebilir. Dönüşümsel liderlik ise liderin verimliliğinin daha iyi olması için kaynak sağlayan zenginleştirici olarak görülür (Mahdinezhad ve diğerleri, 2013:30). Etkileşimsel liderler uygulamalara ve kurallara daha fazla uyum sağlar veya dışsal koşullar tarafından yönlendirilir. Dönüşümsel liderler içsel olarak daha fazla bağlantılıdır. Etkileşimsel lider örgüt kültürünün kuralları içinde çalışır, dönüşümsel lider kuralları gelecekteki duruma daha fazla uyum sağlayıcı hale getiren vizyonu temel alarak yeniden tanımlar veya değiştirir (Avolio ve Bass, 1995:203).

Eğer bir lider etkileşimsel liderlikten dönüşümsel liderliğe geçmek isterse kişisel amaçlarından fedakârlık etmesi gerekir. Dönüşümsel lider ayrıca değişim vizyonundan daha fazlasına gerek duyar. Lider takipçilerinin algıladığı sınırların ötesinde

bu vizyonu takipçilerine yerleştirir. Dönüşümsel lider bağlılığı, sadakati ve performansı etkileşimsel lidere oranla çok daha fazla aşılır. Dönüşümsel lider takipçisinin kişisel değerleri ile yola çıkar, lider ve takipçisinin karşılıklı alışverişine bağlı değildir (Ireland, 2008:9).

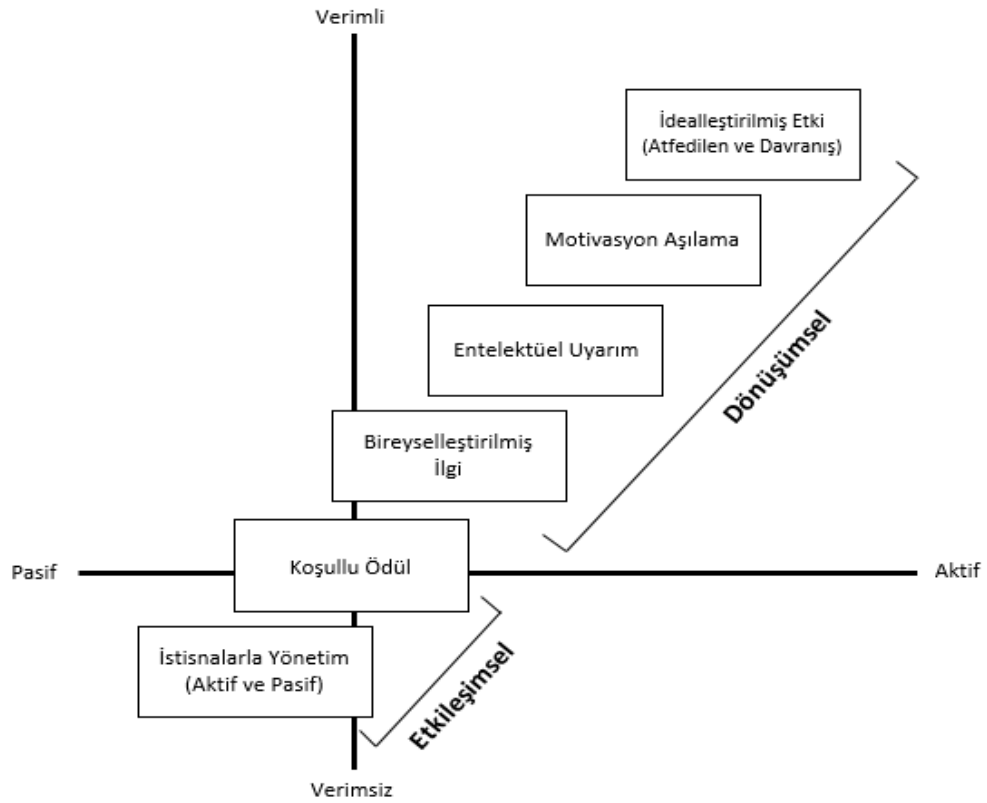
Bass, dönüşümsel liderliği etkileşimsel liderlikten daha özel bir yaklaşım olarak görmüştür. Her iki yaklaşımında bazı amaç ve görevlerin başarıya ulaşması ile bağlantılı olduğunu vurgulamıştır. Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik, liderin takipçilerini motive etmesine ve amaç tiplerine (kişisel ve örgütsel amaçlar) göre birbirinden ayrılmaktadır (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997:21).

Dönüşümsel liderler takipçileri ile daha iyi ilişkilere sahiptir ve organizasyona etkileşimsel liderden daha fazla katkı sağlarlar. Çalışanlar dönüşümsel lider olan yöneticiler adına çok daha fazla ekstra çaba uygulamaktadırlar. Organizasyonun etkileşimsel liderleri özellikle standartlar karşılanmadığında müdahale etmeyi içeren istisnalarla pasif yönetime daha fazla sahip olması durumunda dönüşümcü liderlerden daha az verimlidir. Çalışanlar etkileşimsel liderler için daha az ekstra çaba uygulamaktadırlar. Yine de koşullu ödül üzerine bağlı lider-takipçi etkileşimi liderlerin takipçileri tarafından değerli görülen ödülleri sağladıklarında rasyonel olarak işleyebilmektedir (Bass, 1990:22-23).

Uygulamada dönüşümcü lider, takipçilerinin çabalarına destek vererek, onların özerkliğini sağlayarak, onların uzmanlığını artıracak daha fazla sorumluluk almasını destekleyerek takipçilerine bireysel düzeyde ilgi gösterir. Bu tür liderler takipçilerine kendini geliştirme fırsatlarını sunmak için takipçilerin işlerini tasarlarlar. Diğer yandan lider uygulamada ihtiyaç duyulan şeyi başarılı bir şekilde yapmak için ödül sözüyle

etkileşimci liderlik özelliği olan koşullu ödül davranışını da daha sık gösterir (Avolio ve Bass, 1995:202-203).

Günümüzde pazar koşulları ve iş gücünün değişen yapısına bağlı olarak, dönüşümcü liderlik modeli normatif bir yaklaşım olarak görülmeye başlamıştır. Böyle bir ortamda daha verimli ve etkin olmak isteyen işletmelerin, dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına ağırlık vermeleri, etkileşimci liderlik yaklaşımlarını ise az kullanmaları önerilmektedir (Demir ve Okan, 2008:73). Aşağıdaki şekilde Robbins ve Judge'nin (2012:384) liderlik modelinden uyarlanan, daha verimsiz ve pasif olandan verimli ve aktif olana doğru sıralanan etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik davranışları gösterilmiştir.



Şekil 4: Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Modeli, Robbins ve Judge'nin Liderlik Modelinden Uyarlanmıştır, (Robbins ve Judge, 2012:384)

II.7 Yönetmel ve Dönüşümsel Liderliğin Organizasyonel Sonuçları

Liderlik firma performansını geliştirmek ve artırmak için anahtar rolü olan faktördür. Bu anahtar rolde karar alıcılar olarak liderler, organizasyonel kaynakların elde edilmesini, düzenlenmesini ve geliştirilmesini sağlayarak bu kaynakları değerli ürün ve hizmete dönüştürüp ve firma paydaşlarına verirler. Bu yüzden liderler hem yönetimsel kiralanan güçlü kaynaklardır hem de rekabet avantajını sürdürürler (Zhu, Chrew ve Spangler, 2005:40-41).

Çoğu araştırma hem dönüşümsel hem de etkileşimsel liderliğin bireyin, grubun ve organizasyonun başarısı ile yakından ilişkili olduğu vurgulamıştır. Avolio ve Bass tarafından Çok Faktörlü Liderlik Soruları modelinde değerlendirilen üç organizasyonel sonuç “verimlilik”, “memnuniyet” ve “ekstra çaba”dır. **Verimlilik**, başlıca amaç olarak örgütsel gereksinimler üzerinde duran ve organizasyonun otoritesinin ötesinde grubu düşünerek, çalışanların iş ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamak olarak ifade edilir. **Memnuniyet**, çalışanların birbirleri ile uyum içinde çalışmalarını sağlayacak çalışma yöntemlerinin seçiminde kişiler arası ilişkilerde hareketliliği, şeffaflığı ve dürüstlüğü yerleştirmek için bir çaba olarak tanımlanır. **Ekstra çaba** ise zor bir amaca ulaşmak, arzu edilen başarıyı sağlamak, çalışanları beklenenden daha fazla çalışmaya yönlendirmek olarak ifade edilmiştir. Avolio ve Bass’a göre liderin verimliliği, iyi motive edici algısı ve çalışma yöntemleri ile ilgili çalışanları memnun etmesi aktif liderlik modeli olarak belirtilen dönüşümsel ve etkileşimsel liderlikte görülmektedir (Uçar, Eren ve Erzengin, 2012:200).

III.BÖLÜM (İŞLETMELERDE İÇ GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETSEL, DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ÜZERİNE KARAMAN'DA BİR ARAŞTIRMA)

İşletmelerde iç girişimcilik ve yönetsel, dönüşümsel liderlik tarzlarının incelendiği çalışmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, kapsamı, amacı, önemi, uygulamanın sınırları, hipotezler, değişkenler, veri analizinde kullanılacak teknikler ve yapılan anket çalışmasının sonuçları yer almaktadır.

III.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ekonomik anlamdaki gelişmeler girişimcilik boyutuyla ön plana çıkmaktadır. Bağımsız girişimcilik faaliyeti yapanlara göre iş girişimcilik yapan firmalar markalarına, kaynaklarına ve deneyimlerine güvenmektedir. İşletme bilgisi tecrübesi bağımsız girişimcilere göre en önemli avantajlardan bir tanesidir. Öncelikle fikir üretme ile ilgili başlayan süreç daha sonra bunu hayata geçirme ve ekonomik değer elde etmeyle sonuçlanmaktadır. İç girişimcilik sık sık yenilik yapma özelliği ile tanınmaktadır. Özellikle çevre koşullarındaki hızlı değişim işletmeleri iş girişimcilik faaliyetlerine yöneltmektedir. Değişime açık olma, liderinde bu duruma uygun liderlik tarzı sergilemesi ve işletmeye olan bağlılık ve tatmin derecesi de önemli faktörlerdir.

III.2 Araştırmanın Evren, Örneklem ve Sınırlılıkları

Araştırma Karaman Organize Sanayi Bölgesinde bulunan, gıda sektörü ve çevresinde (ambalaj, makine vb.) faaliyetlerini sürdüren işletmelerde yapılmıştır. Verilerin toplanmasında, ana kütlenin tamamına erişmek, zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığından örnekleme yoluna gidilmiş, bu sektörde yer alan 13 işletmedeki çalışan 80 orta ve üst düzey yönetici örneklem olarak belirlenmiştir. Çalışmanın amaçlarını

gerçekleştirebilmek için örneklem içinde bulunan kütleden verilerin analiz edilebilmesi için anket yöntemi uygulanmıştır. Örneklem tesadüfi olarak seçilmiştir.

III.3 Araştırmanın Yöntemi

Anket formu, Karaman'da faaliyet gösteren özellikle gıda alanında bisküvi çikolata ve şekerleme sektöründe bulunan firmalara yapılmıştır. Bununla birlikte bulgur üreten firmalar ve bu firmalarla bağlantılı olarak çalışan ambalaj ve makine firmaları çalışma içerisinde yer almıştır. Anket çalışması neticesinde 80 adet anket formundan 70 adedi değerlendirilebilir olarak kabul edilmiştir. Anketten elde edilen sonuçlar SPSS16 ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde, frekans, t testi ve anova testi gibi analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Anket çalışmasında çalışanların kişisel özelliklerini tespit etmeye yönelik demografik soruların yanı sıra bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümü için kullanılan ölçekler şunlardır.

Araştırmanın liderlik kısmında, liderlik tarzını belirlemek için Hulsing'in (2008:172) çalışmasında kullandığı Avolio ve Bass'ın geliştirmiş olduğu Yönetmel (Etkileşimsel) - Dönüşümsel liderliği, etkinlik, memnuniyet ve ekstra çabayı gösteren MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) soruları kullanılmıştır.

Anket çalışmasının iç girişimcilik kısmında ise Naktiyok'un (2014:312-313-314) işletmenin iç girişimciliğe verdiği önemi, işletmenin iç ve dış çevresinin iç girişimcilik üzerindeki etkisini ortaya çıkarmada kullandığı soruları kullanılmıştır.

III.4 Güvenilirlik Analizi

İlk olarak araştırmada kullanılan ölçekteki her bir ölçek için güvenilirlik analizi cronbach alpha katsayılarına bakılmıştır ve dağılımın normal olup olmadığına bakılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılıp dağılmadığı “one sample kolmogrov smirnow test” ile analiz edilmiş ve dağılımlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Ölçek	Madde frekansı (N)	Cronbach's alpha
Dönüşümsel Liderlik	20	,85
Yönetsel (Etkileşimsel) Liderlik Tarzı	12	,70
Etkinlik, Memnuniyet Ve Ekstra Çaba	9	,84
İşletmede İç Girişimciliğe Verilen Önem	18	,94
İşletmenin Dışsal Çevresi	13	,80
İşletmenin İçsel Çevresi	28	,95

Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Analiz sonucunda dönüşümsel liderlik tarzı, yönetsel (etkileşimsel) liderlik tarzı, etkinlik, memnuniyet ve ekstra çaba, işletmede iş girişimciliğe verilen önem, işletmenin dışsal çevresi, işletmenin içsel çevresi ölçeklerinin normal dağıldığı bulunmuştur.

III.5 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi başlığında ankete katılan işletmelerin ve katılımcıların demografik özellikleri ortaya konulmuştur. Daha sonra sırayla dönüşümsel liderlik tarzı, yönetsel (etkileşimsel) liderlik tarzı, etkinlik, memnuniyet ve ekstra çaba, işletmede iş girişimciliğe verilen önem, işletmenin dışsal çevresi ile ilgili özellikleri ve işletmenin içsel çevresi ile ilgili özelliklere ilişkin ifadeler verilen yanıtlar değerlendirilmiştir.

Ölçek No	Ölçek isimleri	Soru No	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	.D.
1	Dönüşümsel Liderlik	1-20	59	99	82,95	7,99
2	Yönetsel (Etkileşimsel) Liderlik	21-32	32	60	42,79	5,25
3	Etkinlik, Memnuniyet ve Ekstra Çaba	33-41	18	45	34,10	5,93
4	İşletmede İç Girişimciliğe Verilen Önem	42-59	27	90	71,33	11,33

5	İşletmenin Dışsal Çevresi	60-71	30	62	45,49	7,42
6	İşletmenin İçsel Çevresi	72-100	47	132	92,17	1,91

Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve İstatistikleri

Dönüşümsel liderlikte 80 puan iyi düzeyde kabul edilmektedir. Tabloya bakıldığında ortalama 82,95 bulunmuştur. Yönetmel(Etkileşimsel) Liderlik Tarzı ölçeğinde 48 iyi düzeyde kabul edilirken tabloda 42,79 bulunmuştur. Çalışma yapılan işletmelerde dönüşümsel liderlik tarzının daha kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Etkinlik, Memnuniyet ve Ekstra Çaba 36 iyi düzey kabul edilirken tabloda 34,10 bulunmuştur. İşletmede iç girişimciliğe verilen önem 72 puan iyi kabul edilirken tabloda 71,33 olarak yakın bir değer bulunmuştur. İşletmenin dışsal çevresinin etkisi 52 puan iyi düzey olarak kabul edilirken 45,49 değeri ile dış çevre analizini istenildiği ölçüde yapamadığını göstermektedir. İşletmenin içsel çevresi etkisi 112 puan iyi düzeyde kabul edilirken tabloda bulunan değer 92,17'dir. Girişimcilik yönelimi olarak da ifade edilen işletmenin içsel çevresi kabul edilebilecek yönde ve istenilen seviyede olmadığı anlaşılmaktadır.

III.6 Araştırmaya Katılan İşletme ve Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %85,7'sinin (60 kişi) erkek ve geriye kalan %14,3'ünde (10 kişi) kadın olduğu anlaşılmaktadır.

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	60	85,7
Kadın	10	14,3
Toplam	70	100,0

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti

Araştırmaya katılanların yaşlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %31,4'ü (22

kişi) 18 ile 30, %52,9'u (37 kişi) 31 ile 45, %14,3'ü (10 kişi) 46 ile 60, %1,4'ü (1 kişi) ise 61 ve üzeri yaş aralığındadır.

Yaş	Frekans	Yüzde
18-30	22	31,4
31-45	37	52,9
46-60	10	14,3
61 ve üzeri	1	1,4
Toplam	70	100,0

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Yaşı

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %1,4'ü (1 kişi) ilköğretim, %11,6'sı (8 kişi) lise, %34,8'i (24 kişi) ön lisans, %50,7'si (35 kişi) lisans ve %1,4'ü (1 kişi) ise yüksek lisans mezunudur.

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	1	1,4
Lise	8	11,6
Ön Lisans	24	34,8
Lisans	35	50,7
Lisans Üstü	1	1,4
Toplam	69	100,0

Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu

Araştırmaya katılanların çalışma süreleri ile ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %41,4'ü (29 kişi) 1-5 yıl arası, %27,1'i (19 kişi) 6-10 yıl arası, %11,4'ü (8 kişi) 11-15 yıl arası, %20'si (14 kişi) ise 16 yıldan fazla süredir işletmede çalışmaktadırlar.

Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde
1-5	29	41,4
6-10	19	27,1

11-15	8	11,4
16 yıl ve üzeri	14	20,0
Toplam	70	100,0

Tablo 9: Araştırmaya Katılanların İşletmede Çalışma Süresi

Araştırmaya dâhil olan işletmelerdeki çalışan sayısına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere işletmelerin %2,9'u 1-49 arası çalışana, %4,3'ü 50-250 arası çalışana, %22,9'u 251-500 arası çalışana, %2,9'u 501-1000 arası çalışana, %67,1 ise 1001 ve üzeri sayıda çalışana sahiptir.

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
1-49	2	2,9
50-250	3	4,3
251-500	16	22,9
501-1000	2	2,9
1001 ve üzeri	47	67,1
Toplam	70	100,0

Tablo 10: Araştırmaya Katılanların İşletmelerindeki Çalışan Sayısı

Araştırmaya katılanların görev aldıkları bölümlere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %4,3'ü (3 kişi) Lojistik ve Ulaştırma Bölümünde, %2,9'u (2 kişi), Satın Alma ve Tedarik Bölümünde, %10'u (7 kişi) Satış ve Pazarlama Bölümünde, %4,3'ü (3 kişi) Reklam Bölümünde, %24,3'ü (17 kişi) Muhasebe ve Finansman Bölümünde, %1,4'ü (1 kişi) Ar-Ge Bölümünde, %4,3'ü (3 kişi) Teknik Hizmetler Bölümünde, %7,1'i (5 kişi) İnsan Kaynakları Bölümünde ve % 41,4'ü (29 kişi) diğer bölümlerde çalışmaktadır.

Görev Alınan Bölümler	Frekans	Yüzde
Lojistik ve Ulaştırma Bölümü	3	4,3
Satın Alma ve Tedarik Bölümü	2	2,9
Satış ve Pazarlama Bölümü	7	10,0

Reklam Bölümü	3	4,3
Muhasebe ve Finansman Bölümü	17	24,3
Ar-Ge Bölümü	1	1,4
Teknik Hizmetler Bölümü	3	4,3
İnsan Kaynakları Bölümü	5	7,1
Diğer	29	41,4
Toplam	70	100,0

Tablo 11: Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Görev Aldıkları Bölüm

Araştırmaya katılanların görev aldıkları pozisyona ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %4,3'ü (3 kişi) Genel Müdür, %21,4'ü (15 kişi) Müdür, %1,4'ü (1 kişi) Müdür Yardımcısı, %37,1'i (26 kişi) İdari Personel, %10'u (7 kişi) Mühendis, %14,3'ü (10 kişi) Tekniker, %2,9'u (2 kişi) Şef, %8,6'sı (6 kişi) ise diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır.

Pozisyon	Frekans	Yüzde
Genel Müdür	3	4,3
Müdür	15	21,4
Müdür Yardımcısı	1	1,4
İdari Personel	26	37,1
Mühendis	7	10,0
Tekniker	10	14,3
Şef	2	2,9
Diğer	6	8,6
Toplam	70	100,0

Tablo 12: Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Pozisyonları

Araştırmaya katılanların halen çalıştıkları pozisyonda çalışma süreleri ile ilgili bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %52,9'u (37 kişi) 1-5 yıl arası, %24,3'ü (17 kişi) 6-10 yıl arası, %11,4'ü (8 kişi) 11-15 yıl arası, %11,4'ü (8 kişi) ise 16 yıldan fazla süredir buldukları pozisyonda çalışmaktadırlar.

Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1-5	37	52,9
6-10	17	24,3
11-15	8	11,4
16 yıl ve üzeri	8	11,4
Toplam	70	100,0

Tablo 13: Araştırmaya Katılanların Mevcut Pozisyonlarında Çalışma Süreleri

III.7 Dönüşümsel Liderlik Tarzı ile İlgili Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların dönüşümsel liderlik tarzı ile ilgili sorulara katılıp katılmama durumunda gösterdikleri yanıtları görmek üzere aşağıda tabloda yer alan maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sunulmuştur. Ölçekte 1 hiç ve 5 sıklıkla anlamındadır. Araştırmaya katılanların aşağıda yazılan ifadelerle ne derece yaptıklarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir. Ortalama değerlerin 5'e yaklaşması durumunda söz konusu ifadenin sıklıkla yapıldığını, 1'e yaklaşması durumunda ise söz konusu ifadenin hiç yapılmadığını gösterecektir. Bu durumda en yüksek ortalamaya sahip ifade en sıklıkla yapılanı temsil etmektedir.

Dönüşümsel Liderlik Tarzı	N	Ort.	Standart Sapma
Çalışanlar ile iftihar ederim.	20	3,75	,76
Çalışanların bana saygı duyması yönünde hareket ederim.	20	4,01	,82
Güç ve Güven duygusunu açığa çıkarırım.	20	4,14	,70
Benim için iyi bir grup kişisel çıkarılardan önce gelir.	20	4,41	,69
Ortak görev bilincine sahip olmanın önemini vurgularım.	20	4,52	,58
Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgularım.	20	4,41	,67
Önem verdiğim değerlerden ve inançlardan bahsederim.	20	4,05	,79
Kararların ahlâkî ve etik sonuçlarını dikkate alırım.	20	4,40	,76
Başarılması gereken şeylerden heyecanla bahsederim.	20	4,05	,92
Gelecek hakkında iyimser konuşurum.	20	3,98	,77

Geleceğin zorlayıcı bir vizyon sunduğunu düşünürüm.	20	3,70	,85
Hedeflere ulaşacağımıza inanırım.	20	4,21	,72
Görevlerin nasıl tamamlanması konusunda yeni yollar öneririm.	20	4,05	,77
Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmasını sağlarım.	20	3,91	,92
Çalışanların işe uygun olup olmadığını kontrol ederim.	20	4,00	,99
Sorunları çözerken farklı bakış açıları bulmaya çalışırım.	20	4,32	,77
Öğrenmeye ve öğretmeye zaman harcarım.	20	4,25	,77
Yeteneklerini geliştirmede çalışanlara yardım ederim.	20	4,22	,68
Çalışanlara sadece bir grubun üyesi olarak değil, bireyler olarak da davranırım.	20	4,17	,72
Her çalışanı farklı ihtiyaçlara, arzulara ve yeteneklere sahip olarak dikkate alırım.	20	4,20	,71

Tablo 14: Dönüşümsel Liderlik Tarzı

Tablodan da görüldüğü üzere dönüşümsel liderlik tarzı en düşük ortalamaya sahip ve motivasyon aşılama boyutunda yer alan “Geleceğin zorlayıcı bir vizyon sunduğunu düşünürüm.” ifadesidir. Dönüşümsel lider bir anlamda takipçilerinin görevlerini yapmasında ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasında motive edici olmak durumundadır. Dolayısıyla yine motivasyon aşılama boyutunda yer alan “Gelecek hakkında iyimser konuşurum.” ifadesinin de düşük ortalama olması dönüşümsel liderin bu boyutunun istenileni karşılamadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir düşük ortalamalı ifade ise “Çalışanlarla iftihar ederim.” ifadesidir. Bu ifade dönüşümsel liderin atfedilen ideal etki boyutunda yer almaktadır. Bu boyut bir anlamda takipçinin dönüşümsel lider ile çalışmaktan saygı ve gurur duymasını ifade eder. Takipçiler liderleri ile çalışmaktan istekli olmalı ve gurur duymalıdır. Liderin çalışanları ile iftihar etmesi, istenileni karşılamamıştır.

Ölçek, katılımcıların sık yaptığı ifadeye tablodan bakıldığında “Ortak görev bilincine sahip olmanın önemini vurgularım.” ifadesi olmuştur. Bu ifade dönüşümsel liderliğin boyutlarından İdealleştirilmiş etki davranışı; değerler inançlar ve misyon duygusu üzerinde yoğunlaştığı veya bu boyutun karşılandığı görülmektedir. Bu ifadeyi

sırasıyla “Benim için iyi bir grup kişisel çıkarlardan önce gelir.”, “Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgularım.” ve “Kararların ahlâkî ve etik sonuçlarını dikkate alırım.” ifadeleri izlemiştir.

İkinci sırada sık yapılan “Benim için iyi bir grup kişisel çıkarlardan önce gelir.” ifadesinden atfedilen idealleştirilmiş etki: liderin sosyal karizmasını ifade eden ve grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutmasına vurgu yapma yaklaşımı diğer öne çıkan ifadeler arasında gelmektedir.

III.8 Yönetsel (Etkileşimsel) Liderlik Tarzı ile İlgili Ölçek Sorularının

Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların yönetsel (etkileşimsel) liderlik tarzı ile ilgili sorulara katılıp katılmama durumunda gösterdikleri yanıtları görmek üzere aşağıda tabloda yer alan maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sunulmuştur. Ölçekte 1 hiç ve 5 sıklıkla anlamındadır. Araştırmaya katılanların aşağıda yazılan ifadelere ne derece yaptıklarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir. Ortalama değerlerin 5’e yaklaşması durumunda söz konusu ifadenin sıklıkla yapıldığını, 1’e yaklaşması durumunda ise söz konusu ifadenin hiç yapılmadığı gösterecektir. Bu durumda en yüksek ortalamaya sahip ifade en sıklıkla yapılanı temsil etmektedir.

Yönetsel(Etkileşimsel) Liderlik Tarzı	N	Ort.	Standart Sapma
Çalışanların çabalarına destek vererek onlara yardım ederim.	12	4,34	,68
Performans hedeflerinin başarısından sorumlu kişinin kriterlerini sorgularım.	12	3,87	,90
Performans hedeflerine ulaşıldığında çalışan ne alacağını bilir.	12	3,64	,96
Çalışanlar beklentilerimi karşıladığında memnuniyetimi ifade ederim.	12	4,17	,70
Dikkatimi bütünüyle hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklar ile başa çıkıma veririm.	12	3,80	,93

Her hatayı takip ederim.	12	3,99	1,01
Standartları karşılamada dikkatim doğrudan başarısızlıklara yöneliktir.	12	3,34	1,10
Düzensizliklere, istisnalara, standartların dışına çıkma ve hatalara dikkatle odaklanırım.	12	4,03	,85
Sorunlar ciddi hale gelene kadar müdahale etmem.	12	2,59	1,32
Herhangi bir konuda harekete geçmeden önce ters giden şeyleri gözlerim.	12	4,00	,80
“Çalışıyorsa kurcalama” şeklinde katı bir inancım vardır.	12	2,46	1,19
Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini düşünürüm.	12	2,59	1,28

Tablo 15: Yönetsel(Etkileşimsel) Liderlik Tarzı

Tablodan da görüldüğü üzere Yönetsel (Etkileşimsel) Liderlik Tarzında, liderlik tarzı en düşük ortalamaya sahip “Çalışıyorsa kurcalama” şeklinde katı bir inancım vardır.” ifadesidir. Yönetsel (Etkileşimsel) liderin bir davranışı da faaliyetlerin önceden belirlenen koşullar altında yerine getirilmesi sırasında işlere müdahale etmemesidir. Bu orandan anlaşıldığı üzere çalışanlara işlerini yaparken müdahale söz konusudur. Ancak tablodaki düşük ortalamaya sahip “Sorunlar ciddi hale gelene kadar müdahale etmem.” ve “Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini düşünürüm.” ifadesi bu müdahale sürecinin hemen yapılmadığı göstermektedir. Yönetsel (etkileşimsel) lider sorunlara yalnızca uyumsuzluk oluştuğunda veya bir hata yapıldığında müdahale etmektedir. Dolayısıyla etkileşimsel liderin bu özelliği karşılanamamıştır.

Katılımcıların sık yaptığı ifadeye tablodan bakıldığında “Çalışanların çabalarına destek vererek onlara yardım ederim.” ifadesi olmuştur. Bu ifade etkileşimsel liderin koşullu ödül boyutunda yer almaktadır. Bu boyut etkileşimsel liderin başarıya ulaşmak için performans ve çaba karşılığında ödül vermesidir. Yine aynı boyutta yer alan “Çalışanlar beklentilerimi karşıladığında memnuniyetimi ifade ederim.” ifadesi ise ikinci

sıklıkla yapılan ifade oluştur. Dolayısıyla koşullu ödöl boyutu diğer etkileşimci lider boyutlarına göre daha iyi seviyede karşılanmıştır.

III.9 Etkinlik, Memnuniyet ve Ekstra çaba ile İlgili Ölçek Sorularının

Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların Etkinlik, Memnuniyet ve Ekstra çaba ile ilgili sorulara katılıp katılmama durumunda gsterdikleri yanıtları gormek üzere aşağıda tabloda yer alan maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sunulmuştur. Ölçekte 1 hiç ve 5 sıklıkla anlamındadır. Araştırmaya katılanların aşağıda yazılan ifadelere ne derece yaptıklarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir. Ortalama değerlerin 5'e yaklaşması durumunda söz konusu ifadenin sıklıkla yapıldığını, 1'e yaklaşması durumunda ise söz konusu ifadenin hiç yapılmadığını gstercektir. Bu durumda en yüksek ortalamaya sahip ifade en sıklıkla yapılanı temsil etmektedir.

Etkinlik, Memnuniyet ve Ekstra aba	N	Ort.	Standart Sapma
Çalışanların görevi ile ilgili ihtiyaçlarını karşılarım.	9	4,17	,82
Üst mevkii temsil edebilirim.	9	4,11	,94
Örgütsel gereksinimleri karşılamada etkiliyim.	9	3,87	,95
Etkili bir gruba liderlik ediyorum.	9	3,41	1,22
Tatmin edici liderlik metodlarını kullanırım.	9	3,70	1,03
Birimimdeki alışanlar ile iş yapmaktan memnunum.	9	4,07	,89
Çalışanların başarı arzusunu yükseltirim.	9	4,00	,87
Çalışanlardan yapmaları beklenenden daha fazlasını yapmalarını isterim.	9	3,40	1,07
Çalışanları daha zor işleri yapmaları konusunda teşvik ederim.	9	3,36	1,09

Tablo 16: Etkinlik, Memnuniyet ve Ekstra aba

Bireyin, grubun ve organizasyonun başarısı ile yakından ilişkili olan Dönüşümsel ve Etkileşimsel liderliğin üç temel organizasyonel sonucu etkinlik, memnuniyet ve ekstra çabadır. Tablo incelendiğinde sıklık düzeyi en az olan ifade “Çalışanları daha zor işleri yapmaları konusunda teşvik ederim.” ifadesidir. Bu ifadeyi “Çalışanlardan yapmaları beklenenden daha fazlasını yapmalarını isterim.” ifadesi takip etmektedir. Bu ifadeler liderin takipçilerinden beklediği ekstra çaba düzeyini göstermektedir. Zor bir amaca ulaşmak, arzu edilen başarıyı sağlamak, çalışanları beklenenden daha fazla çalışmaya yönlendirmek olarak tanımlanan ve doğrudan verimliliğe bağlı olan ekstra çaba düzeyinin istenilen seviyede olmadığı görülmektedir.

Sıklık düzeyi en fazla olan ifade ise “Çalışanların görevi ile ilgili ihtiyaçlarını karşılarım.” ifadesidir. Bu ifadeyi “Üst mevkii temsil edebilirim.” ifadesi takip etmektedir. Bu iki ifade başlıca amacı örgütsel gereksinimleri dikkate almak ve organizasyon otoritesinin ötesinde grubu düşünerek, çalışanların iş ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamak olan liderin etkinlik düzeyini göstermektedir. Bu iki ifadenin sıklık düzeyinin yüksek olması etkinliğin diğer iki “Örgütsel gereksinimleri karşılamada etkiliyim.” ve “Etkili bir gruba liderlik ediyorum.” ifadesinin sıklık düzeyinin düşük ortalama olması etkinliğin yine de tam olarak istenilen seviyede olmadığını göstermektedir.

Çalışanların birbirleri ile uyum sağlayacak çalışma yöntemlerinin seçimi süresince kişiler arası ilişkilerde hareketliliği, şeffaflığı ve dürüstlüğü yerleştirmek için bir çaba olarak tanımlanan memnuniyet düzeyini gösteren “Birimimdeki çalışanlar ile iş yapmaktan memnunum.” ve “Çalışanların başarı arzusunu yükseltirim.” İfadelerinin sıklık düzeyinin yüksek seviyede olması memnuniyet düzeyinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir.

III.10 İşletmede İç Girişimciliğe Verilen Önem ile İlgili Ölçek Sorularının

Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların işletmede iç girişimciliğe verilen önem ile ilgili sorulara verdikleri önem düzeyini görmek üzere aşağıda tabloda yer alan maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sunulmuştur. Ölçekte 1 çok önemsiz ve 5 çok önemli anlamındadır. Araştırmaya katılanların aşağıda yazılan ifadelere ne derece önem verdiklerine ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir. Ortalama değerlerin 5'e yaklaşması durumunda söz konusu ifadeye verilen önemin çok olduğunu, 1'e yaklaşması durumunda ise söz konusu ifadeye verilen önemin en az olduğunu gösterecektir. Bu durumda en yüksek ortalamaya sahip ifade en fazla önemi temsil etmektedir.

İşletmede İç Girişimciliğe Verilen Önem	N	Ort.	Standart Sapma
Ürünleri, üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak	18	4,05	,64
Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak	18	4,13	,82
Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için arge faaliyetlerine kaynak ayırmak	18	4,04	,90
Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak	18	4,04	,83
Yeni geliştirilen ve denenmiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak	18	4,01	,87
Reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile var olan ürünler için yeni talepler yaratmak	18	4,01	,90
Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli olarak genişletmek	18	4,01	,80
Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde faaliyet alanımızla ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak	18	3,75	,99
Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek	18	4,23	,93
Var olan ürünler için yeni iş-işletme fırsatları aramak	18	4,12	,80

Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek	18	3,97	,92
Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak	18	3,96	,91
Birimleri, bölümleri sık sık yeniden organize etmek	18	3,75	,93
Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek	18	4,03	,86
Rakiplere cevap vermektan ziyade rakiplerle mücadele etmek	18	3,90	1,02
Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak	18	3,49	,93
Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişikliklerden ziyade geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek	18	3,84	,96
Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine cesur davranarak karar almak	18	3,97	1,00

Tablo 17: İşletmede İç Girişimciliğe Verilen Önem

Tablo incelendiğinde önem düzeyi en fazla olan ifade “Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek” ifadesidir. Bu ifadenin yanı sıra “Var olan ürünler için yeni iş-işletme fırsatları aramak” ve “Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli olarak genişletmek” ifadesi de yüksek ortalamadadır. Bu üç ifade iç girişimciliğin yeni iş girişimi boyutundadır. İç girişimciliğin dikkat çekici özelliklerinden olan yeni iş girişimiyle bir işletme ürünlerini yeniden tanımlayacak veya yeni pazarlar oluşturacak ve bunun sonucunda mevcut organizasyonun içinde yeni bir iş oluşturmaya neden olacaktır. Dolayısıyla yukarıdaki üç ifadenin ortalamasının yüksek düzeyde olması ve önem düzeyi en fazla olan ifadenin bu boyutta yer almasıyla bu boyutun istenileni karşıladığı söylenebilmektedir.

Ayrıca tablodaki “Ürünleri, üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak”, “Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak”, “Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için arge faaliyetlerine kaynak ayırmak”, “Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak”,

Yeni geliştirilen ve denenmiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak” ifadelerinin de yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu ifadeler iç girişimcilik faaliyetlerinin odak noktası olarak görülen yeniliğe ilişkin ifadelerdir. Dolayısıyla iç girişimciliğin yenilik boyutu da istenileni karşıladığı söylenebilmektedir.

Tablodaki en düşük değere bakıldığında “Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak” ifadesi görülmektedir. Bu ifade işletmenin proaktiflik durumunu gösteren ifadelerdendir. İşletmenin proaktifliği yeni mal ve hizmetleri pazara sunması ve yeni ürünler, yeni teknolojiler ve yönetsel teknikler geliştirmekte hızlı olması, çevresindeki fırsatları algılamada ve değerlendirmede rakiplerden ileride olmasıdır. Proaktifliği gösteren ifadelerden “Rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele etmek”, “Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişikliklerden ziyade geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek”, “Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine cesur davranarak karar almak” ifadelerinin de düşük ortalama olması iç girişimciliğin Proaktiflik boyutunun karşılanmadığını göstermektedir.

Tabloda ifadelerden Birimleri, bölümleri sık sık yeniden organize etmek diğer bir düşük oranlı ifadedir. Bu ifade iç girişimciliğin diğer bir boyutu olan örgütsel yenilenme boyutunun düzeyini gösteren ifadelerdendir. Aynı boyutta yer alan “Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek” ve “Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak” ifadelerinin de düşük düzeyde oldukları görülmektedir. İç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu, ortaya çıkarılan anahtar fikirlerin geliştirilmesi ve yenilenmesi yoluyla organizasyonun dönüşümünü ifade eder. Dolayısıyla örgütsel yenilenme boyutu da tam olarak karşılanmamıştır.

III.11 İşletmenin Dışsal Çevresi ile İlgili Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların İşletmenin Dışsal Çevresi ile ilgili sorulara katılıp katılmama durumunda gösterdikleri yanıtları görmek üzere aşağıda tabloda yer alan maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sunulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Araştırmaya katılanların aşağıda yazılan ifadelere ne derece katıldıklarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir. Ortalama değerlerin 5'e yaklaşması durumunda söz konusu ifadeye katılımın fazla olduğu, 1'e yaklaşması durumunda ise söz konusu ifadeye katılımın hiç olmadığını gösterecektir. Bu durumda en yüksek ortalamaya sahip ifade en fazla katılımı temsil etmektedir.

İşletmenin Dışsal Çevresi	N	Ort.	Standart Sapma
Faaliyet gösterdiğimiz pazara yeni rakipler girme oranı çok yüksektir.	13	3,99	,95
Faaliyet gösterdiğimiz pazardan rakiplerin ayrılma oranı çok yüksektir.	13	3,13	1,12
Üretim teknolojisinin değişme oranı çok yüksektir.	13	3,91	,89
Ürün fiyatlarının değişim oranı çok yüksektir.	13	3,68	,95
Rakipler satış stratejilerini çok sık değiştiriyorlar.	13	3,51	1,07
Sektördeki işletmeler tarafından pazara çok sık yeni ürünler sunuluyor.	13	4,01	1,06
Faaliyet gösterdiğimiz pazarda müşteri tercihleri çok sık değişiyor.	13	3,61	1,15
Dağıtım kanallarına ulaşmak çok zor.	13	2,99	1,12
Sermayeye ulaşmak çok zor.	13	3,42	1,05
Nitelikli iş gücüne ulaşmak çok zor.	13	3,97	,84
Endüstrideki işletmeler arasındaki iflaslar çok yüksek.	13	3,20	1,07

Ürünlerin modası çok çabuk geçiyor.	13	3,14	1,09
Endüstrideki ürünler için talep sürekli azalıyor.	13	2,93	1,06

Tablo 18: İşletmenin Dışsal Çevresi

Tabloda görüldüğü üzere en fazla katılımın olduğu ifade “Sektördeki işletmeler tarafından pazara çok sık yeni ürünler sunuluyor.” ifadesidir. İşletmenin çevresindeki değişimi gösteren ifadeler arasında yer alan bu ifadenin en yüksek oranda olması çevresel değişimin hızlı olduğunu göstermektedir.

Yine tablodan anlaşıldığı üzere en az katılımın olduğu ifade “Endüstrideki ürünler için talep sürekli azalıyor.” ifadesidir. İşletme çevresindeki tehditler ve belirsizlikleri gösteren ifadeler arasında yer alan bu ifadenin düşük olması işletme ürünlerine yönelik tehdidin ve belirsizliğin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

III.12 İşletmenin İçsel Çevresi ile İlgili Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların İşletmenin İçsel Çevresi ile ilgili sorulara katılıp katılmama durumunda gösterdikleri yanıtları görmek üzere aşağıda tabloda yer alan maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sunulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Araştırmaya katılanların aşağıda yazılan ifadelere ne derece katıldıklarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir. Ortalama değerlerin 5’e yaklaşması durumunda söz konusu ifadeye katılımın fazla olduğu, 1’e yaklaşması durumunda ise söz konusu ifadeye katılımın hiç olmadığını gösterecektir. Bu durumda en yüksek ortalamaya sahip ifade en fazla katılımı temsil etmektedir.

İşletmenin İçsel Çevresi	N	Ort.	Standart Sapma
İşletmemizde çalışanlarca geliştirilen iyileştirmeye yönelik iş yöntemlerine önem verilir.	28	3,54	,96
Kuruluşun İyileşmesi için çalışanlar fikir geliştirmeye teşvik edilir.	28	3,54	,99
Yöneticilerimiz çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.	28	3,47	,99
Kuruluşumuzda proje geliştirenlere kendi projelerinde karar ve sorumluluk alma hakkı verilir.	28	3,43	,86
Yöneticilerimiz iş hayatında yenilikçi süreçler geliştirmeleri ile tanınır.	28	3,39	,89
Kuruluşumuzda bazen başarılma olasılığı çok düşük olan küçük ve denemeye dayalı projeler desteklenir.	28	3,31	,88
Kuruluşumuzda iyi bir projesi olan çalışana o projeyi geliştirmesi için gerekli olan zaman verilir ve iş yükü hafifletilir.	28	3,24	1,06
Kuruluşumuzun misyon ifadelerinde yenilik ve girişimsel düşünce açıkça vurgulanır.	28	3,53	,93
Kuruluşumuzda çalışanlar iş yapma yöntemlerini değiştirebilirler.	28	3,46	,97
Karar alınırken çevresel analiz yapılarak dış çevredeki oluşumlar sürekli göz önünde bulundurulur.	28	3,64	,95
Pazardan alınan geribildirime göre stratejilerde gerekli görülen değişim yapılır.	28	3,54	,99
Kuruluşumuzda departmanlar arası çalışma teşvik edilir.	28	3,37	,98
Kuruluşumuzda takım çalışması son derece önemlidir.	28	3,71	,99
Kuruluşumuzda tüm bölüm ve birimler arasında açık ve çift yönlü iletişim vardır.	28	3,67	1,01
Kuruluşumuzda yazılı kural ve prosedürlerin sayısı oldukça azdır.	28	2,74	,93
Kuruluşumuzda miktar, kalite ve zaman anlamında çalışanlardan beklenen başarı standartları onlarla tartışılarak oluşturulur.	28	3,21	,81
Kuruluşumuzda çalışanlardan yeni ürün geliştirmeye ilişkin fikirler talep eden ve fikirleri incelemeyi sağlayan yöntemler vardır.	28	3,31	,88
Kuruluşumuzda yeni ve yenilikçi fikir geliştiren çalışanlar terfi ettirilir.	28	3,13	1,02

Yeniliğe ilişkin projeleri başarılı olan çalışanlara standart ücret ve ödül sistemine ilaveten ödül ve ücret verilir.	28	2,89	1,20
Kuruluşumuzda çalışanların aldıkları ödül ve sorumluluklar gösterdikleri başarıya bağlıdır.	28	3,21	1,15
Kuruluşumuzda çalışanların iş tanımları başarı standartlarına göre yapılır.	28	3,29	,97
Kuruluşumuzda yeniliğe ilişkin risk alan bireyler başarılı olmasalar bile itibar görürler.	28	2,84	1,04
Kuruluşumuzda çalışanlar yenilik yapmak için risk almaya cesaretlendirilirler.	28	3,06	1,08
Kuruluşumuzda "risk alma" terimi olumlu bir sıfat olarak görülür.	28	2,94	1,01
Kuruluşumuzda çalışanların iş ile ilgili yaptığı hatalar sert bir şekilde eleştirilmez ve cezalandırılmaz.	28	2,96	,94
Kuruluşumuzda yeni projeler geliştirmek için maddi kaynak sağlanır.	28	3,19	1,12
Kuruluşumuzda projeleri uygulamak için maddi destek sağlanır.	28	3,23	1,09
Kuruluşumuzda yenilik yapmak için bilgi elde etmeye, yaratmaya ve paylaşmaya yönelik harcamalar bir gider değil bir yatırım olarak görülür.	28	3,33	1,07

Tablo 19: İşletmenin İçsel Çevresi

Tablodan anlaşıldığı üzere en fazla katılımın olduğu ifade “Kuruluşumuzda takım çalışması son derece önemlidir.” ifadesidir. İç girişimcilikte başarılı olabilmek için en önemli faktörlerden birisi takım kurmaktır. Kısaca yöneticiler bu takımları oluşması için zemin hazırlaması gerekmektedir. Söz konusu ifadenin yüksek derecede olması işletmede takım oluşumuna önem verildiğini göstermektedir.

Tablodaki en az ortalamalı ifade ise “Kuruluşumuzda yazılı kural ve prosedürlerin sayısı oldukça azdır.” ifadesidir. İç girişimciliğin başarıyla uygulanması için diğer bir önemli etken organizasyonların, işin her aşamasında standart prosedürler uygulamaktan kaçınması, performansın katı standartlara ve dar iş tanımlamalara bağlılığını azaltmasıdır. Söz konusu ifadenin en düşük düzeyli ifade olması işletmede yazılı kuralların

ve prosedürlerin fazla olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu da iç girişimcilikte başarıyı azaltacaktır.

III.13 Demografik Özelliklere Göre Farklılık Testleri

Dönüşümsel liderlik ölçeği ve işletmede çalışma süresi değerlendirildiğinde Anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (,011). Bu farklılık 6-10 yıl ile 16 ve üzeri olanlar arasında ortaya çıkmıştır. 6-10 yıl arasında çalışanların 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre (,020) dönüşümsel liderlik düzeyi daha yüksek bulunmuştur.

ANOVA

İşletmede çalışma süresi		Sum of Squares	f	Mean Square	F	ig.
donusumsel_liderlik	Between Groups	674,618	3	224,873	,980	011
	Within Groups	3672,251	5	56,496		
	Total	4346,870	8			

Tablo 20: İşletmede Çalışma Süresi ve Dönüşümsel Liderlik farklılık testi

Çalışan sayısına göre dunnet c testine bakıldığında işletmede iç girişimcilğe verilen önem ölçeğinde 50-250 çalışan sayısı ve 1001 ve üzeri çalışan sayısına göre ortalama farkının olduğu bulunmuştur.

Bölgümlere göre dunnet c testine bakıldığında iç çevre ölçeğinde satın alma ve tedarik bölümünün muhasebe-fınansman ve insan kaynaklarına bölümüne göre ortalama farkının olduğu bulunmuştur.

ANOVA

Bu pozisyonda çalışma süreniz		Sum of Squares	f	Mean Square	F	ig.
donusumsel_liderlik	Between Groups	644,103	3	214,701	,769	015
	Within Groups	3702,767	5	56,966		
	Total	4346,870	8			

Tablo 21: Pozisyonda Çalışma Süresi ve Dönüşümsel Liderlik Arasındaki Farklılık Testi

Farkın hangi gruplar arasında olduğuna bakıldığında bu pozisyonda çalışma süre 6-10 yıl ile 11-15 yıl arasında olduğu (,04) bulunmuştur.

III.14 Ölçeklerin Birbirleri Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Çoklu Regresyon Analizleri

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre dönüşümsel liderlik ölçeğinin iç girişimciliğe verilen önem üzerindeki etkisi anlamlı (,007) olduğundan İşletme yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışlarının işletmedeki iç girişimcilik üzerinde olumlu etkisi vardır.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	ig.	Correlations		
	B	td. Error	eta			Ero-order	artial	art
1 (Constant)	1,624	4,790		786	435			
dıscevre	,253	178	,167	1,420	161	002	,182	,157
iccevre	105	069	177	,534	130	299	196	169
donusumsel_liderlik	625	224	427	,795	007	454	342	309
yonetsel_liderlik	337	281	157	,199	235	336	154	132
etkinlik_memnuniyet_caba	,138	270	,072	,512	610	259	,067	,057

a. Dependent Variable: icgirisimcilige_onem

Tablo 22: Regresyon Katsayılarının Anlamlılığına İlişkin T Testi Sonuçlarına Göre Değişkenlerin İç Girişimciliğe Verilen Önem Üzerindeki Etkisi

Yapılan Anova testi sonucuna göre iç çevre ve dış çevrenin dönüşümsel liderlik üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönde (,009) olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla İşletmenin iç ve dış çevresinin dönüşümsel liderlik üzerinde etkisi vardır.

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	f	Mean Square	F	ig.
1 Regression	570,549	2	285,274	,052	009 ^a
Residual	3613,929	4	56,468		
Total	4184,478	6			

a. Predictors: (Constant), iccevre, dıscevre

b. Dependent Variable: donusumsal_liderlik

Tablo 23: İç ve Dış Çevrenin Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi

Anova testi sonuçlarına göre iç çevre ve dış çevrenin yönetsel liderlik üzerindeki etkisi olumlu ve pozitif yönde (,024) olduğundan işletmenin iç dış çevresinin etkileşimsel liderlik üzerinde etkisi vardır.

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	f	Mean Square	F	ig.
1 Regression	208,955	2	104,478	,953	024 ^a
Residual	1638,583	2	6,429		
Total	1847,538	4			

a. Predictors: (Constant), iccevre, dıscevre

b. Dependent Variable: yonetsel_liderlik

Tablo 24: İç ve Dış Çevrenin Yönetsel (Etkileşimsel) Liderlik Üzerindeki Etkisi

Araştırmada ölçekler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Değişkenler	\bar{X}	S	1	2	3	4	5
1.Dönüşümsel Liderlik Tarzı	2,95	,99					
2.Yönetsel (Etkileşimsel) Liderlik Tarzı	2,79	,25	474**				
3.Etkinlik, Memnuniyet Ve Ekstra Çaba	4,10	,93	616**	,400**			
4.İşletmede İç Girişimciliğe Verilen Önem	1,33	1,33	465**	,329**	274*		

5.İşletmenin Dışsal Çevresi	5,49	,42	286*	,257*	160	,006	
6.İşletmenin İçsel Çevresi	2,17	,91	239	,230	197	293*	049

Tablo 25: Ölçekler Arası İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi
(*Korelasyon (,05) seviyesinde anlamlı ve ** Korelasyon (,01) seviyesinde anlamlı)

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, sırayla **dönüşümsel liderlikle**, yönetsel liderlik tarzı (,474), etkinlik, memnuniyet ve ekstra çaba (,616), **işletmede iç girişimciliğe verile önem** (,465) korelasyon değerleriyle (,01) seviyesinde anlamlı ve pozitif yönlüdür.

Etkinlik, memnuniyet ve ekstra çaba ile yönetsel liderlik tarzı (,400) pozitif ve anlamlıdır. Dönüşümsel liderlikle işletmenin dışsal çevresi (,286) korelasyon değeriyle (,05) seviyesinde anlamlı ve pozitif yönlüdür. İşletmede iç girişimciliğe verilen önem ile yönetsel liderlik tarzı (,329) pozitif ve anlamlıdır. İşletmenin dışsal çevresi ile yönetsel liderlik tarzı (,257) pozitif yönlü ve (,05) düzeyinde anlamlıdır. İşletmede iç girişimciliğe verilen önem ile etkinlik, memnuniyet ve ekstra çaba (,274) pozitif yönlü ve anlamlıdır. İşletmenin içsel çevresi ile işletmede iç girişimciliğe verilen önem arasındaki ilişki (,293) pozitif yönlü ve (,05) düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

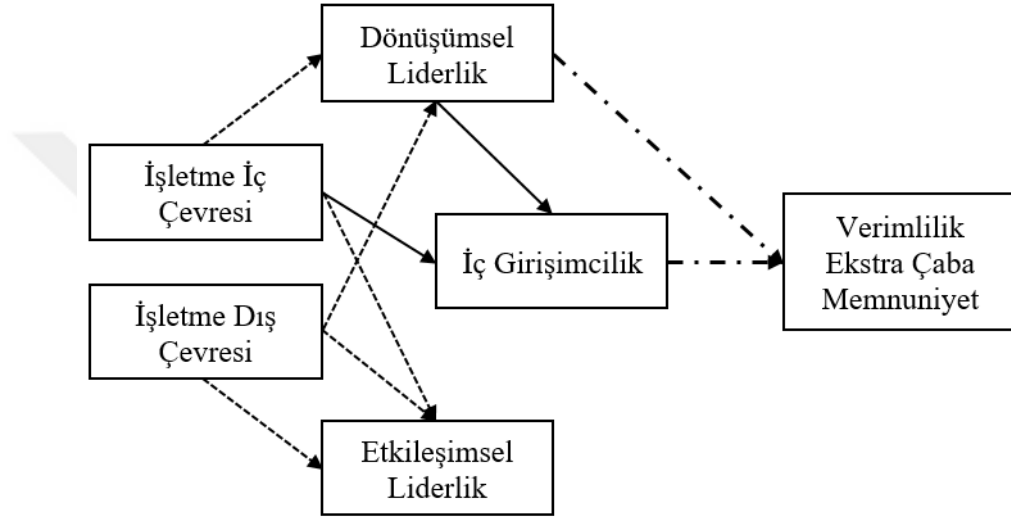
Aşağıda kabul edilen araştırma hipotezleri tabloda verilmiştir.

Hipotezler	Kabul
İşletmede çalışma süresine göre dönüşümsel liderlik tarzında farklılık vardır.	Kabul
Çalışan sayısına göre iç girişimciliğe verilen önem seviyesinde farklılık vardır.	Kabul
Bölgelere göre iç çevre boyutunda farklılık vardır.	Kabul
Bu pozisyonda çalışma süresi ile dönüşümsel liderlik arasında farklılık vardır.	Kabul
İç çevre ve dış çevrenin dönüşümsel liderlik üzerinde etkisi vardır.	Kabul
İç çevre ve dış çevrenin yönetsel liderlik üzerinde etkisi vardır.	Kabul
Dönüşümsel liderlik ölçeğinin etkinlik, memnuniyet ve çaba üzerinde etkisi vardır.	Kabul

Dönüşümsel liderlik ölçeğinin iç girişimciliğe verilen önem üzerinde etkisi vardır.	Kabul
İşletmede iç girişimciliğe verilen önem ile etkinlik, memnuniyet ve ekstra çaba arasında ilişki vardır.	Kabul
İşletmenin içsel çevresi ile işletmede iç girişimciliğe verilen önem arasında ilişki vardır.	Kabul

Tablo 26: Kabul Edilen Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın kabul edilen hipotezleri sonucunda elde edilen araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 5: Araştırma Modeli

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün dinamik, belirsiz ve hızla değişen çevre koşullarında bir işletme faaliyetlerini sürdürebilmesi için çevresel değişimlere uyum sağlamalıdır. Değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın yolu yenilikten, yenilenmeden geçmektedir. Bu yüzden işletme yenilik duygusuyla hareket etmeli, kendi içinde yeniliğe uygun örgüt yapısını kurmalı, yeni girişim faaliyetlerinde bulunmalı, proaktif olmalıdır. Bunun için en iyi ve verimli yol çalışanlarda ve yöneticilerde yenilik ruhunu ortaya çıkarmaktır. Bu noktada iç girişimcilik ve liderlik karşımıza çıkmaktadır. İşletme içerisindeki bireylerin girişimcilik faaliyeti olarak adlandırılan iç girişimcilik, yöneticilerin ve çalışanların yeni bir şeyler yapmak için girişimci ruhunu ortaya çıkaracak, çevresindeki olumsuz koşullarda bile fırsatları kaçırmamasını sağlayacak ve bu sayede işletme rekabet ortamında çok daha etkin hale gelecektir. Bir örgütte iyi yerleştirilmiş bir iç girişimcilik yapısı keşfedilecek bir fikrin, belirlenecek bir fırsatın en etkin kullanımını sağlayacaktır. İç girişimcilik işletme bünyesinde iyi işletilirse, çalışmanın içerisinde yer alan iç girişimcilik uygulamalarından da anlaşılacağı gibi, işletmenin kaynaklarının etkin kullanımını sağlayacak bunun sonucunda işletme dengeli büyüyecek ve rekabet ortamında etkinliğini sürdürecektir.

İç girişimcilik için önemli faktörlerin başında gelen işletme çalışanları üzerinde sorumluluğa, yetkiye ve güce sahip olan liderin girişimciliği kurumsal hale getirmede önemli rolü olduğu açıktır. Girişimi kurumsal hale getirmede liderin yenilikçi özelliklere sahip olması, değişime, yeni fikirlere açık olması, girişimsel düşünceye sahip olması, geleceği düşünmesi gereklidir. Yine liderin, takipçilerinde iç girişimciliğin yenilik, yenilenme, proaktif olma gibi özelliklerin önündeki engelleri kaldırarak iç girişimciliği açığa çıkarması ve takipçilerini bu konuda teşvik etmesi, girişimcilik sürecinin her aşamasında desteklemesi iç girişimciliğin uygulanması ve başarıyla sonuçlanması için

oldukça önemlidir. Takipçilerin bir fikir keşfetmesi, fırsat olarak tanımlaması yani iç girişim faaliyetinin uygulanması için lider takipçilerinin verimli (etkin) çalışmalarını sağlamalı, takipçilerinin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayarak onları memnun etmeli ve takipçilerin işlerinde daha başarılı olmaları için ekstra çaba sarf etmelerini sağlamalıdır.

Karaman Organize Sanayi Bölgesinde yer alan, gıda sektörü ve çevresinde (ambalaj, gıda üretim makineleri) faaliyetlerini sürdüren 13 firmada orta ve üst kademe yöneticilerinden oluşan 70 kişi ile yapılan anket çalışmasının sonucunda dönüşümsel liderlik ölçeği ve işletmede çalışma süresi Anova testi sonuçlarına göre değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İşletmede 6 ile 10 yıl arası bir süredir çalışmakta olanların dönüşümsel liderlik düzeyi, 16 yıl ve üzeri bir süredir çalışmakta olanlardan daha yüksek bulunmuştur. Bunun sonucunda işletmede çalışma süresine göre dönüşümsel liderlik düzeyinde farklılık vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın dönüşümsel liderlik kısmında dönüşümsel liderliğin işletmeye faydaları başlığı altında açıklandığı gibi araştırmada da dönüşümcü liderliğin çalışanların verimliliğine, ekstra çabasına ve memnuniyetine etkisi anlamlı bulunmuştur. Etkileşimci liderin kuralcı ve koşullu alışverişe benzer karşılıklı çıkar ilişkisinden ziyade dönüşümcü liderin bireysel düzeyde ilgi göstermesi, motivasyon aşılması, ilham vermesi ve karizmatik etki bırakması çalışanları memnun edecek, çalışanların ekstra çaba göstermelerini sağlayacak ve dönüşümcü lider sahip olduğu özellikler sayesinde çalışanlar üzerinde etkileşimci liderden daha fazla etkili olacak ve onların performansını önemli derecede artıracak verimliliği bu şekilde daha etkin olmalarını sağlayacaktır.

Araştırmada dönüşümsel liderliğin iç girişimciliğe verilen önem üzerinde etkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur. Dönüşümcü liderin girişimci bakış açısına yatkın olması, proaktif olması ve yeni fikirlere açık olmasıyla çağımızın liderlik ihtiyacını

karşılayan en uygun liderlik tarzı olması, günümüzde işletmeler için önemi gittikçe artan özellikle yeniliği, yeni fikirleri, proaktifliği ön planda tutan iç girişimciliğe etkisi olumlu olacaktır. Araştırmada bulunan dönüşümsel liderliğin ve iç girişimciliğin, çalışanların verimliliğine, ekstra çabasına ve memnuniyetine olan etkisinin anlamlı oluşu şunu göstermektedir. Dönüşümcü lider özelliklerine sahip bir yönetici, çalışanları memnun edecek, ekstra çaba göstermelerini sağlayacak, sahip olduğu yenilikçi ve girişimsel düşünceyle işletmede girişimcilik ruhunu ortaya çıkararak işletmede iç girişimcilik için en verimli çalışma ortamını sağlayacaktır.

Araştırmada kullanılan işletmenin içsel ve dışsal çevresi, iç girişimciliği etkileyen faktörlerden oluşmaktadır. İçsel çevreyi oluşturan faktörler yönetimin desteği, örgüt yapısı, ücretler, ödüller, risk alma serbestliği ve kaynak sağlama gibi örgütsel faktörlerdir. Dışsal çevre ise işletme çevresindeki rakiplerin, teknolojiye, ürünlerdeki ve işgücündeki değişimlerin getirdiği hareketlilik ve belirsizliklerden oluşmaktadır. İşletmeler çevrede faaliyetlerini sürdüren organizasyonlar olduğu için işletme çevresinin yöneticilerin davranışlarını etkilemesi kaçınılmazdır. Araştırma sonucunda hem iç çevre hem de dış çevrenin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Yine araştırma sonucunda içsel çevrenin işletmede iç girişimciliğe verilen önem üzerinde etkisinin anlamlı olduğu bulunmuş, dışsal çevrenin işletmede iç girişimciliğe verilen önem üzerinde etkisi ise anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç ise işletmelerin dış çevre analizi yapmadıklarını göstermektedir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlarda da anlaşıldığı üzere hem iç girişimcilik hem dönüşümsel liderlik çalışanların verimliliğinde, ekstra çabalarında ve memnuniyetlerinde en iyi etkiye sahiptir. Dönüşümsel liderliğin gelişiminde önemli katkılarda bulunmuş Bernard Bass (1990:19) çalışmasında işletmenin verimliliğini

arttırmada önemli rolü olan dönüşümsel liderlik için yöneticilerin eğitim yoluyla gereken teknikleri öğrenmeleri ve dönüşümsel liderlik kalitesini elde etmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Günümüzde maliyetlerin artması, pazar payının azalması, müşteri istekleri, rakiplerin hareketleri ve tehdidi, işletme karının ve satışlarının düşmesi vb. sayabileceğimiz çevrede olan pek çok etken işletmeleri yeniliğe itmekte ve bunun için kurumsal girişimciliği tetiklemektedir. İşletmeler için önemi giderek artan iç girişimcilik için işletme yöneticileri dönüşümce liderlik tarz benimsemeleri gerekmektedir. Hem iç girişimciliğin hem liderliğin işletmenin etkinliğinde çalışanların verimlilik, çaba ve memnuniyet durumu üzerinde olumlu etkiye sahip olması bu çalışmanın yapılmasındaki önemi göstermektedir.

Konu ile ilgili araştırmacılara öneriler şunlardır: İç girişimcilik ve liderlik konusu üzerine yapılacak çalışmalar Türkiye genelinde gıda sektöründe ve farklı sektörlerde, büyük ölçekli firmalardaki orta ve üst kademe yöneticilerine ulaşılarak örneklem sayısı artırılabilir ve geniş çaplı bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ağca, V., ve Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: kavramsal bir çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 29, 83-112.
- Ağca, V., ve Yörük, D. (2006). Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8, 155-173.
- Akdoğan, A., ve Cingöz, A. (2006). İç girişimciliğe verilen önem düzeyi ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin belirlenmesine yönelik kayseri ilinde bir araştırma, (ss.25-27). Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bışkek.
- Akoğlan, K. M., ve Yılmaz, G. E. (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları frigya bölgesi örneği, *Anotolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1, 85-97
- Aldoory, L., ve Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles, *Journal of Public Relations Research*, 16, 157-183.
- Alimo-Metcalf, B., ve Alban-Metcalf, J. (2005). Leadership: time for a new direction?. *Leadership*, 1, 51-71.
- Alipour, F., İdris, K., ve Karimi, R. (2011). Intrapreneurship in learning organizations: moderating role of organizational factors. *Journal of American Science*, 11, 141-150.
- Alpkan, L., Bulut, C., Günday, G., Ulusoy, G., ve Kılıç, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48, 732-755.

- Altuntaş, G., ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39, 50-74.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., ve Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Antoncic, B., ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495–527.
- Antoncic, B., ve Zorn, O. (2004). The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support–performance relationship: an empirical examination. *Managing Global Transitions*, 1, 5-14.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., ve Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.
- Avolio, B. J., ve Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 213-224.
- Bakan, İ., ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: likert’in yönetim sistemleri yaklaşımı’na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı

bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12, 73-84.

Basım, H. N., ve Şeşen, H. (2008). Çalışanların kontrol odaklarının örgüt içi girişimcilik tutumları ile ilişkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63, 49-64.

Basım, N., Şeşen, H., ve Meydan, C. H. (2009). Öğrenen örgüt algısının örgüt içi girişimciliğe etkisi: kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64, 27-44.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.

Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6, 463-478.

Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17, 19-28

Bass, B. M. (1997a). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52, 130-139.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.

Başar, M., ve Tosunoğlu, B. T. (2006). Değer yaratımında iç girişimciliğin değişen boyutu: bilgi girişimcilerinin rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1, 123-134.

Beer, M., Eisenstat, R. A., ve Spector, B. (1990). *The critical path to corporate renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 36, 33-50.
- Biniari, G. M. (2012). The emotional embeddedness of corporate entrepreneurship: the case of envy marina. *Entrepreneurship Theory ve Practice*, 36, 141-170
- Black, J. A., Latta, M., ve Twigg, N. W. (2012). Leaders' skill of innovation and relationship to preferences for handling risk & uncertainty. *Business Journal for Entrepreneurs*, 2, 48-67.
- Bozkurt, Ö. Ç., Kalkan, A., Koyuncu, O., ve Alparslan, A. M. (2012). Türkiye'de girişimciliğin gelişimi: girişimciler üzerinde nitel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 229-247.
- Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B., ve Yılmaz, S. (2008). Kurumsal girişimcilik: kavramsal yapı üzerine bir tartışma. *Journal of Yaşar University*, 3, 1389-1416.
- Bulut, Y., ve Uygun, S. V., (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, 29-47.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, 73-112.
- Chau, L. L. F., ve Siu, W. S. (2000). Ethical decision-making in corporate entrepreneurial organizations. *Journal of Business Ethics*, 23, 365-375.
- Cossin, D., ve Caballero, J. (2013). Transformational Leadership, Background Literature Review. *Working Paper, IMD Business School*.
- Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25.

- Çetin, C. (2012). *Stratejik Düşünce ve Kurumsal Girişimcilik*, İstanbul: İTO.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, yönetici mi?. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7, 1-5.
- Çiftçi, M., Tozlu, E., ve Akçay, A. (2014). Drucker perspektifinde inovasyonun işletmelerin gelişimi üzerine etkisi: girişimci işletme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5, 76-85.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2. 129-152
- Demir, H., ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: bir ölçek geliştirme denemesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 61, 72-90.
- Demirel, Y., ve Özbezek, B. D. (2015). İşletmelerde iç girişimcilik ve yenilik ilişkisine yönelik kavramsal bir inceleme. *TİSK Akademi*, 10, 112-135.
- Den Hartog, N., Van Muijen, J. J., ve Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70, 19-34.
- Dogani, O. ve Aysal, T. (2009). *Yönetim ve motivasyon*, İstanbul: Kavim Yayıncılık ve Reklam Pazarlama.
- Dollinger, M. J. (2008). *Entrepreneurship: strategies and resources* (4. Baskı). Illinois: Marsh publications.
- Eesley, D. T., ve Longenecker, C. O. (2006). Gateways to intrapreneurship. *Industrial Management-Chicago Then Atlanta*, 48, 18-23.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik, *International Journal od Human Sciences*, 1, 1-32

- Ercan, S., ve Gökdeniz, İ. (2009). Girişimciliğin gelişim süreci ve girişimcilik açısından Kazakistan. *Bilig*, 49, 59-82.
- Erdem, O., ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 198-213.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Ş. M., ve Titizoğlu, Ç. Ö. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14, 275-303.
- Erkocaoğlu, E., ve Özgen, H. (2009). Kurumsal girişimcilik ile örgüt yapısı arasındaki ilişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 203-214.
- Eroğlu, O., ve Pıçak, M. (2011). Entrepreneurship, national culture and Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 146-151.
- Faiz, E., ve Üner, M. M. (2015). Uluslararası girişimciliğin proaktiflik boyutu: küresel doğan işletmeler üzerine nitel bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70, 957-981.
- Ferreira, J. (2002). Corporate entrepreneurship: a strategic and structural perspective, *International Council For Small Business*, (ss.1-20). 47. World Conference San Juan Puerto Rico.
- Fiş, A. M., ve Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue)*, 35, 127-164.

- Foley, S. (2013, 8 Kasım). *5 reasons why intrapreneurship is important*, Erişim tarihi: 29 Ocak 2016, <http://www.corporate-entrepreneurs.com/2013/11/08/5-reasons-why-intrapreneurship-is-important/>
- Gautam, V., ve Verma, V. (1997). Corporate entrepreneurship: changing perspectives. *Journal of entrepreneurship*, 6, 233-244.
- Geisler, E. (1993). Middle managers as internal corporate entrepreneurs: An unfolding agenda. *Interfaces*, 23, 52-63.
- Goldsby, M. G., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Houghton, J. D., ve Neck, C. P. (2006). Social cognition and corporate entrepreneurship: a framework for enhancing the role of middle-level manager. *International Journal of Leadership Studies*, 2, 17-35.
- Graf, L. A., Hemmasi, M., ve Winchell, M. W. (1992). Effective leadership behavior in the desert storm arena: an application of the vroom-yetton-jago model. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 19, 68-72.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürel, E. B. B. (2012). İç girişimcilik bir literatür taraması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6, 56-75. Erişim tarihi: 15 Mart 2016 <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/gumussosbil/article/view/5000004312>
- Hayton, J. C., Hornsby, J. S., ve Bloodgood, J. (2013). Entrepreneurship: a review and agenda for future research. *Management*, 16, 381-409.
- Herath, H. M. T. S. (2014). Conceptualizing the role of opportunity recognition in entrepreneurial career success. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 3, 73-82

- Hornsby, J. S., Pena-Legazkue, I. ve Guerrero, M. (2013). Guest editorial: the role of corporate entrepreneurship in the current organizational and economic landscape. *International Entrepreneurship Management*, 9, 295-305.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., ve Montagna, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 17, 29-38.
- Hulsing, R. D. (2008). *Leadership And Entrepreneurial Success: The Relationship Of Leadership Factors And Economically Successful Entrepreneurial Endeavors*, University Of Phoenix, Management in Organizational Leadership, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erişim tarihi: 1 Ekim 2015, <http://pqdtopen.proquest.com/pubnum/3345041.html?FMT=AI>
- Ireland, V. (2008). Leadership: The role of transformational leadership and emotional intelligence. *Australian Journal of Civil Engineering*, 5, 7-18.
- İçerli, L., Yıldırım, M. H., ve Demirel, Y. (2011). KOBİ'lerde İç Girişimciliğin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3, 177-187.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve kobiler*, Konya: Çizgi
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 160-177.
- Jacops, H, ve Kruger, S. (2001). Establishing an intrapreneurial orientation as strategy: a framework for implementation, *Acta Commercii*, 1, 1-11.

- Karabey, C. N., ve Bingöl, D. (2010). Girişimciliğin başlangıcı olarak fırsat tanımlama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, 67, 9-31.
- Karcıoğlu, F. Ç., ve Kaygın, E. (2013). Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışı: otomotiv sektöründe bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27, 1-20.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4, 443-465.
- Kaya, N. (2015). Corporate entrepreneurship, generic competitive strategies, and firm performance in small and medium-sized enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 662-668.
- Kaygın, E. (2012). Sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamanın yolu: iç girişimcilik anlayışı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4, 93-103.
- Kelley, D. (2011). Sustainable corporate entrepreneurship: evolving and connecting with the organization, *Business Horizons*, 54, 73-83.
- Khan, B. A., Budhwani, Z. R., ve Shaikh, A. (2011). Practicing the Intrapreneurship: a Case of Service-Sector Firms in Pakistan. *Journal of Management and Social Sciences*, 7, 1-11.
- Koç, H., ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği* (14. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kozak, M. A., ve Yılmaz, E. G. (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: Frigya bölgesi örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21, 85-97.
- Közleme, O. (2013). Liderlik, siyasal otorite tipleri ve karizma. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7, 239-250

- Kunhert, W. K. ve Lewis, P., (1987). Transactional and transformational leadership: a constructive/developmental analysis, *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Kuratko, D. F. (2003). Entrepreneurship education: emerging trends and challenges for the 21st century. *Coleman Foundation White Paper Series for the U.S. Association of Small Business & Entrepreneurship*.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., ve Bishop, J. W. (2005). Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction, *International Entrepreneurship Management*, 1, 275-291.
- Kutanis, R. Ö., ve Alparslan, S. (2006). Girişimci ve yönetici kadınların profilleri farklı mıdır. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 8, 139-153.
- Lievens, F., Van Geit, P., ve Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 415-430.
- Lim, W. L., ve Xavier, S. R. (2015). Opportunity recognition framework: Exploring the technology entrepreneurs. *American Journal of Economics*, 5, 105-111.
- Lo, M. C., Ramayah, T., Min, H. W., ve Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange. *Asia Pacific business review*, 16, 79-103.
- Low, M. B., ve MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of management*, 14, 139-161.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-415.

- Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16, 429-451.
- Mahdinezhad, M., Suandi, B. T., Silong, B. D. A., ve Omar, B. Z. (2013) Transformational, transactional leadership styles and job performance of academic leaders. *International Education Studies*, 11, 29-34.
- Mary, N. L. (2005). Transformational leadership in human service organizations. *Administration in Social Work*, 29, 105-118.
- Mentor, P. (2007). *Liderlik*, (Çev. Ahmet Kardam) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Menzel, H. C., Aaltio, I., ve Ulijin, J. M. (2007). On the way to creativity: engineers as intrapreneurs in organizations, *Technovation*, 27, 732-743.
- Meydan, C. H. (2010). Adalet Algısı - İç Girişimci Davranışlar İlişkisinde Kontrol Odağının Şekillendirici Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 195-222.
- Meydan, C. H. (2011). İş tatmini ve öz yeterliliğin örgüt içi girişimciliğe etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 20, 25-40.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., ve Covin, J. G. (2011). *Corporate innovation and entrepreneurship: entrepreneurial development within organizations*. Canada: South-Western/Cengage Learning.
- Müftüoğlu, M. T., ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Naktiyok, A. (2004). *İç girişimcilik*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Naktiyok, A., ve Kök, B. S. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 77-96.

- Nash, S., ve Bangert, A. (2014). Exploring the relationships between principals' life experiences and transformational leadership behaviours. *International Journal of Leadership in Education*, 17, 462-480.
- Onay, M., ve Çavuşoğlu, S. (2010). İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Etkileyen Faktörler: İç Girişimcilik. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17, 47-67.
- Ömürgönülşen, M., ve Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 91-104.
- Özdemirci, A. (2011). Corporate entrepreneurship and strategy process: a performance based research on Istanbul market, *Procedia social and behavioral sciences*, 24, 611-626.
- Parry, W. K., ve Sinha, N. P. (2005). Researching the Trainability of Transformational Organizational Leadership, *Human Resource Development International*, 8, 165-183.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rowold, J. (2006). Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 312-325.
- Russell, R. D. ve Russell, C. J. (1992). An examination of the effects of organizational norms, organizational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, 18, 639-656.

- Samen, S. (2008). İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 363-378.
- Saruhan, Ş. C., ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Shane, S., ve Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25, 217-226.
- Sharma, P., ve Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 11-27.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., ve Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box *Academy of Management Review*. 32, 273-292.
- Soylu, Y., Tabak, A., ve Polat, M. (2007). Ankara ilinde savunma sanayiinde çalışan orta kademe yöneticilerin liderlik bileşenlerini algılamaları: Analitik hiyerarşi süreci (AHS) ile bir çalışma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 179-191.
- Sökmen, A., ve Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 4, 2381-2402.
- Sökmen, A. ve Emekçioğlu, B. E. (2015). İç girişimcilik: Adana'daki tekstil işletme yöneticileri üzerine bir araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17.
- Sözer, B., Ö. (2015, 3 Ocak). Bankaların 2015 yılı istihdam planları, Erişim tarihi: 7 Mayıs 2016, <http://www.hurriyet.com.tr/bankalarin-2015-istihdam-planlari-27885969>

- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: an evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2005). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (4. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Şirin, E. F., ve Yetim, A. A. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yönetici algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3, 69-84.
- Tabak, A., Sığırı, Ü., ve Türköz, T. (2013). Öz liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. *Bilig*, 67, 213-246.
- Taslak, S. (2008). Göreve ilişkin çatışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine etiksel bir değerlendirme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 121-144.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 1-16.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Uçar, A. C., Eren, E., ve Erzen, E. (2012). Determination of the relationship between leadership perceptions of blue collars and organizational outcomes by using mlq analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 196-208.
- Uygur, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon* (4. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation, *Management Science*, 32, 590-607.
- Webb, K. (2007). Motivating peak performance: leadership behaviors that stimulate employee motivation and performance, *Christian Higher Education*, 6, 53-71.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*. (Çev. Vedat Üner) İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Wolcott, R. C., ve Lippitz, M. J. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49, 75-82.
- Yavuz, E., ve Tokmak, C. (2009). İş görenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası iktisadi ve idari incelemeler dergisi*, 2, 17-35.
- Yiğit, S. (2014). İnovasyona davranışsal yaklaşımın bir yansıması: Kurumsal Girişimcilik, *International Journal of Social Science*, 30, 411-428.
- Yiğit, S., ve Yazarken, H. (2014). Liderlik tarzı ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 71-84.
- Yiu, D. W., ve Lau, C. M. (2008). Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms. *Entrepreneurship Theory and practice*, 32, 37-57.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19, 708-722.

- Zahra, S. A., ve Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationships, a longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10, 225-247.
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E. ve Sosik, J. J., (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics, *The Leadership Quarterly*, 22, 801-817.
- Zhu, W., Chew, I. K., ve Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The leadership quarterly*, 16, 39-52.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

İşletmelerde İç Girişimcilik ve Yönetmel-Dönüşümsel Liderlik adlı bu anket çalışması Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezim için düzenlenmiştir. Sorulara içtenlikle ve tarafsız bir şekilde yanıtlamanız çalışmanın değerini arttıracaktır. Bu nedenle Ankete vereceğiniz yanıtlar ve görüşler **istatistikî yöntemlerle akademik çalışma kapsamında kullanılacak ve tamamen gizlilik esaslarına göre** değerlendirilecektir. Değerli görüşlerinizden dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Yrd. Doç. Dr. Murat BAY
Danışman

Fahrettin SÖKER
KMÜ Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz	Bay { }		Bayan { }		
Yaşınız	18-30 { }	31-45 { }	46-60 { }	61 ve üzeri { }	
Eğitim durumunuz	İlköğretim { }	Lise { }	Ön Lisans { }	Lisans { }	Lisans Üstü { }
İşletmede çalışma süreniz	1-5 Yıl { }	6-10 Yıl { }	11-15 Yıl { }	16 Yıl ve üzeri { }	
İşletmenizdeki Çalışan Sayısı	1-49 { }	50-250 { }	251-500 { }	501-1000 { }	1001 ve üzeri { }
İşletmedeki görev aldığınız bölüm	Lojistik ve Ulaştırma Bölümü { }	Satın Alma ve Tedarik Bölümü { }	Satış ve Pazarlama Bölümü { }	Reklam Bölümü { }	Muhasebe ve Finans Bölümü { }
	Ar-Ge Bölümü { }	Teknik Hizmetler Bölümü { }		İnsan Kaynakları Bölümü { }	
	Diğer { } (Belirtiniz) _____				
İşletmedeki pozisyonunuz	Genel Müdür { }	Müdür { }	Müdür Yardımcısı { }	İdari Personel { }	
	Mühendis { }	Tekniker { }		Şef { }	
	Diğer { } (Belirtiniz) _____				
Bu pozisyondaki çalışma süreniz	1-5 Yıl { }	6-10 Yıl { }	11-15 Yıl { }	16 Yıl ve üzeri { }	

Aşağıdaki liderlik tarzları ile ilgili ifadelerin hangi sıklık düzeyinde olduğunu belirtiniz.					
Hiç	Nadiren	Ara sıra	Yeteri kadar	Sık sık	
1	2	3	4	5	
Dönüşümsel Liderlik Tarzı (Transformational Leadership)					
Çalışanlar ile iftihar ederim.	1	2	3	4	5
Çalışanların bana saygı duyması yönünde hareket ederim.	1	2	3	4	5
Güç ve Güven duygusunu açığa çıkarırım.	1	2	3	4	5
Benim için iyi bir grup kişisel çıkarılardan önce gelir.	1	2	3	4	5
Ortak görev bilincine sahip olmanın önemini vurgularım.	1	2	3	4	5
Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgularım.	1	2	3	4	5
Önem verdiğim değerlerden ve inançlardan bahsederim.	1	2	3	4	5
Kararların ahlâkî ve etik sonuçlarını dikkate alırım.	1	2	3	4	5
Başarılması gereken şeylerden heyecanla bahsederim.	1	2	3	4	5
Gelecek hakkında iyimser konuşurum.	1	2	3	4	5
Geleceğin zorlayıcı bir vizyon sunduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
Hedeflere ulaşacağımıza inanırım.	1	2	3	4	5
Görevlerin nasıl tamamlanması konusunda yeni yollar öneririm.	1	2	3	4	5
Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmasını sağlarım.	1	2	3	4	5
Çalışanların işe uygun olup olmadığını kontrol ederim.	1	2	3	4	5
Sorunları çözerken farklı bakış açıları bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
Öğrenmeye ve öğretmeye zaman harcarım.	1	2	3	4	5
Yeteneklerini geliştirmede çalışanlara yardım ederim.	1	2	3	4	5
Çalışanlara sadece bir grubun üyesi olarak değil, bireyler olarak da davranırım.	1	2	3	4	5
Her çalışana farklı ihtiyaçlara, arzulara ve yeteneklere sahip olarak dikkate alırım.	1	2	3	4	5
Yönetsel (Etkileşimsel) Liderlik Tarzı (Transactional Leadership)					
Çalışanların çabalarına destek vererek onlara yardım ederim.	1	2	3	4	5
Performans hedeflerinin başarısından sorumlu kişinin kriterlerini sorgularım.	1	2	3	4	5
Performans hedeflerine ulaşıldığında çalışan ne alacağını bilir.	1	2	3	4	5
Çalışanlar beklentilerimi karşıladığında memnuniyetimi ifade ederim.	1	2	3	4	5
Dikkatimi bütünüyle hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklar ile başa çıkmaya veririm.	1	2	3	4	5
Her hatayı takip ederim.	1	2	3	4	5
Standartları karşılamada dikkatim doğrudan başarısızlıklara yöneliktir.	1	2	3	4	5
Düzensizliklere, istisnalara, standartların dışına çıkma ve hatalara dikkatle odaklanırım.	1	2	3	4	5
Sorunlar ciddi hale gelene kadar müdahale etmem.	1	2	3	4	5
Herhangi bir konuda harekete geçmeden önce ters giden şeyleri gözlerim.	1	2	3	4	5
"Çalışıyorsa kurcalama" şeklinde katı bir inancım vardır.	1	2	3	4	5
Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
Etkinlik, Memnuniyet ve Ekstra Çaba (Effectiveness, Satisfaction and Extra Effort)					
Çalışanların görevi ile ilgili ihtiyaçlarını karşılarım.	1	2	3	4	5
Üst mevkii temsil edebilirim.	1	2	3	4	5
Örgütsel gereksinimleri karşılamada etkiliyim.	1	2	3	4	5
Etkili bir gruba liderlik ediyorum.	1	2	3	4	5
Tatmin edici liderlik metodlarını kullanırım.	1	2	3	4	5
Birimimdeki çalışanlar ile iş yapmaktan memnunum.	1	2	3	4	5
Çalışanların başarı arzusunu yükseltirim.	1	2	3	4	5
Çalışanlardan yapmaları beklenenden daha fazlasını yapmalarını isterim.	1	2	3	4	5
Çalışanları daha zor işleri yapmaları konusunda teşvik ederim.	1	2	3	4	5

Aşağıda ifade edilen faaliyetlere işletmenizde ne ölçüde önem verildiğini belirtiniz.					
Çok Önemsiz	Önemsiz	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli	
1	2	3	4	5	
İşletmede İç Girişimciliğe Verilen Önem					
Ürünleri, üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak	1	2	3	4	5
Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak	1	2	3	4	5
Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için arge faaliyetlerine kaynak ayırmak	1	2	3	4	5
Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak	1	2	3	4	5
Yeni geliştirilen ve denenmiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak	1	2	3	4	5
Reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile var olan ürünler için yeni talepler yaratmak	1	2	3	4	5
Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli olarak genişletmek	1	2	3	4	5
Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde faaliyet alanımızla ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak	1	2	3	4	5
Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek	1	2	3	4	5
Var olan ürünler için yeni iş-işletme fırsatları aramak	1	2	3	4	5
Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek	1	2	3	4	5
Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak	1	2	3	4	5
Birimleri, bölümleri sık sık yeniden organize etmek	1	2	3	4	5
Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek	1	2	3	4	5
Rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele etmek	1	2	3	4	5
Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak	1	2	3	4	5
Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişikliklerden ziyade geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek	1	2	3	4	5
Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine cesur davranarak karar almak	1	2	3	4	5

İşletmenizin faaliyet gösterdiği çevreyle ilgili olan aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.					
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
1	2	3	4	5	
İşletmenin Dışsal Çevresi İle İlgili Özellikleri					
Faaliyet gösterdiğimiz pazara yeni rakipler girme oranı çok yüksektir.	1	2	3	4	5
Faaliyet gösterdiğimiz pazardan rakiplerin ayrılma oranı çok yüksektir.	1	2	3	4	5
Üretim teknolojisinin değişme oranı çok yüksektir.	1	2	3	4	5
Ürün fiyatlarının değişim oranı çok yüksektir.	1	2	3	4	5
Rakipler satış stratejilerini çok sık değiştiriyorlar.	1	2	3	4	5
Sektördeki işletmeler tarafından pazara çok sık yeni ürünler sunuluyor.	1	2	3	4	5
Faaliyet gösterdiğimiz pazarda müşteri tercihleri çok sık değişiyor.	1	2	3	4	5
Dağıtım kanallarına ulaşmak çok zor.	1	2	3	4	5
Sermayeye ulaşmak çok zor.	1	2	3	4	5
Nitelikli iş gücüne ulaşmak çok zor.	1	2	3	4	5
Endüstrideki işletmeler arasındaki iflaslar çok yüksek.	1	2	3	4	5
Ürünlerin modası çok çabuk geçiyor.	1	2	3	4	5
Endüstrideki ürünler için talep sürekli azalıyor.	1	2	3	4	5

İşletmenizdeki Uygulamalarla ilgili olan aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.					
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
1	2	3	4	5	
İşletmenin İçsel Çevresi ile İlgili Özellikleri					
İşletmemizde çalışanlarca geliştirilen iyileştirmeye yönelik iş yöntemlerine önem verilir.	1	2	3	4	5
Kuruluşun İyileşmesi için çalışanlar fikir geliştirmeye teşvik edilir.	1	2	3	4	5
Yöneticilerimiz çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda proje geliştirenlere kendi projelerinde karar ve sorumluluk alma hakkı verilir.	1	2	3	4	5
Yöneticilerimiz iş hayatında yenilikçi süreçler geliştirmeleri ile tanınır.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda bazen başarıma olasılığı çok düşük olan küçük ve denemeye dayalı projeler desteklenir.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda iyi bir projesi olan çalışana o projeyi geliştirmesi için gerekli olan zaman verilir ve iş yükü hafifletilir.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzun misyon ifadelerinde yenilik ve girişimsel düşünce açıkça vurgulanır.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda çalışanlar iş yapma yöntemlerini değiştirebilirler.	1	2	3	4	5
Karar alınırken çevresel analiz yapılarak dış çevredeki oluşumlar sürekli göz önünde bulundurulur.	1	2	3	4	5
Pazardan alınan geribildirim e göre stratejilerde gerekli görülen değişim yapılır.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda departmanlar arası çalışma teşvik edilir.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda takım çalışması son derece önemlidir.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda tüm bölüm ve birimler arasında açık ve çift yönlü iletişim vardır.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda yazılı kural ve prosedürlerin sayısı oldukça azdır.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda miktar, kalite ve zaman anlamında çalışanlardan beklenen başarı standartları onlarla tartışılarak oluşturulur.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda çalışanlardan yeni ürün geliştirmeye ilişkin fikirler talep eden ve fikirleri incelemeyi sağlayan yöntemler vardır.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda yeni ve yenilikçi fikir geliştiren çalışanlar terfi ettirilir.	1	2	3	4	5
Yeniliğe ilişkin projeleri başarılı olan çalışanlara standart ücret ve ödül sistemine ilaveten ödül ve ücret verilir.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda çalışanların aldıkları ödül ve sorumluluklar gösterdikleri başarıya bağlıdır.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda çalışanların iş tanımları başarı standartlarına göre yapılır.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda yeniliğe ilişkin risk alan bireyler başarılı olmasalar bile itibar görürler.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda çalışanlar yenilik yapmak için risk almaya cesaretlendirilirler.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda " risk alma " terimi olumlu bir sıfat olarak görülür.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda çalışanların iş ile ilgili yaptığı hatalar sert bir şekilde eleştirilmez ve cezalandırılmaz.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda yeni projeler geliştirmek için maddi kaynak sağlanır.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda projeleri uygulamak için maddi destek sağlanır.	1	2	3	4	5
Kuruluşumuzda yenilik yapmak için bilgi elde etmeye, yaratmaya ve paylaşmaya yönelik harcamalar bir gider değil bir yatırım olarak görülür.	1	2	3	4	5

Katılımınız için teşekkür ederim.

