T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GİRİŞİMCİLİK ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ALGILARI İLE LİDERLİK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİ SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRILMASI

KEVSER AKINCI

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. GÜNEY ÇETİN GÜRKAN

EDİRNE-2018

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GİRİŞİMCİLİK ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KEVSER AKINCI **tarafından hazırlanan** ÇALIŞANLARIN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ALGILARI İLE LİDERLİK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİ SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRILMASI **Konulu** YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin 15.-16. maddeleri uyarınca **27 Aralık 2018 Perşembe** günü saat **11.00**'da yapılmış olup, tezin **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Doç.Dr.Güney ÇETİN GÜRKAN	Kabul Edilmesine	
Dr.Öğr. Üyesi Tülay DEMİRALAY	Kabul Edilmesine	
Dr.Öğr. Üyesi Serdar CANBAZ	Kabul Edilmesine	

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10226908
Yazar Adı / Soyadı	KEVSER AKINCI CEYHAN
T.C.Kimlik No	15008004424
Telefon	5372819424
E-Posta	kevser.akinci@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	ÇALIŞANLARIN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ALGILARI İLE LİDERLİK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİ SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRILMASI
Tezin Tercümesi	An Investigation on the Relationship between Entrepreneurship Tendency of Employees and Leadership Behaviour in Airport Management Industry
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Girişimcilik Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2018
Sayfa	155
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. GÜNEY ÇETİN GÜRKAN
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	

27.12.2018

İmza:.....

Tezin Adı: Çalışanların Girişimcilik Yönelimi ile Liderlik Davranışı Arasındaki İlişkinin Havalimanı İşletmeciliği Sektöründe Araştırılması

Hazırlayan: Kevser AKINCI

ÖZET

"Çalışanların Girişimcilik Yönelimi ile Liderlik Davranışı Arasındaki İlişkinin Havalimanı İşletmeciliği Sektöründe Araştırılması" adlı bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Bu çalışmanın amacı, son yıllarda yoğun olarak incelenen girişimcilik yöneliminin liderlik türleri ile ilişkisinin araştırılmasıdır. Çalışmanın ilk bölümünde girişimcilik ve girişimcilik yönelimi kavramı açıklanmış tarihsel gelişimine yer verilmiştir. Ayrıca örgütlerde girişimcilik yöneliminin sağlanması için gereken şartlar, girişimcilik yönelimini etkileyen unsurlar ve girişimcilik yöneliminin boyutlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde uzun yıllardır pek çok bilim dalının çalışma alanına giren liderlik ve liderlik teorileri incelenmiştir. Liderliğin tarihi gelişimi üzerinde durulmuş, liderlik ve yöneticiliğin farkları ve ortak yönleri anlatılmıştır. Liderliğin güç kaynakları ve liderlik teorilerine yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde çalışanların girişimcilik yönelimi ile liderlik davranışı arasındaki inceleyen araştırmaya yer verilmiştir. Girişimcilik yönelimini ölçümleyebilmek için 2012 yılında Merve Koçoğlu tarafından kullanılan girişimcilik yönelimi envanteri ve liderlik davranışını ölçebilmek için Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Havalimanı çalışanlarına uygulanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde girişimcilik yönelimi ve üçüncü bölümde liderlik davranışı soruları yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın kapsamına uygun olarak oluşturulan anket çalışması uygulanmıştır. 275 çalışanın katıldığı araştırmada elde edilen sonuçlar, SPSS 20.0 ve AMOS 23 istatistik programlarına aktarılarak, doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modeli, Mann-

Whitney U testi ve Kruskall- Wallis testi uygulanarak değerlendirilmiş elde edilen sonuçlar tablolara aktarılarak yorumlanmıştır.

Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucunda, girişimcilik yöneliminin alt boyutları olan yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, saldırgan rekabetçilik ve özerklikten proaktiflik ve özerklik ile liderlik davranışı türlerinden etkileşimci liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca sosyo- demografik özelliklerin araştırmada gözlenmek istenen değişkenler üzerindeki etkisini belirleyebilmek için Mann- Whitney U ve Kruskall- Wallis testleri uygulanmış, cinsiyet açısından risk alma anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Girişimcilik Yönelimi, Liderlik, Yapısal Eşitlik Modeli.

Thesis Title: An Investigation on the Relationship between Entrepreneurship Tendency of Employees and Leadership Behaviour in Airport Management Industry

Prepared By: Kevser AKINCI

ABSTRACT

This thesis study naming "An Investigation on the Relationship between Entrepreneurship Tendency of Employees and Leadership Behaviour in Airport Management Industry" consists of three chapters. The objective of this study is researching on the relationship between entrepreneurship tendency which has been researched intensively in recent years and leadership types. In the first chapter of this study, definitions of entrepreneurship and entrepreneurship tendency have been explained and also, its historical development has been given a place. In addition, necessary conditions to provide entrepreneurship tendency in organizations, factors which affect entrepreneurship tendency, and dimensions of entrepreneurship tendency have been mentioned.

In the second chapter, leadership and leadership theories which take a place in research areas in many disciplines have been examined. The historical development of leadership and the differences and common points between leadership and management have been explained. Resources of leadership power and leadership theories have been given a place.

In the third and the last chapter of this study, a research examining the relationship between entrepreneurship tendency of employees and leadership behavior has conducted. Entrepreneurship tendency inventory, which was used by Merve Koçoğlu to measure entrepreneurship tendency in 2012, and Multifactor Leadership Scale to measure leadership behavior have been used. The survey form applied to airport employees consists of three parts. Questions of demographic information in the first part, questions of entrepreneurship tendency in the second part, questions of leadership behavior in the third part are given a place. In this section, a survey study has conducted in accordance with the scope of the research. The data obtained in the survey, which was attended by 275 employees, has been

evaluated by being transferred to SPSS 20.0 and AMOS 23 statistical programmes, and by being applied validated factor analysis, structural equation model, Mann-Whitney U test and Kruskall-Wallis test, as a result, obtained results have been interpreted by being transferred to the tables. As a result of the analysis of the structural equation model, it has been seen that there is a statistically significant relationship between proactivity and autonomy, which are two of the sub-dimensions of entrepreneurial orientation, and transactional leadership, which is one of behaviour types. In addition, Mann-Whitney U and Kruskall-Wallis tests have been applied to determine the effect of socio-demographic characteristics on the variables to be observed in the study; therefore, it has been seen that there is a statistically significant difference at risk taking according to gender.

Key words: Entrepreneurship, Entrepreneurship Tendency, Leadership, Structural Equation Model

ÖNSÖZ

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Girişimcilik Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışmada, çalışanların girişimcilik yönelimi ve liderlik davranışı incelenmiş, bu alanlarda yapılmış akademik çalışmalar araştırılarak yazın kısmı oluşturulmuştur. Havalimanı işletmeciliği sektöründe çalışanlara girişimcilik yönelimi ve çok faktörlü liderlik ölçeği uygulanarak bu çalışanların girişimcilik yönelimi algıları ile liderlik davranışı arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik alan çalışması yapılmıştır.

Bu çalışmanın her aşamasında, bilgisini, yardımlarını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışman hocam sayın Doç. Dr. Güney ÇETİN GÜRKAN başta olmak üzere tezimi okuyup, değerlendiren ve bilgilerini paylaşmaktan çekinmeyen değerli hocam sayın Prof. Dr. Sinan ÜNSAR' a ve Dr. Öğr. Üyesi Tülay Demiralay'a teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Ayrıca yüksek lisans sürecim boyunca her daim yanımda ve destekçim olan, her kararımda beni destekleyen, varlıkları en büyük hediye olan değerli annem Nebahat AKINCI ve babam RUŞAN AKINCI' ya sonsuz bir teşekkür ve minneti borç bilirim. Kendilerine olan sevgi ve saygımın bir göstergesi olarak bu çalışmayı onlara ithaf ediyorum.

EDİRNE, 2018 Kevser AKINCI

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **I**
ABSTRACT ..... **III**
ÖNSÖZ ..... **V**
İÇİNDEKİLER ..... **VI**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **XI**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **X**
GİRİŞ **1**

1. BÖLÜM **1**
GİRİŞİMCİLİK ve GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ **1**
1.1. Girişimcilik ve Girişimcilik Yönelimi Kavramları 1
1.1.1. Girişimcilik ve Girişimci Kavramları 1
1.1.2. İç Girişimcilik Kavramı 5
1.1.3. Örgütlerde Girişimcilik Yönelimi Kavramı 9
1.2. Örgütlerde Girişimcilik Yöneliminin Önemi ve Sonuçları 13
1.3. Örgütlerde Girişimcilik Yöneliminin Oluşması İçin Şartlar 15
1.4. Örgütlerde Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Unsurlar 17
1.4.1. Dışsal Unsurlar 19
1.4.2. İçsel Unsurlar 20
1.5. Örgütlerde Girişimcilik Yöneliminin Boyutları 27
1.5.1. Yenilikçilik 31
1.5.2. Proaktiflik 33
1.5.3. Risk Alma 36
1.5.4. Saldırgan Rekabetçilik 37
1.5.5. Özerklik 39

2. BÖLÜM..... 41

LİDERLİK..... 41

2.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Tanımları 41

2.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi..... 44

2.3. Liderlik ve Yöneticilik..... 45

2.4. Liderlikte Güç Kaynakları 47

2.4.1. Ödüllendirme Gücü..... 47

2.4.2. Zorlayıcı Güç 47

2.4.3. Yasal Güç..... 48

2.4.4. Karizmatik Güç..... 49

2.4.5. Uzmanlık Gücü 49

2.5. Liderlik Teorileri..... 49

2.5.1. Özellikler Yaklaşımı 50

2.5.2. Davranışsal Liderlik Teorisi..... 52

2.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları..... 53

2.5.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları..... 55

2.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi..... 56

2.5.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri 58

2.5.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli..... 59

2.5.3. Durumsal Liderlik Teorileri..... 61

2.5.3.1. Fred Fiedler'ın Etkin Liderlik Modeli 64

2.5.3.2. Amaç-Yol Teorisi 66

2.5.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli..... 68

2.5.3.4. Vroom- Yetton'un Liderlik Modeli 70

2.5.3.5. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi 72

2.5.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları 73

2.5.4.1. Otokratik Liderlik 73
2.5.4.2. Demokratik Liderlik 75
2.5.4.3. Karizmatik Liderlik 76
2.5.4.4. Babacan (Paternalist) Liderlik 78
2.5.4.5. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik 78
2.5.4.6. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik 80
2.5.4.7. Tam Serbesti Tanıyan (Laissez- Faire) Liderlik 81
2.5.5. Liderliğin Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisi 82

3. BÖLÜM 84

ÇALIŞANLARIN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ALGILARI İLE LİDERLİK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİ SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRILMASI 84

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı 84
3.2. Araştırma Modeli 85
3.3. Araştırmanın Temel Hipotezleri 86
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 87
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 88
3.6. Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler 89
3.7. Verilerin Toplanması 89
3.8. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması 89
3.8.1. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özellikleri 90
3.8.2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri 91
3.8.2.1. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 92
3.8.2.2. Liderlik Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 94
3.8.3 Yöntem 95

3.8.4. Yapısal Model Geçerliliği 97
3.8.5. Farklılık Analizleri 101

SONUÇ ve ÖNERİLER 104
KAYNAKÇA 107
EKLER 124
EK- 1. Anket Formu 124
EK 1. A KİŞİSEL BİLGİ FORMU 125
EK 1. B GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ENVANTERİ 126
EK 1. C ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ENVANTERİ 128
EK- 2. FARKLILIK ANALİZLERİ TABLOLARI 130

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Girişimcilik Kuramının ve Girişimci Kavramının Gelişimi……...4

Tablo 2:İç Girişimci ve Girişimci Özellikleri……...8

Tablo 3: Mekanik Örgütler ile Organik Örgütler Arasındaki Farklar…….23

Tablo 4:Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Boyutları ile İlgili Çalışan Araştırmacılar…….28

Tablo 5:Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Boyutlar ile İlgili Çalışan Teorisyenler……29

Tablo 6: Liderin Özellikleri……51

Tablo 7: X teorisi ve Y Teorisi Arasındaki Farklar……59

Tablo 8:Likert Sistem 4 Yaklaşımı…….60

Tablo 9: Demografik ve Mesleki Değişkenler……90

Tablo 10:Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları…….93

Tablo 11: Uyum İndeksi Aralıkları…….93

Tablo 12: Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları……...94

Tablo 13: Uyum İndeksi Aralıkları…….95

Tablo 14: Değişkenler Arası Korelasyonlar……...96

Tablo 15: Yapısal Model Uyum İyiliği Sonuçları……..98

Tablo 16: Yapısal İlişkiler..... 100

Tablo 17: Uyum İndeksleri 100

Tablo 18: Mann- Whitney U Testi (Cinsiyete Göre) Sonuçları..... 101

Tablo 19: Mann- Whitney U Testi (Pozisyona Göre) Sonuçları..... 130

Tablo 20: Kruskall- Wallis Testi (Yaşa Göre) Sonuçları..... 132

Tablo 21: Kruskall- Wallis Testi (Eğitim Seviyesine Göre) Sonuçları..... 134

Tablo 22: Kruskall- Wallis Testi (Kurumda Çalışma Süresine Göre) Sonuçları..... 136

Tablo 23: Kruskall- Wallis Testi (Şimdiki Yöneticileriyle Çalışma Sürelerine Göre) Sonuçları 138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Liderlik Süreci……...43
Şekil 2: Çeşitli Liderlik Davranışları……..54
Şekil 3: Yönetim Tarzı Matriks……..57
Şekil 4: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler……...63
Şekil 5:Lider İçin Ortam……65
Şekil 6:Amaç-Yol Teorisi……...66
Şekil 7:Durumsallık Faktörleri……...68
Şekil 8:Üç Boyutlu Liderlik Modeli……...69
Şekil 9: Araştırmanın Modeli……..86
Şekil 10: Yapısal Eşitlik Modellemesi……99

1. BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK ve GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ

Farklı bilim dallarının ilgi alanına giren girişimcilik, geçmişten günümüze kadar sürekli araştırılan bir konu olmuştur. Girişimcilik kavramının yazında, liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini, inovasyon, stratejik yönetim, sosyal sermaye gibi birçok örgüt değişkeni ile ilişkisi incelenmiş ve sonuçlar paylaşılmıştır. Bu bölümde girişimci, girişimcilik, girişimci kişinin özellikleri ve girişimcilik yönelimi kavramları incelenerek, detaylarıyla anlatılacaktır.

1.1. Girişimcilik ve Girişimcilik Yönelimi Kavramları

Bu bölümde girişimcilik ile girişimcilik yönelimi kavramları detaylı olarak incelenecektir. İlk olarak girişimciliğin ve girişimcinin ne olduğuna değinilecek, girişimcilik yöneliminin temeli olan iç girişimcilikten bahsedilecektir. Daha sonra örgütlerde girişimcilik yönelimi kavramı açıklanarak, bunun önemi ve sonuçlarına değinilecek, girişimcilik yönelimini etkileyen ve bu yönelimin oluşması için gereken unsurlardan ve boyutlarından bahsedilecektir.

1.1.1. Girişimcilik ve Girişimci Kavramları

Latince **“intare”** kelimesinden gelen girişimci kavramı, İngilizce’de **“enter”** yani giriş ve “pre” yani ilk sözcüklerinden oluşan **“entrepreneur”** kelimesinden dilimize geçmiştir ve ilk girişen, ilk başlayan anlamına gelmektedir (Arıkan, 2002:3).

Değişik kaynaklara bakıldığında girişimcilikle ilgili pek çok değişik tanımla karşılaşılmaktadır. Bunun temel sebebi, girişimciliğin iktisattan psikolojiye kadar pek çok farklı bilim dalı tarafından incelenmesinden kaynaklanmaktadır. Girişimci ve girişimcilikle ilgili yapılan çeşitli tanımlardan örnekler aşağıdaki gibidir:

- Türk Dil Kurumuna göre girişimci, "üretim için bir işe girişen, kalkışan kimse veya müteşebbistir".[1]
- Ekonomistlere göre girişimci, "kaynakları, emeği, materyalleri ve diğer aktifleri birleştiren, onların değerini öncekinden daha yüksek hale getiren ve aynı zamanda değişimi, yeniliği ve yeni bir düzeni ortaya koyan kişidir" (Topaloğlu, 2006: 68).
- Psikologlara göre girişimci, "tipik olarak belli güçler tarafından bir şeyi elde etme ya da sahip olma, deneyim, başarı elde etme veya diğer kişilerin otoritesi altına girmemeye güdülenmiş kişilerdir" (Topaloğlu, 2006: 67).

Ortaçağ'da girişimcilik kavramı devlet adına büyük üretim projelerini yöneten kişiler için kullanılmaktaydı (Arıkan, 2002:3). Fransız iktisatçı Richard Cantillon iktisat biliminde bu kavramı kullanan ilk kişi olmuştur. Cantillon girişimciyi, tüketici ile üretici arasındaki bağın kurulmasında koordinatörlük rolü oynayan kişi olarak tanımlamıştır (Grabel, 2003:495). Girişimcilik teorisi denilince akla gelen bir diğer önemli kişi ise Joseph Schumpeter'dır. Schumpeter'a göre girişimci, "kaynaklar konusunda öngörüde bulunup işi planlayan, insan kaynaklarını örgütleyip bilgilerin işlenmesini sağlayan ve elde edilen sonuçları da karlılık yaratacak biçimde tüketicilerin kullanımına sunabilme beceresini gösteren kişidir" (Silver, 1983:10).

Girişimcilik denilince akla yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik kavramları da akla gelmektedir. Yenilik kavramı yeni ürün, süreç, sistem ve örgütün

[1] www.tdk.gov.tr

geliştirilmesi olarak tanımlanırken; risk alma, sonucu belli olmayan hedeflere ulaşılacağı düşüncesi olarak ifade edilmektedir. Proaktiflik ise, rakiplerin davranışlarına cevap vermek yerine endüstride olabilecek değişimleri görmektir (Shaker, 2001:1-2).

Girişimcilik kavramının gelişmesine paralel olarak girişimci kavramı da işletme alanında önem kazanmaya başlayan bir kavram olmuştur. Girişimciyi Mucuk (2008: 6) "*Müteşebbis olarak da bilinen girişimci, emek, sermaye ve doğal kaynaklar olarak belirtilen üretim faktörlerini, başkalarının ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetler üretmek üzere tedarik eden ve uygun şekilde birleştiren kişidir. Girişimci, genelde kar etme ana amacı ile hareket eder ve riske (zarar etme tehlikesine) katlanır. Aynı zamanda insanların ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri bulan, üretmeye çalışan ve yenilikçiliğiyle buna öncülük eden kişidir"* şeklinde tanımlamıştır.

Bir başka tanıma göre girişimci, sorunu çözen ve sorundan fırsatı yakalayıp, onu faydalı bir biçimde şekillendirerek, üzerine katma değer ekleyerek pazarlanabilir yeni bir ürün haline getiren, bunun sonucunda ortaya çıkacak maddi ve manevi ödülü bekleyen kişidir (Ertürk, 2009:14). Girişimci olmak için yenilik yapmanın şart olmadığı, belirsiz durumları önceden görebilmenin de önemli olduğundan bahsedilmektedir. Buna göre girişimci, ortamda en iyi şekilde gözlem yapıp, bunları yorumlayan, ileri dönemlerde ihtiyaç duyulabilecek, hayal ettiği hizmet ve ürünler için gerekli olan kaynakları bir araya getiren kişidir. Hebert ve Link yaptıkları çalışmalarında girişimci olarak düşünülen kişinin rollerini on iki başlık altında toplamışlardır (Akt. Kirby, 2003: 23); Bu roller; yönetici/denetçi, finansal sermaye bulma, karar verme, sektörel lider, görev üstlenme, ekonomik kaynak düzenleme, belirsizliklere karşı risk alma, arabuluculuk yapma, girişimci davranma, yenilikçi davranma, üretim faktörlerini düzenleme, kaynakların tahsis edildiği kişi olma şeklindedir.

Girişimcilik ve girişimcinin tarihsel gelişimi tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1: Girişimcilik Kuramının ve Girişimci Kavramının Gelişimi

17.YY	Hükümetle sabit bir fiyatla anlaşma yapan kar yada zarar risklerini üstelenen kişidir.
1725	**Richard Cantillon**- Sermaye sağlayan bir kişiden farklı olarak risk üstlenendir.
1797	**Beadeau**- Risk üstlenen, planlama, denetleme yapan organize eden ve sahiplenen kişidir.
1803	**Jean Baptise Say**- Sermaye karından girişimci karlarını ayırmıştır.
1876	**Francis Walker**- Fon sağlayan ve kar eden kişiler ile yönetsel yeteneklerden kar sağlayan kişiler arasında ayrım yapmıştır.
1934	**Joseph Schumpeter**- Girişimci bir yenilikçidir ve denenmemiş teknolojyi geliştirir.
1961	**David McClelland**- Girişimci enerjik ve orta düzey risk alan kişidir.
1964	**Peter Drucker**- Girişimci fırsatları maksimize eder.
1975	**Albert Shapero**- Girişimci insiyatif alır, sosyo-ekonomik mekanizmaları organize eder ve hata riskini kabullenir.
1980	**Karl Vesper**- Girişimci; ekonomistler, psikologlar, iş insanları ve politikacılar tarafından farklı değerlendirilmektedir.
1983	**Gifford Pinchot**- İç girişimci hâlihazırda kurulmuş olan bir örgütteki girişimcidir.
1985	**Robert Hisrich**- Girişimcilik, gerekli zaman ve çabayı sarf ederek, bununla birlikte gelen finansal, fiziksel ve sosyal riskleri üstlenme, kişisel tatmin ve parasal ödüllerin sonucunu elde ederek farklı bir değer yaratma sürecidir.

Kaynak: Hisrich R. D. ve Peters, M. P. (1989), Entrepreneurship/ Starting, Developing and Managing a New Enterprise, PBI-Irwin, USA, s. 6.

Girişimcilikle ilgili yapılan tüm tanımlar dikkatle incelendiğinde dört temel nokta ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Bygrave, 2009: 6);

- Yaratım sürecinde yaratım konusu hem girişimci için hem de hedeflenen kitle için değerli olmalıdır.
- Yeni bir ürün veya hizmetin ortaya çıkması için belirli bir zaman ve çaba harcanmalıdır.
- Girişimci, faaliyette bulunacağı sektörde belli başlı bazı riskleri almalıdır.
- Girişimci olmanın getireceği bazı ödüller olmalıdır. Başarının göstergesi kar elde etmek veya bağımsızlık ve kişisel tatmin de ödül olarak kabul edilebilir.

Tarihsel süreçte girişimcilik örnekleri söz konusu olduğunda 19. yüzyıl ve öncesinde ilk girişimcilik örneği, uzak doğuya gidip, ticaret yollarını geliştirmeye çalışan Marco Polo kabul edilmektedir. Marco Polo, sermaye sahibi tacirlerin

ürünlerini satmak için çeşitli anlaşmalar yapmıştır. Bu günümüzdeki risk sermayesine verilebilecek ilk örnektir. Orta Çağ'da ise girişimci kavramı, hem yönetici hem de çalışan olarak, büyük ölçekli üretim projelerini yöneten kişiler için kullanılırdı. Orta Çağdaki tipik girişimci örneği din görevlileri idi. Bu dönemde girişimciler genelde kamu kaynaklarını kullanan, risk üstlenmeyen, devlet kaynaklarıyla projeleri yürüten kişilerdi. 20. yüzyıla gelindiğinde girişimci, kişisel çıkarları için bir işletmeyi yöneten ve çalıştıran kişi olarak tanımlanmaya başlamıştır. Bu yüzyılın ortalarında girişimcinin yenilikçi fonksiyonu ortaya çıkmıştır[2].

1.1.2. İç Girişimcilik Kavramı

İç girişimcilik kavramı ilk olarak, Tablo 1' de görüldüğü gibi, 1983 yılında Gifford Pinchot tarafından tarafından yazılan kısa bir yazının Norman Macrae tarafından düzenlenerek The Economist dergisinde yayınlanmasıyla duyulmuş ve yine Gifford Pinchot tarafından 1985 yılında yayınlanan "Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur" isimli kitabıyla işletmecilik yazınına girmiştir. Fransızca kökenli bir kelime olan iç girişimcilik (intrapreneuriat), girişimciliğin örgüt içine taşınması durumu, kurum içinde çalışanların yeni fikirler geliştirmesi ve bunları uygulamalarıdır.

Akademik yazına bakıldığında iç girişimcilik kavramıyla eş anlamlı olarak stratejik duruş, stratejik yönelim, kullanılan girişimci duruş, girişimci kurumsal iş kurma, yaygın girişimcilik, stratejik yenilenme, girişimcilik yönelimi, iç kurumsal girişimcilik ve kurumsal girişimcilik gibi terimlerin de kullanıldığı görülmektedir (Antoncic, 2007: 310).

Alanyazına bakıldığında iç girişimcilikle ilgili pek çok tanım yapıldığı görülmektedir. Bu tanımların farklılığını üç sebebe dayandırmak mümkündür (Koçoğlu, 2012: 24):

[2] "**Girişimcilik ve İş Kurma**", Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Bunlardan ilki bazı araştırmacıların aynı olguyu anlamlandırmak için farklı terimleri kullanmalarından kaynaklanmaktadır.
- İkinci olarak, aynı kavramı farklı araştırmacıların değişik ifadelerle tanımladıkları görülmektedir.
- Üçüncü olarak bir grup araştırmacının, yaptıkları tanımlarda küçük yapıları dışarıda tutup sadece geniş organizasyonlara odaklandıkları görülmektedir.

The American Heritage Dictionary of the English Language'e göre iç girişimci, "büyük bir firma için bir fikri, risk alma ve yenilik yapma yoluyla karlı nihai bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen kişi" şeklinde tanımlanmaktadır (Ağca, 2007: 94- 95). Antoncic ve Hisrich tarafından yapılan tanıma göre ise, iç girişimciler, üretim faktörlerinin kurucusu ya da sahibi olmayıp, kurulmuş işletmede var olan imkânlarla yenilikler yapan orta düzey yöneticilerdir. İç girişimciliğin en genel tanımı, var olan bir şirkette yapılan girişimcilik faaliyetleridir (Antoncic, 2003: 498).

Pinchot'a göre iç girişimcilik hayalperest kişilerin yaptığı işlerdir. Bu kişiler yaratıcı ya da mucit olabilirler. Fakat yarattıkları her fikri mutlaka gerçeğe dönüştürürler (Pinchot, 1999: 12). Antoncic (2003: 8) bir çalışmasında iç girişimciliğin değişik şekillerde tanımlandığını göstermiştir. Bu tanımlarda iç girişimcilik kavramının "organizasyon içerisindeki bireylerin, kontrol ettikleri mevcut kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları kovaladıkları bir süreç" olarak, "fırsatları elde etmek için yeni işler yapmak ve eski alışkanlıklardan vazgeçmek" olarak, "mevcut bir organizasyon içerisindeki girişimcilik ruhu" olarak ve "faaliyet halindeki, mevcut bir organizasyon tarafından yeni organizasyonlar yaratma veya bu organizasyon içinde yenilenmenin ve yeniliğin teşvik edilmesi" olarak ele alındığı ifade edilmektedir. İç girişimciler, örgüt içerisinde girişimci ruha sahip, yenilik olanaklarını fark edebilen ve değerlendirebilen, yeniliği örgüte tanıtmakla kalmayıp, yeni fikirlerini ve buldukları modelleri örgütün karlılık

düzeyini arttıracak ve rekabet avantajı kazandıracak gerçek faaliyetlere dönüştürebilen kişilerdir.

İç girişimcilik kavramına işletme yazınının yanı sıra yenilikçilik, sratejik değişim, stratejik yönetim yazınında da rastlanmaktadır. İç girişimcilik kavramının bu kadar popüler olmasının ve farklı disiplinler tarafından araştırılıp kullanılmasının sebebi değişime duyulan ihtiyaçtır. Bu yüzden de iç girişimcilikle ilgili evrensel bir tanım mevcut değildir. Fakat yapılan tanımlamalara bakıldığında ürün, hizmet, süreç, metod, teknoloji ve yönetimde değişim ile ürün ve hizmetlerde yenilik getirilmesi, örgütün işleyişinde, iş kollarında ve genel yapısında meydana gelen yenilikler ortak noktalar olarak göze çarpar (Ferreira, 2001: 59). İç girişimcilikten bahsederken sosyal, ekonomik, etik değerler, tüketiciler, çalışanlar, hissedarlar, toplum, hükümet ve çevre boyutlarının da bir bütün olarak ele alınması gerekir (Shen, 2007: 1). İç girişimcilik dört unsura odaklanmaktadır. Bunlardan ilki ürün ve hizmetlerde sürekli yenilik, ikincisi içsel süreç, yapı ve örgüt kapasitesindeki yenilikler, üçüncüsü örgütün rekabetçi avantajının sürdürülebilmesi için örgüt stratejilerinde uygulanabilecek yenilikler ve sonuncusu örgütün proaktif olarak daha önceden fark edilmemiş yeni ürün ve pazar gelişimine odaklanmasıdır (Koçoğlu, 2012: 9).

İç girişimcilikte, yenilik çalışmaları örgüt tarafından desteklendikten sonra çalışanlar tarafından hayata geçirilir. Bu yenilikleri hayata geçiren çalışanlara iç girişimci denilmektedir. Pinchot kitabında iç girişimcileri, örgüt politika, bürokrasi, emir komuta zinciri ve karar alma mekanizmalarını delip yeniliğe, başarıya imza atan kişiler olarak tanımlamıştır (Akt. Koçoğlu, 2012: 10). İç girişimciler örgüt içinde bir ihtiyacı tespit eden ve buna yönelik çözümler üreten kişilerdir. İç girişimciler, yeni bir fikri alıp karlı bir fikre dönüştürürler. Yapılan başka bir tanıma göre ise, kar amacı güden organizasyonlarda yeniden belirlenmiş stratejinin bir parçası olarak yeni fonksiyonlar geliştiren veya yeni olanakları zorlayan yenilikçi yöneticilerdir. İç girişimciler bir taraftan şirket sahibine ekonomik kazanç açısından bağlı olan, bununla beraber riskli ve

yenilikçi projeleri başlatmak ve yürütmek için oldukça özerk olan şirket girişimcileridir (Arık, 2013: 8).

Önde gelen büyük işletmelerden biri olan, 3M'in yönetim kurulu başkanı Lew Lehr 1983'te şöyle demektedir: "Birçok şirket, iç girişimcileri cesaretlendirmek için çaba harcamaktadır. 3M'deki şirket yapısı genç girişimcileri, yeni fikirler üretmeleri için cesaretlendirmek üzere tasarlanmıştır. Bu girişimciler eğer başarılı olurlarsa 3M şemsiyesi altında kendi işlerinin yöneticisi olurlar. 3M'deki girişimci yaklaşım, yeri geldiğinde girişimciliği kullanmaktan öte büyüme için tasarlanmış yapının kalbidir" (Gürel, 2012: 6). Girişimcinin iç girişimciden farkı, girişimcilerin kendileri için yenilik yapması, iç girişimcilerin ise istihdam edildikleri örgüt için yenilik yapmasıdır. Başka bir ifadeyle, girişimci yaptığı girişimle doğrudan pazara girmek ve başarılı olmak odaklıdır, iç girişimci ise, görev yaptığı örgüt üzerinden pazar odaklıdır (Koçoğlu, 2012: 11). Girişimci ve iç girişimci özellikleri Tablo-2'de karşılaştırmalı biçimde verilmektedir.

Tablo 2: İç Girişimci ve Girişimci Özellikleri

	İç Girişimci Özellikleri	Girişimci Özellikleri
Öncelikli Motivasyon Aracı	Örgüt kaynaklarının kullanımında özgürlük, örgüt tarafından verilen ödülden motive olmaktansa kendi kendilerine motive olabilirler.	Özgürlük isterler. Hedef odaklıdırlar. Kendilerine güvenirler ve kendilerini motive ederler.
Zaman Odaklılık	Girişimciliğe bağlı olarak hemen sonuçlandırmak isterler. 3 ile 15 sene arasında amaçlarına ulaşmayı hedeflerler.	Sürekli olarak başarı arayışındadırlar. 5 ile 10 sene arasında amaçlarına ulaşmayı hedeflerler.
Beceri ve Deneyim	Girişimcilere benzerler fakat örgüt içerisinde çalışırlar.	Örgütlerini çok iyi tanırlar ve kaynakları kendileri biraraya getirirler.
Çevre ve Kaynaklar	Girişimcilerin çevresine ek olarak, genel çevre ile ilgilenirler. Örgüt içerisinde kaynaklardan faydalanabilirler.	Kendi örgütünün bulunmuş olduğu makro ve mikro çevreye odaklanırlar. Pazardaki tüm kaynaklardan faydalanabilirler.
Başarısızlıklar ve Hatalar	Kurumsal imaja duyarlıdırlar. Hataları saklama eğilimindedirler. Hatalardan öğrenirler.	Hatalardan öğrenirler. Hatalar gözler önüne serilir, saklanmaz, hatalarının bedelini kendileri öderler.
Karar Alma	Başkalarının fikir ve vizyonlarına ihtiyaç duyarlar (Başkalarından kastedilen örgüt çalışanlarıdır).	Kendi fikir ve vizyonlarıyla karar verirler.
Bürokrasiye Karşı Tutum	Bürokrasiyi sevmeseler de onunla yaşamayı öğrenirler.	Bürokraside başarılı olurlar fakat bir an önce ondan uzaklaşıp kendilerine özgü sistemi kurmak isterler.

Risk Alma	Risk alma eğilimindedirler. Kendi kariyer ve işlerini riske atarlar.	Risk alma eğilimindedirler. Tasarruflarını ve itibarlarını riske atarlar.
Statüye Karşı Tavırları	Kurum içerisinde statü arayışındadırlar.	Girişimcilikleri başarılı olana kadar uzun süreler de olsa düşük statüde olmayı kabul ederler.

Kaynak: Merve Koçoğlu, "Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma" Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tablo 2'den de görüleceği üzere girişimcilik örgüt dışında, iç girişimcilik ise örgütün bünyesinde yapılan yenilik hareketleridir. İç girişimciler yenilikleri örgüt için yaparken, girişimciler yeniliği kendileri için yaparlar. İç girişimcilikte büyük şirketler içinde küçük birimler oluşturulurken, girişimci kelimesi küçük ve orta büyüklükteki şirket sahipleri için kullanılır. İç girişimciler girişimciye kıyasla hiyerarşi ve bürokrasiyle daha iç içe ve uyumludur. Girişimciler her yönden kararlarında bağımsızlık ararlarken, iç girişimciler sadece teknik konulardaki fikirlerinde bağımsızlık isterler (Alstete, 2008: 585).

1.1.3. Örgütlerde Girişimcilik Yönelimi Kavramı

Girişimcilik yazınına bakıldığı zaman, iç girişimcilik kavramının iki yaklaşım etrafında geliştiği görülür. İlk yaklaşım büyük ve geniş organizasyonlar için kullanılan kurum içi girişimcilik (corporate entrepreneurship)'tir. Bu yaklaşımın başlıca öncüleri olan Guth ve Ginsberg (1990), Stopford ve Baden-Fuller (1994) ve Zahra (1996), kurum içi girişimciliği üç boyutta incelemişlerdir. Bunlar; stratejik yenilenme (strategic renewal), yeni iş girişimleri başlatma (new business venturing) ve yenilikçilik (innovation)'dir.

İkinci yaklaşım, örgütlerde girişimcilik yönelimi (Entrepreneurial Orientation)'dir. İkinci yaklaşımın öncüsü Miller'dır. Miller, girişimcilik yöneliminin boyutlarını üç başlıkta incelemiştir. Bunlar; yenilikçilik, risk alma ve proaktif davranmadır. İlerleyen yıllarda Lumpkin ve Dess tarafından yapılan ve

yazında yeni ufuklar açan çalışmalarında girişimcilik yönelimi, karar verme stili, süreç ve firmaların girişimcilik aktiviteleri metodları olarak tanımlanmıştır. Lumpkin ve Dess tarafından yapılan geniş araştırmada girişimcilik yöneliminin boyutları yeniden incelenmiş ve daha önce Miller tarafından üç olarak belirlenen boyutlara iki tane daha yeni boyut eklenmiştir. Bunlar; özerklik (autonomy) ve saldırgan rekabetçilik (competetive agresiveness)'dır (Hughes, 2007: 651). Bu yaklaşımın diğer öncüleri arasında Knight ve Covin ve Slevin yer almaktadır.

Girişimcilik yöneliminin orijinal çerçevesi Miller'ın yaptığı çalışmalar ile çizilmiştir. Miller'a göre girişimci işletmeler; ürün, pazar yeniliği yapan, risk alan ve proaktif davranabilen örgütlerdir (Miller, 1983: 770-771). Miller'ın yaptığı bu çalışma girişimcilik yönelimi kavramına temel oluşturmuş daha sonra da Covin, Slevin, Lumpkin ve Dess tarafından geliştirilmiştir. Covin ve Slevin (1989: 76) çalışmalarında girişimcilik yönelimini üst düzey yöneticilerin iş ile ilgili riskler üstlenmesi, örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmek için değişime ve yeniliğe açık olması ve diğer örgütlerle agresif biçimde rekabet etmeye eğilimli olmaları şeklinde tanımlamıştır (Covin ve Slevin, 1989: 76).

Lumpkin ve Dess (2001: 37) kendi çalışmalarında girişimcilik yönelimini, yeni işe başlama süreci, uygulama ve karar verme davranışları olarak tanımlamışlardır. Lee ve Peterson (2000:406)'ın çalışmasında girişimcilik yönelimi, girişimcilik süreci olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada girişimcilik yöneliminin beş boyutunu uygulayan örgütlerin daha güçlü oldukları belirtilmiştir.

Kreiser, Marino ve Weaver'ın araştırmasında girişimcilik yönelimi ve psikolojik boyutları incelenmiştir. Yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik unsurlarından oluşan modeli desteklemişler ama Lumpkin ve Dess'in de belirttiği gibi çeşitli durumlara göre boyutların düzenlenebileceğini söylemişlerdir (Kreiser, 2002: 75).

Günümüzün iş çevresini karışık ve belirsiz olarak tanımlamak mümkündür. Bu karışık ve belirsiz çevre genç örgütleri, daha köklü ve gelişmiş rakiplerine karşı yeteneklerinden taviz verdirerek savunmasız bir pozisyonda kalmalarına yol açmaktadır. Bu şartlar altında örgütlerin rakipleriyle yarışabilmesi için girişimcilik teorisi genç örgütlerin girişimcilik kapasitelerini arttırmaları yönünde cesaretlendirilmesi gerektiğini söyler (Hughes, 2007: 651). Yeni kurulan örgütler ve yeni girişimler, finansal ve yönetimsel kaynakları kısıtlama eğilimindedirler, bu yüzden özellikle bu örgütler girişimcilik yönelimini takip etme eğilimdedirler. Yapılan pek çok çalışma küçük işletmelerin ya da yeni girişimlerin, girişimcilik yönelimi ile rakiplerinden daha iyi bir performans sergilediğini ve örgüt performansını arttırdığını ortaya koymaktadır. Girişimcilik yönelimi pazar fırsatlarını keşfetmede ve bu fırsatların kullanımının organize edilmesinde çok önemli bir rol oynar (Li, 2009: 440).

Örgütlerde girişimcilik yönelimi kavramı, örgütlerin ve üst düzey yöneticilerin girişimsel etkinliklere karşı yönelim ve eğilimini ölçen ve örgütleri "çok muhafazakâr"dan "çok girişimci"ye doğru bir cetvele yerleştiren değerlendirme mekanizması olarak da görülebilir. Bu değerlendirme mekanizmasına göre, girişimci örgütler yenilikçi, risk alma eğilimi olan ve gelecek odaklı örgütler iken, muhafazakâr örgütler daha az yenilikçi, risk alma eğilimi olmayan ve "bekle ve gör" politikasını izleyen kurumlardır (Fiş, 2009: 131). Örgütleri, değişimi ve yeniliği seven, risk alabilen, rekabet avantajını devam ettirmek isteyen yani girişimcilik yönelimi yüksek örgütler ve risk almayan, rakiplerine göre hareket eden yani tutucu örgütler olarak ayırmak mümkündür. Girişimciliğin yüksek olduğu örgütler fırsat oluşturma, tanımlama, keşfetme ve uygulamada daha başarılıdır (Zahra, 2006: 917).

Örgütlerin günümüzün kompleks çevresinde yarışa dahil olabilmeleri ve yarışı devam ettirebilmeleri girişimcilik yönelimlerinin ne kadar yüksek olduğuyla doğrudan ilgilidir. Girişimcilik yönelimi yüksek olan örgütler elde etmek istedikleri amaçlarına ulaşma şansı daha yüksek olan örgütlerdir. Girişimcilik

yönelimi çalışanlara yeni beceriler ve kabiliyetler kazandırılmasını amaçlar. Bu becerileri kazanabilen çalışanlar yeni fikirler üreterek örgütlerinin rekabetçi avantaj elde etmelerini sağlayacak olan çalışanlardır. Kişilerin ya da grupların mevcut organizasyon düzenini değiştirmesi, yenilik katması ve yeni fikir ve süreçlerin oluşturulması için, örgüt ve yöneticilerin gerçekleştirmiş olduğu davranışlar girişimcilik yönelimi içinde değerlendirilir. Sony, Hewlett-Packard, IBM, Boeing, Walt Disney, Pfizer, Google, Microsoft, 3M, Johnson& Johnson, Nike, Nissan Motor Company, Xerox, Apple, Toyota Motor Corporation, Intel, LG Electronics girişimcilik yönelimi yüksek olan örgütler arasındadır[3].

Efsane haline gelmiş iç girşimcilik hikâyelerinden biri de günlük hayatta sıklıkla kullanılan post-it-note'un hikayesidir. 3M'de araştırmacı olarak çalışan Arthur Fry'ın kilise korosu ilahilerinde önemli yerleri işaretlemek için kullandığı küçük kağıt parçalarının her sayfa değişiminde yere düşmesiyle post-it-note'un hikayesi başlamıştır. Arthur Fry bu soruna bir çözüm ararken yıllar önce 3M'de çalışan birinin başarısızlıkla sonuçlanan bir yapıştırıcı icat ettiğini öğrenir, yapıştırıcı ve kağıtları birarada tutmaya yetmesine rağmen sadece geçici olarak bu başarısızlığın kendi başarısızlığına çözüm getireceğine karar verir. Fry işteki zamanının %15'ini ilk günlerde kendi projesine ayırarak fikrini geliştirmiştir. Ürün piyasada tökezlerken 3M Genel Müdürü Lew Lehr pek çok şirkete ürünü denemeleri için ücretsiz yollayarak ürünün ofislerde ve eğitim kurumlarında tüketim ve iş yapma alışkanlıklarını değiştirmesini sağlamıştır (Soyşekerci, 2014: 143- 145).

Yapılan tanımlar ve verilen örnekler ışığında girişimcilik yöneliminin örgütlerde ne kadar hayati bir öneme sahip olduğu ortadadır. Bir örgütte girişimcilik yöneliminin yüksek olabilmesi o örgütte çalışanların fikirlerinin dinlenmesine, projelerinin hayata geçirilebilmesine yani iç girişimciliğin desteklenmesine bağlıdır. İç girişimciler girişimcilerin sahip olduğu özelliklere ve davranışlara sahip olan fikirlerini örgütün kaynaklarını kullanarak hayata

[3] http://www.kigem.com/dunyanin-en-yenilikci-sirketleri-aciklandi.html

geçiren kişilerdir. Rekabetçi avantajı sürdürmek isteyen, risk alan, yenilikçi örgütler girişimcilik yönelimi yüksek örgütlerdir. Verilen örneklere bakıldığında örgütler çalışanlarının fikirlerine önem verdiğinde bunun örgüt performansına olumlu katkı sağladığı görülmektedir. Bu sayede, örgüt performansında da artış sağlandığı ortadadır.

1.2. Örgütlerde Girişimcilik Yöneliminin Önemi ve Sonuçları

Örgütler yeni ve mevcut rakipleriyle rekabeti devam ettirebilmek, öne geçebilmek için girişimcilik yöneliminin ne kadar önemli olduğunun farkına varmaktadırlar. Bu farkına varış elbetteki bir takım sorunların ortaya çıkmasıyla olmuştur. Yeni rakip sayısındaki hızlı artış, piyasada oluşan güvensizlik, yenilenmeye duyulan ihtiyaç ve küreselleşme bu sorunların başlıcaları arasında sayılabilir. Kullanılan geleneksel pazarlama, ürün geliştirme, reklam ve tanıtım faaliyetlerinin zayıflaması ve yetersiz kalması mevcut pazarlarda yeniliğe duyulan ihtiyacı arttırmıştır. Bu da girişimcilik yöneliminin örgütlerde ne kadar önemli bir nokta olduğunun bilincine varılmasını sağlamıştır.

Pek çok örgüt özellikle uluslararası düzeyde faaliyet alanlarını girişimci hareketlerle genişletmek ister. Bu girişimci hareketler de girişimcilik yönelimi sayesinde ortaya çıkar. Girişimcilik yönelimi sonucu ortaya çıkan eylemler yenilikçidir ve bu yüzden de risklidir. Özellikle uluslararası süreçlerde sıklıkla dikkate alınan görüş, girişimcilik yöneliminin örgütlerin faaliyetlerini teşvik edeceği, büyüteceği yönündedir. Girişimcilik yöneliminin amacı riskleri azaltıp, yeni projeleri uygulamaya koyabilmektir (Li, 2014: 516).

Örgütler yeni fırsatları bulmak için büyük bir çaba harcamaktadırlar. Girişimcilik yönelimi, girişimcilerin davranışlarını yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma gibi konularda etkiler. Yenilikçilik örgütlere aktif oldukları pazarda rekabet avantajı kazandırır. Yeni ürünlerle pazara girmek, performansı arttırır (Guth, 1990: 8). Yenilikçilik örgütlere güçlü ve pozitif bir pazar ünü sağlayarak müşteri

sadakatini arttıracaktır (Ferreira, 2001: 59). Proaktiflik, örgütün pazardaki fırsatları izleme eğiliminin yanında yenilikleri ve yenilikçi yönetim tekniklerini uyarlamada öncü olarak faaliyette olduğu sektörü şekillendirme eğilimidir. Bu sayede örgütler rakiplerini takip ederek hareket etmek yerine, yenilik faaliyetlerini yaparak takip edilen konumuna geçeceklerdir. Bu da onlara içinde oldukları rekabetçi ortamda rekabet avantajı kazandıracaktır. Risk alma, sonuç ve getirinin belirsiz olduğu durumlarda dahi örgütün yeni projeleri destekleme eğilimidir. Bahsedildiği gibi girişimcilik yönelimi uygulamaları finansal olarak risk taşıyan uygulamalardır. Kısa dönemde beklenen kar elde edilmese de uzun dönemde karlılığın yükseldiği görülür (Fiş, 2009: 132). Örgütler böylelikle ürün, hizmet ve süreçlerde daha yenilikçi, tüm alanlarda rakipleriyle mücadele edebilmesi için daha proaktif ve risk odaklı olmak zorundadır (Arshad, 2014: 48). Chen, Du ve Chen (2011) tarafından yapılan çalışmada da belirtildiği gibi girişimcilik yönelimi örgütlerin büyümesinin yanında ülkelerin ekonomilerinin büyümesi için de çok önemlidir. Girişimcilik yönelimi faaliyetleri sonucu ortaya çıkan yenilikler satışları arttıracağından gelirler de yükselecek bu da ülke ekonomisine katkı sağlayacaktır (Richardson, 2005: 94).

Girişimcilik yönelimi, örgütlerin başarısında önemli bir etken olmasının yanında daha sağlıklı bir iş performansına da katkıda bulunur. Girişimcilik yönelimi yenilikçiliği teşvik ettiğinden her yeni faaliyet örgütsel öğrenmeyi de arttıracaktır. Elde edilen sonuçlar olumsuz olsa bile, örgütsel öğrenme gerçekleşeceğinden bu, örgütler için son derece önemlidir. Pek çok çalışma, girişimcilik yöneliminin örgüt performansı üzerindeki önemini onaylamaktadır. Rodrigues, Rodrigues ve Raposo (Akt. Arshad, 2014: 48) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, örgütlerin yüksek girişimcilik yönelimine sahip olmasının pazar paylarında ve yeni ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde üstün bir performans sağladığını göstermiştir. Yüksek girişimcilik yönelimine sahip kurumlarda büyüme hızı da daha yüksektir (Koçoğlu, 2012). Büyüyen örgütlerin rekabetçiliği daha da artar. Ayrıca büyük örgütler daha yenilikçi çalışmalar da yapacağından pazarda yeni rakiplerin olmasına da neden olacaktır.

Örgütlerin özellikle hızlı değişen endüstrilerde hayatta kalabilmeleri ve içinde oldukları yarışta başarılı olabilmeleri için girişimci olmaları gerekmektedir. Hızlı teknolojik süreçler, örgütler üzerindeki rekabetçi baskıyı güçlendirmekte ve örgütleri girişimci davranışlar sergileme yönünde cesaretlendirmekte hatta bu davranışları sergilemek zorunda bırakmaktadır. Girişimcilik yönelimi düşük olan örgütlerin bu rekabetçi ortamda ayakta kalabilmeleri oldukça zordur (Duobine, 2007: 31). Ürün, hizmet ve süreçlerde rakiplerinden farklılaşabilen örgütler diğerlerinden öne geçebilen örgütler olacaklardır. Girişimcilik yönelimi yüksek olan örgütlerdeki çalışanlar fikirlerine değer verildiğini bildiğinden, bu onların çalıştıkları örgüte bağlılığını arttıracak ve iş tatminini yükseltecektir. Çalışanların sahip oldukları bu motivasyon kaynakları örgüt performansına ve verimliliğe de olumlu olarak yansıyacaktır (Holt, 2007: 40). Örgütüne bağlı olan çalışanların işe devamsızlık oranı, işten ayrılmaları ve örgütteki iş gücü devir oranı da düşecektir (Holt, 2007: 42). Yine bu örgütlerde yenilikçilik ön planda olduğundan müşteri sadakatinde de artış meydana gelecektir. Girişimcilik yönelimi her ne kadar riskli olsa da yöneticilerin bunu göze alıp yenilikçiliği teşvik etmeleri gerekmektedir. Çünkü bu sayede rekabette avantaj, performansta ve karda artış sağlayacaklardır.

1.3. Örgütlerde Girişimcilik Yöneliminin Oluşması İçin Şartlar

Örgütlerde girişimcilik yöneliminin meydana gelebilmesi için bazı şartların oluşması gereklidir. Bunlar, risk alma, yenilikçilik, bürokrasiden ve merkezilikten uzak yapı, işbirlikçi olma ve alınacak kararlara katılabilme hakkıdır. Ayrıca çalışanlar yeni fikirlerini hayata geçirmede örgüt kaynaklarını kullanabileceklerini bilirlerse bu da onları girişimci aktivitelere yönelteceğinden örgütte girişimcilik yönelimine uygun bir ortam oluşacaktır (Wood, 2008: 122).

Örgütlerde girişimcilik yöneliminin oluşabilmesi için gerekli şartlar şunlardır (Hisrich, 2005: 53):

1. Girişimcilik yöneliminin oluşması için lider desteğinin yanında teknolojiye de ağırlık verilmelidir.
2. Başarılı ürün ve hizmetler tek seferde gerçekleştirilemez. Yenilik yapabilmek zamana yayılan, uzun ve başarısızlıkların olabileceği bir süreçtir. Her yeni girişimcilik faaliyetinin başarısızlıkla sonuçlanması çok yüksek bir olasılıktır. Bu yüzden girişimcilik yönelimine sahip örgütlerde yeni ürün geliştirilmesinde hatalara ve başarısızlıklara izin verilmelidir ki örgüt içerisinde deneme yanılma teşvik edilebilsin.
3. Yenilik çalışmalarındaki başarısızlıklar birçok probleme sebep olabilir. Dolayısıyla örgüt bu duruma hazır olmalıdır.
4. Çalışanlar, örgüt kaynaklarına rahatlıkla ulaşabilmelidir. İç girişimcilere yenilikçi fikirlerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli kaynak, para ve insan kaynağı tahsis edilmelidir. Yeterli kaynağın ayrılmadığı örgütlerde yeni fikirler ve ürünler ortaya çıkamaz. 3M, Xerox, AT&T gibi örgütler bahsi geçen unsurların farkına varıp bunun için özel birimler kurmuşlardır.
5. Örgütte girişimcilik yönelimi ruhu zorla oluşturulmamalı, isteklilik ve gönüllülüğe dayandırılmalıdır. Farklı bölümlerden, farklı uzmanlık alanlarından kişiler, istekli olarak biraraya getirilmeli, farklı bölümlerden takım oluşturulması desteklenmelidir.
6. Ödül sistemi oluşturulmalıdır. İç girişimciler enerjileri ve çabaları için ödüllendirilmeli ve hedeflenen performanslar gerçekleştirildikçe ödüller verilmelidir.
7. Örgüt içinde sürekli yeni hedefler belirlenmelidir. İç girişimciler desteklenmeli ve sürekli bir alternatif plan hazırlanması desteklenmelidir.
8. Sonuncu ve en önemli şart ise üst yönetimin desteğidir. Üst yönetimin desteği olmadığında girişimcilik yönelimi oluşamaz. Üst yönetim, çevreyi çok iyi anlayan, esnek, vizyon sahibi, yenilikçi, takım çalışmasını, açık iletişimi destekleyen bir yapıda olmalı ve başarısızlıklarla karşılaştığında yıkılmamalı, dirençli olmalıdır.

Örgütlerde girişimcilik yöneliminin oluşmasının belli şartlara bağlı olduğu açıktır. Özetlemek gerekirse yenilikçiliği desteklemek ve bunun için uygun ortamı ve kaynakları sağlamak, ödül sistemini etkili bir şekilde uygulamak gerekir. Girişimcilik yöneliminin oluşmasında en önemli unsur ise üst yönetimin tutumu ve desteğidir. Eğer üst yönetim girişimcilik yönelimini destekler ve bu yönde eğilimlerde bulunurlarsa girişimcilik yönelimi uygulamaları başarılı olacaktır.

1.4. Örgütlerde Girişimcilik Yönelimini Etkileyen Unsurlar

Örgütlerdeki girişimcilik yönelimini etkileyen unsurlar hakkında yapılan çalışmalarda ortak bir karara varılamadığından pek çok farklı görüş vardır. Bu farklı görüşler ortak başlıklar altında toplanmaya çalışıldığında girişimcilik yöneliminin içsel unsurlar ve dışsal unsurlar olarak iki başlığa indirgenebileceği görülmektedir. İçsel unsurlar örgütün üst yönetimi, stratejisi, örgüt yapısı ve örgüt kültüründen oluşurken dışsal unsurlar örgütün çevresi ve içinde olduğu endüstridir (Ferreira, 2001: 63-64). Bir başka görüşe göre ise girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler beşe ayrılmaktadır. Bunlar; çevre, stratejik lider, örgüt, örgüt performansı ve örgüt kültürüdür. Rakipler, teknoloji, sosyal çevre ve politika çevreyi oluşturur. Stratejik lider kavramıyla, liderin karakteri, davranışları, inançları ve değerleri, örgüt kapsamıyla, örgüt stratejileri, yapısı ve süreçleri, performans kavramıyla, etkililik, verimlilik ve hissedarların tatmini anlatılmak istenmektedir (Koçoğlu, 2012: 21). McGuire'da girişimcilik yöneliminin örgüt kültürü ve dış çevreden etkilendiğini savunmuştur (McGuire, 2003: 100).

Kuratko yaptığı çalışma ile (2007: 57) girişimcilik yönelimini etkileyen unsurlara yeni faktörler eklemiştir. Kuratko'ya göre bu faktörler üst yönetim desteği, ödüllendirme, kaynakların kullanılabilirliği ve örgütün sınırlarıdır.

Burada örgüt sınırları ile anlatılmak istenen yenilikçiliğin geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve uygulanmasında örgüt dışında kullanılan çıktılardır.

Holt'un yaptığı çalışmada ise (2007: 41) girişimcilik yönelimini etkileyen beş unsur ortaya çıkmıştır. Bunlar üst yönetim desteği, özerklik, ödül sistemleri, zaman kullanılabilirliği ve yetkilendirmedir.

Hornsby (2008: 1) yapılan bu çalışmalara paralel olarak girişimcilik yöneliminin üst yönetim desteği, örgüt yapısı, ödüllendirme, özerklik ve kaynaklara ulaşılabilirlik faktörlerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Bunlara paralel olarak Wood'a göre (2008: 117) ödül, üst yönetim desteği, örgüt yapısı, risk alma toleransı, örgütlerdeki girişimcilik yönelimi üzerinde etkilidir.

Duobiene(2007: 352) örgütlerde girişimcilik yöneliminin örgütün kaynaklarıyla doğru orantılı gerçekleşeceğini ifade eder. Bu kaynaklar nakit, çalışanlar, zaman ve ekipmandır. Duobiene'e göre, çalışanın kişilik özellikleri, yenilikçi fikirlere sahip olabilmesi, hırslı oluşu ve kişisel çabaları örgütlerde girişimcilik yönelimini etkilemektedir. Duobiene'nin çalışmalarına paralel olarak Abdullah (2009: 10) da girişimcilik yönelimini etkileyen faktörleri ikiye ayırmıştır. Abdullah'a göre çevresel ve kişisel faktörler girişimcilik yönelimini etkilemektedir. Bu durumda rakipler, teknoloji ve sosyal çevre, çevresel faktörlere girerken; çalışanların yaşları, cinsiyetleri, eğitim ve medeni durumları, ırkları, iş hayatı, eğitim durumları ve tecrübeleri kişisel faktörlere girer.

Farklı araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar doğrultusunda örgütlerdeki girişimcilik yönelimini etkileyen unsurları dış çevre unsurları ve iç çevre unsurları olarak ikiye ayırmak mümkündür. Çalışmanın devamında bu unsurlar incelenecektir.

1.4.1. Dışsal Unsurlar

Dışsal unsurlar örgütün dış çevresi ve içinde bulunduğu endüstriyle ilgili unsurlardır. Örgütlerin dış çevresi yeni kaynaklar yaratabilme açısından girişimcilik yöneliminin oluşmasında çok önemlidir (Duobiene, 2007: 350). Yeni kaynaklar değişime katkıda bulunacaktır. Örgütler pazar araştırmaları yaparak dış çevrelerini anlayabilirler (Chang, 2000: 74). Teknolojik gelişmeler, büyüyen endüstri ve yeni ürünlere artan talep örgütün dış çevresini etkileyen unsurlardır. İçinde bulundukları endüstrinin büyümesi yeni ürünlere talebi arttırıp, yeni fırsatların oluşmasını sağlayacaktır. Yeni ürünlere karşı artan talep yeni fikirlerin oluşmasına ortam hazırlayacaktır. Bu da girişimci fikirlerin doğmasına imkan verir (Antoncic, 2000: 61). İçinde bulunulan çevre yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma açısından örgütleri olumlu etkilemektedir. Bu eylemleri yapabilen örgütler girişimcilik yönelimi yüksek olan örgütlerdir (Chang, 2000: 74).

Yeniliğin ortaya çıkmasını sağlayan bir diğer durum teknolojide ve endüstride meydana gelen değişim ve gelişimdir. Meydana gelen bu değişimler yeni fikirlerin ortaya çıkmasını, kaynakların değişik yönlerde kullanılmasını teşvik eder. Bu sayede yenilik meydana gelir. Örgütün içinde bulunduğu çevrede yenilik yaratması ona rekabet avantajı sağlayacaktır (Ferreira, 2001: 64).

Örgütler için yeni fikirler sadece örgütün içinden gelmemektedir. Örgütün dışından da yeni fikirler gelebilir. Örgütün dışından gelebilecek fikirler dolayısıyla çalışanlar dış çevreleriyle sürekli iletişim halinde olmalıdır. Müşterilerin beklentileri, istekleri çok önemlidir. Örgüt dışından gelebilecek fikirler için başka bir durum da örgütün başka bir örgütü satın alması, başka bir örgütle birleşmesi olabilir (Harper, 2008: 16). Bir başka durum örgütün tedarikçilerinden gelen bilgi akışıdır. Bütün bu sayılan durumlardan dolayı örgütlerde girişimcilik yönelimi daha yüksek olabilecektir (Kuratko, 2007: 60).

Örgütün dış çevresi örgüt için fırsat kaynağı olduğu kadar tehdit unsuru da olabilir. Örgütün içinde bulunduğu endüstrideki teknolojik değişimler, faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik, sosyal, politik değişimleri örgütleri ileri taşıyabileceği gibi örgütün faaliyette bulunduğu pazardan çekilmek zorunda kalması gibi olumsuz sonuçlara da neden olabilir (Ferreira, 2001: 67).

Örgütler tıpkı insanlar gibi yaşayan ve çevreleriyle etkileşim halinde olan yapılardır. Bu yüzden çevrelerinde meydana gelen değişimlerden olumlu veya olumsuz olarak etkileneceklerdir. Örgütlerin çevrelerinden etkilenerek yaptıkları değişimler, örgütlerin girişimcilik yönelimini etkileyecektir. Örgütlerin girişimcilik yönelimini arttırabilmeleri için dış çevre çok önemlidir.

1.4.2. İçsel Unsurlar

Örgütlerin girişimcilik yönelimini etkileyen dış unsurlarda bir fikir birliğine varılamadığı gibi içsel unsurlar için de ortak bir görüş oluşmamıştır. Alan yazındaki ilgili çalışmalar incelendiğinde içsel unsurları örgütsel destek, örgüt stratejisi, liderlik, vizyon, iletişim, personel güçlendirme, müşteri odaklılık, ödüllendirme, başarısızlığın hoş görülmesi, örgüt yapısı ve örgüt kültürü altında inceleyebiliriz.

Örgütsel destek çalışanların refahını ve mutluluklarını dikkate almak ve bunları arttırıcı nitelikler taşımayı ifade eder. Örgütsel desteğin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlarda da etkili çalışma davranışı ortaya çıkar (Özdevecioğlu, 2003: 4). Örgütler, bireylere göre daha güçlü yapılardır. Bu nedenle kişiler gerçekleştirmek istedikleri değişimleri tek başına yapmaktansa örgüt içinde daha kolay yaparlar (Govindarajan, 2005: 3). Örgütsel destek, çalışanların kendilerini güvende ve örgütün desteğini arkalarında hissetmeleridir. Örgüt desteğinin farkında olan çalışan yeni fikirler üretmek ve bunları uygulamaya koymak konusunda daha aktif olacaktır. Yani örgüt desteği olmadan girişimciliğin oluşması çok mümkün değildir. Örgüt desteğini her zaman yanında hisseden

çalışanlar örgütlerine daha sıkı bağlanacaklardır. Girişimci faaliyetlerin oluşmasındaki en önemli unsur olan finans, bilgi, teknoloji ve zaman kaynakları örgüt ve yöneticiler tarafından sağlanmalıdır. Destekleyici örgüt kültürünün hakim olduğu kurumlarda bulunması gereken beş özellik şunlardır (Özdevecioğlu, 2003: 5).

1. Çalışanların yaratıcı fikirlerini ve önerilerini dikkate alarak bu önerileri uygulamaya aktarmak
2. Çalışanlara iş güvenliği sağlamak ve başarılı olurlarsa işyerinde devamlı çalışacaklarına dair güvence vermek
3. Örgütteki çalışanlar arasında ilişkilerin olumlu olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içinde halka ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak
4. Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmama, herkese adaletli davranma ve hak yememe konusunda dikkatli olmak
5. Çalışanları önemsemek

Yenilikçi ve girişimci örgütler varlıklarını sürdürebilmek için yüksek esnekliğe gereksinim duyarlar. Yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanların yenilikçi olma ve risk alma davranışlarını etkileyecektir (Sadler- Smith, 2003: 50). Fırsatlar ve ihtiyaçlar belirlenmeli, bu konuda stratejiler oluşturulmalı, iş planları yapılmalı, planlar hakkında çalışanlar bilgilendirilmeli ve gerekliyse çalışanlara eğitim verilmelidir.

Örgütsel desteğin oluşmasında ki en önemli faktör yöneticilerin liderlik özellikleridir. Örgüt içerisindeki yenilikçi ve girişimci davranışlar liderin karakteri, tutumu, inançları ve vizyonuyla ilgilidir. Yazın incelendiğinde lider ve liderlikle ilgili pek çok tanımlama ile karşılaşılır. Bütün bu tanımlamalar incelendiğinde, bu kavramı "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı" olarak tanımlamak mümkündür (İpekçi, 2013:

4). Peter Drucker'a göre liderliğin temel amacı insanlarda dinamizm oluşturmak ve insanların görüş ufkunu genişletmektir. Bu anlamda değişimden söz etmek mümkündür. Drucker bununla ilgi olarak şöyle demiştir. "Kimse değişimi yönetemez, ancak değişimin önüne geçebilir". İşte bu noktada liderlik değişimi, değişimin her türü de liderliği gerektirmektedir. Değişime liderlik etmek için yöneticiler, çalışanların risk almalarını desteklemeli, başarısızlığa karşı hoşgörülü olmalıdır çünkü her yeni girişim içinde yüksek oranda başarısızlık riski taşımaktadır. Yöneticinin desteği belirsizliği azaltacak, başarıyı arttıracaktır.

Liderlerin temel özelliklerinden en önemlisi çalışanlarının üzerinde etki bırakabilmesidir. Liderler bunun sonucunda çalışanların üzerinde inanç, coşku, güven ve bağlılık yaratmaktadır. Böylece çalışanlar liderin beklentilerinden daha fazlasını yapma çabasını göstermektedir (Dvir, 2003: 329). Liderin desteğini hisseden çalışanın örgüt bağlılığı artacak, korkusu azalacaktır. Dolayısıyla örgüt kültürü ve lider, örgüt içerisindeki girişimci karaktere sahip kişileri etkilemekte ve onları cesaretlendirmektedir (Timmons, 2004: 279).

Örgütlerin girişimcilik yönelimini etkileyen iç unsurlardan bir diğeri de örgüt stratejisidir. Örgütler belirlemiş oldukları stratejiler doğrultusunda hareket etmektedir. Strateji belirlememiş örgütler, ormanda kaybolmuş yabancılar gibidir. Örgütler girişimcilik yönelimi ile ilgili stratejilerini belirlemelidir. Bu stratejileri belirlerken çalışanların da görüş ve önerileri alınmalı ve onlarda bu sürece dahil edilmelidir (Harper vd., 2008: 14).

Hızla gelişen bilgi teknolojileri ve rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalabilmeleri geleneksel örgüt yapısından sıyrılıp yenilikçi örgüt yapılarını uygulamalarıyla mümkün olmaktadır. Yenilikçi örgüt yapıları örgütlerin değişim ve uyum yeteneklerini arttıran örgütsel yapılardır. Geleneksel örgütlerde bürokrasinin hakim olduğu görülür. Bürokrasinin yoğun olduğu örgütlerde, hiyerarşi, prosedürler, raporlama sistemi, sorumluluk, otorite ve kontrol

mekanizmaları vardır. Bu tip örgütlerde her aşamada değişiklik ve yenilik kabul edilmez. Bu yapıdaki örgütlerde girişimcilik yönelimi oldukça düşük hatta yok denecek kadar azdır. Geleneksel örgüt yapıları yaşanan hızlı gelişmelere uyum sağlamayı güçleştirir (Hisrich vd., 2005: 46- 47).

Klasik örgüt yapısı dışında yenilikçiliğe izin veren örgüt yapıları mevcuttur. Bunlara; yalın örgütler, organik örgütler, adokratik örgütler, matriks örgütler şebeke örgütler ve yığışım örgütler örnek verilebilir. Organik örgütler girişimciliğe izin veren bir yapıya sahiptir. Yeniliğe en hızlı yanıt veren örgüt yapısı organik örgüt yapısıdır. Organik örgütler çevreye daha uyumlu, problem çözme ve yenilik odaklı olduğundan daha girişimci olurlar. Mekanik örgütler ise bürokratik yapıları dolayısıyla girişimciliği azaltmaktadır (Koçoğlu, 2012: 28).

Bürokrasinin yoğun olduğu örgütsel yapılarda girişimcilik faaliyetlerini uygulama zor olduğundan bürokrasi girişimcilik yönelimini engelleyen en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcilik yönelimli örgütlerde kontrol ve iletişim, kaynakların bulunabilirliği ve bütünleşmesi önemli olduğundan girişimcilik yönelimli örgütler için basık örgüt yapısı daha uygundur (Kenney, 2007: 78). Ayrıca girişimcilik yönelimini arttırabilmek için takım ruhunun oluşturulması çok önemlidir. Hiyerarşik seviye arttıkça, pazar fırsatlarının değerlendirilmesi, kaynakların dağılımındaki etkinlik de azalacaktır. Bu yüzden merkezi olmayan karar alma sistemi ve düşük hiyerarşik seviye iletişimin açık ve akıcı olmasını sağlayarak girişimcilik yönelimini arttıracaktır (Koçoğlu, 2012: 29).

Tablo 3: Mekanik Örgütler ile Organik Örgütler Arasındaki Farklar

Mekanik Örgütler	**Organik Örgütler**
Fonksiyonel görevlerin uzmanlaşması, ihtisaslaşmanın önem kazanması	Bireylerin bilgi ve deneyimlerinin işletmeye katkı sağlayacağını kabul eder.
Her bir fonksiyonel role ilişkin teknik yöntemleri anlatan, yetki ve sorumlulukları	Bireysel işlerde sürekli ayarlamalar yapılır; sık sık yeniden işler tanımlanır.

belirleyen kesin tanımlamaların bulunması	
Faaliyetler ve iş davranışlarının üstlerin talimatları ve onlar tarafından alınan kararlarla yönetilmesi	Dikey iletişimden çok yatay iletişime önem verilir.
Otorite, kontrol ve iletişimin hiyerarşik bir yapıya sahip olması,	İletişimin kapsamını emir, rapor verme ve almadan ziyade bilgi alışverişi oluşturur.
Hiyerarşik yapının güçlü olması,	İşletmenin tepesinin her şeyi bildiğinin artık düşünülemez.
Örgüte üyelik koşulu olarak sorunlara sahip çıkma ve üstlere bağımlılığın önem kazanması,	Bireyler işlerini kendilerine sunulan kurallar çerçevesinde değil; tüm örgüt gerçeği ve hedeflerini göz önünde tutma bilinci ile yaparlar.
Teknik bilgi, deneyim ve ustalıkların; genel kültür, çevresel ilişki ve tecrübelerden daha fazla önemli olması ve prestij sağlaması,	İşletmeler çevresiyle yakın bir ilişki içerisindedir.
Ast ve üstler arasında dikey iletişimin bulunması.	

Örgütlerde girişimcilik yöneliminin arttırılmasındaki bir diğer önemli unsur da örgüt kültürüdür. Çünkü yenilik çalışmalarında işletmenin hedef ve stratejilerinin gerçekleştirilmesi için örgüt kültürünün payı büyüktür. "Örgüt kültürü, kişiye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzenidir" (Namaz, 2010: 115). Örgüt kültürü değişimi teşvik eder ve yeniliği doğurur (Chung, 1997: 10). Örgütün başarısı için örgüt kültürü çok önemlidir. Amaç birliği sağlanmış örgütlerde çalışanlar ortak bir kültürü benimsemiş ve paylaşmışlardır. Bu tür örgütlerde değişim daha hızlı kabul edilir ve fırsatlar daha hızlı görülebilir. Bu avantajlar, girişimcilik eğilimini arttırmaktadır. Rekabet ortamında başarılı olmak isteyen örgütler rakiplerin daha hızlı ve daha farklı ürünler geliştirmek zorundadır. Girişimciliğin gelişmiş olduğu örgütlerde yeni ürün ve iş geliştirme süreçleri hızlı ve etkin bir şekilde işlemektedir. Girişimci kültüre sahip örgütler, yenilikçilik, esneklik, bağımsızlık, risk alabilme, vizyon sahibi olma, hedef ve plan odaklı olma, ödüllendirme ve sorumluluk almaya açık örgütlerdir. Girişimci örgütler yenilikçi örgütler olduğundan yenilikçi bir kültür yapısına da sahiptirler. Yenilikçi kültür yapısı, yenilikçi, vizyon sahibi liderler ile dinamik, yaratıcı ve girişimci bir yönetim yapısı ile sağlanabilir. Bir örgütün kültürünün yenilikçi olabilmesi için üst yönetim tarafından başlatılması, müşterinin merkezde konumlandırılması, çalışanların örgüte bağlılıklarının

yüksek olması, fikir ve ifade özgürlüğünün yerleşmesi, çalışanların iyi ilişkiler içinde olması, hataya toleransın yüksek olması, personelin güçlendirilmesi önemlidir (Namaz, 2010: 116):

Örgüt içerisinde değişikliklerin yapılabilmesi için kültürel uyum çok önemlidir. Değişikliğe direnç sadece üst yönetimde değil çalışanlar arasında da görülebilir. Bu direncin kırılmasını da yine tüm çalışanlar tarafından belirlenmiş örgüt kültürü sağlayacaktır (Harper vd., 2008: 14).

Girişimcilik sadece örgütün kültüründen değil faaliyette bulduğu coğrafyanın kültüründen de etkilenir. Kültürler arası farklılıklar yenilikçiliği etkileyecektir. Toplumcular grup içinde çalışarak mutlu ve motive olurlar, grupça aldıkları ödüllerle mutlu olurlarken, bireyciler kendi başlarına çalışarak yenilik üretirler ve tek başlarına aldıkları ödüllerle motive olurlar (Eisenberg, 1999: 251). Bireycilerin cesareti ile toplumcuların işbirliği birleştiğinde bu örgütlerin girişimcilik yönelimini arttıracaktır.

Girişimcilik yönelimini etkileyen içsel unsurlardan bir diğeri de değerler ve inançlardır. Değerler ve inançlar söz konusu olduğunda verilebilecek en iyi örnek Sony'dir. Sony'nin yenilikçilikte başarısının sırrı zeki insanları istihdam ederek tüm çalışanlarına Sony ruhunu aşılamasında yatar. Sony, örgüt içerisinde meydana gelen yenilikçiliği faklı gruplara yansıtmaya çalışmakta ayrıca tüm çalışanların birlikte hareket etmelerine ve yenilikçiliği ve yeniliklerle meydana gelen bilgiyi paylaşmaya vurgu yapmakta ve teknik başarıya ulaşanlara ödül vermektedir (Chung vd, 1997: 10-11).

Girişimcilik yönelimini etkileyen bir diğer unsur örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim, örgütte çalışan kişiler ve grupların, ortak amaçlar ve çıkarlar doğrultusunda gerçekleştirdikleri bilgi alışverişidir. Örgütlerde yöneticiler zamanlarının çoğunu iletişim için harcamaktadır. "İletişim, işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan

çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse işletme ile çevresi arasında girişilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan tanıyan toplumsal bir süreçtir" (Acaray, 2007: 80). Organik örgüt yapıları bilginin akışının sık ve hızlı olduğu örgüt yapılarıdır. Yenilikçiliğe en çok imkan veren yapı türü olan organik örgüt yapılarında bu yüzden iletişimin önemi büyüktür. Bu tarz yenilikçi yapılarda örgütün hem iç hem de dış çevresiyle iletişimi sürekli, hızlı ve sık olmalıdır.

Personel güçlendirme girişimcilik yönelimi için önemli unsurların bir diğeridir. "Personel güçlendirme, her kademedeki kişi ya da takımın sahip oldukları bilgileri kullanarak, inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin, bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulma sürecidir" (Erengül, 1997: 114). Böyle çalışanlar karar almada ve uygulamada kendilerine güvendiklerinden, örgüt desteğini yanlarında hissettiklerinden yani güçlendirildiklerinden daha yaratıcı olacaklar, yeni fikirleri paylaşmaktan ve uygulamaya koymaktan çekinmeyeceklerdir. Bu da örgütlerde ki girişimcilik davranışının artmasında önemli bir rol oynayacaktır.

Yukarıda bahsedilen Sony örneğinde olduğu gibi örgütün paylaştığı ortak kültürün yanında çalışanların motivasyonu için ödüllendirme de önemli bir unsurdur. "Ödüllendirme, bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alarak ve o kuruluşta kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını artırarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir" (Canman, 1995: 200). Ödüllendirme sistemi uygulamak isteyen örgütler, yenilikçi ve parlak fikirli bireyleri destekleme ve cesaretlendirmenin yollarını ararlar. Bu sistem çalışanlar için bir güdüleyicidir. Ödül sistemi yeni fikirler üreten çalışan sayısını arttırmayı amaçladığından özendirici ve teşvik edici olmalıdır.

Örgütlerdeki girişimcilik yöneliminin oluşması için yalnızca çalışanların çabası ve kabiliyeti yeterli değildir. Üst yönetimin desteği çok önemlidir. Girişimcilik ne tek başına çalışanın ne de tek başına yöneticinin ortaya çıkarabileceği bir durum değildir. Yöneticinin teşvik edici ve cesaretlendirici desteği girişimcilik desteğinin ortaya çıkmasında çok önemlidir. Yöneticiler aynı zamanda yeniliği destekleyen birer lider olduklarında çalışanlar da onu takip etme eğiliminde olacaklardır. Yönetici liderler içinde bulundukları rekabet ortamında örgüt stratejisini doğru belirlemeye çok önem vermelidirler. Çünkü çalışanlar örgütün vizyonu ve misyonu doğrultusunda hareket ederler. Doğru belirlenmiş bir strateji vizyon ve misyona ulaşma çabasında önemli bir yere sahiptir. Örgüt stratejisinin girişimcilik yönelimdeki payı işte bu yüzden oldukça önemlidir. Örgüt yapısı, girişimci faaliyetlerin desteklenmesi noktasında önemli noktalardan biridir. Organik bir yapıya sahip örgütler daha esnek olduklarından mekanik örgüt yapılarına göre girişimci faaliyetlere daha elverişlidir. Mekanik yapılardaki bürokrasi ve hiyerarşi girişimci ortamda olması gereken rahatlığı ortadan kaldırmaktadır. Yeni fikirlerin ortaya çıkma sürecinde ve sonrasında bu fikirlerin uygulamaya konması ve başarılı olabilmesi için herkes tarafından benimsenmesi de gerekmektedir. Örgütlerin girişimcilik yönelimine sahip olabilmeleri için örgütün ve yöneticilerinin desteği, örgütün vizyonu, misyonu ve bu doğrultuda belirlediği strateji, örgüt yapısı ve kültürü, personel güçlendirme ve iletişim büyük öneme sahiptir.

1.5. Örgütlerde Girişimcilik Yöneliminin Boyutları

Çalışmanın önceki bölümlerinde girişimcilik yönelimi ve bununla ilgili kavramlar verilmeye çalışılmıştır. Şimdi ise girişimcilik yöneliminin boyutları incelenecektir. Ülkemizde girişimcilik ve bununla ilgili kavramların önemi yeni yeni kavranmaya başlanmış olsa da dünyada uzun süredir incelenmektedir. Miller'ın konuyla ilgili yaptığı çalışmasından sonra 1971 yılında Peterson ve Berger'in bu konudaki öncü çalışmalarıyla birlikte girişimcilik yönelimi kavramı yazına girmiştir. 1990'lı yıllarda girişimcilik yönelimi ve bununla ilgili pek çok

araştırma yapılmaya başlamıştır. Bu yıllarda girişimcilik yöneliminin öncüleri arasında Miller, Covin ve Slevin yer almaktadır. Miller, Covin ve Slevin(1982, 1983,1989) yaptıkları çalışmalarla girişimcilik yöneliminin üç boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar, yenilikçilik, proaktiflik ve risk almadır. Bazı akademisyenler ise girişimcilik yöneliminin boyutsuz bir yapısının olduğunu ileri sürmüşlerdir.

1996 yılında Lumpkin ve Dess yapmış oldukları çalışmaları sonucunda bu boyutlara iki tane daha eklenmesi gerektiğini önermişlerdir. Bunlar saldırgan rekabetçilik ve özerkliktir. Örgütlerdeki girişimcilik yönelimi ve boyutlarıyla ilgili çalışmalar yapan akademisyenler Tablo- 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Boyutları ile İlgili Çalışan Araştırmacılar

BOYUT	TANIM	ARAŞTIRMACI
1. Yenilikçilik	Yeni ürün ve hizmet oluşturulması, üretim, süreç ve tekniklerde yenilik getirilmesidir.	Cholhammer (1982); Covin ve Slevin (1986, 1991); Zahra (1993); Damanpour (1996), Burgelman ve Rosenblom (1997); Knight (1997); Tushman ve Anderson (1997).
2. Proaktiflik	Pazar fırsatlarına göre hareket etmektir.	Covin, Slevin (1986, 1991); Venkatraman (1989); Stopford, Baden- Fuller (1994); Lumpkin, Dess (1996, 1997); Dess (1997); Lumpkin (1998).
3. Risk Alma	Olası fırsatlara karşı yeni fırsatların değerlendirilmesi ve başarısızlık maliyetini göze alarak kaynakların kullanımıdır.	Minzberg (1973); Khandwalla (1977); Miles, Snow (1978); Covin, Slevin (1986, 1989, 1991); Stopford, Baden-Fuller (1994); Dess (1996); Lumpkin, Dess (1996, 1997); Lumpkin (1998).
4. Özerklik	Çalışanların otoriteden bağımsız olarak karar almakta serbest bırakılmasıdır.	Guth, Ginsberg (1990); Zahra (1991); Lumpkin, Dess (1996); Knight (1997).
5. Saldırgan Rekabetçilik	Rakiplere karşı saldırgan davranma halidir. Örgütün rakiplerine şiddetli bir şekilde meydan okumasıdır.	Lumpkin, Dess (1996, 1997); Knight (1997), Lumpkin (1998).

Kaynak: Bostjan Antoncic, Intapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development, Weatherhead School of Management, Doctorial Dissertation, 38, 2000.

Tablo 4'te görüldüğü gibi, örgütlerin girişimcilik yönelimi üzerine çalışan araştırmacılar, girişimcilik yöneliminin boyutları üzerinde genel bir sınıflandırma yapmamışlardır. Birçok araştırmacı farklı boyutları inceleyerek girişimcilik yönelimini boyutlandırmışlardır. Tablo 5'te Koçoğlu (2012: 33) tarafından girişimcilik yöneliminin incelendiği araştırmada özetlenmiş girişimcilik yönelimini ölçebilmek için kullandıkları boyutlar ve yazında bu konuda araştırma yapan araştırmacılar yer almaktadır.

Tablo 5:Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Boyutlar ile İlgili Çalışan Teorisyenler

	YENİLİKÇİLİK	**PROAKTİFLİK**	**RİSK ALMA**	**ÖZERKLİK**	**SALDIRGAN REKABETÇİLİK**
Miller (1983)	+	+	+		
Covin, Slevin (1986)	+	+	+		
Jennings, Lumpkin (1989)	+	+	+		
Morris, Avila, Allen (1993)	+	+	+		
Lumpkin, Dess (1996)	+	+	+	+	+
Zahra, Hayton, Salvato (1997)	+	+	+		
Caruana, Morris, Vella (1998)	+	+	+		
Morrow (2002)	+				
SadlerSmith, Hampson, Chaston, Badger (2003)	+	+	+		
McGuire (2003)	+	+	+		
Antonic, Hisrich (2004)	+	+	+		+
Chen, Zhu, Anquan (2005)	+				
Fitzsimmons, Douglas, Antonic, Hisrich	+	+			

(2005)					
Dess, Lumpkin (2005)	+	+	+	+	+
Yang, Li-Hua, Zhang, Wang (2007)	+	+			
Zehir, Eren (2007)	+	+			
Bhardwaj, Sushil, Momaya (2007)	+	+			
Clercq, Rius (2007)	+	+	+	+	+
Zampetakis, Moustakis (2007)	+				
Rutherford, Holt (2007)	+				
Kenney, Mujtaba (2007)	+	+	+	+	+
Ling, Şimşek, Lubatkin, Lyon, Veiga (2008)	+				
Wood, Holt, Reed, Hudgens (2008)	+	+	+		
Lekmat (2008)	+	+			
Dyduch (2008)	+	+	+	+	+
Lerner (2009)	+	+	+		
Fiş, Wasti (2009)	+	+	+	+	+
Lau, Chan, Tai, David (2010)	+	+			
Edralin (2010)	+	+	+		

Kaynak: Koçoğlu, Merve "Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma" Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tablo 5'ten de görüleceği gibi girişimcilik yöneliminin boyutları hakkında ortak bir karara varılamamıştır. Araştırmacılar girişimcilik yöneliminin farklı boyutları üzerine çalışmışlardır. Fakat Tablo 5 incelendiğinde bütün

araştırmacıların genel olarak yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarını ortak olarak çalıştıkları görülmektedir. Girişimcilik yöneliminin önerilen beş boyutu hakkında detaylı bilgi çalışmanın devamında yer alacaktır.

1.5.1. Yenilikçilik

Yenilikçilik (innovation) kavramıyla ilgili yazın tarandığında pek çok tanımla karşılaşmak mümkündür. Ama genel olarak yenilikçiliği tanımlamak gerekirse örgütün yeniliğe olan yatkınlığı, alışagelmişin dışında olanın araştırılması denilebilir. Yenilikçilik farklılıkları biraraya getirmektir (Schuler, 1986 :607). Yeni ürün geliştirme, var olanı iyileştirme, yeni metot ve süreçlerin geliştirilmesidir (Kuratko vd., 2007: 65).

Schumpeter girişimcilik süreci içinde yenilikçiliğin önemine dikkat çeken ilk araştırmacıdır. Ona göre yıkıcı yenilik, yaratıcı yok etmedir (Beğendik, 2013: 109). Yenilikçilik, girişimcilik yöneliminin en önemli hatta olmazsa olmaz öğesi olarak görülmektedir. Hatta bazı araştırmacılar daha da ileri giderek girişimcilik yönelimi unsurlarından sadece yenilikçilik unsurunu yerine getiren örgütleri girişimcilik yönelimine sahiptir diye nitelendirmiştir. Yenilikçilik, yeni ürün ve süreçlerin yaratılması ve ilk başarılı uygulamalarıdır (Faiz, 2013: 45).

Lumpkin ve Dess (2001) çalışmalarında yenilikçiliği iki şekilde ele almışlardır. İlki ürün ve pazar yenilikçiliğidir. Ürün pazar yenilikçiliği ürünün tasarlanmasından piyasaya sürülmesi ve tutundurma faaliyetlerine kadar olan sürecin bütünüdür. İkincisi ise teknolojik yenilikçiliktir. Teknolojik yenilikçilik ürün geliştirme, teknik uzmanlık ve sektör bilgisini kapsar.

Günümüzdeki zor piyasa koşullarında rekabette öne geçebilmek için örgütler yenilikçiliğin öneminin farkında olmak zorundadırlar. Çok tutucudan yenilikçiye doğru uzanan girişimcilik yönelimi skalasında örgütler 1980'li yıllardan sonra

yenilikçiliğin öneminin farkına varıp bu yönde hareket etmişlerdir (Barret, 1996: 36). Girişimcilik yöneliminin örgütlerde başarılı olarak uygulanabilmesi için yenilikçiliğe odaklanılması gerekmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle dünyada ortadan kalkan sınırlar örgütlerin daha karışık çevrelerde faaliyet göstermesini zorunlu kılmıştır. Yenilikçilik bu çevrelerde örgütlere enerji ve güç sağlar.

Yenilikçi olan ve olmayan örgütleri anlamak için ürettikleri yeni ürün miktarına bakılması gerekmektedir (Schuler, 1986: 607). Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen örgütler rakiplerinden önce yeteneklerini geliştirmeli, fırsatları keşfetmeli, yeni ürünleri rakiplerine göre daha önce üretmek zorundadırlar. Bunları yapabilen örgütler yenilikçi örgütler olacaktır. Yenilikçi örgütlerin özelliklerini toparlamak gerekirse beş madde de özetleyebiliriz (Koçoğlu, 2012: 36):

1. Yenilikçi bir bakış açısına sahiptirler.
2. Pazar odaklıdırlar.
3. Basık bir örgüt yapısı ve proje takımları vardır.
4. Öğrenmeye açıktırlar.
5. Farklı projeler ile çalışanlar ve yöneticiler teşvik edilir.

Yapılan bir araştırmada yenilikçiliğin iki kaynağından bahsedilir (Knight, 2004: 126). Bunlardan ilki örgütün araştırma geliştirme faaliyetleridir. Örgütün bilgi birikimini kullanarak gerçekleştirdiği yenilikçilik faaliyetleri örgüte yeni pazarlarında kapılarını açacak, mevcut pazarda ise rekabet avantajı sağlamasına olanak sağlayacaktır. Yenilikçilik, yeni ürünler üretebilmek için yeni fikirlerin örgüt tarafından desteklenmesidir. İkincisi ise diğer örgütlerin yenilikçiliğinin taklit edilmesidir.

Örgütler rakiplerine göre avantaj kazanabilmek için yenilikçi faaliyetlere yönelirler. Ama yenilik sadece yeni bir fikrin ortaya atılması demek değildir. Yenilikçilik pazarlama, finans, üretim desteğinide gerektirdiğinden fonksiyonel

bir süreçtir (Little, 2009: 82). Yapılan yenilikler kısa sürede etkisini göstermese de uzun vadede ekonomik değer kazandıracağından hissedarları ve diğer paydaşları da olumlu etkileyecektir. Yapılan her yenilik risk taşıyan yeni bir adımdır. Çünkü her yeniliğin kabul edileceği kesin değildir. Örgüt için yapılan bir yenilik, içinde bulunulan pazar ve hedef kitle için bir yenilik olmayabilir yada yapılan yenilik benimsenmeyebilir.

Yenilikçilik ve girişimcilik arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Yenilikçi davranışlar girişimcilerin ilgi alanına giren davranışlardır. Girişimci, bir icadın yeni bir ürüne dönüşmesi, yeni ürünün daha önce denenmemiş teknolojik ihtimalle üretilmesi ya da eski ürünün farklı bir yolla üretilmesi yoluyla üretimin geliştirilmesidir (Knight, 2004: 126).

Yeni fırsatların takip edilmesi, rakiplerden önce yenilik yapabilme kabiliyeti olan yenilikçilik, örgütlerde girişimcilik yöneliminin olmasının en önemli unsurudur. İçinde bulunulan pazar, ülkenin demografik ve politik yapısındaki değişimler yenilikçiliği de etkilemektedir. Araştırma-geliştirme faaliyetleri bir örgütte yenilikçiliğe ne kadar önem verildiğini gösterir. Bunlara ne kadar çok kaynak ayrılıyorsa o örgüt yenilikçiliğe o kadar eğilimlidir. Yenilikçi örgütler girişimcilik yönelimi yüksek olan örgütlerdir.

1.5.2. Proaktiflik

Proaktif (proactive) terimi, işletmecilikte olayların meydana gelmesini beklemek ve buna göre tepki vermek yerine, olaylar olmadan önce harekete geçme ve sonuç odaklı olmaya çalışmaktır. Proaktiflik, yenilikçi davranışların oluşabilmesi için sorumlulukların yerine getirilmesi ve gerekli olan işlerin yapılmasıdır. Bir başka tanıma göre ise, "rakiplerden önce pazara yeni ürün sunmayı amaçlayan, fırsatları yakalamaya çalışan, geleceğe yönelik bir perspektiftir" (Lumpkin, 2001: 136). Proaktiflik, yeni ürün/hizmet ve süreçler geliştirerek pazarı değiştirip ilk olma ve bu sayede rekabet avantajı yakalama

çabalarıdır. Proaktif davranış ise, fırsatları tanıma ve değerlendirme, oluşabilecek sorunlara karşı önlem alma amacını taşıyan davranışlardır.[4] Pazarda öne geçebilmek için kesintisiz yapılan araştırmalar da proaktiflik içinde değerlendirilir. Girişimcilik yönelimi yazında önemli bir yeri olan proaktiflik kavramı için pek çok tanımlama yapılması mümkündür. Bu tanımların ortak noktası, ileri görüşlülük, yeni ürünler ve hizmetler, teknolojik gelişmeler ve bunları sunmadaki hızlılık olacaktır. Proaktiflik yenilikleri sunmada hızlı ve öncü olunmasıdır. Yani reaktif yerine, lider olunmasıdır (Lumpkin, 2000: 431).

Proaktiflik sadece ileri görüşlü olmak ve çevre şartlarına göre hareket etmek değil, aynı zamanda yeni fırsatları da teşvik etmektir. Proaktif davranmak rakipleri takip etmeyi değil, rakipler tarafından takip edilmeyi anlatır. Bunun olabilmesi içinde üst yönetimin yenilikçi bir politika izlemesi, yenilikçiliği teşvik etmesi, rakiplerini iyi tanıması ve ilerde ne yapabileceklerini önceden tahmin edebilmesi yani ileri görüşlü olması gerekmektedir. Bu ise akıllara şu soruyu getirmektedir. Hangi özellikleri ve davranışları gösteren örgütler proaktiftir. Bu konuda pek çok araştırmacının farklı yaklaşımları mevcuttur. Miller ve Friesen'a göre proaktiflik kararı 'Yeni fikirler, yeni ürünler, teknolojiler, idari teknikler sunarak pazarı şekillendirmekte mi yoksa sadece pazarda daha önceden olanlara karşılık vermekte mi?' sorusunun cevabı ile belirlenir (Miller vd., 1982: 15). Bazı araştırmacılar işletmenin çevreyi etkileme ve değiştirme davranışının proaktif davranış olduğuna odaklanırken, bazı araştırmacılar ise fırsatların rakiplerden önce tanımlanmasını ve değerlendirilmesini proaktif bir davranış olarak görmektedir (Faiz, 2013: 51).

Proaktif örgütler lider olmayı amaçladıklarından, çevrelerindeki olaylara göre tepki vermezler. Onlar önceden harekete geçerler ve öncü olmayı hedeflerler. Bu örgütleri belirleyen üç kavram vardır. Bunlar (Chang, 2000: 72):

1. Yaptıkları yeniliklerle rakiplerini yönlendirirler.

[4] http://www.businessdictionary.com/definition/proactive.html

2. Büyüme, yenilik ve gelişmeye odaklanırlar.
3. Rakipleriyle kötü olmaktansa, onlarla olumlu ilişkiler kurmaya çalışırlar.

Rakiplerine göre pazardaki ihtiyaçları önceden tahmin edebilme, buna göre davranma, harekete geçme, örgütlerin pazar paylarını arttıracak, müşterilerinin gözünde saygınlıklarını yükseltecek dolayısıyla rekabet avantajı sağlayacaktır (Lau vd., 2010 :9). Proaktif davranış yöneticinin ileri görüşlülüğü ve yeniliği teşvik etmesiyle doğru orantılıdır. Örgütler proaktif olabilmek için araştırma ve geliştirme çalışmalarına önem vermeli, kaynak ayırmalı, çalışanlardan gelen fikirleri değerlendirmelidir.

Proaktiflik, geleceğe odaklanma neticesinde işletmelerin sorumlulukları üstlenmeyi, sorunları önceden tespit edip önlem almayı, bu aşamada etkin bir iletişim ve uyumluluğu sağlamayı içeren bir düşünce ve eylem yapısıdır (Altuntaş, 2010: 55). Yapılan pek çok araştırmaya göre proaktiflik, girişimcilik yöneliminin yenilikçilik ve risk alma unsurlarının bir sonucudur. Proaktif örgütler yaptıkları yeniliklerle öncü olduklarından pazarı şekillendirme yeteneğine sahiptirler. Her yenilik bir risk içerdiğinden proaktiflik risk alabilmeyle orantılıdır.

Proaktiflik artık örgütler için en önemli işletme stratejilerinden biri haline gelmiştir. Küresel hale gelmiş pazarlarda proaktif olabilmek örgütler için hayati öneme sahiptir. Proaktif örgütler yenilikleri başlatan, uygulayan, pazardaki fırsatları izleyen, rakiplerini tanıyan örgütler olduklarından lider konumundadırlar ve pazarı şekillendirirler (Aldemir, 2011: 24). Bu örgütler takip edilen örgütlerdir. Girişimcilik yönelimi yüksek olan örgütlerde proaktiflik davranışının görülme yüzdesi çok yüksektir. Girişimcilik yöneliminin diğer unsurlarıyla direk bağlantılı olan proaktiflik günümüz dünyasında varlığını sürdürmek isteyen örgütler için hayati bir öneme sahiptir.

1.5.3. Risk Alma

Risk alma (risk taking), örgütün sahiplerinin ve yöneticilerinin işle ilgili konularda risk alma eğilimi, girişimlerin başarısız olması halinde ortaya çıkacak başarısızlığa tolerans gösterebilme düzeyidir. Risk alma eğilimi; daha önceden bilinmeyen bir pazarda girişimde bulunmak gibi cesur atılımlar yapmaya olan yatkınlık, garanti bir başarısı olmamasına rağmen bu girişime kaynak aktarabilmek veya yüksek oranda borçlanabilmek şeklinde görülmektedir (Aldemir, 2011: 22). Risk alma, başarısızlığı göze almak, piyasada sezilen fırsatlar veya yaratıcı bir fikri değerlendirmek için kaynak ayırmak ve bu kaynakların kaybedilmesi riskini göze almaktır. Baird ve Thomas risk almayı bilinmeyen tehlikeli bir işe atılma olarak tanımlamışlardır (Baird ve Thomas, 1985: 231).

1755 yılında ekonomist Richard Cantillon tarafından girişimcinin tanımının yapıldığı günden beri risk alma, girişimciliği anlatırken kullanılan temel ve önemli kavramlardan olmuştur. Girişimcilik yöneliminin de tanımlayıcı bir unsuru olan risk alma örgütler için ayırt edici özelliklerden biridir. Girişimcilik eğilimine sahip örgütler, genel olarak, pazardaki fırsatları değerlendirerek yüksek getiri elde etmek için, çok miktarda borçlanmak veya kaynaklarının büyük bölümünü ayırarak riskli davranışlarda bulunmak yoluyla bu eğilimi hayata geçirmektedir (Ağca, 2007: 94- 95).

Risk, girişimcilik yönelimi yüksek olan örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmek için fırsatları görüp, bunları hayata geçirip başarısız olmaları sonucunda yüklenmeleri gereken sorumluluk ve kaybedilecek kaynakların bütünüdür. Pek çok araştırmanın sonucuna göre çeşitli düzeylerde risk alınmadan rekabetçi pozisyonun sürdürülemeyeceği ve bireysel ve örgütsel kazanç elde etmenin azalacağı ortaya çıkmıştır. Her yenilik yüksek düzeyde risk içerir. Bu durumda tepe yönetimin vereceği karar çok önemlidir. Çünkü yeniliğin teşvik edildiği örgütlerde üst yöneticiler risk faktörünü de göze almak zorundadır.

Düşük riskli projeler çalışanların kendilerini göstermeleri için yeterince teşvik edici değildir. Bu nedenle girişimcilik faaliyetleri genellikle daha yüksek riskli durumlarda ortaya çıkar (Barret, 1996: 27). Ama burada üst düzey yöneticinin dikkat etmesi gereken nokta boş yere, gereksiz risklere girilmemesidir. Çünkü yenilik, sonucu belirsiz bir durumdur. Başarılı olması durumunda getirisi çok yüksekken, başarısızlık durumunda da kayıplar çok yüksek olabilmektedir. Yeniliklerin başarısız olma durumu örgütler için bir yıkım olarak görülmemeli, tam tersine bunlardan ders çıkarılmalı, hatanın nerede olduğuna dikkat edilmelidir.

Risk alma, sonucunu göremeden ve bilemeden yenilikçi projeleri hayata geçirmektir. Örgütte risk alma davranışının oluşması üst yönetimle doğrudan ilgilidir. Üst yönetim çalışanları bu yönde destekleyip, teşvik ettiğinde bu ortamın oluşması kolaylaşacaktır. Örgütler yenilikçi fikirlerin başarısız olması riskini göze almalı, kayıplara tahammül edebilmelidir. Girişimcilik yönelimi yüksek olan örgütlerin yenilikçi ve proaktif olduğu görülmektedir. Fakat risk almayan hiçbir örgüt yenilikçi ve proaktif olamaz. Çünkü proaktiflik piyasayı takip edip buna göre fırsatları değerlendirmeyi anlatırken yenilikçilik bu fırsatlara göre yeni uygulamalar veya teknolojiler üretmektir. Bunları yapabilmek içinde risk almak zorunludur. Girişimci yönelimi yüksek olan örgütler pazarın öncü örgütleridir ve bu örgütler riski göze almadan öncü olamayacaklarının farkındadırlar.

1.5.4. Saldırgan Rekabetçilik

Covin ve Slevin tarafından yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma olmak üzere üç alt boyutu olduğu kabul edilen girişimcilik yönelimi kavramına, yazındaki çalışmalar derinleştikçe Lumpkin ve Dess tarafından saldırgan rekabetçilik ve özerklik olmak üzere iki yeni boyut daha eklenmesi gerektiği savunulmuştur. Saldırgan rekabetçilik ve özerklik boyutlarını öneren Lumpkin ve Dess daha

sonraki çalışmalarında proaktiflik ve saldırgan rekabetçilik boyutu arasındaki farkları şöyle açıklamışlardır (Lumpkin ve Dess, 2001: 138):

- Proaktiflik, örgütlerin fırsatları görerek pazarda öncü olmaları ile ilgiliyken, saldırgan rekabetçilik, pazarda zaten var olan rekabetçi eğilime verilen tepki ile ilgilidir.
- Proaktiflik, bir pazar liderinin gelecekte ortaya çıkabilecek istek ve beklentileri öngörüp pazarı şekillendirme kabiliyetini ortaya koyar. Saldırgan rekabetçilik ise, bir örgütün kendisini rakiplerine karşı savunma eğilimidir.
- Proaktiflik, fırsatları öngörüp zamanında cevap verme iken; saldırgan rekabetçilik, tehditler gerçekleştikten sonra savunma yapma durumudur..

Saldırgan rekabetçilikle ilgili Ağca (2007: 99) tarafından yapılan tanım "Bir örgütün pazara girişte veya pazardaki mevcut organizasyonu güçlendirmede, doğrudan ve şiddetli bir biçimde rakiplerine meydan okuma eğilimini; yani pazarda, rekabet ettiği sektördeki rakiplerini devre dışı bırakma çabalarıdır" şeklindedir. Proaktif örgütler faaliyet gösterdikleri pazarda rakiplerine karşı daha etkilidirler. Saldırgan rekabetçilikte ise, proaktif davranışlar sonucu elde edilmiş mevcut konumun korunması, pazar payını arttırmak için rakiplere karşı gösterilen saldırgan hamleler ve davranışlar, rakiplerden pazar payı kapabilmek için yapılan hamleler ve sektördeki rakipleri alt etmek için kuvvetli bir yönelim ve rekabet ortamındaki konumunu geliştirmek için rakiplerine yönelik saldırgan tavırlardır (Fiş ve Wasti, 2009: 132).

Saldırgan rekabetçiliğin temelinde, rakiplerin ortadan kaldırılması gereken düşmanlar olduğu düşüncesi yatar. Hızlı değişen teknoloji ve müşteri istekleri yüzünden mevcut ürünlerin hızla eskidiği günümüzde örgütler rakiplerine karşı daha avantajlı ve daha farklı bir pozisyon almak zorunda kalmaktadırlar. Bunları yapamayan örgütler yaşamlarını devam ettirememektedirler. Sınırları belli olan pazarda örgütler kıt kaynakları değerlendirmek için birbiriyle rekabet haline

girerler. Bunun için bazı rekabetçi davranışlar sergilerler. Bu rekabetçi davranışlar, saldırgan fiyat rekabeti, yeni ve daha iyi bir ürün/hizmetle pazara girme, rakiplerden birini hızlı bir biçimde taklit ederek takip etme, müşterilerde farkındalık yaratmak hedefiyle yüksek reklam giderlerine katlanma ve kârdan fedakârlık etme gibi örnek verilebilir (Aldemir, 2011: 26).

Proaktif örgütler rakiplerine daha etkin bir şekilde karşı gelebilirler. Saldırgan rekabetçilik ile proaktiflik birbirlerinden farklı kavramlar olsa da birbirleriyle yakından ilişkilidir. Proaktiflik, piyasada lider olma, pazarı şekillendirme olarak tanımlanırken, saldırgan rekabetçilikte ise rakiplere karşılık vermek, onlara saldırmak ve düşmanca hamleler yapmak vardır.

Saldırgan rekabetçilik, girişimcilik yönelimi için önemli bir unsurdur. Rakiplere karşı saldırgan bir tutum izlemeyi, onların üstesinden gelmeyi hedefler. Proaktiflikle çok karıştırılsa da birbirleriyle aynı kavramlar değildirler. Ama proaktiflikle yakından ilgilidir. Proaktiflikle pazarda lider durumda olan örgütler saldırgan rekabetçilikle bunu sağlamlaştırırlar.

1.5.5. Özerklik

"Özerklik (autonomy), bir iş fikrini ortaya çıkarmak, geliştirmek ve sonuna kadar götürmek konusunda bir birey ya da ekipçe yürütülen bağımsız aktivitelerdir" (Fiş, 2009: 132). Özerklik genel olarak fırsatlar doğrultusunda kendi kendini yönetebilmedir. Özerklik, bir işletmenin yeni girişimler ve yeni iş uygulamalarını geliştirme ve işletmenin mevcut yetenekleri dışında mevcut gücüyle fırsatları tanımlama eğiliminin teşvik edilmesi için gereklidir (Faiz, 2013:61). Örgütlerde özerklik; büyüklük, yönetim tarzı ve sahiplik ile ilgilidir. Eğer örgütlerde karar alırken ilk karar alma hakkı yöneticinin ise özerklik sahipliğe bağlıdır denir (Lumpkin ve Dess, 1996: 141).

Örgütlerde üç tür özerklik vardır. Bunlar; stratejik özerklik, yönetimsel özerklik ve operasyonel özerkliktir. Stratejik özerklik, örgüte rehberlik yapan hedef, politika ve strateji seçiminde özgürlüğü gerektirmektedir. Yönetimsel özerklik, örgütteki birimlerin işlerini yönetme sorumluluğunu tayin ve koordine etme özgürlüğüdür. Operasyonel özerklik, yönetimsel ve stratejik kısıtlamalara rağmen öncelikle hedef ve sorunların ortaya konmasında, daha sonra da bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ve sorunların çözümüne yönelik eyleme geçmede kendi başına karar verme özgürlüğüdür (Ağca, 2007: 96).

Girişimcilik yöneliminin bu boyutu, girişimcilerin özgür ruhlu olmalarından dolayı ortaya çıkmıştır. Bir örgütte özerklikten söz edebilmek için üst yönetimin tutumuna bakmak gerekir. Özerkliğin oluşması için yöneticiler başarısızlıklara karşı toleranslı olmalı, karar alımında çalışanları özgür bırakmalı, onları yeni fikirler için kaynakları kullanarak bunları hayata geçirmek konusunda cesaretlendirmelidirler.

Genel olarak özerklik için, bir fikri yada uygulamayı hayata geçirebilmek için çalışanların kendi kendilerine yürüttükleri, üst yönetimin desteğinin olduğu bağımsız çalışmalardır. Girişimcilik yönelimli örgütlerde çalışanların kendi fikirlerini serbestçe söylemeleri, kendi kararlarını almaları desteklenir.

2.BÖLÜM

LİDERLİK

Liderlik, modern yönetim yazınının ilgi alanlarından biri gibi görülse de aslında insanlık tarihinin var olduğu zamandan günümüze kadar ilgi çeken bir konu olmuştur. Lider, liderin özellikleri, liderlikle ilgili araştırmalar her ne kadar endüstri devrimi ve sonrasında daha yoğun bir şekilde incelense de aslında insanoğlunun eskiden beri ilgi duyduğu bir alandır. Pek çok bilim dalının ilgi alanına giren liderlik konusu günümüzde sıkça araştırılan bir konudur.

2.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Tanımları

Liderlik kelimesi dünyada 14. yüzyıldan beri kullanılıyor olmasına rağmen bu konuyla ilgili çalışmalar esas olarak son iki yüzyılda yoğun bir şekilde yapılmaya başlanmıştır. 14. yüzyıldan bugüne kadar yapılan çalışmalarda liderlik farklı anlamlarda kullanılmış olsa da hep önemini koruyan bir konu olmuştur (Yang, 2008: 257).

Dilimize, Fransızca "leader" sözcüğünden giren lider kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde "önder, şef" karşılıklarını almaktadır[5]. Liderlik kelimesinin esas kökeni Anglosaksonlara dayanmaktadır. Anglosaksonlarda, lider kelimesi gitmek veya seyahat etmek manasına gelmektedir. Latincede ise geminin dümencisi karşılığını alması bu kavrama metaforik ama aslında kendisine daha yakın bir anlam kazandırmıştır (Dikmen, 2012: 4).

[5] www.tdk.gov.tr

Yapılan araştırmalara bakıldığında araştırmacıların liderlik tanımlamalarını daha çok kişisel bakış açılarına ve araştırma konularına yönelik yaptıkları görülmektedir (Zel, 2001: 90). Fakat tanımlamalar ne kadar çeşitli olursa olsun aslında hepsinin ortak noktalara vurgu yaptığı görülmüştür. Bu ortak noktalar; belli bir topluluğun oluşu, bu topluluğun bir amacı oluşu ve onları bu amaca ulaştırmak için lider dediğimiz kişiye ihtiyaç duymalarıdır. Liderlikle ilgili yapılan tanımların bazıları şöyledir:

- Liderlik; bireysel ya da grupsal olarak belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kişinin bu amaçlar doğrultusunda oluşacak faaliyetleri etkilemesi ve yönlendirmesi ile gelişen bir süreçtir (Ataman, 2002: 446).
- Liderlik, grup üyelerinin amaçlarına ulaşmak için, sürdürdüğü faaliyetlerini, aynı doğrultuda yöneltme ve koordinasyon sağlamada zora başvurmadan yalnızca etkileşim gücünü kullanarak harekete geçirme kabiliyetidir (Özalp, 1992: 163).
- Liderlik, belli bir grubu, belirli amaçlar etrafında toplama, bu amaçları gerçekleştirebilmek için insanları harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Tağraf, 2009: 136).
- Emre hazır halde bulunan astları, yapılacak bütün faaliyetlere yöneltmektir (Hodgetts, 1999: 534).
- Bir toplumsal sistem içerisinde işbirliği yapmayı kabul eden diğer bütün insanları etkileme kabiliyetidir (Memişoğlu, 2001: 88).
- Liderlik; herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için, insanlar bulmak ve onları ortak bir amaç etrafında tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyeti ve tekniğidir (Koçel, 2013: 583).
- Liderlik belirli koşullarda bir grup insanın, örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşma konusunda yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden memnun kalmalarını sağlayan etkileme sürecidir (Yalınkılıç, 2010: 1).

- Liderlik; herkesin ne tür katkı yapması gerektiğini ve büyük bir iş yapmak için ne yapmasını gerektiğini bildiği bir çevre oluşturma kabiliyetidir (Osborne, 2008: 5).
- Liderlik; görevle ilgili gereksinimler ile insanlarla ilgili talepleri ve beklentileri dengelemektir (Williams, 2006: 90).

Yapılan tanımlar incelendiğinde hepsinin odak noktasının aynı olduğu görülür. Bir grubu belli bir hedefe güdülemek liderin temel görevidir. Verilen bu tanımların herhangi birine yanlış denemez. Çünkü her araştırmacı liderliği kendi çalışması doğrultusunda tanımlamıştır. Yapılan bu tanımlarda, liderlik bir kişilik özelliği, durumsal bir özellik veya davranış kaynaklı özellik olarak tanımlanmıştır (Çelik, 2000: 1).

Lider, bir grubun amaçlarını hayata geçirmek için takip ettikleri, emir ve yasaklarını dinledikleri kişidir. Lider, bir otorite veya konumun işlevi olmaktansa bir işi başkalarının istemesini ve o işi benimsemelerini sağlamak vasıtasıyla yaptırabilme gücüne sahip olan kişidir (Şimşek, 2002: 192). Liderlik, bir kişinin başka bir kişiyi veya grubu etkileyebilme sürecidir. Liderlik, sadece etkileyebilme, başkalarına iş yaptırabilme kabiliyetlerine sahip bireylerin tek başına yapabileceği bir süreç değildir. Karşılıklı etkileşimle ortaya çıkar. Liderlik sürecini Şekil 1'de ki gibi ifade etmek mümkündür.

Şekil 1: Liderlik Süreci

LİDERLİK= f(LİDER, İZLEYİCİLER, KOŞULLAR)

Kaynak: Koçel, 2013: 574.

Şekilden de anlaşılabileceği gibi liderlik, lider olan kişi, içinde olunan koşullar ve izleyiciler arasında oluşan etkileşimli bir süreçtir. Bu sürecin bileşenleri çalışmanın ilerleyen kısımlarında detaylı olarak anlatılacaktır.

2.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Modern sonrası ve çağdaş yönetim yaklaşımlarının temel kavramlarından biri olan liderlik kavramı, 1990'lü yıllarda daha ayrıntılı olarak tanımlanmaya ve araştırılmaya başlanmış olsa da esasen milattan önceki dönemlerden beri ilgi duyulan bir konudur. M.Ö. 4000 ve M.Ö. 400 yılları arasında planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol amaçlı liderlik işlevlerine rastlandığı görülür. Bu konudaki ilk araştırmalar ise Klasik Dönemde Antik Yunan'da yapılmıştır. Sokrates, Platon, Aristo, Homer, Perikles, Sofokles ve Heraklitos liderlik kavramını araştıran ilk düşünürlerdir. Bu düşünürlerin çalışmalarına bakıldığında liderin kişisel özellikleri, eğitim yapısı, çevresindekilerle ilişkisi ve toplumsal açıdan liderin önemi konularına değindikleri görülür (Dikmen, 2012: 9). İslam dünyasına bakıldığında M.S. 1100 yılında Gazali'nin yönetici özelliklerinden bahsettiği görülür. Farabi de liderin özelliklerine yönelik tespitlerde bulunmuştur.

Gelişim sürecinin ikinci evresine bakıldığında bu Rönesans Dönemine karşılık gelir. Bu dönemde toplumsal liderlik ön plandadır. Bu dönemde liderlerin huzur ve mutluluğunu temel alan, barışçıl ve insani değerlere önem veren özellikleri incelenmiştir. Petrarch, Chaucer, Castiglione, Machiavelli, Hobbes, Rousseau ve Shekespeare bu dönemin önemli düşünürlerindendir.

20. yüzyıla gelindiğinde Freud, Skinner, James, Froom ve Jung liderliğin psikolojik boyutlarını incelemişlerdir. 20. yüzyıl liderlikle ilgili çalışmaların hızla çoğaldığı bir dönemdir. Yalınkılıç, (2010: 5) bu dönemde liderlikle ilgili yapılan çalışmaları yıllara göre ayırmıştır. 1920-1950 yılları arasında liderin özellikleri, 1950-1960 yılları arasında etkin bir liderin sergilediği davranışlar, 1960-1970 yılları arasında çevresel koşulların lider ve liderlik üzerindeki etkileri, 1970-1980 yılları arasında liderin sembolik rolleri, 1980-1990 yılları arasında yine liderin özellikleri ve davranışları odaklı çalışmalar, 1990 yılı sonrasında ise kültürler arasındaki değişimlerin liderlik üzerindeki etkileri yoğun biçimde çalışılmıştır.

Liderlik pek çok araştırmacı tarafından farklı boyutlarıyla incelenmiştir. Liderle diğer çalışanlar arasındaki farkları ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırmacılardan bazıları Stodgill, Likert, Blake, Mouton, McGregor ve Fiedler'dir.

Bu araştırmacıların çalışmaları incelendiğinde liderliğin oluşmasının resmi bir organizasyon yapısının var olup olmadığına bağlı olmadığı, liderin illa resmi yetkilerle donatılması gerekmediği görülür. Liderlerin yeteneklerinin tek bir özelliğe bağlı olarak açıklanamayacağı pek çok farklı faktörün liderlik davranışını etkilediği bu araştırmalardan fark edilir.

2.3. Liderlik ve Yöneticilik

Organizasyon yapılarındaki değişmeler, çalışanlara yönelik uygulanması tavsiye edilen yeni yaklaşımlar, artan rekabet ortamı ve değişen ve küreselleşen piyasalarda örgütü ileri taşıyabilmek adına yöneticilerin yerini liderler almaya başlamıştır. Pek çok örgütte yönetici yerine liderlik, koçluk, mentorluk ön plana çıkmaya başlamıştır.

Yöneticilik ve liderlik birbirlerine yakın kavramlardır. Elbette ki ortak ve farklı yönleri mevcuttur. Liderlik, belli şartlar altında, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının hareketlerini etkilemesi veya yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2013: 569). Yöneticilik ise, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, kontrol gibi yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi ile ilgilidir.

Liderle yönetici arasındaki en önemli ortak nokta, hem yöneticiler hem de liderler çalışanları ortak bir hedefe doğru yönlendirme çabasındadır. Bu amaca yönlendirirken her ikisi de belli güçler kullanırlar. Liderle yönetici arasındaki en

önemli fark ise burada meydana çıkar. Yöneticiler, resmi yetkilerinin verdiği güçle çalışanları yönlendirirken, liderlerin resmi yetkilerle donatılmış olması şart değildir[6]. Hiçbir yetkisi olmayan liderler bir grup insanı peşinden sürükleyebiliyorken pek çok yetkiyle donatılmış yöneticiler bunu başaramayabilir. Buna en güzel örnek Kurtuluş Savaşında hiçbir resmi yetkisi bulunmamasına rağmen Türk halkına önderlik eden Mustafa Kemal Atatürk'tür. Yöneticiler güçlerini yasal dayanaklardan alırken, liderlerin gücü takipçilerinden gelir. Liderliğin oluşması için resmi bir yapının varlığı gerekli değildir. İnformal gruplarda da liderlik mevcuttur.

Lider ile yöneticinin ortak yönlerini özetlemek gerekirse (Koçel, 2013:572);

- Yöneticilik ve liderlik insanları belirli amaçlara yönlendirmekle ilgilidir.
- Yönetici de lider de astları yönlendirme ve etkilemede güç kaynaklarını kullanır.
- Lider ve yöneticinin kullandıkları güç kaynakları farklıdır.
- Hem yöneticilikte hem liderlikte astları ile aralarında yakın bir ilişki vardır.
- Bir örgüt için hem yöneticiler hem liderler gereklidir.

Lider ve yönetici arasındaki farklar söz konusu olduğunda ise yöneticilerin kişisel olmayan yöntemler benimsemeleri, yöneticiliğin resmi bir yapı içinde gerçekleşmesi, yöneticinin insanları sahip olduğu pozisyonun yetkileriyle etkilemesi iken, liderler kişisel yöntem ve tutumları benimsemesi, liderlik için mutlaka resmi bir yapıya gerek olmaması ve insanları kendi istekleri ile davranışa yöneltmelerinden bahsedilebilir (Koçel, 2013: 574, Yalınkılıç, 2010: 4).

[6] http://www.niyazialtilar.com

2.4. Liderlikte Güç Kaynakları

Değişik araştırmacılar tarafından yapılan liderlik tanımlarına bakıldığı zaman hepsinin liderliğin farklı bir yönüyle ilgilendiği görülse de ortak noktaları liderin kullandığı güç olmuştur. Güç başkalarını etkileyebilme, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir (İpekçi, 2013: 7). Lider, gücü etkin şekilde kullanabilen kişidir. Örgütlerde iki çeşit güç kaynağı vardır. İlki liderin bulunduğu konumdan gelen güç, ikincisi ise liderin kişisel özelliklerinden gelen güçtür (Hamarat, 2010: 17). Liderin bulunduğu konumdan gelen güç; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve meşru güç olarak üçe ayrılır. Liderin kişisel özelliklerinden gelen güç ise uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak ikiye ayrılır.

2.4.1. Ödüllendirme Gücü

Lider çalışanlarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse ve bunu kullanabiliyorsa ödüllendirme gücüne sahiptir. Bu gücü kullanabilme yetkisine sahip olan lider, çalışanların istenilen işi istenilen nitelik ve şartlarda yapabildiğini ve yaptığını kabul eder (Chung, 1987: 382) . Bu ödüller, çalışanların ücretlerini arttırma, çalışanları terfi ettirme, çalışanlara daha fazla sorumluluk verme, diğer çalışanların yanında övme şeklinde olabilir (Daft, 2000: 504). Bu ödüllerden birini alan çalışan örgüt içinde diğer çalışanlara göre daha prestijli bir konuma gelecektir. Eğer bir lider, çalışanlarını ödüllendirme konusunda yetkiye sahipse bu lidere güç sağlayacaktır.

2.4.2. Zorlayıcı Güç

Ödüllendirme gücünün aksine zorlayıcı güçte lider, çalışanlar istenen davranışları yerine getirmezse onları cezalandırma yetkisine sahiptir (Ünal, 2012: 75). Zorlayıcı güç kapsamında liderin astlarında korku hissi yaratan her şey güç

kaynağıdır (Kılınç, 2009: 102). Bu davranışlara örnek olarak; maaşını kesme, rütbesini düşürme, işine son verme, fiziki güç kullanma verilebilir.

Liderler çok zor durumda kalmadıkça bu güç kaynağını kullanmayı tercih etmezler. Çünkü bu davranışlar çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratarak verimin azalmasına neden olacaktır. Fakat bazı durumlarda cezai yaptırımlar uygulamak gereklidir. Bu durumlar güvenlik kurallarına uyulmaması, yaşamı tehdit edici sorumsuz davranışlar, örgütün demirbaşlarına zarar vermek ve örgütün kurallarına karşı gelmesi olabilir.

2.4.3. Yasal Güç

Liderin, örgüt içerisindeki konumundan dolayı sahip olduğu güçtür. Liderin pozisyonundan kaynaklandığı için bazı kaynaklarda hiyerarşik güç olarak da geçmektedir (Arık, 2013: 47).

Yasal güç, liderin örgüt içerisinde sahip olduğu konumundan aldığı güçtür. Çalışanlar kendilerini lidere itaat etmek zorunda hissederler. Liderin belli bir konumdaki otoritesinin varlığı kabul edildiğinden, çalışanlar da liderin kendilerinden belli istekleri olduğunu kabul etmiş olurlar.

Yasal güç pozisyon kaynaklı güç olarak da tanımlanabilmektedir. Çalışanlar liderin her kararına ve emrine uyma mecburiyeti hissettikleri için ters ve baskıcı davranan liderlere karşı bir direnç oluşur (İpekçi, 2013: 8). Bu yüzden yasal gücün kullanımında liderin tutumu, davranışları ve algılayışı çok önemlidir.

2.4.4. Karizmatik Güç

Örgüt çalışanlarının lideri tanımaları ve sevmelerine dayanan güçtür. Karizmatik güç, liderin kişilik özellikleriyle direk bağlantılıdır. Lider, çalışanların beklentilerini anlayıp dile getirebiliyorsa, onlarda hayranlık uyandırabiliyorsa bu lider çalışanlar tarafından örnek alınacaktır ve bu liderin gücünün temelini oluşturur (Arık, 2013: 36). Liderin çalışanlar tarafından üstün ve çekici görünmesi, kahramanlık, kutsallık gibi kişisel özellikleri çalışanların lidere özenmelerini, onun gibi olmaya çalışmalarına neden olur. Bu da çalışanların örgütü ileriye taşıyacak hedefleri daha kolay benimsemelerini sağlar (İpekçi, 2013: 9).

2.4.5. Uzmanlık Gücü

Liderin çalışanlarına göre belli konularda daha bilgili ve tecrübeli olması uzmanlık gücünün temelidir. Bir lider çalışanları tarafından bilgili, tecrübeli olarak görülüyorsa bu liderin çalışanlarını arkasından sürüklemesi daha kolaydır (Güner, 2002: 19). Uzmanlık gücü yüksek bir liderin, bulunduğu pozisyondan dolayı sahip olduğu gücü de kullanması kolaylaşacaktır. Eğer bir lider çalışanlarının sorunlarını etkili bir şekilde çözebiliyorsa, sorularına tatmin edici cevaplar verebiliyorsa bu liderin uzmanlık gücünü gösterecektir (Koçmar, 2012: 24).

2.5. Liderlik Teorileri

Liderlik yazını incelendiğinde pek çok araştırmacının liderin kişisel özellikleri, davranışları üzerinde çalıştıkları görülmüştür. Bu çalışmalar sonucunda pek çok teori geliştirilmiştir. Stogil, Ghiselli, Mc Gregor, William Ouchi ve Alfred Joeger gibi araştırmacılar lideri lider yapan özellikler konusunda

çalışmalar yapmışlardır (Deliveli, 2012: 25). Liderlikle üzerine yürütülen bu çalışmalara dayandırılarak liderlik teorilerini özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı olarak üç ana başlık altında toplamak mümkündür.

2.5.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik kavramının ve liderin özelliklerinin araştırılması ve sınıflandırılması konusunda yapılan ilk çalışma olan özellikler yaklaşımı yaklaşık yüzyıl önce ortaya atılmıştır. Özellikler yaklaşımı, Thomas Carlyle'ın "The Great Man in History" kuramıyla tartışmaya açılmıştır (Yıldırım, 2012: 41). Liderliğin karmaşık ve çok birleşenli bir süreç olduğu bilinmektedir. Çalışmanın önceki kısımlarında liderliğin, lidere, koşullara ve izleyicilere bağlı olduğu açıklanmıştır. Özellikler yaklaşımı bu denklemdeki lider faktörüyle ilgilenmektedir.

Bu yaklaşım doğrudan liderin fiziksel, düşünsel, sosyal ve duygusal özellikleriyle ilgilidir. Liderlik sürecinin etkinliği, liderde bulunan özellikler ile ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2013:575). Lideri lider yapan, grup içinde lider olarak belirlenmesini sağlayan kişinin özellikleridir. Lider, fiziksel, kişisel ve sosyal özellikleriyle grup içindeki diğer bireylerden ayrılır (Arık,2013: 41).

Fiziksel ve kişisel özellikleriyle diğerlerinden ayrılan liderin özelliklerini belirleyebilmek için birtakım çalışmalar yapılmıştır. Bu teorinin esas amacı grup içindeki liderlik vasfına sahip olanları bulabilmek ve diğerlerinden ayırabilmektir. Yapılan çalışmalar doğrultusunda lider olan bireylerin Tablo 7'deki özelliklere sahip olduğu üzerinde durulmuştur (Koçel, 2013: 576).

Tablo 6: Liderin Özellikleri

Yaş	Güzel konuşma yeteneği	Dürüstlük
Boy	Zeka	Samimiyet
Cinsiyet	Bilgi	Doğruluk
Irk	Kişiler arası ilişki kurma yeteneği	Açıksözlülük
Yakışıklılık/Güzellik	İnsiyatif sahibi olma	Kendine güven duyma
Başkalarına güven verme	Hissel olgunluk	Kararlılık
İş başarma yeteneği		

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2013, s.576.

Tabloda 6'da verilen özellikler, liderin diğer çalışanlara göre daha fazla sahip olduğu özelliklerdir. Araştırmacılar bu özellikleri belirlemiş olsalar da bunların liderliğe etkilerini tek tek açıklamak pek olası değildir. Bu yüzden bu özellikler, fiziksel nitelikler, zihinsel nitelikler, kişiliğe bağlı nitelikler ve sosyo-ekonomik nitelikler olarak dört başlık altında toplanmıştır.

Teoriye göre grup içinde bu özelliklere kişiler belirlenirse bu kişiler grubu yönetmek için yönlendirilebilir. Veya grup içinde lider olması istenilen kişilerin bu özellikleri kazanacak şekilde eğitilmesi sağlanabilir. Örgüte personel alınırken bu özelliklere sahip kişileri alacak şekilde seçim kriterlerinin belirlenebileceği söylenmektedir (Koçel, 2013: 577).

Bu teoriyi destekleyen teorisyenlerin sadece lideri ele alıp incelemeleri bu teoriyi eksik bırakan kısmı olmuştur. Ayrıca lider için belirtilen özellikleri belirleyebilecek somut testlerin olmayışı da bu teorinin önemli eksikliklerinden biridir (Arık, 2013:42).

Yapılan çalışmaların pek çoğunda bir grup içinde lider olarak belirlenen kişilerin başka gruptaki liderlerle aynı özellikleri taşımadığı görülmüştür. Ayrıca grup içinde liderden daha üstün vasıflara sahip çalışanların lider olmadığı durumların olduğu da gözlenmiştir. Bu ise teoriye ters bir durumdur. Çünkü teoriye göre bu özelliklere sahip kişiler belirlenebilmeli ve liderliğe yönlendirilebilmelidir. Bu da teorinin tutarsızlığını gösterir (Koçel, 2013: 577).

Bu teorinin yetersizliğinden dolayı araştırmacılar liderin özellikleri yerine liderin davranışlarına odaklanmışlardır. Bunun sonucu olarak Davranışsal Liderlik Teorisi ortaya çıkmıştır.

2.5.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Lideri ve liderliği tanımlamaya çalışan özellikler teorisinin bunu açıklamada yetersiz kalması ve bazı sonuçlarının tutarsız olması yüzünden araştırmacılar çalışmalarına yeni bir yön vermek zorunda kalmışlardır. Bu doğrultuda araştırmacılar liderin özellikleri yerine liderin davranışlarını incelemeye başlamışlardır (Şimşek, 2010: 199). Özellikler teorisinin liderlik sürecinde sadece lideri inceleyen bakış açısının tersine bu teori izleyicilere de ağırlık vermiştir. Davranışsal liderlik teorisine göre, lideri başarılı ve etkin yapan nokta, liderin özelliklerinden ziyade, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar ve lideri olduğu kişilerle olan ilişkileridir. Liderin astları ile iletişimi, yetki devri, karar verme şekli, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli, anlaşmazlıkları çözümü gibi davranışları liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2013: 577).

Liderin özelliklerinden çok davranışlarına odaklanan bu teorinin özellikler teorisine göre üç konuda daha faydalı olduğu görülmüştür. İlki liderin özellikleri yerine davranışlarına odaklanmanın biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkaracağı düşüncesidir. İkinci fayda eğitimle davranışların geliştirilip değiştirilebilir olması kişilerin liderlik davranışlarını öğrenmesini sağlayabilir. Üçüncüsü ise lider ve astlarının davranışlarını incelemek liderlik ile ilgili daha fazla bilgi edinilmesini sağlayabilir (Zel, 2001:101):

Çalışmanın devamında davranışsal liderlik teorilerine temel teşkil eden çalışmalar incelenecektir.

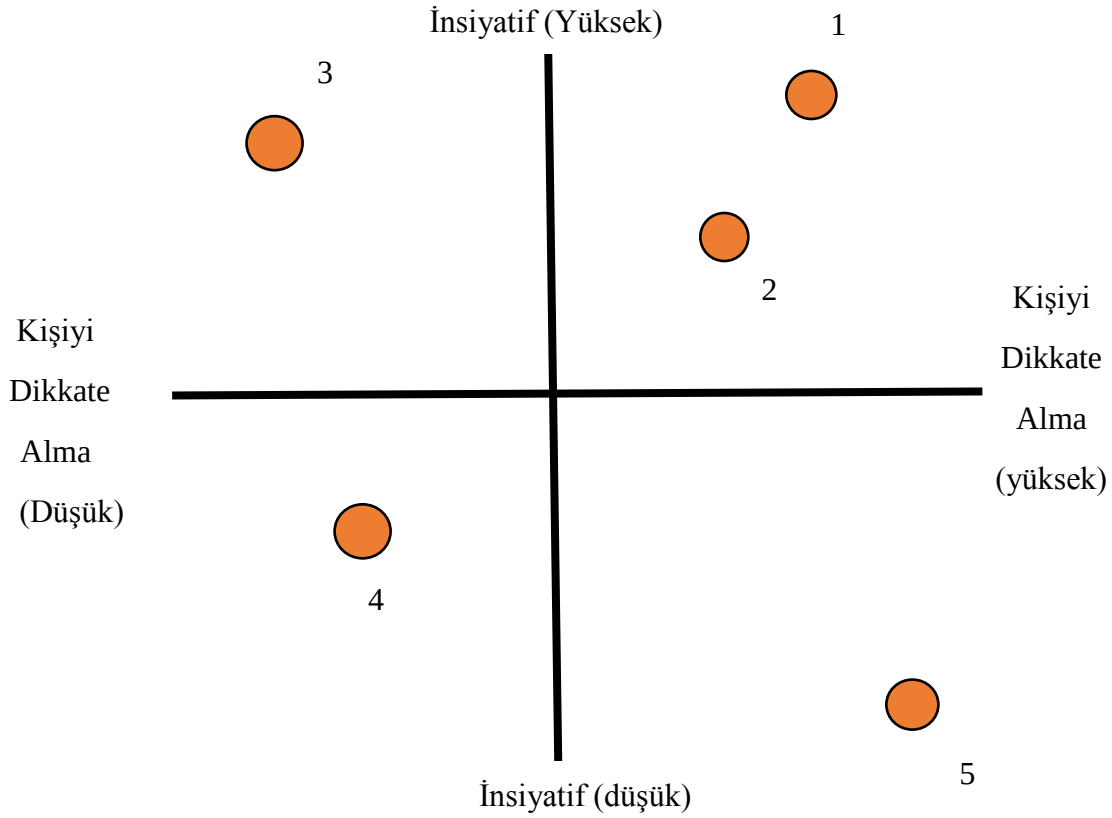
2.5.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1940'lı yılların sonuna doğru başlayan, 1950'li yıllarda devam eden Ralf M. Stogdill tarafından yürütülen bu çalışmalar davranışsal liderlik teorisinin ortaya çıkmasına ve gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. Bu çalışmalar için asker ve sivil pek çok yönetici üzerinde "Lider Davranışını Belirleme Anketi" uygulanmıştır. Diğer araştırmalarda olduğu gibi bu teorinin temel görüşü, başarılı ve etkin liderin gösterdiği davranışların özelliklerinden önemli olduğudur. Bu çalışmayı özellikler teorisinden ayıran ve önemli kılan nokta ise, insanların lider olarak doğmalarının bir zorunluluk olmadığı görüşünün kabul görmesi ve liderlerin uygun ve doğru davranışları gösterecek biçimde eğitilebilir olduğuna dair temel felsefedir (Şimşek, 2002: 172- 173).

Yapılan çalışmalar ve uygulanan anket sonucu liderlerin yaptıkları davranışlarla ilgili dokuz farklı kategoride 1800 davranış tipine ulaşmışlardır. Elde edilen sonuçlar Faktör Analizi tekniğiyle incelenmiş, liderlik süreci ve lideri etkileyen unsurlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirmek için Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi başlıklı ve liderin davranışlarını temel alan bir anket kullanılmıştır (Öztaş, 1996: 15).

Yapılan çalışmalar sonucunda liderliği tanımlamada iki değişkenin olduğu belirlenmiştir. Bunlardan ilki kişiyi dikkate alma, ikincisi ise girişimcilik ruhudur. Koçel (2013; 578), ise bu değişkenleri kişiyi dikkate alma ve insiyatif olarak sınıflandırmıştır. Kişiyi dikkate alma, liderin izleyiciler üzerinde güven ve saygı yaratması, dostluk, arkadaşlık ilişkileri geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade eder. Bu faktöre göre lider sadece çalışanlarla yakın bir ilişki kurmakla kalmaz onların ihtiyaçlarına ve isteklerine yakın bir ilgi gösterir, bu yönde davranışlar sergiler. Çalışanlar lideri, kendi ihtiyaç ve beklentilerinin temsilcisi olarak görürler. İnsiyatif alma faktöründe, liderin gerçekleştirilmesi hedeflenen amaç için yapılması gerekenlerin zamanında yapılmasını, örgüt için

amaç belirlenmesini, bu amaç doğrultusunda çalışanları organize etmeyi, işle ilgili süreçleri belirlemeyi ifade eder (Koçel, 2013: 578).



Şekil 2: Çeşitli Liderlik Davranışları

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2013, s.579.

Şekil 2, beş farklı liderin davranışlarını göstermektedir. Bir numaralı lider hem grubun amacına hem de çalışanlara önem verir. İki numaralı lider daha az işe ve daha az çalışanlara önem verir. Üç numaralı lider grubun amacına önem veren fakat çalışanlara çok önem göstermez. Dört numaralı lider hem çalışanlarına düşük önem verir, hem işe düşük önem verir. Beş numaralı lider grubun amacına önem vermeyen fakat bireye önem verir (Koçel, 2013: 578).

Ohio State Üniversitesi araştırmaları sonucunda ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde sıralanabilir (Zel, 2001: 110):

- İş, teknoloji yüzünden yapısallaşmışsa ve zaman sıkıntısı varsa, anlayışlı davranan lider başarılı olamaz. Aynı zamanda, liderin işe verdiği ağırlık arttıkça grup üyelerinin de çabası artar.
- Lider, çalışanlarını dikkate aldığını davranışlarıyla belli ettiğinde, personel değişim hızı ve devamsızlığı azalır. Ancak çalışan ve lider etkileşimi az ise, yönetim otorite olur.
- Örgüt çalışanları daha düşük düzeyde otoriter bir lider tercih ediyorlarsa, liderin disiplin ve otoriter davranışı tepkiye sebep olur.
- İşin yapısı, kişinin ve örgütün kendini gerçekleştirmelerini engelliyorsa, bu doğrultuda motivasyonun yararı olmaz.
- Liderle devamlı bir ilişki içinde olan çalışanlar liderden yüksek düzeyde anlayış beklerler.

Ohio State Üniversitesi'nde yapılan bu çalışmalar sonucunda, lider kişiyi dikkate alıyorsa, çalışan şikayetleri ve iş gücü devrinin en düşük ve iş tatminin en yüksek olacağı sonucu ortaya çıkmıştır.

Ohio State Üniversitesi çalışmalarının devam ettiği zamanda Likert tarafından Michigan Üniversitesi'nde de bir takım liderlik çalışmaları yapılmaktadır.

2.5.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesinde 1947 yılında Rensis Likert yönetiminde yapılan bu çalışma Ohio State Üniversitesi çalışmalarıyla aynı zamanlara denk gelmektedir ve onu tamamlar niteliktedir. Bu çalışmaların amacı çalışanların tatminine ve verimliliğine katkıda bulunan etmenleri belirleyebilmektir. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Koçel, 2013: 579). Araştırmanın amacı etkili olan ve olmayan liderler arasındaki davranışsal farkı bulmaktır. Michigan Üniversitesi ve Ohio State Üniversitesi'nin çalışmalarının ortak tarafı iş merkezli, işe önem veren, iş planlı olmaları iken birbirinden ayrılan tarafı Michigan

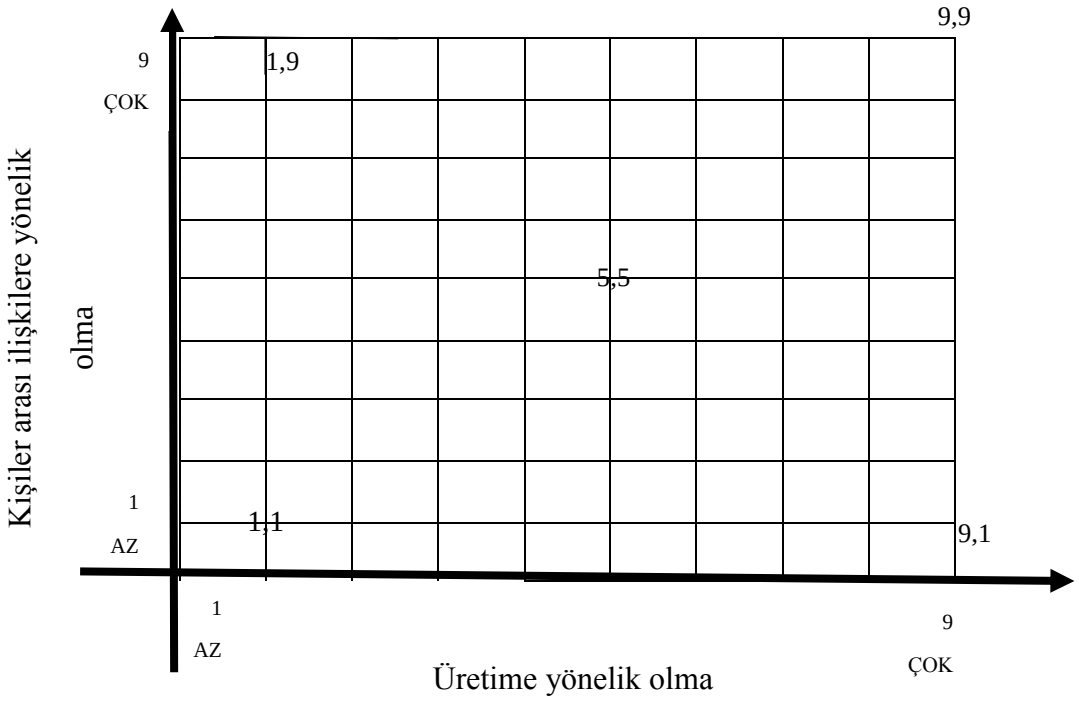
Üniversitesi'nin çalışmalarında liderlik davranışının kişiye ağırlık veren eylemler ile işe ağırlık veren eylemleri birleştiren bir süreç niteliği taşımasıdır. Ohio State Üniversitesinde yapılan araştırmalarda liderin yüksek ya da düşük düzeylerde hem işe, hem de bireye önem veren bir eğilim gösterebileceği ortaya konmuşken, Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmalarda lider ne kadar kişiye ağırlık veren davranış sergilerse, üretime dönük davranıştan o oranda uzak olacağı görüşü ortaya çıkmıştır (Aksu, 2003: 39).

Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmaları çeşitli açılardan eleştirilmiştir. Özellikle liderliğin sadece iki boyutlu olarak ele alınması, bu iki boyutlu liderlik tarzının evrensel kabul edilebilirliğinin önerilmesi ve durumsal değişkenlerin göz ardı edilmesi önemli sıkıntılar arasında gösterilmektedir (Yıldırım, 2012: 47).

2.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Davranışsal yaklaşımla ilgili bir diğer çalışma da Teksas Üniversitesi araştırmacılarından Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yapılan Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid) çalışmasıdır. Bu çalışmada, Blake ve Mouton, daha önce yapılmış olan Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının sonuçlarından yola çıkarak liderlerin davranışlarını açıklamakta ve bu davranışları değiştirmekte kullanılan bir matris oluşturmuşlardır. Bu çalışma daha çok örgüt geliştirme eğitim programlarında kullanılmıştır (Clegg, 2005: 235).

Blake ve Mouton, Ohio State ve Michigan çalışmalarından yola çıkarak liderin davranışlarını iki başlıkta toplamışlardır. Bunlar üretime yönelik olma, kişilerarası ilişkilere yönelik olmadır. Bu iki faktörü de kendi içlerinde 1'den 9'a kadar derecelendirerek matris şeklinde bir yapı oluşturmuşlardır.



Şekil 3: Yönetim Tarzı Matriks

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2013, s.580.

Şekil 3'de çeşitli lider tipleri gösterilmiştir. 1,1 ile gösterilen "Liberal Lider", etkin olmayan liderdir. Örgütte kalmaya devam edebilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az çabayı harcayan liderdir. 1,9 ile gösterilen "Hümanist Lider", düşüncelidir fakat rahat ve arkadaşça ilişkilere fazla ağırlık verirken göreve olan ilgisi en alt düzeydedir. 9,1 ile gösterilen "Otokratik Lider", verimliliği sağlamak için otoritesini kullanır, kişiler arası ilişkisi yok denecek kadar azdır. 5,5 ile gösterilen "Tatlı Sert Lider", yapılacak iş ile çalışanların morali arasında denge kurmaya çalışan, uzlaşmacı bir liderdir. 9,9 ile gösterilen "Demokratik Lider", kendini göreve adayan kişilerle birlikte yüksek düzeyde verime yönelmiştir. Karşılıklı güven ve saygı en üst seviyededir. Liderin sorun çözme dışında astlara müdahale etmediği bir davranış tipi vardır (Sabuncuoğlu, Tokol, 2001:167).

2.5.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

Davranışsal liderlik yaklaşımları başlığında incelenen bir diğer teori de 1960 yılında Douglas McGregor tarafından ortaya atılan ve bilim topluluğu toplantısında Teori X ve Teori Y adıyla kabul edilen X ve Y teorileridir. McGregor tarafından yapılan bu çalışmada iki tür insan tipi olduğu savunulmaktadır. Bu iki tip insan birbirine tamamen zıt tipli iki insandır. X teorisinin varsayımına göre insanlar tembel varlıklardır ve ancak otoriter bir baskı ile yönetilebilirler. Y teorisinin varsayımı ise bunun tam tersi görüşü iddia eder. Y teorisine göre insanlar doğası itibariyle tembel varlıklar değillerdir. Demokratik olarak yönetildiklerinde potansiyelleri ortaya çıkacaktır (Koçel, 2013: 581- 582).

X ve Y teorilerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

X teorisine göre (Eren, 2007: 12);

- İnsanlar yapıları yüzünden çalışmayı sevmezler ve mümkün olduğunca işten kaçmaya çalışır.
- İnsanlar sorumluluk almaktan kaçar, çalışma isteği yoktur.
- İnsanlar işlerini severek ve isteyerek yapmadıklarından örgütsel etkinlik için gereken çabayı göstermek istemezler. Bu isteksizlikle baş etmenin tek yolu otoriter bir yönetim uygulamaktır. Bunun için, sıkı biçimde kontroller yapılmalı ve gerekirse ceza verilmelidir.

Y teorisine göre (Doğan, 2002: 22);

- İnsanlar çalışmayı bir oyun gibi görürler.
- İnsanlar doğuştan tembel değildir, yaşanan tecrübeler insanı tembelleştirir.
- İnsanlar, amaçları yönünde kendi kendini denetleyerek çalışır.

- Her insanda belli bir potansiyel vardır ve uygun olanaklar sağlanırsa kişi bunları geliştirebilir ve daha fazla sorumluluk yüklenebilir.
- Yöneticinin yapması gereken uygun ortamı yaratmak ve bireyin kendini geliştirmesini, enerjisini hedefleri doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

X ve Y teorileri arasındaki farkın özeti Tablo 8'de gösterilmiştr (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 25).

Tablo 7: X teorisi ve Y Teorisi Arasındaki Farklar

X TEORİSİ	**Y TEORİSİ**
Birey, pasif ve durgundur.	Birey, aktif ve dinamiktir.
İş görenler suçlanır.	Yöneticiler suçlanır.
Çalışanda ekonomik güdüler hakimdir.	Bireyde sosyo-psikolojik güdüler hakimdir.
Dıştan denetimin şart olduğu düşünülür.	Kendi kendine yönetim ve denetime inanılır.
İşletmenin amaçlarına göre yönetim olmalıdır.	Bireysel ve organizasyonel amaçlara göre yönetim olmalıdır.
Karar organı yöneticilerdir.	Kararlara katılma söz konusudur.
Katı ve sert bir otorite vardır.	Yumuşak ve ılımlı bir otorite vardır.

Tablo 7'den de görülebileceği gibi X teorisini benimseyen liderler daha otoriter ve müdahaleci bir tavır sergilerken, Y teorisini benimseyenler daha demokratik ve katılımcı tavırlar göstereceklerdir.

2.5.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Davranışsal liderlik teorileri altında incelenen bir diğer model Rensis Likert tarafından Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirilen Sistem 1-Sistem 4 Modelidir. Likert bu çalışmasında liderlik davranışlarını dört başlık altında toplamıştır. Likert'in araştırmaları düşük verimliliğe sahip grupların sistem 1 ve sistem 2 tipi yönetim altında olduklarını, yüksek verimliliğe sahip grupların sistem 3 ve sistem 4 tipi yönetim altında olduklarını göstermiştir (Yıldırım, 2012: 50). Likert'in yaptığı bu çalışmayı Tablo 9'daki gibi özetlemek mümkündür.

Tablo 8:Likert Sistem 4 Yaklaşımı

Liderlik Değişkeni	**Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)**	**Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)**	**Sistem 3 (Katılımcı)**	**Sistem 4 (Demokratik)**
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak isterler.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar işle ilgili konuları tartışmak konusunda hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikri nadiren alınır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışırlar.	Daima astların fikrini alır ve onları kullanır.

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yönetimi, 2013, s.582.

Likert'in yaptığı bu çalışmada en verimli gruplar sistem 3 ve sistem 4 tipiyle yönetilen gruplar çıkarken, en verimsiz grupların sistem 1 ve sistem 2 tipinde yönetilenler olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 8'de verilen sistemlerin özellikleri aşağıdaki gibidir (Alkın, 2006:67).

- Sistem 1- İstismarcı, Otoriter: Astlar ve üstler arasında karşılıklı güvensizlik vardır. Çalışanlara işleri yaptırmak için daha çok tehdit ve ceza gibi yaptırımlar uygulanır. Bu tarz yapılanmanın olduğu örgütlerde iletişim yukarıdan aşağıya tek yönlüdür. Kararların tamamına yakını üst yönetim tarafından alınır ve bunların kontrolü yine üst yönetim tarafından çok sıkı bir şekilde gerçekleştirilir.

- Sistem 2- Koruyucu, Otoriter: Bu liderlik tipinde astlar genellikle korkuyla ve ihtiyatla hareket eder. Çalışanları güdülemede genellikle ekonomik ödüller ve ceza yaptırımları kullanılır. Bu örgüt yapılarında iletişim çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğrudur. Fakat üst yönetimin duymak istediği haberler ve durumlar olduğunda da aşağıdan yukarı

doğrudur. Örgütsel kararların pek çoğu üst yönetim tarafından alınır fakat bazı kararların alınması alt dereceli yöneticilere devredilmiştir. Kontrol mekanizmasının büyük kısmı üst yönetimin elindedir.

- Sistem 3- Danışma Yönetim Tarzı: Yönetim astlara büyük oranda güven duyar. Çalışanları güdülemek için ödüller kullanılır. Cezalar çok nadirdir. Örgüt içerisinde iletişim çift yönlü olarak işler. İşlerin nasıl yapılacağına alt kademedeki yöneticiler, örgütsel politikalara ise üst kademe yöneticiler karar verir.

- Sistem 4- Katılmalı Yönetim: çalışanlar ve yöneticiler arasında tam bir güven vardır. Üst yönetim her türlü kararın alınmasında çalışanlara da danışır. İletişim yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yanlara olarak işlemektedir.

Sonuç olarak; sistem 1, otoriter, disiplinli, görevine aşırı bağlı bir yönetim biçimini ifade eder. Sistem 4 ise karşılıklı güven ve anlayışa dayanan bir yönetim biçimidir. Sistem 2 ve sistem 3 ise bu ikisinin ortasındaki aşamalardır (Eren, 2007:35).

2.5.3. Durumsal Liderlik Teorileri

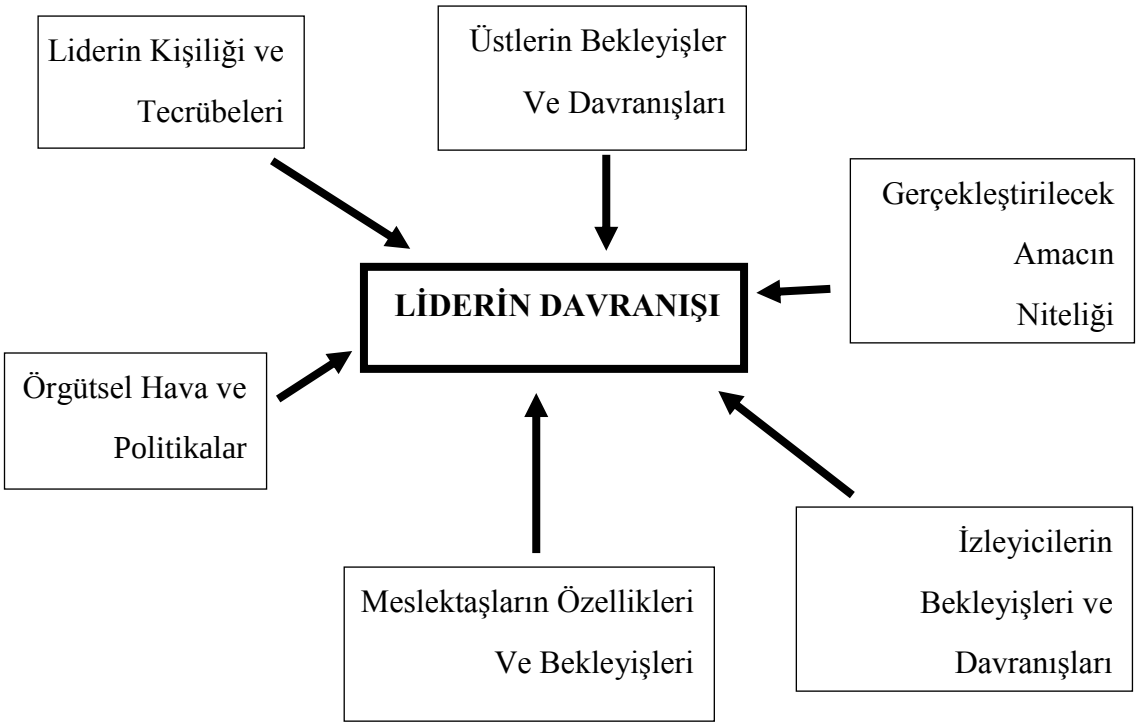
Liderlik teorileri konusu altında anlatılan özellikler teorisi ve davranış teorileri 1940 ve 1960 yılları arasında çok çalışılmış ve araştırılmış olsa da her ikisi de çeşitli açılardan eleştirilmiştir. Bunun sebebi, özellikler teorisinin sadece lideri, davranış teorilerinin ise sadece lider ve çalışanları ele almış olmasıdır. Araştırmacılar her durumda aynı liderlik davranışının geçerli olmayacağı savını öne sürmüşlerdir. Bu sav ile birlikte durumsallık teorilerinin ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur.

Durumsallık teorileri, liderliğin oluştuğu durumlara önem veren teorilerdir. Bu teoriler, farklı durumların farklı liderlik tipleri gerektirdiği varsayımını savunur. Liderliği tanımlayan fonksiyonda yer alan lider, izleyiciler ve durum öncüllerinin üçünü de göz alarak liderlik sürecini açıklamaya çalışır.

Liderliği, şartları da göz önüne alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen etmenler şunlardır (Koçel, 2013: 584):

- Gerçekleşmesi hedeflenen amacın niteliği,
- Çalışanların yetenekleri ve beklentileri,
- Liderliğin oluştuğu örgütün nitelikleri,
- Liderin ve çalışanların önceki deneyimleri.

Durumsallık teorileri en iyi liderlik davranışının duruma göre değişeceğini öne sürmektedir. Bu en iyi ve tek yönetim anlayışıyla ters düşer. Liderin davranışlarını belirleyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar Şekil 4'teki gibi özetlenebilir.



Şekil 4: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2013, s.584.

Şekil 4' den anlaşılacağı gibi pek çok faktör liderlik davranışını etkilemektedir. Durumsallık teorisine göre en uygun liderlik davranışı şartlara göre değişir. Durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye, bu şartlara uygun liderlik tarzının hangisi olabileceğini araştırmaya önem vermiştir. Durumsallık teorisi tek ve en iyi yönetim tarzını red eder. Liderlik içinde bulunulan koşullara göre değişmektedir (Zel, 2001: 113).

Durumsal liderlik farklı araştırmacılar tarafından araştırılmış ve farklı modeller ortaya çıkmıştır. Bunların başlıcaları arasında Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen Amaç-Yol Teorisi, William Reddin tarafından geliştirilen Üç Boyutu Liderlik Modeli, Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen Vroom- Yetton'un Liderlik Modeli ve Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Teorisidir.

2.5.3.1. Fred Fiedler'ın Etkin Liderlik Modeli

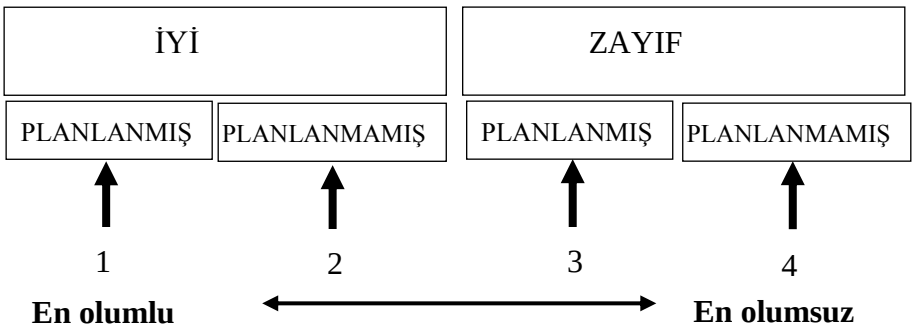
Fred Fiedler tarafından geliştirilen bu model durumsallık teorisi konusunda en çok bilinen etkin liderlik modelidir. Fred Fiedler çalışmalarına ilk olarak psikoterapik ilişkileri araştırarak başlamıştır. Fiedler durumsallık yaklaşımlarını liderlik süreciyle ilişkilendiren ilk araştırmacı olmuştur. Durumsallık konusundaki bu ilk teoriye göre, liderin davranışının etkinliğini belirleyen üç önemli nokta vardır. Bunlar (Steers, 1988: 468);

- Lider ve çalışanlar arasında olan bağ
- Başarılması gereken işin özelliği
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin düzeyi

Fiedler'e göre örgütsel davranış, kişisel özelliklerin ve durumun bir sonucudur. Çalışanların lidere güvenmesi ve saygı duyması halinde en elverişli durum ortaya çıkacaktır. Liderlik davranışını belirleyen üç önemli değişken lider için olumlu ya da olumsuz ortamlar yaratarak liderin göstermesi gereken davranışları etkileyecektir. Fiedler modelindeki bu üç faktör aşağıdaki gibi özetlenebilir (Koçel, 2013:585).

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Bu faktör liderin çalışanlarıyla arasındaki ilişkilerini ifade eder. Eğer çalışanlar lideri seviyorsa bu onların lidere saygısını ve bağlılığını arttıracaktır. Burada liderin kişiliği önemlidir. Liderin karizmatik kişiliği bu durumu etkileyecektir. Liderin çalışanlar tarafından sevilip, sayılması, kabul edilmesi, güven duyulması lider ile çalışanlar arasında iyi ilişkilerin var olduğu anlamına gelir. Bu da lider için olumlu bir ortam anlamına gelir. Tam tersi bir durumda yani lider sevilmiyorsa, güven duyulmuyorsa lider ile çalışanlar arasında zayıf ilişkiler vardır. Bu da liderler için olumsuz bir ortam anlamına gelir.

- Başarılacak İşin Niteliği: Bu değişken, örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi için, belirlenmiş yöntemlerin varlığıyla ilgilidir. Örgütler de bazı işlerin yapılışı önceden planlanmış, belirli kurallara bağlanmıştır. Yani yapılanmıştır. Bazı işlerin yapılışı ise yapanların insiyatifine bırakılmıştır. Yani işlerin yapılışı için belli bir yöntem yoktur. Bunların yapılışı önceden planlanmamıştır. İşlerin yapılışı yapılandırılmamıştır. Rutin olmayan işler planlanmamış işlerdir. Bu tarz işlerde liderde duruma çalışanlar kadar uzaktır. Bu tarz durumlar liderler için olumsuz bir ortam oluşmasına neden olur. Tam tersi durumlarda ise liderler için olumlu ortamlar oluşacaktır. Bir lider için en olumlu ortamdan en olumsuz ortama doğru sıralama Şekil 5'teki gibi olacaktır.



Şekil 5:Lider İçin Ortam

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2013, s.586.

Fiedler'e göre Şekil 5'teki durumlarda liderin davranışları farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz durumlarda etkileşimci liderlik davranışı en uygunuyken kısmen olumlu ve kısmen olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı daha uygundur.

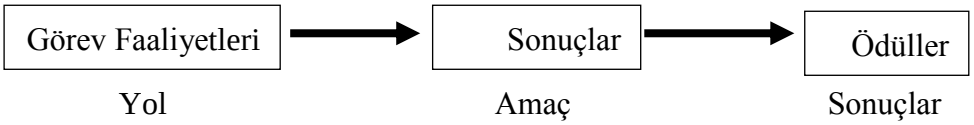
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi: Bu modelin son değişkeni liderin ödüllendirme, cezalandırma, işine son verme, terfi gibi konularda sahip olduğu yetkisinin derecesidir. Liderin sahip olduğu yetkiler fazla ise olumlu bir ortam, az ise olumsuz bir ortam olacaktır.

Fiedler'ın modeline göre liderin davranışı yukarıda ki durumlara göre değişiklik gösterecektir. Fiedler'in durumsallık teorisi, kavramsal ve metodolojik sahalarda tartışılmıştır. Ayrıca bu teori liderlik etkinliğinin anlaşılması ile ilgili çok önemli katkılar sağlamıştır.

2.5.3.2. Amaç-Yol Teorisi

İlk kez 1970 yılında Robert House'un "Administrative Science Quarterly" de yayınlanan bir makalesiyle ortaya çıkan amaç-yol teorisi Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Bu teori liderin davranışının çalışanların motivasyonuna, tatminine ve performansına olan etkisini ve çalışanların yakın ilişki ihtiyacı, durum kontrolü, kabiliyet ve iş tecrübesini inceler.

Bu teoriye göre lider amaçlara giden yolu çalışanlara açıkça benimsetmeli ve bu yoldaki tüm engelleri ortadan kaldırmalıdır. İstenilen örgütsel hedefler ancak görevlerin başarılmasıyla sağlanır. Sonuçlar amaç görevler ise yoldur. Amaç yol teorisini aşağıdaki şekil 6'da göstermek mümkündür (Yıldırım, 2012: 56).



Şekil 6:Amaç-Yol Teorisi

Amaç yol teorisine göre bir liderin davranışlarını etkileyen iki etken vardır. Bunlar;

- Kişinin, belli davranışlarının, onu belli bir neticeye ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş),
- Ulaştığı neticeye kişinin verdiği değer (valens).

Yol amaç teorisine göre liderin amaca odaklanmasından çok çalışanların odaklanması önemlidir. Çalışanların beklentileri arttıkça sonuca ulaşmak için çabaları da artacaktır. Lider çalışanları iki konuda motive edebilir. Bunlar:

- Liderin çalışanların beklentilerini etkileme derecesi (yol)
- Liderin çalışanların valensini etkileme derecesi (amaç)

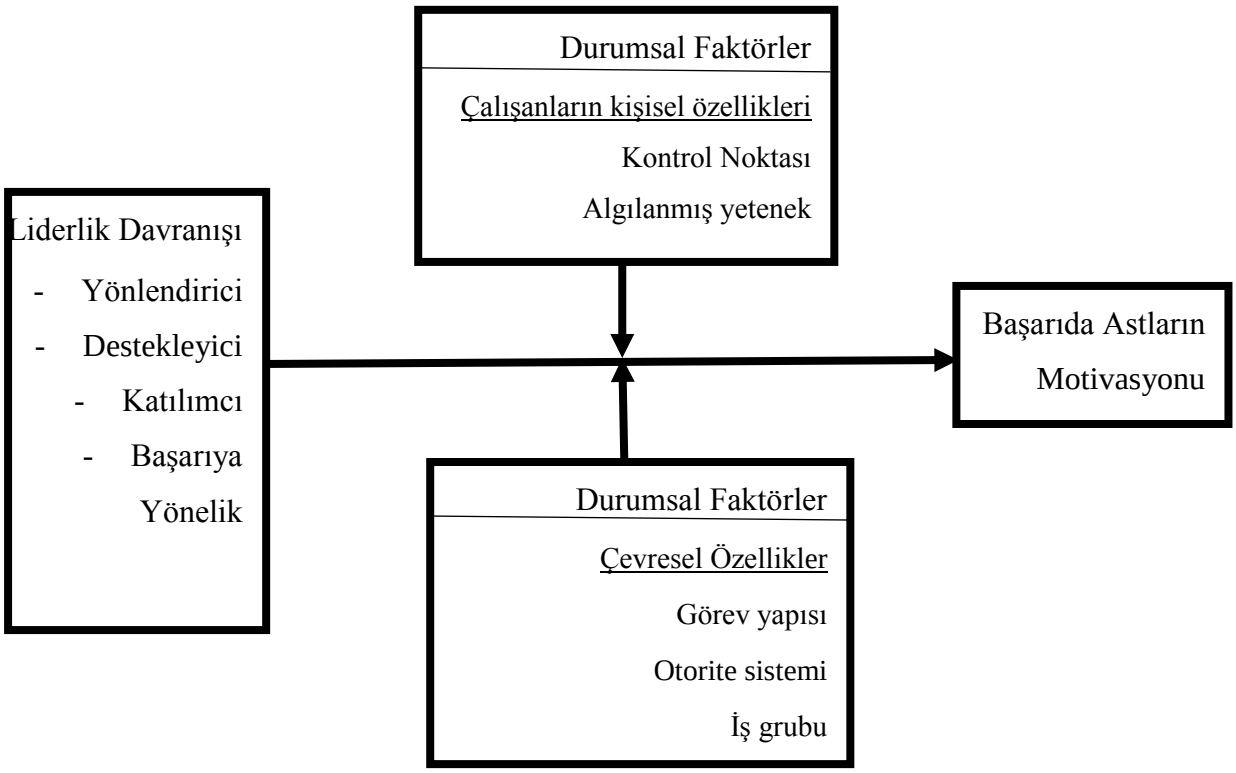
Teoriye göre çalışanların tatmini ve performanslarını, liderin davranışlarının nasıl etkilediğini araştıran bu teoride liderin dört lider davranışından birini göstereceği varsayılır. Bu davranışları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (İpekçi, 2013:24).

- **Başarıya Yönlendiren Liderlik:** Çalışanlara yapılacak işle, işin detaylarıyla teknik bilgiler verir. Çalışanlardan beklentilerini açıklar.
- **Destekleyici Liderlik:** Çalışanlarına önem verir ve bunu onlara da hissettirir. Onların isteklerini, ihtiyaçlarını ve sorunlarını dinler. Arkadaşça ilişkiler kurar. Fakat işin yapılma şartları için fazla çaba harcamazlar.
- **Katılımcı Liderlik:** Çalışanların görüş ve önerilerine değer verir. İşin yapılmasıyla ilgili konularda onların da fikrini alır.
- **Başarıya Yönelik Liderlik:** Bu liderlerin hedefleri yüksektir ve bunu başarmaları için sürekli çalışanlarına olan güvenini anlatır.

Liderin davranışlarının uygunluğunu aşağıda verilen durumsallık faktörleri etkileyecektir (Koçel, 2013: 589).

- Çalışanların kişisel özellikleri
- Çalışanlar üzerindeki zaman ve çevre baskısı
- İşin niteliği

Bu faktörleri Şekil 7'deki gibi göstermek mümkündür (Dikmen, 2012: 74).



Şekil 7:Durumsallık Faktörleri

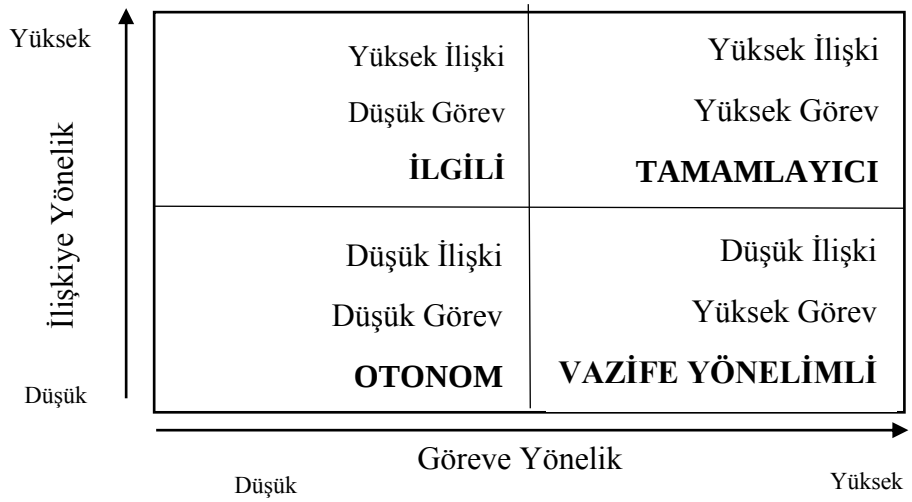
Şekil 7'den de görülebileceği gibi bu teoriye göre her durumda geçerliliğini koruyacak tek bir uygun liderlik davranışı yoktur. Liderlik davranışı liderin içinde bulunduğu duruma göre değişkenlik gösterir.

2.5.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

William Reddin tarafından geliştirilen üç boyutlu liderlik modeli, Ohio State Üniversitesi'nin iş yönelimli ve insan yönelimli boyutlarının paralelinde gelişmiş olan Blake ve Mouton'un yönetim matrisine üçüncü bir boyut olan etkinlik boyutunun eklenmesiyle elde edilen modeldir. Bu teori davranışsal yaklaşımdan durumsal yaklaşıma geçişte köprü görevi görür. Reddin'in modeline göre

yönetimin temel amacı etkinliktir. Etkinliğin ölçülmesi için ise girdi değil çıktı miktarı göz önüne alınmalıdır (Dikmen, 2012: 68). Bu teorinin boyutları; işe dönüklük, insana dönüklük ve etkinliktir.

Reddin de diğer kuramcılar gibi liderlik davranışının gerçekleşmesini durumlara bağlamıştır. Reddin'e göre dört çeşit lider davranışı vardır. Bunlar; vazife yönelimli, otonom, tamamlayıcı ve ilgilidir. Bu dört davranış şeklinin dördü olumlu dördü olumsuz olmak üzere sekiz yansıması vardır (Eren, 1991: 430).



Şekil 8:Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Kaynak: Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2007, s.450.

Reddin tarafından geliştirilen bu modeldeki liderlik davranışları şu şekildedir (Dikmen, 2012:71, Zel, 2001:154- 158, Eren, 2003: 538) :

- **İlgili Yönetim Stili:** İlgili yönetim stilini benimseyen liderler, çalışanlarıyla ilişkilerine yüksek, göreve düşük önem verirler. Bu liderler görevin başarısının ancak çalışanların motivasyonlarının yüksek olmasıyla sağlanacağına inanırlar. Çalışanlarla liderler arasında çift yönlü bir iletişim vardır. Lider çalışanların istek ve beklentilerini dikkate alır.

- **Tamamlayıcı Yönetim Stili:** Tamamlayıcı yönetim stilini benimseyen liderler, hem çalışanlarıyla ilişkilerine hem de göreve yüksek önem verirler. Ekip çalışmasına önem verirler, karar alırken sık sık çalışanlarının görüşüne başvururlar. Zor kararların alınması gereken durumlarda bu liderlik tarzını benimseyen lider etki altında kalabilmektedir.
- **Otonom Yönetim Stili:** Otonom yönetim stilini benimseyen liderler, hem çalışanlarıyla ilişkilerine hem de göreve düşük önem verirler. Kurallara göre işi yönetmeye çalışırlar, çalışanlarla ilişkilerinde edilgen bir tutum sergilerler.
- **Vazife Yönelimli Yönetim Stili:** Vazife yönelimli yönetim stilini benimseyen liderler, çalışanlarıyla ilişkilerine düşük önem verirken, göreve yüksek önem verirler. Amaçları işin en hızlı ve en düzgün şekilde bitirilmesidir.

2.5.3.4. Vroom- Yetton'un Liderlik Modeli

Vroom ve Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilen bu model karar ağacı diye de adlandırılmaktadır. Model 1988 yılında Vroom ve Jago tarafından tekrar gözden geçirilmiştir. Bu model liderin farklı davranış stilleri gerçekleştirebileceğini varsayar. Karar ağacı teorisi House tarafından geliştirilmiş amaç- yol teorisini temel alır (Yalınkılıç, 2010: 35). Bu teori liderin karar verme sürecine odaklanmıştır. Liderin karar verme davranışlarının örgüt içindeki koşullardan, lider ve çalışanların birlikte aldıkları kararlardan etkilendiğini söyler. Bu modelin amacı kararların kalitesini korumanın yanında, bu kararları örgütün çalışanlarının da kabul etmesidir.

Vroom ve Yetton liderin karşılaştığı kararlara ait sorunları grup ve bireysel düzeyde olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Sonuç olarak, yedi değişik durumda uygulanabilecek beş farklı liderlik türünü açıklayan bir karar ağacı ortaya koymuşlardır. Bunlar (Yıldırım, 2012:63);

- **A1 (Otoriter):** Lider kararlar kendisi verir.
- **A2 (Otoriter):** Lider çalışanlardan sadece zorunlu bilgileri alır. Kararları yalnız verir.
- **C1 (Danışmacı):** Lider sorunlar için çalışanlara danışır. Grup kararından çok herkesin bireysel fikri ve teklifleri önemlidir. Lider kararı yine yalnız verir.
- **C2 (Danışmacı):** Lider sorunu çalışanlarına danışır. Onların fikirlerini alır. Kararı yine yalnız verecektir. Bu karar çalışanların fikrini yansıtabilir veya yansıtmayabilir.
- **G (Grup Temelli):** Lider sorunu çalışanlarla paylaşır. Hep birlikte bir çözüm ve alternatif yollar üretilmeye çalışılır. Lider kendi fikrini benimsetmeye çalışmaz.

Yapılan araştırmalarda hangi durumlar karşısında, yukarıdaki liderlik tiplerinin uygulanacağına karar verebilmek için aşağıdaki sorulara cevap vermenin gerekli olduğu görülmüştür (Zel, 2001: 36).

- Kararların teknik kalitesi ne derecede önemlidir?
- Liderin doğru bir karar vermesi için ihtiyacı olacak bilgiler var mıdır?
- Çalışanların kararı kabul etmeleri ne derece önemlidir?
- Problem net bir şekilde şekilde tanımlı mıdır?
- Alınan kararın kabul edilme olasılığı yüksek midir?
- Problemin çözümü için yol gösteren hedefler çalışanlar tarafından paylaşılıyor mu?
- Çalışanlar arasında problemin çözümü için takip edilecek yollar ile ilgili bir çatışma var mıdır?
- Çalışanlar doğru karar verebilmek için gerekli bilgiye sahip midir?

Liderin bu sorulara verdiği cevaplar hangi davranışı uygulayacağını belirlemektedir. Bu teori liderlik araştırmalarının kişiye değil duruma bağlı olduğu

üzerinde durmaktadır. Vroom-Yetton-Jago modeli, karışık olması, karar alıcıların amaçlarının organizasyonun amaçlarıyla uygun olup olmadığı konusunda ve zor problemler için grubun düşüncelerini yok sayması bakımından tartışılmaktadır. Bu teoriyle ilgili yürütülen deneysel araştırmalar, teorinin ortaya koyduğu bazı önermeleri desteklemektedir (Hamarat, 2010: 41).

2.5.3.5. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi

1977 yılında Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından ortaya atılan bu durumsallık teorisi, Ohio State Üniversitesi çalışmaları ile Blake ve Mouton'un yönetsel diyagramının birleştirilmesi ve geliştirilmesiyle oluşturulmuştur (Zel, 2001: 122). Bu modelde Hersey ve Blanchard çalışanların olgunluk düzeyleri ve durumsal değişkenler arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir. Bu yüzden bu teoriye olgunluk modeli de denmektedir. Teori liderliğin çok boyutlu bir süreç olduğunu söylemektedir. Liderin davranışını belirleyen çalışanların olgunluk düzeyidir. Araştırmacılar bununla ilgili dört olgunluk düzeyi belirlemişlerdir. Bunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Ataman, 2002:461).

- M1 Anlatan Liderlik Stili: En düşük olgunluk seviyesinde ki çalışanlara yönelik liderlik stilidir. Liderin iş eğilimi bireysel ilişkilerden daha yüksektir. Lider emir vererek çalışanlardan bunun yapılmasını ister.
- M2 İkna Edici Liderlik Stili: Çalışanların olgunluk seviyesi biraz daha yüksektir. Liderin hem işe hem bireysel ilişkilere eğilimi yüksektir. Lider emir vermek yerine çalışanlara kararları ikna yoluyla kabul ettirmeyi seçer.
- M3 Paylaşımcı Liderlik Stili: Çalışanların olgunluk seviyesi orta düzeydedir. Lider bireysel ilişkilere daha eğilimli, iş eğilimi ise oldukça düşüktür. Liderler çalışanların kararlara katılımını ister, kararlar görüş birliği içermektedir.
- M4 Yetki Verici Liderlik Stili: Çalışanlar en olgun düzeydedir. Liderin bireysel ilişkilere de, işe de eğilimi düşüktür. Çalışanlar kendi kendini yönetebilecek olgunluktadır. Lider yetki devri yapmıştır.

Hersey ve Blanchard bu teoride liderlerin karar verme şeklinin etkinliğine, çalışanların doyum düzeyine, iş deneyimlerine ve duygusal anlamda doygunluğuna büyük ölçüde yer vermişlerdir. Liderlik biçimlerini göreve ve ilişkiye ait olmak üzere iki boyutta ele almışlar, geliştirdikleri bu modelde çalışanların doyum düzeyine odaklanmışlardır. Hersey ve Blanchard'a göre çalışanların olgunluk düzeyini, makam, işe dair bilgi, kişilik özellikleri, lideri algılama biçimi, işteki yeterliliği, yaşam tarzı, bağımsızlık düzeyi, liderden beklentiler gibi unsurlar belirlemektedir (Yıldırım, 2012:65). Bu model liderin davranışını çalışanlara bağlamıştır. Çalışanın olgunluk düzeyine göre liderin davranışı değişkenlik gösterecektir.

2.5.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında verilen liderlik yaklaşımları liderlik kavramına büyük ölçüde ışık tutmuş olsalar da liderliği açıklamak konusunda çok yeterli olmamışlardır. Çünkü bu çalışmalar belli durumlarda en etkili liderlik türünün ne olduğunu araştırmışlardır. Halbuki liderlik; liderin özellikleri, içinde bulunduğu durum ve çalışanlardan oluşan çok yönlü ve karmaşık bir süreçtir. Bu geleneksel yaklaşımların yetersiz kalışı günümüzde yeni liderlik tarzlarının araştırılmasına sebep olmuştur. Alanyazın incelendiğinde pek çok liderlik tipiyle karşılaşılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde bu liderlik tiplerinden bahsedilecektir.

2.5.4.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik, kararların yalnızca üst yönetim tarafından alındığı, çalışanların fikrinin sorulmadığı, liderin bulunduğu konumundan kaynaklanan yasal gücünü kullandığı liderlik türüdür. Bu tarz liderlikte, lider çalışanlar üzerinde baskı kurarak görevin yerine getirilmesini sağlar. Yetki merkezde

toplanmıştır. Dolayısıyla ödüllendirme, cezalandırma gibi yetkiler liderin elindedir ve çalışanlara karşı bu yetkilerini kullanır (Akat, 1994: 223).

Bu liderlik tarzında, lider çok bencil olduğu için çalışanların ihtiyaçlarına hiç önem vermez. Bu da zaman içinde çalışanların yönetime karşı düşmanlık derecesinde negatif tutumlar benimsemesine neden olur. Zamanla iş tatminsizliği artar, örgüte bağlılık azalır ve verim kaybı gözlenir. Otokratik liderler her türlü kararı kendileri aldıkları için bu örgüt içinde yeni ve yaratıcı fikirlerin çıkmasına engel olacaktır. Bu yüzden çalışanlar kendilerine ve fikirlerine değer verilmediğini düşüneceklerinden zamanla işlerini sahiplenmekten uzaklaşacaklardır. Girişimcilik yöneliminin yüksek olduğu kurumlarda görülmeyecek bir liderlik tarzıdır. Çünkü yenilikçilik, risk alabilme, özerk olma ve proaktiflik özelliklerine sahip çalışanlar bu tarz bir liderle çalışmak istemeyeceklerdir.

Otokratik liderler çoğu zaman çalışanları McGregor'un X teorisindeki gibi görmektedirler. X teorisine göre çalışanlar çoğu zaman işten kaçan, zorlamayınca çalışmayan, sadece kişisel çıkarlarını düşünen ve sorumluluktan kaçan bireylerdir. Bu yüzden görevlerin devamlılığının sağlanması için emir vermeyi ve her türlü kararı alma hakkını kendilerinde görmektedirler. Bu liderlere göre örgütün devamlılığı ve verimliliği ilk sıradadır (Sabuncuoğlu, 2001: 218). Bu tarz örgütlerde her şeyden lider sorumlu olduğu için, liderin yokluğunda işler aksamaya başlayacaktır. Yapılan çalışmalarda otokratik liderlerin aşağıdaki davranışları sergilediği tespit edilmiştir (Bayram, 2013: 35):

- Topluma uyum gösterme
- Değişikliği sevmeme
- Ast- üst ilişkilerine önem verme
- Gücü elinde tutan kişi ve gruplarla yakın ilişki
- Azınlıklara karşı müsamahasız olma
- Tutuculuk ve geleneklerine bağlılık

Otokratik liderlik tarzı kısa süreli etkili olsa da uzun dönemde çalışanlarda verim kaybı ve isteksizlik yaratacağından bir süre sonra negatif etkileri gözlenecektir. Elbette ki etkili olduğu durumlar da vardır. Otokratik liderlikte karar süreçleri hızlı olduğundan zaman kaybı minimuma iner. Doğal afet gibi olağanüstü hal durumlarında bu liderlik tarzı etkili olacaktır (Bayram, 2013:35).

2.5.4.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, kararlara astların da katılımının sağlandığı, amaç, plan ve politikalar belirlenirken çalışanların fikirlerinin alındığı, liderin yetkilerini çalışanlar ile paylaşma eğiliminde olduğu liderlik türüdür. Demokratik lider, karar alırken çoğu zaman çalışanlara danışır, bu doğrultuda hareket eder. Aldığı kararları çalışanlar ile paylaşır. Bu tarz liderler çalışanlarını uzmanlık gücüyle etkilemektedirler (Daft, 2000: 507).

Demokratik liderler, kendi kararlarını çalışanlara zorla kabul ettirmeye çalışmazlar. Alınan kararlar ortak olduğu için kararlara maksimum katılım söz konusudur. Dolayısıyla bu da kaliteyi, verimliliği ve motivasyonu arttıracaktır. Böyle yönetilen örgütlerde çalışanlar işlerini daha çok benimseyecekler daha özverili çalışacaklardır. Bu örgütlerde işgücü devir hızı ve devamsızlık azalacaktır (Yılmaz, 2015: 20).

Demokratik liderler her zaman eleştiriye açıktırlar. Çalışanlarıyla olan ilişkilerine maksimum düzeyde önem verirler. Çalışanlarının sadece örgütle alakalı fikirleri değil gündelik hayatlarıyla da ilgilenirler (Bayram, 2013: 35).

Demokratik liderlik üzerine Tannebaum ve Schmit tarafından yapılan çalışmalara göre liderin gerektiği durumlarda hem otokratik hem de demokratik tavıra bürünebilirler. Eğer karar verme sürecinde zaman kısıtlı ise lider otokratik

davranış sergileyebilir (www.insankaynaklari.arthuranderson.com). Yapılan çalışmalarda demokratik yapıdaki liderlerin sahip olduğu belli başlı özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (O'Leary, 2000: 14).

- Katılımcıdır. Lider örgütte yapılanlarla ilgili olarak çalışanlarla hemfikirdir. Çalışanların organizasyonel kararları bildiğinden emindir.
- Tartışmaları cesaretlendirir. Lider yeni fikirlerin oluşması için tartışmanın gerekliliğinin bilincindedir.
- Veto edebilir. Lider konumunun kendisine verdiği gücü gerektiği durumlarda kullanabilir.

Girişimcilik yöneliminin yüksek olduğu örgütlerde demokratik liderlik tarzı çok etkili olmaktadır. Çalışanlar sürekli yenilikçiliğin ve açık fikirliliğin desteklendiği ortamlarda kendilerini daha motive hissedeceklerdir. Demokratik liderlikte hassas nokta, liderin pek çok fikir arasından etkili olanları seçip ayırabilmesidir. Lider tüm çalışanları kararlara dahil ettiğinden hepsi daha özverili ve istekli çalışacaklardır. Fakat bu liderlik tarzının olumsuz tarafı çok önemli ve acil kararlarda sistemin yavaş işlemesidir.

2.5.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesinin kökeni Antik Yunan'a kadar dayanmaktadır. Antik Yunan'da armağan, tanrı vergisi hediye anlamına gelen karizma sıradan insanlardan farklı olarak, Allah tarafından bazı kimselere verilmiş insan üstü güçtür (Güney, 2001: 299). Sosyal bilimlerde ise bu kavram ilk olarak Max Weber tarafından, çalışanlar üzerinde farklı bir güce sahip olan, kriz zamanlarında ortaya çıkan liderliği tanımlamak için kullanılmıştır. Karizmatik liderlik kavramı, psikolojiden, işletmeye kadar pek çok farklı disiplin tarafından ele alındığından ortak bir tanım yapmak mümkün değildir (Bayram, 2013: 38).

Karizmatik liderler bir grubu peşinden sürükleyebilecek kadar etkili olan liderlerdir. Bu liderler sahip oldukları karizmayı, çalışanlarını istediği yönde davranmaya sevk etmek için kullanırlar. Karizmatik liderler karşılarındakini motive etme konusunda üstün bir yeteneğe sahiptirler (Akdeniz, 2010: 37).

Karizmatik liderler çoğunlukla değişimin zorunlu olduğu kaos ve kriz ortamlarında ortaya çıkarlar. Eğer bir grupta tatminsizlik, huzursuzluk, başarısızlık varsa bu ortam kaosa çok müsait bir ortamdır. Böyle ortamlarda çoğu zaman yeniliğe ve değişikliğe ihtiyaç duyulduğundan karizmatik liderlerin ortaya çıkışı daha kolay olacaktır. Tarihte kitleleri peşinden sürükleyen liderlere bakıldığında çoğunun zor koşulların olduğu zamanlarda ortaya çıktığı görülmektedir. Buna en güzel örnek Mustafa Kemal Atatürk'tür (Koçel, 2013: 593). Karizmatik liderler bir lidere ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkarlar. Karizmatik liderlerin diğer kişilerden farklı olarak sahip oldukları özellikleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Werner, 1993):

- Üstün yetenekler
- Özgüven
- Etkileyicilik
- Yüksek ikna kabiliyeti
- Risk alabilme
- Hedefe ulaşmak için üstün çaba
- Çalışanlara önem verme

Karizmatik liderler için örgüt amaçlarını gerçekleştirmek hayati derecede önemlidir. Çalışanlarıyla aralarında mesafe bulunmasına rağmen onlarla son derece ilgilidir. Karizmatik liderler hedeflerine ulaşmak için dört aşama belirlerler. Bunlar (Arık, 2013: 47);

- Gerçekçi bir vizyon sahibi olmak
- Vizyonu çalışanlara açıklamak

- Örgütte güven ortamı yaratmak
- Vizyonu gerçekleştirmek.

Karizmatik liderler, üstün yetenekleriyle çalışanlarını etkilerler ve onlarda saygı uyandırırlar. Çalışanlarıyla aralarındaki mesafeye rağmen çalışanları onlara saygı duyarlar ve emirlerine itaat ederler.

2.5.4.4. Babacan (Paternalist) Liderlik

Babacan liderlik tipi olarakta bilinen paternalist liderlik, güçlü bir otoriter tavrın yardımsever ve babacan bir tavırla desteklendiği liderlik türüdür. Her türlü örgüt ortamını harekete geçirebilen bu liderler özellikle dağınık örgütlerde etkili olmaktadır. Bu liderlerin göstereceği sevgi dolu yaklaşımlar çalışanların motive olmalarını ve liderle çalışanlar arasında sağlam bir ilişki kurulmasını sağlar. Liderlerine aşırı bağlılık duyan çalışanlar, liderlerin belirledikleri örgütsel amaçları kendi amaçları gibi benimseyip bunu gerçekleştirmek için üstün bir çaba göstereceklerdir.

2.5.4.5. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı alanyazına ilk olarak Dawston tarafından 1973 yılında yazılan "İsyan Liderliği" kitabı ile girmiştir (Eraslan, 2003: 4). Daha sonra ise 1978 yılında Burns'ün yazdığı "Liderlik" kitabı ile dönüşümcü liderlik kavramı sistematikleşmiştir. Yine Burns tarafından 1985 yılında yazılan "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" adlı eser ile bu kavram geliştirilmiştir (Arslantaş, 2007: 262).

Dönüşümcü liderlik, bir değişim yaratma, gerçekçi ve stratejik bir vizyon yaratma, örgütün amaçlarını çalışanların benimsemesini sağlayıp hepsini bu yönde etkileyebilme yetenekleridir. Dönüşümcü liderler ileri görüşlüdürler bu

sayede örgüt içinde oluşturulacak değişim hareketlerinin öncüsüdürler, rehberlik ederler (Keçecioğlu, 1998: 28). Bu liderler yetki devrini sıklıkla kullanırlar, çalışanları yeni fikirler konusunda cesaretlendirirler, fikirlerine önem verirler, onların yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkarabilmek için çaba sarf ederler. Kendilerine değer verildiğini hisseden çalışanlar işlerini daha çok önemserler ve görevlerini daha çok benimserler. Böylece tüm çalışanlar örgütün amaçlarını benimsediğinden örgütsel amaçlar yönünde toplu bir çalışma gerçekleşmiş olur (Alkın, 2006: 39). Dönüşümcü lider örgüt içinde oluşturduğu misyon ve vizyon ile çalışanları ortak bir amaca ve ortak çıkarlara yönlendirir, bireylerin kendi çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarını ön plana çıkarmasını sağlarlar (Karip, 1998: 4).

Dönüşümcü liderler, çalışanlarını anlamaya çalışan, amaçlarını, ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştiren, onları değişime ve büyümeye odaklayan, yaratıcılıklarının gelişmesi için sağlayan ortamı hazırlayan kişilerdir (Yalınkılıç, 2010: 63).

Dönüşümcü liderler değişimi etkileyebilen kişilerdir. Çalışanların fikirlerini, değerlerini istedikleri yönde değiştirebilirler. Bunu yapabilmeleri ise çalışanlarının gözünde belli bir saygınlık uyandırmalarına, uzmanlık etkilerinin yüksek olmasına bağlıdır. Dönüşümcü liderlik kavramını yazına kazandıran Bass' a göre liderlerin etkili ve başarılı olmaları için karizmanın yanında dönüşümcü olmaları gerektiğini söylemektedir. Dönüşümcü liderler kendileri ve çalışanları için üç yol belirlerler ve bunları uygularlar (İpekçi, 2013: 32).

- Dönüşümcü liderler, çalışanlarına sorumluluklarını yerine getirmelerinin önemini hissettirirler.
- Dönüşümcü liderler, çalışanların kişisel gelişim, başarım gibi ihtiyaçlarının farkındadırlar.
- Dönüşümcü liderler, çalışanları bireysel kazançtan çok örgüt çıkarları için motive ederler.

Geçmişten bugüne kadar pek çok dönüşümcü lider örneği görmek mümkündür. Bunlardan en önemlilerinden birisi Mustafa Kemal Atatürk'tür (Bayram, 2013: 32).

Dönüşümcü liderleri diğer liderlerden ayırt edebilmek için Warren Bannis ve Burt Nanus tarafından yapılan çalışmalarda bu liderleri diğerlerinden ayıran özellikler, örgüt için gerekli vizyonu geliştirmek, bu vizyonu çalışanlara benimsetebilmek, örgütsel öğrenmeyi mümkün kılmak olarak tespit edilmiştir (Doğanalp, 2009: 135).

Küreselleşen iş koşullarında geleceği görebilmek, şartları değerlendirebilmek gittikçe daha önemli bir konu haline gelmektedir. Sürekli değişen şartlara uyum sağlayabilmek örgütlerin devamlılığı ve verimliliği için çok önemlidir. Dönüşümcü lider dönüşümü teşvik ettiğinden, gelecek görüşlü olduğundan örgüte avantaj sağlamada çok önemli bir etkendir.

2.5.4.6. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

1978 yılında Burns tarafından ortaya atılan etkileşimci liderlik yaklaşımı Bass'ın yaptığı çalışmalarla geliştirilmiştir. Alanyazında etkileşimci liderlik, işlemci liderlik veya yönetsel liderlik olarak da geçen bu yaklaşım, lider ile çalışanlar arasındaki karşılıklı alışverişi anlatır. Yönetsel liderlikte, lider örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için çalışanları ödül ile motive eder (Daft, 1997: 514). Bu liderler konumlarından aldıkları güçle çalışanları ödüllendirirler, ek ücret ya da statü verirler.

İşe yönelik liderler örgüt içinde yenilikçilik ve değişimle çok fazla ilgilenmezler. Bu liderlerin geleneklerine çok bağlı olduğunu söylemek yanlış değildir. Geçmişten gelen ve yararlı olmuş uygulamaların korunması ve gelecek

nesillere aktarılmasına çalışırlar. Atılımcı olmayan, durağan politikalar ve tasarruflar takip eden örgütler için ideal bir liderlik tarzıdır. İşe yönelik liderlerin özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Güner, 2002: 34).

- **Ödüllendirme:** Lider çalışanları, işlerini iyi yapmaları sonucunda ödüllendirme vaadiyle motive eder.
- **İstisnalarla Yönetim:** Lider yolunda gitmediği durumlara müdahale eder. Liderler ikiye ayrılır. Aktif liderler ve pasif liderler. Aktif liderler, sorunları araştırır, bunlara uygun olarak olaylara müdahale eder. Pasif liderler ise standartlar şartlarla uyuşmadığında müdahale ederler.
- **Liberal:** Liderler, çalışanları kendi haline bırakır. Karar almaktan ve sorumluluk üstlenmekten kaçınır.

İşe yönelik liderlik tarzında lider, verimliliği arttırmayı amaçlayan bu doğrultuda çalışanları güdüleyen, yol gösteren, onlardan beklentilerini açıkça ortaya koyan kişidir. Bu liderler geçmişle gelecek arasında bağlantı kurarak başarıya ulaşmaya çalışırlar (Yalınkılıç, 2010: 60)

2.5.4.7. Tam Serbesti Tanıyan (Laissez- Faire) Liderlik

Bu liderlik tarzı, adından da çıkarılabileceği gibi çalışanlarına sonsuz bir özgürlük alanı tanıyan, onları karar ve düşüncelerinde serbest bırakan liderlik tipidir. Bu liderlik tipinde, liderler çalışanları kendi haline bırakır. Liderin varlığı pek belli değildir. Çalışanların kendi plan ve programlarını yapmasını isterler. (Karapostal, 2014: 41). Bu liderlik tarzı genellikle liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde görülür. Bu yöneticiler önemli kararların sorumluluğunu almak istemez, bundan çekinirler (Aydemir, 2014: 36). Örgütün amaçlarını gerçekleştirme de büyük sorumluluk çalışanlara düşmektedir. Lider, çalışanları bu yönde motive eder. Çalışanlar kendi kendilerini eğitip, çıkan sorunlara çözüm bulmaları konusunda motivedirler (Alkın, 2006: 38). Çalışanlar ihtiyaç duyduklarında istedikleri kişilerle grup kurabilirler ve sorunlara çözüm

bulabilirler. Burada lider sadece malzeme ve kaynak bulmayla ilgilenir (Güner, 2002: 17). Bu liderlik tipinin en büyük dezavantajı, örgüt içerisinde liderlik otoritesi olmayacağı için çalışanlar arasında kargaşa ve anarşi ortamının oluşabilecek olmasıdır (Alkın, 2006: 38).

2.5.5. Liderliğin Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisi

Girişimcilik yönelimli örgütlerde geleneksel liderliğin yerini dönüşümcü liderlik almıştır. Dönüşümcü liderler örgütlerin performansını en üst düzeye çekebilmek için değişimi ve yeniliği desteklemektedir. Bu doğrultuda çalışanların inanç ve değer yargılarını değiştirmeyi amaç edinmektedirler. Yenilikçiliği benimsemiş olan bu liderler çalışanlarını yeni fırsatları fark etmeleri, risk almaları konusunda cesaretlendirmekte ve bu sayede girişimciliği arttırmaktadırlar (Ling vd., 2008: 558). Geleneksel örgütlerde yenilikçilik konusunda hakim olan görüş yenilikçi liderleri örgüte getirme etrafında yoğunlaşır. Fakat 3M şirketinin başarısıyla birlikte, yenilikçiliğin bilim adamları ve mühendisler sayesinde gerçekleştiği görülmüştür (Koçoğlu, 2012: 26).

Yang (2008), çalışmasında liderlik ve girişimcilik kavramlarını bir arada incelemiştir. Amacı, Tayvan'daki KOBİ'lerde liderliğin girişimcilik yöneliminin gelişimini nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Yang'ın önerdiği girişimci liderlik, etkili ve gerekli bir liderlik tarzıdır. Girişimci liderlik yeni iş girişimlerinin başarısında kritik rol oynamaktadır. Günümüz dinamik pazarlarında hayatını sürdürmekte olan işletmelerin karşı karşıya olduğu belirsiz ve tahmin edilemez özellikteki çevre liderlerin girişimci özellik taşımasını gerekli kılmaktadır (Wah, 2004, Akt. Yang, 2008: 260).

Yang bu çalışmasında KOBİ'lerde girişimcilik yönelimi ve üst düzey yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonuçları dönüşümcü liderliğin yenilikçilik, proaktif, risk alma ve tüm girişimcilik yönelimi ile anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Dönüşümcü liderlik ve girişimcilik yöneliminin tüm boyutları arasında küçük,

pozitif yönlü bir ilişki vardır. Etkileşimci liderlik ile yenilikçilik ve tüm girişimcilik yönelimi ile anlamlı pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Yang'ın pasif-çekinik liderlik olarak ifade ettiği tam serbesti tanıyan liderlik ile girişimcilik yönelimi arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Karcıoğlu ve Kaygın (2013), çalışmasında girişimcilik sürecinde dönüşümcü liderliğin etkisini incelemiştir. Amacı, liderliğin girişimcilik sürecine nasıl etki ettiğini ortaya koymaktır. Araştırmanın sonuçları, dönüşümcü liderlik ile girişimcilik arasında orta düzeyde bir ilişki ortaya koymuştur. Alt boyutlar incelendiğinde ise, yenilik alt boyutu ile arasında orta düzeyde, yeni girişim alt boyutu ile arasında düşük düzeyde, stratejik yenilenme alt boyutu ile arasında orta düzeyde proaktif davranış alt boyutu ile arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Bay ve Söker (2016), çalışmasında iç girişimcilikte yönetsel- dönüşümcü liderliğin etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonuçları, dönüşümcü liderlik ile iç girişimciliğe verilen önem arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

3. BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ALGILARI İLE LİDERLİK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİ SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRILMASI

Çalışmanın üçüncü bölümünde; havalimanı işletmeciliği sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin çalışanlarının katıldığı bu araştırmanın amacı ve bu araştırmanın ilgili yazın açısından taşıdığı önem, araştırmanın evreni ve örneklemi, modeli, veri toplama araçları, bu doğrultuda oluşturulan araştırma hipotezleri ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan analizlerden elde edilen bulgularla ilgili yorumlara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Küresel rekabetin büyük önem kazandığı günümüz iş dünyasında girişimcilik yönelimli olmak örgütlerin devamlılığı için önemli bir faktör olmaktadır. Girişimcilik yönelimini sadece yeni fikirler sanmak yerine yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, saldırgan rekabetçilik ve özerklik boyutlarının her biriyle bütün olarak düşünen örgütlerde istenilen olumlu etkinin sağlanabileceği beklenmektedir.

Örgütlerin bu rekabetçi ortamda hayatta kalabilmelerini etkileyen önemli bir faktör liderlerdir. Lider, kitleleri peşinden sürükleyen, bir yol göstericidir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılığı, güdülenmeleri, beklentileri liderin tutum ve davranışlarıyla ilgilidir. Örgütlerin en önemli yapı taşı çalışanları gibi görünse de çalışanların yönlendirilmesinde büyük rolü olan liderlerin payı unutulmamalıdır. Liderin davranışları çalışanı örgüte bağlamada en

önemli faktördür. Bütün bunlar liderin davranışının örgüt düzeyinde incelenmesini zorunlu kılmaktadır.

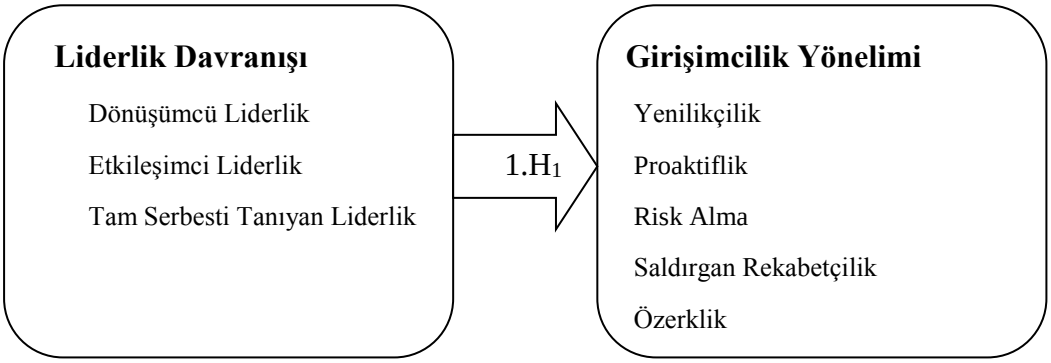
Bu çalışmada, çalışanların girişimcilik yönelimi algılamalarının liderlik davranışıyla ilişkisini araştırmak temel amaçtır. Yapılan alan yazın taramasında girişimcilik yönelimi ve liderlik ilişkisi ile ilgili çalışmaların çok nadir olduğu görülmüştür. Bu yüzden bahsedilen ilişkiyi araştırmak ve ortaya çıkarılmasına yardımcı olarak ilgili alana katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Araştırmada yer alan değişkenlerin taşıdıkları önem bakımından araştırmanın amaçları şunlardır:

- Konuyla ilgili yapılan araştırmada ulaşılan benzer kaynakların incelenmesi,
- Çalışanların algıladıkları liderlik davranışı ile girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkinin ayrıntılı olarak araştırılması,
- Katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine göre liderlik davranışı ve girişimcilik yönelimi algılarındaki farklılıkların tespit edilmesi.

3.2. Araştırma Modeli

Bu tez çalışmasında yapılan araştırmaya temel olan model Şekil 9'daki gibi belirlenmiştir.



Şekil 9: Araştırmanın Modeli

3.3. Araştırmanın Temel Hipotezleri

Araştırmanın temel sorusu, "Çalışanların girişimcilik yönelimi algıları ile liderlik davranışı arasında ilişki var mıdır?" olarak belirlenmiştir. Buna göre yazına dayalı olarak aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.

$1.H_1$: Liderlik davranışı ile girişimcilik arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$1.H_{1a}$: Dönüşümcü liderlik ile girişimcilik yöneliminin yenilikçilik alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$1.H_{1b}$: Dönüşümcü liderlik ile girişimcilik yöneliminin proaktiflik alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$1.H_{1c}$: Dönüşümcü liderlik ile girişimcilik yöneliminin risk alma alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$1.H_{1d}$: Dönüşümcü liderlik ile girişimcilik yöneliminin saldırgan rekabetçilik alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$1.H_{1e}$: Dönüşümcü liderlik ile girişimcilik yöneliminin özerklik alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$1.H_{1f}$: Etkileşimci liderlik ile girişimcilik yöneliminin yenilikçilik alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$1.H_{1g}$: Etkileşimci liderlik ile girişimcilik yöneliminin proaktiflik alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

$1.H_{1h}$: Etkileşimci liderlik ile girişimcilik yöneliminin risk alma alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

1.H_{1i}: Etkileşimci liderlik ile girişimcilik yöneliminin saldırgan rekabetçilik alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

1.H_{1j}: Etkileşimci liderlik ile girişimcilik yöneliminin özerklik alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

1.H_{1k}: Tam serbesti tanıyan liderlik ile girişimcilik yöneliminin yenilikçilik alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

1.H_{1l}: Tam serbesti tanıyan liderlik ile girişimcilik yöneliminin proaktiflik alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

1.H_{1m}: Tam serbesti tanıyan liderlik ile girişimcilik yöneliminin risk alma alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

1.H_{1n}: Tam serbesti tanıyan liderlik ile girişimcilik yöneliminin saldırgan rekabetçilik alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

1.H_{1o}: Tam serbesti tanıyan liderlik ile girişimcilik yöneliminin özerklik alt boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmaya ilişkin tanımlanan istatistik birimlerinin tümünün oluşturduğu topluluğa *evren (anakütle)* denir. Çalışmalarda her zaman anakütledeki tüm istatistik birimleri ile çalışmak mümkün veya anlamlı olmayabilir. Bu nedenle araştırmalarda anakütlenin tamamı yerine, bu anakütlenin özelliklerini yansıttığı varsayılan ve çeşitli yöntemlerle oluşturulan sayıca az birimlerinden oluşan alt topluluklarla çalışılır. Bu alt topluluğa da *örneklem* denir (Aslanargun vd. 2013:4). Uygun olarak seçilmiş elemanların, evrenin özelliklerini taşıyacağı ve bu örneklem üzerinden elde edilen bulguların evrene genelleştirilebileceği düşünülebilmektedir. Seçilen örneklemin doğru bir şekilde seçilmesi elde edilen sonuçların evrene genelleştirilmesinde oldukça önemlidir (Usta, 2016: 165).

Çalışanların girişimcilik yönelimi algılarının liderlik davranışı ile ilişkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın evreni, havalimanı işletmeciliği

sektöründe hizmet veren personel olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada ise havalimanı işletmeciliği alanında faaliyet gösteren Türkiye merkezli bir uluslararası şirketin çalışanlarından kolayda örnekleme ile elde edilen soru formları değerlendirmeye alınmıştır. Havalimanı işletmeciliği yapan ilgili şirketin web sitesinde çalışan sayısı 14.478 kişi olarak görülmektedir. Fakat bu sayı şirkete ait farklı bölge ve ülkelerdeki çalışan sayısını içermektedir. Uygulanan bölgedeki çalışanlardan anket uygulamasına katılan gönüllü katılımcılar ile araştırmanın örneklemi 275 şeklinde ortaya çıkmıştır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan çalışmalar, belirli planlara göre yürütülmesine rağmen, bazı sınırlılıklar nedeniyle doğru ve net sonuçlara ulaşılamayabilmektedir. Bu araştırmanın temel sınırlılığı, tek bir havalimanı işletmesinin seçilmiş olmasıdır. Türkiye'de pek çok havalimanı bulunmasına rağmen seçilen işletme büyüklüğü açısından genellemeye daha yakın sonuçlar elde edilmesini sağlayacağı düşünülmüştür. Bununla birlikte tek bir havalimanının seçilmesinin nedeni tüm işletmelere ulaşılmasının pratikte mümkün olmamasıdır.

Araştırmanın sınırlılığı olarak görülen bir diğer etken ise, uygulamanın yapıldığı şirketteki birçok çalışanın anketi yanıtlamak için zaman ayırma isteği göstermemesidir. Çalışanların kendi yöneticilerinden çekinmeleri, mevcut işlerine ve pozisyonlarına zarar gelmesine dair korkuları, konuyla ilgilenmemeleri, anket formunu eksik doldurmaları da diğer sınırlılıklardandır. Araştırma kapsamında 275 anket elde edilebilmiştir. Bu rakam da analiz sonuçları ve yorumlarını genelleştirmede sınırlılıklara neden olmuştur.

3.6. Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi izlenmiş ve veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci ve üçüncü bölümde, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Yanıtlar, 5'li Likert tipi seçenekten (1-Kesinlikle Katılmıyorum ile 5-Tamamen Katılıyorum aralığında) oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde kullanılan Girişimcilik Yönelimi Envanteri 2012 yılında Merve Koçoğlu tarafından yürütülen "Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma" adlı doktora çalışmasından yazarın izni alınarak kullanılmıştır. Liderlik davranışını ölçebilmek için Bass ve Avalio tarafından geliştirilen ve Türkiye ve dünyada pek çok akademik çalışmada kullanılan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği"nden yararlanılmıştır.

3.7. Verilerin Toplanması

Çalışanların girişimcilik yönelimi algıları ve liderlik davranışı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacıyla hazırlanan soru formu İstanbul'da faaliyet gösteren havalimanı işletmesinde çalışanlara elden dağıtılmış ve toplanmıştır. Sözü edilen işletmeye, anketler bırakılarak belirli bir süre sonra geri dönüş alınmıştır. Anket uygulaması Kasım 2015- Mart 2016 tarihleri arasında yapılmıştır. Uygulama sonucunda toplam 275 adet anket ele edilmiştir.

3.8. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırma da öncelikli olarak anket ile elde edilen bilgiler kodlanarak istatistik programına aktarılmıştır. İstatistiksel hesaplamalar için SPSS 20.0 VE AMOS 23

paket programları kullanılmıştır. Çalışma da ilk olarak katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine yönelik olan soruların sıklık ile sıklık yüzdeleri özetlenmiştir. Daha sonra önermelerin toplandığı boyutların doğruluğunu kontrol edebilmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde model kurularak test edilmiştir. Demografik ve mesleki özelliklerin, faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlara etkisi incelenerek çalışma tamamlanmıştır.

3.8.1. Katılımcıların Demografik ve Mesleki Özellikleri

Çalışmaya katılarak anketi cevaplayan çalışanların demografik ve mesleki özellikleri Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9: Demografik ve Mesleki Değişkenler

		Sıklık	Sıklık Yüzdesi
Yaş	25 yaş altı 26-35 yaş arası 36 yaş üstü Toplam	21 138 116 275	7.6 50.2 42.2 100
Cinsiyet	Kadın Erkek Toplam	119 156 275	43.3 56.7 100
Eğitim	Lise Ön Lisans Lisans	219 45 11	79.6 16.4 4.0
Pozisyon	Departman Şefi Çalışan Toplam	9 266 275	3.3 96.7 100

Kurumda Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	70	25.5
	1- 5 Yıl Arası	85	30.9
	6- 10 Yıl Arası	76	27.6
	11- 15 Yıl Arası	44	16.0
	Toplam	275	100
Mevcut Yöneticiyle Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	116	42.2
	1- 3 Yıl Arası	89	32.4
	4- 6 Yıl Arası	34	12.4
	7- 10 Yıl Arası	36	13.1
	Toplam	275	100

Anket çalışmasına katılanların %56.7'sinin erkek, %50.2'sinin 26 ile 35 yaş aralığında, %79.6'sının lise mezunu olduğu gözlemlenmiştir. Bu katılımcıların %96.7'sinin çalışan, %30.9'unun 1 ile 5 yıl arası aynı kurumda çalıştığı ve %42.2'sinin 1 yıldan az bir süredir mevcut yöneticisiyle çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.8.2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Birbiriyle ilişkili olan değişkenleri gruplandırarak daha az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı olan yeni değişkenler bulmak veya daha önceden bulunmuş olanları test etmek faktör analizi ile yapılır. Faktör analizi, keşfedici ve doğrulayıcı olarak iki türdür. Keşfedici faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak faktör bulma işlemi yapılırken, doğrulayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkiye dair önceden saptanan bir modelin ya da hipotezin test edilmesi söz konusudur (Meydan ve Şeşen, 2015; 21).

Yapılan araştırmalarda veri toplama sürecinde gözlenen ve ölçülen değişkenler kümesi elde edilir. Sosyal bilimler ve davranış bilimlerinde çoğunlukla gözlenemeyen yapılar kullanılmaktadır ve bunlara gizil değişken adı verilir. Gizil değişkenler direk olarak ölçülememekte, gözlenebilen bir değişkene bağlı olarak ölçülebilmektedir (Usta, 2016:187).

Daha önceden keşfedici faktör analizi uygulanarak daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin mevcut ölçekte de benzer şekilde olup olmadığını ortaya koymak amacı ile yapılan faktör analizine doğrulayıcı faktör analizi denmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015:21). Doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesinin özel bir uygulama alanıdır denilebilir. Yapısal eşitlik modellemesi ve doğrulayıcı faktör analizi farklı kavramlar olarak görülmesine rağmen ikisi de temel olarak aynı mantığa ve hesaplama tekniğine dayanmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi varsayımları ve analiz sonuçlarını göstermek için yol şemalarını kullanır (Usta, 2016:188).

3.8.2.1. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmada yer alan girişimcilik yönelimi ölçeğindeki değişkenlerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile kontrol edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre modelde yer alan tüm faktörler için iyi bir uyum sağlandığı ($\chi 2/df=1,476$ RMSEA=0,42; CFI=0,882, GFI=0,940) belirlenmiştir.

Tablo 10:Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

MADDE	<---	BOYUT	STANDARDİZE REGRESYON KATSAYILARI	Kritik Oran	P
GY5	<---	Yenilikçi	,263	-	-
GY4	<---	Yenilikçi	,360	2.734	,006
GY3	<---	Yenilikçi	-,319	-2,816	,005
GY2	<---	Yenilikçi	-,799	-3,012	,003
GY1	<---	Yenilikçi	-,606	-2,977	,003
GY8	<---	Proaktif	,362	-	-
GY7	<---	Proaktif	,415	2,867	,004
GY6	<---	Proaktif	-,415	-2,904	,004
GY12	<---	Risk	,458	-	-
GY11	<---	Risk	,558	5,000	,000
GY10	<---	Risk	,478	4,678	,000
GY9	<---	Risk	,471	4,645	,000
GY14	<---	Agresif	,321	-	-
GY13	<---	Agresif	-,222	-3,319	,000
GY18	<---	Özerklik	,332	-	-
GY16	<---	Özerklik	,408	3,049	,002
GY15	<---	Özerklik	,252	2,410	,016

Tablo 11: Uyum İndeksi Aralıkları

Uyum İndeksleri	**İyi Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Sonuçlar**
χ^2 (CMIN)	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	**153,538**
χ^2/df(CMIN/df)	**≤ 3**	≤4-5	**1,476**
CFI	≥0.97	≥0.90	0,882
RMSEA	**≤0.05**	0.06-0.08	**0.042**
GFI	**≥0.90**	0,89-0,85	**0,940**

3.8.2.2. Liderlik Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmada yer alan liderlik ölçeğindeki değişkenlerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile kontrol edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre modelde yer alan tüm faktörler için iyi bir uyum sağlandığı ($\chi 2/df=1,476$ RMSEA=0,42; CFI=0,882, GFI=0,940) belirlenmiştir.

Tablo 12: Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

MADDE	<---	BOYUT	STANDARDİZE REGRESYON KATS.	Kritik Oran	P
LİD36	<---	Dönüşümcü	,412	-	-
LİD35	<---	Dönüşümcü	,376	4,507	,000
LİD34	<---	Dönüşümcü	,493	4,676	,000
LİD29	<---	Dönüşümcü	,243	3,000	,003
LİD28	<---	Dönüşümcü	,165	2,164	,030
LİD27	<---	Dönüşümcü	,270	3,250	,001
LİD26	<---	Dönüşümcü	,270	3,256	,001
LİD21	<---	Dönüşümcü	,439	4,457	,000
LİD20	<---	Dönüşümcü	,394	4,201	,000
LİD19	<---	Dönüşümcü	,264	3,205	,001
LİD18	<---	Dönüşümcü	,172	2,241	,025
LİD3	<---	Dönüşümcü	,317	3,575	,000
LİD1	<---	Dönüşümcü	,260	3,168	,002
LİD5	<---	Etkileşimci	,188	-	-
LİD6	<---	Etkileşimci	,265	2,103	,035
LİD7	<---	Etkileşimci	,310	2,441	,015
LİD15	<---	Etkileşimci	,269	2,115	,034
LİD22	<---	Etkileşimci	,270	2,119	,034
LİD30	<---	Etkileşimci	,244	2,041	,041
LİD32	<---	Etkileşimci	,371	2,306	,021

LİD8	<---	Tam serbesti	,263	-	-
LİD16	<---	Tam serbesti	,260	3,123	,002
LİD25	<---	Tam serbesti	,286	3,282	,001
LİD33	<---	Tam serbesti	,389	3,734	,000

Tablo 13: Uyum İndeksi Aralıkları

Uyum İndeksleri	**İyi Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Sonuçlar**
χ^2 (CMIN)	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	**371,566**
χ^2/df (CMIN/df)	**≤ 3**	≤4-5	**1,535**
CFI	≥0.97	≥0.90	0,753
RMSEA	**≤0.05**	0.06-0.08	**0.044**
GFI	**≥0.90**	0,89-0,85	**0,896**

3.8.3 Yöntem

Liderlik ve girişimcilik yönelimi arasındaki nedensellik ilişkilerini incelemek amacı ile yürütülen bu araştırmada yapısal eşitlik modeli ile değişkenler arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu amaçla, liderlik alt boyutları bağımsız değişken, girişimcilik yönelimi alt boyutları ise bağımlı değişken olarak alınmıştır.

Bu çalışmanın amacı yapılan yazın taraması ışığında var olduğu varsayılan liderlik ve girişimcilik yönelimi arasındaki nedensel ilişkiyi araştırarak, geliştirilen bağımsız teorik bir modeli test etmektir. Teorik modelin içerdiği iki kavram olan liderlik ve girişimcilik yönelimi kavramları, teorik olarak var oldukları varsayılan fakat doğrudan ölçülmesi mümkün olmayan bir ilişkiye sahip olduklarından bazı göstergeler yardımıyla (Byrne, 2010: 4) ölçülebilecekleri varsayılmaktadır. Bu şekildeki belirsiz neden sonuç ilişkilerini ölçmek amacıyla yapısal eşitlik modelinin uygun olduğu Jöreskog ve Sörbom (1982) tarafından önerilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, yapısal eşitlik modeli, liderlik ve girişimcilik yönelimi arasındaki nedensel ilişkiyi belirlemek için kullanılmıştır.

Yeterli örneklem büyüklüğü, gözlenen ve gizil değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması, doğrusallık, çoklu doğrusal bağlantı olmaması ve aykırı değerler olmaması yapısal eşitlik modelinin varsayımlarıdır. Örneklem büyüklüğü değerlendirildiğinde, yapısal eşitlik modelinde yeterli örneklem büyüklüğü ile ilgili farklı görüşler yer almasına rağmen genellikle 100'den az örneklem hacmi küçük, 100-200 arası örneklem hacmi orta ve 200'den fazla örneklem hacmi ise büyük örneklem hacmi (Bayram, 2010:51) olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda, 275 birimden oluşan çalışmanın örneklem düzeyinin yapısal eşitlik modeli için yeterli olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışmada çok değişkenli normallik varsayımı için tercih edilen yöntem, Mardia basıklık katsayısıdır. Analiz sonucuna göre kurtosis değeri 119,336 ve kritik oran (c.r.) 18,917>1,96 olarak hesaplanmış ve veri setinin çok değişkenli normallik varsayımını sağlamadığı belirlenmiştir.

Çoklu doğrusal bağlantının saptanmasında, veri seti varyans artış faktörleri (VIF) ile değerlendirilmiştir. Uygulamada 10'un üzerindeki VIF değerleri ciddi çoklu doğrusal bağlantı olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2014:225). Çalışmaya ait veri setinin VIF değerleri (1,306-1,948) arasında değişmektedir.

Tablo 14: Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler	**Ort.**	**St.S.**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
1-Dönüşümcü	3,2467	,49175	1,000	.294**	.425**	,090	,085	-,094	-,024	.306**
2-Etkileşimci	3,2587	,54167	.294**	1,000	.445**	-,062	,009	-.144*	-,071	.214**
3-Tam Serbesti	3,3563	,65052	.425**	.445**	1,000	,046	,025	-,098	-,033	.271**
4-Yenilikçi	3,1215	,55794	,090	-,062	,046	1,000	-,031	.233**	,093	,022

5-Pro-Aktif	3,0885	,56227	,085	,009	,025	-,031	1,000	-,005	-,110	,105
6-Risk	2,9900	,74060	-,094	-.144*	-,098	.233**	-,005	1,000	,015	-.208**
7-Agresif			-,024	-,071	-,033	,093	-,110	,015	1,000	,104
8- Özerklik	3,2195	,68836	.306**	.214**	.271**	,022	,105	-.208**	,104	1,000

**p<.01, *p<.05

Çalışmada yer alan değişkenlere ait ilişkiler, normallik varsayımının sağlanmaması nedeniyle Spearman sıra korelasyonu ile değerlendirilmiştir. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyonlar Tablo 14'te belirtilmiştir. Buna göre dönüşümcü liderlik ile özerklik alt boyutu arasında, etkileşimci liderlik ile özerklik alt boyutu arasında, tam serbesti tanıyan liderlik ile özerklik alt boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde ilişkiler belirlenmiştir.

3.8.4. Yapısal Model Geçerliliği

Belirlenen ilişkiler çerçevesinde oluşturulan YEM modeli anlamsız yollar çıkarıldıktan sonraki halleriyle Şekil 10'da gösterilmektedir. Model liderlik tiplerinin girişimcilik yönelimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu düşünülerek oluşturulmuştur.

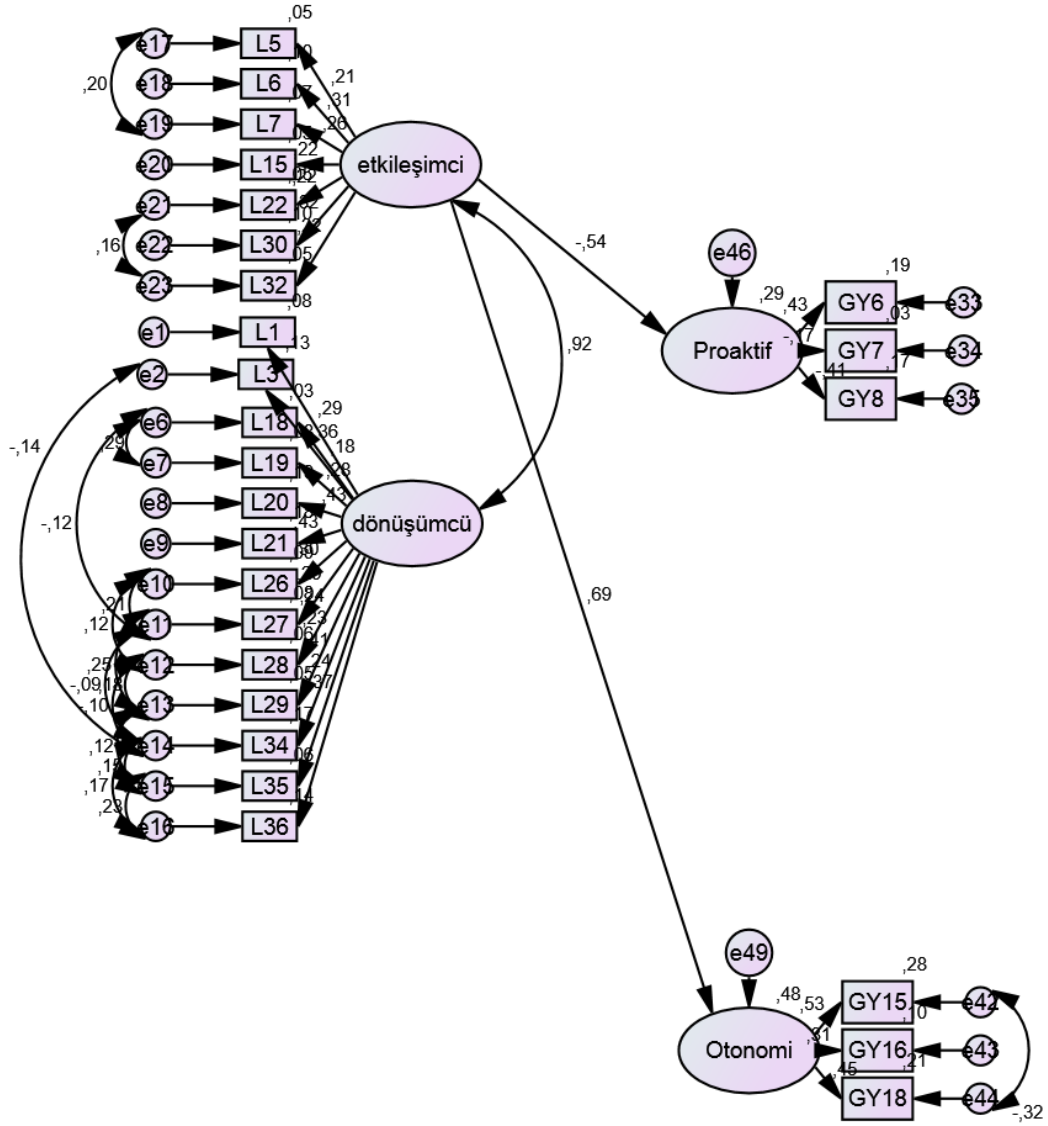
Tablo 15: Yapısal Model Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Sonuçlar
χ^2 (CMIN)	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	**734,528**
χ^2/df (CMIN/df)	**≤ 3**	≤4-5	**1,291**
CFI	≥0.97	≥0.90	0,811
RMSEA	**≤0.05**	0.06-0.08	**0.033**
GFI	≥0.90	**0,89-0,85**	**0,875**

Kaynak: **(Meydan&Şeşen, 2011 ve Hu&Bentler, 1999)**

Araştırmanın modeline ait uyum iyiliği değerleri Tablo 15'te yer almaktadır. Modelin iyi uyum sağladığı görülmekte ve yapısal eşitlik doğrulanmaktadır (χ2/df=1,291, RMSEA=0,033, CFI=0,811, GFI=0,875).

Modelin uyum iyiliği, χ2 (Chi square), df (Degrees of freedom) ve χ2/df'nin oranı, RMSEA (Root mean square error of approximation), CFI (Comparative Fit Index) ve IFI (Incremental Fit Index) indeksleri ile değerlendirilmiştir. Meydan&Şeşen (2011) ve Hu&Bentler (1999)'e göre kabul edilen düzeyler açısından tüm uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Böylece oluşturulan modeldeki değişkenler ve yapılar arasındaki ilişkiler doğrulanmaktadır.



Şekil 10: Yapısal Eşitlik Modellemesi

Araştırmaya katılan çalışanlardan elde edilen verilerin YEM ile analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan ilişkiler Şekil 10'da görülmektedir. Liderlik türlerinden etkileşimci liderlik ile girişimcilik yönelimi alt boyutlarından proaktiflik ve özerklik arasında nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Bu bulgu ışığında araştırma alt hipotezlerinden $1.H_{1g}$ ve $1.H_{1j}$ kabul edilmiş, diğer hipotezler reddedilmiştir.

Tablo 16: Yapısal İlişkiler

Yapısal İlişkiler			**Standardize Regresyon Katsayıları**	**Tahmin Değerleri**	**t Değerleri**	**Anlamlılık Değeri**	**R^2**
Proaktif	<	etkileşimci	-0,535	-1,013	-2,146	0,032	0,481
Özerklik		etkileşimci	0,693	1,642	2,514	0,012	0,287

Model için elde edilen standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakıldığında etkileşimci liderliğin girişimcilik yöneliminin proaktiflik boyutu üzerinde negatif ve anlamlı (β=-0,535, $p<.05$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Benzer şekilde etkileşimci liderliğin girişimcilik yöneliminin özerklik boyutu üzerinde ise pozitif ve anlamlı (β=0,693, $p<.05$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 17: Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	**İyi Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Sonuçlar**
χ^2 (CMIN)	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	**317,313**
χ^2/df (CMIN/df)	**≤ 3**	≤4-5	**1,133**
CFI	≥0.97	**≥0.90**	**0,915**
RMSEA	**≤0.05**	0.06-0.08	**0,022**
GFI	≥0.90	**0,89-0,85**	**0,920**

Modelin tahmin sonuçlarında tüm parametreler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Girişimcilik yönelimi alt boyutlarından proaktiflik toplam varyansın %48'ini açıklarken, özerklik de toplam varyansın %28,7'sini açıklamaktadır.

3.8.5. Farklılık Analizleri

Sosyo- demografik faktörlere göre çalışanların girişimcilik yönelimi algıları ile liderlik davranışı ve alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediği istatistiksel analizler ile test edilmiştir.

Ölçeklerde yer alan alt boyutlar normal dağılım göstermediğinden cinsiyet ve pozisyon değişkenlerinin boyutlara etkisi Mann- Whitney U testi ile ölçülmüştür. Mann- Whitney U testi, bağımsız iki grubun ortalamalarını karşılaştırmak için kullanılan T testinin parametrik olmayan karşılığıdır.

Mann- Whitney U testi sonucunda; yenilikçilik, proaktiflik, agresif rekabetçilik, özerklik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik alt boyutlarında cinsiyete göre farklılaşma tespit edilmemiştir. Bu test sonucunda risk alma alt boyutunda cinsiyete göre farklılaşma olduğu gözlemlenmiştir. Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 18' de gösterilmiştir.

Tablo 18: Mann- Whitney U Testi (Cinsiyete Göre) Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken (Cinsiyet)	N	Z	Sig.	Açıklama
Yenilikçilik	Kadın Erkek	119 156	-,121	,904	Çalışanların cinsiyetlerine göre yenilikçilik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Proaktiflik	Kadın Erkek	119 156	-,195	,846	Çalışanların cinsiyetlerine göre proaktiflik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Risk Alma	Kadın Erkek	119 156	-2,851	,004	**Çalışanların cinsiyetlerine göre risk alma algılarında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. p<o.o5 anlamlılık düzeyinde kadınların erkeklere göre daha az risk aldıkları görülmüştür.**
Agresiflik	Kadın Erkek	119 156	-,630	,529	Çalışanların cinsiyetlerine göre agresiflik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Özerklik	Kadın Erkek	119 156	-,217	,828	Çalışanların cinsiyetlerine göre özerklik algılarında anlamlı bir farklılık

					olmadığı saptanmıştır.
Dönüşümcü	Kadın Erkek	119 156	-,144	,886	Çalışanların cinsiyetlerine göre dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Etkileşimci	Kadın Erkek	119 156	-,559	,576	Çalışanların cinsiyetlerine göre etkileşimci liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Tam Serbesti	Kadın Erkek	119 156	-1,408	,159	Çalışanların cinsiyetlerine göre tam serbesti tanıyan liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Mann- Whitney U testi sonucunda; yenilikçilik, proaktiflik, risk alma, agresif rekabetçilik, özerklik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik alt boyutlarında pozisyona göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 19' da gösterilmiştir.

Normal dağılım varsayımının sağlanmaması nedeniyle katılanların yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi ve şimdiki çalışma süresi bağımsız değişkenlerinin girişimcilik yönelimi ve liderlik alt boyutlarına etkisi parametrik olmayan Kruskall-Wallis testiyle araştırılmıştır. Kruskal-Wallis testi bağımsız ve ikiden fazla grubu karşılaştırmak için kullanılan, parametrik karşılığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) olan parametrik olmayan istatistiksel testtir (Usta, 2016: 220). Test sonucunda yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi ve mevcut yöneticisiyle çalışma süresinin hiçbir alt boyutta farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Kruskall-Wallis test sonuçları Tablo 20, Tablo 21, Tablo 22 ve Tablo 23' de gösterilmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Havalimanı işletmeciliği sektörüne görev yapan çalışanların algıladıkları girişimcilik yönelimi ile liderlik davranışının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmanın birinci bölümünde girişimcilik yönelimi, ikinci bölümünde liderlik davranışı ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, araştırmaya ait detaylar sunulmuştur. Araştırmanın veri toplama yöntemi, sınırlılıkları, kullanılan ölçekler, istatistik yöntemler, anakütle ve örneklem açıklanarak bir model oluşturulmuştur. Havalimanı işletmeciliği sektöründe araştırmaya katılmaya olumlu cevap veren çalışanlar üzerinde uygulanan anketlerden 275 adet geri dönüş alınmıştır. Elde edilen sonuçlar SPSS 20.0 ve AMOS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Demografik ve mesleki özelliklere göre değişkenlerdeki farklılıkları belirlemek için Mann-Whitney U ve Kruskall-Wallis testleri yapılmıştır.

Çalışmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde katılan çalışanların %56.7'sinin erkek, %43.3'ünün kadın, %7.6'sının 25 yaş altında, %50.2'sinin 26 ile

35 yaş arasında, %42.2'sinin 36 yaş üstü olduğu, %79.6'sının lise, %16.4' ünün ön lisans, %4' ünün lisans mezunu olduğu, %3.3' ünün departman şefi, %96.7' sinin çalışan olduğu, %25.5' inin 1 yıldan az süredir, %30.9' unun 1 ile 5 yıl arası, %27.6' sının 6 ile 10 yıl arası, %16' sının 11 ile 15 yıl arası aynı kurumda çalıştığı, %42.2' sinin 1 yıldan az, %32.4' ünün 1 ile 3 yıl arası, %12.4' ünün 4 ile 6 yıl arası, %13.1' inin 7 ile 10 yıl arası şimdiki yöneticisiyle çalıştığı bulgulanmıştır.

Bu çalışma doğrultusunda oluşturulan modelin analizi yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yapılmıştır. Çok değişkenli normallik varsayımı, Mardia'nın çarpıklık ve basıklık katsayısı kullanılmış ve buradan elde edilen sonuçlardan veri setinin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle, normal dağılımın sağlanmadığı durumlarda yapısal eşitlik modelinde yardımcı bir yöntem olarak kullanılan Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Doğrusallık varsayımı Pearson korelasyon katsayısı ile değerlendirilmiş, aykırı gözlemler için Mahalanobis uzaklıklarından faydalanılmıştır.

Elde edilen modelde standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakıldığında etkileşimci liderliğin girişimcilik yöneliminin proaktiflik alt boyutu üzerinde negatif ve anlamlı (β=-0,535, $p<.05$) bir etkisinin olduğu, girişimcilik yöneliminin özerklik alt boyutu üzerinde ise pozitif ve anlamlı (β=0,693, $p<.05$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Benzer çalışmalardan Yang (2008) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin girişimcilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu, Karcıoğlu ve Kaygın (2013) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin girişimcilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu, Bay ve Söker (2016) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin iç girişimcilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu çalışmada ise alt boyutlar baz alınarak inceleme yapıldığından etkileşimci liderlik ile iki alt boyut arasında ilişki tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre, etkileşimci liderlik davranışını benimseyen yöneticilerin, çalışanların algıladıkları girişimcilik yöneliminin proaktiflik boyutunu olumsuz

etkilediği söylenebilir. Yine etkileşimci liderlik davranışını benimseyen yöneticilerin, çalışanların algıladıkları girişimcilik yöneliminin özerklik alt boyutunu olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir katkısı olan proaktif davranış göstermenin sağlanmasında etkileşimci liderlik türünün olumsuz etkisi göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca özerkliğin olumlu çıktılarla ilişkisi ele alındığında, bu çıktılar hedefleniyor ise etkileşimci liderliğin desteklenmesi yerinde olacaktır.

Demografik ve mesleki özelliklerin ölçülen boyutlar üzerindeki etkisini araştırmak için Mann- Whitney U testi ve Kruskal- Wallis testi uygulanmıştır. Bu testlerden elde edilen sonuçlara göre kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha az risk alma davranışı gösterdiği görülmüştür. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre iş bulmada daha fazla zorluk yaşamaları, kariyer basamaklarında ilerlemede erkeklere göre daha fazla sıkıntıya maruz kalmaları, cam tavan sendromu gibi sebepler yüzünden kadınlarda risk alma davranışı daha az görülebilir.

Özet olarak bu çalışmanın bulguları, etkileşimci liderlik davranışı ile proaktiflik arasında negatif yönlü, yine etkileşimci liderlik davranışı ile özerklik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu şeklindedir. Ayrıca Kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında risk alma eğiliminde fark olduğu görülmüştür.

Gelecek çalışmalar için öneriler

Yapılan diğer çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da sınırlılıklar mevcuttur. Bu sınırlılıkları ortadan kaldırabilmek için daha sonraki çalışmalarda, örneklemin genişletilmesi daha çok çalışanın çalışmaya dahil edilmesi önerilebilir. Fakat anket uygulamasının doğru ve verimli olarak gerçekleştirilebilmesi için kurumun üst düzey yöneticilerinin bu çalışmalara yaklaşımı önemlidir. Bu yüzden üst düzey yöneticilerin bu çalışmaları alana kazandırılmış önemli bir kazanım olarak görmesi ve çalışanları bu çalışmalara katılmamaları yönünde yönlendirmemeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

ABDULLAH, Firdaus, HAMALI, Jamil, DEEN, Abdul Rahman, SABAN, Gluma, ABDURAHMAN, Zainoren, (2009), "Developing a Framework of Success of Bumiputera Entrepreneurs", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Volume 3, No 1, 8- 24.

ACARAY, Ali, (2007), "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AĞCA, Veysel, KURT, Mustafa, (2007), "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 29, Temmuz Aralık, 83- 112.

AKAT, İlter, BUDAK, Gönül, BUDAK, Gülay, (1994). "İşletme Yönetimi", İstanbul: Beta Basım.

AKDENİZ, Mehmet, (2010), "Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AKSU, Müge, (2003), "Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ALDEMİR, Bora, (2011), "Küçük ve Orta Boy İnşaat Firmalarının Girişimcilik Yönelimi", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

ALKIN, Mevlüt Cengiz, (2006), "Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALSTETE, Jeffrey, (2008), "Aspects of Entrepreneurial Success", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 15, No 3, 584- 594.

ALTUNTAŞ, Gültekin, DÖNMEZ Dilek, (2010), "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 39, Sayı 1, 50- 74.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI, Girişimcilik ve İş Kurma.

ANTONCIC, Bostjan, (2007), Intrapreneurship: A Comperative Structural Equation Modeling Study, *Industrial Management & Data Systems*, Volume 107, Issue 3, 309- 325.

ANTONCIC, Bostjan, HISRICH Robert, (2003), "Clarifying The Intrapreneurship Concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 10, No 1, 7- 24.

ANTONCIC, Bostjan, (2000), "Intapreneurship: Construct Refinement and An Integrative Model Development", *Weatherhead School of Management*, Doctorial Dissertation.

ASLANARGUN, Atilla, YAZICI, Berna, KANTAR, Yeliz, ŞENOĞLU, Birdal, USTA, İlhan, (2013), "İstatistik- 1", Anadolu Üniversitesi Yayınları.

ARIK, Selçuk , (2013), "İç Girişimcilerin Liderlik Tercihi Algısı", Yüksek Lisans Tezi/ Yüksek Lisans Dönem Projesi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ARIKAN, SEMRA, (2002), "Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular", *Siyasal Kitabevi*, Ankara.

ARSHAD, Azlin Shafinaz, RASLI, Amran, ARSHAD, Afiza Azura, ZAIN, Zahariah. Mohd, (2014), "The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology- Based SMEs in Malaysia", *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 130, 46- 53.

ARSLANTAŞ, Cüneyt, PEKDEMİR, Işıl, (2007), "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Dergisi 2007/1.

ATAMAN, Göksel, (2002), "İşletme Yönetimi", *Türkmen Kitabevi*, İstanbul.

AVLONITIS, George, SALAVOU, Helen, (2007) , "Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Performance", *Journal of Business Research*, 566- 575.

AYDEMİR, Sinem, (2014), "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Çalışan Rehber Öğretmenlerin Yöneticilerinin Liderlik Tarzını Algılamaları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BAIRD, Inga Skromme, THOMAS, Howard, (1985), "Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking", *Academy of Management Review*, 10: 230-243.

BARRET, Hilton, (1996), "Relationships Among Corporate Entrepreneurship, Marketing Mix Factors, and Business Performance", Doctorial Dissertation, Nova Southeastern University.

BAY, Murat, SÖKER Fahrettin (2016), "İşletmelerde İç Girişimcilik ve Yönetsel- Dönüşümsel Liderlik: Karaman'da Bir Araştırma", Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi, 9(45), 698- 713.

BAYRAM, Şeyda, (2013), "Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BEĞENDİK, Behiye, (2013), "Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Girişimci Özellikleri", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BYGRAVE, D. William, ZACHARAKIS, Andrew, (2010), "The Portable MBA in Entrepreneurship", *Wiley*, USA.

BYRNE, Barbara M. (2010), "Structural Equation Modeling with AMOS", New York: Routledge.

CANMAN, Doğan, (1995), "Çağdaş Personel Yönetimi", *TODAİE Yayınları*, No:260, Ankara.

CHANG, Jane, (2000), "Model of Corporate Entrepreneurship: Intrepreneurship and Exopreneurship", *International Journal of Entrepreneurship*, Vol.4.

CHEN, Jin, ZHU, Zhaohui, ANQUAN, Wang, (2005), "A System Model for Corporate Entrepreneurship", *International Journal of Manpower*, Volume 26, No 6, 529- 543.

CHUNG Lai- Hong, GIBBONS, Patrick, (1997), "Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital", *Group& Organizational Managament*, Vol.22, No.1.

CHUNG, Kae H., (1987), "Management-Critical Success Factors", *Massachusetts: Allyn and Bacon*, Inc.

CLEGG, Stewart, KORNBERGER, Martin, PITSIS, Tyrone, (2005), "Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice", *Sage Publications*, London.

COVIN, Jeffrey, SLEVIN, Dennis, (1989), "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment", *Strategic Management Journal*, Volume 10, 75- 87.

ÇELİK, Vehbi, (2000), "Eğitimsel Liderlik", *Pegem Yayıncılık*, Ankara.

DAFT, Richard, (2000), "Management (5 th. Ed.)", *Orlondo: The Dyden Press*.

DELİVELİ, Ömür, (2010), "Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi.

DİKMEN, Bahar, (2012), "Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DOĞAN, Muammer, (2002), "İşletme Ekonomisi ve Yönetimi", *Anadolu Yayınları*, İzmir.

DOĞANALP, Burcu, (2009), "Kriz Döneminde Transformasyonel Liderlik Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 22, s.131-146.

DUENING, Thomas, (2015), HISRICH, Robert, LECHTER, Michael, "Technology Entrepreneurship Taking Innovation to the Marketplace", *Second Edition, Elsevier*, USA.

DUENING, Thomas, (2010), HISRICH, Robert, LECHTER Michael, "Technology Entrepreneurship", *Elsevier*, USA.

DUENING, Thomas, (2010), HISRICH, Robert, LECHTER, Michael, "Technology Entrepreneurship Creating, Capturing, and Protecting Value", *Elsevier*, USA.

DUOBİENE, Jurga, (2008), "The Role of Organizational Culture in Sustaining Corporate Entrepreneurship", *Economics and Management*, No 13, 350- 356.

DUOBIENE, Jurga, GAVENAS, Justas, ANKAITIS, Antanas, PUNDZIENE, Asta , (2007), "Applying Indicators of Orientation to Innovations, Potential of Growth and Strategic Objectives to Explain Corporate Entrepreneurship: Case Study of the Three Finnish Companies", *Problems and Perspectives in Management*, Volume 5, No 3, 31- 43.

DUOBIENE, Jurga, (2007), "The Role of Organizational Culture in Sustaining Corporate Entrepreneurship", *Economics and Management*, No.13.

DVIR, Taly, SHAMIR, Boas, (2003), "Follower Developmental Characteristics as Predicting Transformational Leadership: A Longitudinal Field Study", *The Leadership Quaterly* 14, 327- 344.

DYDUCH, Wojciehc, (2008), "Corporate Entrepreneurship Measurement for Improving Organizational Performance", *Journal of Economics & Management*, Volume 4, 16- 40.

EISENBERG, Jacob, (1999), "How Individualism- Collectivism Moderates the Effects of Rewards on Creativity and Innovation: A Comparative Review of Practices in Japan and the US", *Culture, Reward and Creativity*, Volume 8, Number 4, 251- 261.

ERASLAN, Levent, (2003), "Liderlikte Post- Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.

EREN, Erol, (1991), "Yönetim ve Organizasyon", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, İstanbul.

EREN, Erol, (2007), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", *Beta Yayınları*, İstanbul.

ERENGÜL Bilge, (1997), "Kültür Sihirbazları", *Evrim Yayınevi*, İstanbul.

ERTÜRK, Mümin, (2009), "İşletme Biliminin Temel İlkeleri", *Beta Yayıncılık*, İstanbul.

FAİZ, Emel, (2013), "Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

FERREIRA, Joao, (2002), "Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective", *International Council for Small Business 47. World Conference.*

FERREIRA, Fernando, MARQUES, Carla, BENTO, Paulo, FERREIRA, Joao, JALALI, Marjan, (2015), "Operationalizing and Measuring Individual Entrepreneurial Orientation Using Cognitive Mapping and MCDA Techniques", *Journal of Business Research,* Volume 68, Issue 12, December 2015, Pages 2691–2702.

FİŞ, Ahmet Murat, WASTI, Arzu, (2009), "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", *ODTÜ Gelişme Dergisi* 35, 127- 164.

GOVINDARAJAN, Vijay, TRIMBLE Chris, (2005), "Advanced Praise for Ten Rules for Strategic Innovators From Idea to Execution", *Harvard Business School Publishing*.

GRABEL, Thomas; PYKA, Andreas, HANUSCH, Horst, (2003), "An Evolutionary Approach To The Theory of Entrepreneurship" *Industry and Innovation*, Vol: 10, No:4, s:495.

GUTH, D. William, GINSBERG, Ari, (1990), "Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol.11.

GÜNER, Şükrü, (2002), "Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜREL, B. Esra , (2012), "İç Girişimcilik: Bir Literatür Taraması", *Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı 6, 56- 75.

HAMARAT, Murat, (2010), "Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

HARPER, C. Stephen, GLEW David J., ROWE Jonathan, (2008), "Corpreneurship: Creating Your Future", *Industrial Management*, Volume 50, No 5, 12- 17.

HISRICH, D. Robert, PETERS Michael P. , SHEPHARD Dean A. , (2005) , *Entrepreneurship*, McGraw- Hill, USA.

HODGETTS, Richard, (1999), "Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama", Çeviren: Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu, *Beta Yayınları*, İstanbul.

HOLT, T. Daniel, RUTHERFORD Mathew, CLOHESSY, Gretchen, (2007) , "Corporate Entrepreneurship: An Emprical Look at Individual Chracteristics, Context and Process", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Volume 13, No 4, 40- 54.

HORNSBY, S. Jeffrey, HOLT, Daniel, KURATKO, Donald, (2008), "The Dynamic Nature of Corporate Entrepreneurship: Assesing the CEAI", *National Academy of Management Best Paper Proceedings*.

HU, Li-Tze, BENTLER, Peter, (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indices in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", Structural Equation Modeling, 6, 1-55.

HUGHES, Mathew, MORGAN, Robert, (2007), "Deconstructing the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth", *Industrial Marketing Management* 36, 651- 661.

İPEKÇİ, Aylin, (2013), "Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARAPOSTAL, İsmail Orkun, (2014), "Okul Müdürlerinin Liderlik Biçimleri ile Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Davranışlarının İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARCIOĞLU, Fatih, KAYGIN, Erdoğan, (2013), "Girişimcilik Sürecinde Dönüşürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3),

KARİP, Emin, (1998), "Dönüşümcü Liderlik", Gazi Üniversitesi.

KEÇECİOĞLU, Tamer, (1998), "Liderlik ve Liderlik", *İstanbul: Kalder Yayınları* No:24.

KENNEY Matthew, MUJTABA Bahaudin G. , (2007), "Understanding Corporate Entrepreneurship and Development: A Practitioner View of Organizational Intrapreneurship", *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol.12, No.3.

KILINÇ, Mustafa, (2009), "Etkin Liderlik", *İstanbul: Kariyer Yayıncılık*.

KIRBY, David, (2003), "Entrepreneurship", *McGraw- Hill Education*.

KNIGHT, Gary, ÇAVUŞGİL Tamer, (2004), "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born- Global Firm", *Journal of International Business Studies*, Volume 35, 124- 141.

KOÇEL, Tamer, (2013), "İşletme Yöneticiliği", *Beta Yayınevi*, İstanbul.

KOÇMAR, Semih, (2012), "Liderlik Davranışı ve Duygusal Zeka Bir Alan Çalışması", Yüksek Lisans Projesi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KOÇOĞLU, Merve , (2012), "Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KREISER, Patrick M., MARINO, D. Louis, WEAVER, K. Mark "Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis", *Entrepreneurship Theory and Practice*, s. 71-94, 2002.

KURATKO, F. Daniel, HORNSBY Jeffrey S. , GOLDSBY Michael G. , (2007), "The Relationship of Stakeholder Salience, Organizational Posture, and Entrepreneurial Intensity to Corporate Entrepreneurship", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Volume 13, 56- 71.

LAU Theresa, CHAN K. F., TAI Susan H.C., NG David K.C., (2010), "Corporate Entrepreneurship of IJVs in China", *Management Research Review*, Vol. 33, No.1, 6-22.

LEE, M. Sang, PETERSON Suzanne J. , (2000), "Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness", *Journal of World Business* 35(4), 401-416.

LERNER, Miri, AZULAY Israel, TISHLER Asher, (2009), "The Role of Compensation Methods in Corporate Entrepreneurship", *International Studies of Management & Organization, Volume* 39, No 3, 53- 81.

LING, Yan, ŞİMŞEK Zeki, LUBATKIN Michael, LYON Em, VEIGA John F. , (2008), "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Exeming the CEO- TMT Interface", *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No.3, 557- 576.

LITTLE, David, LITTLE, A. , (2009), "Looking for a Reason: Escalation in New Product of Development", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*.

LUMPKIN, G. T. , DESS G. Gregory, (1996), "Clarıfying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *Academy of Management Review*, Volume 21, No 1, 135- 172.

LUMPKIN, G. T. , DESS G. Gregory, (2000), "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Prcoess", *Journal of Management*, Vol.16.

MEMİŞOĞLU, Salih Paşa, (2001), "Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim", *7-9 Haziran 2001 10. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirisi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi*.

MEYDAN, Cem Harun, ŞEŞEN, Harun, (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi – AMOS Uygulamaları, Ankara: Detay Yayıncılık.

McGUIRE J. J. Stephan, (2003), "Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation", Doctorial Dissertation, The George Washington University, USA.

MILLER, Danny, FRIESEN, Peter, (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurail Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, Volume 3, Issue 1, January/ March, 1- 25.

MILLER, Danny, (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firm", *Management Science*, 29(7), 770- 792.

MORROW Jr. , J. L. , (2002), "Someone Old or Someone New? The Effects of CEO Change on Corporate Entrepreneurship", *New England Journal of Entrepreneurial*, Volume 5, Number 2, 21- 33.

MUCUK, İSMET, (2008), "Modern İşletmecilik", *Türkmen Kitabevi*, İstanbul.

NAMAZ, Ali, (2010), "İşletmelerde Örgütsel Yapının Yeni Ürün Geliştirme Sürecine Etkisi ve Kütahya Porselen San. A.Ş.' de Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

O'LEARY, Elizabeth, (2000), "10 Minute Guide to Leadership", Second Edition, *Alpha Books*, USA.

OSBORNE, Christina, (2008), "Leadership", *DK Publishing*, U.S.A.

ÖZALP, İnan, (1992), "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1- 2.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2003), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, 113- 130.

ÖZTAŞ, Nail, (1996), "Liderlik Tarzı ve İnsan Yaklaşımı Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

PINCHOT, Gifford, (1986), "Intrapreneuring Revisited", *Europen Management Journal*, Volume 4, No 2, 89- 94.

PINCHOT, Gifford , (1988), "Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur", *Harper& Row*, New York.

PINCHOT, Gifford, (1999), "Intrapreneuring in action: a handbook for bussiness innovation", *Berret Koehlers Publishing*.

RICHARDSON, Nicole Marie, (2005), "What It Takes To Be A Successfull Intrapreneur", *Black Entreprise*, Vol. 35, No. 5.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TOKOL, T. ,(2001), "İşletme", *Bursa: Ezgi Yayınları*.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, M. , (2001), "Örgütsel Psikoloji", *Ezgi Kitabevi*, Bursa.

SADLER- SMITH, Eugene, HAMPSON Y. , CHASTON I. , BADGER B. , (2003), "Managerial Behaviour, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance", *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47- 67.

SCHULER, Randall, (1986), "Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations: Implications for Organization Structure and Human Resource Management Practices", *Human Resource Management*, Volume 25, No 4, 607-629.

SHEN, Yu- Fang , (2007), "Entrepreneurship Corporate Social Responsibility and Flexible Innovation Networks: On the Interaction Between TNCs' R&D Activities and Local Development", *Chinese Business Review*, Volume 6, No 6.

SILVER, D. , Aaron, "Entrepreneurial Life", *John Wiley*, New York, 1983

SOYŞEKERCİ, Serhat, (2014), "Uygulamalar ve Şirket Örnekleriyle Girişimcilik", *Kriter Yayınları*.

STEERS, Richard M. (1988), "Organizatıonal Behavior (3rd ed.)", *USA: Scott, Foresman and Company.*

ŞİMŞEK, Şerif, (2002), "Yönetim ve Organizasyon", *Güney Ofset*, Konya.

ŞİMŞEK, Şerif, (2010), "Yönetim ve Organizasyon", 12. baskı, *Konya: Eğitim Kitabevi*.

TAĞRAF, Hasan, ÇALMAN, İskender. (2009), "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2.

TIMMONS A. Jeffrey, SPINELLI Stephen, (2004), "New Venture Cretion, Entrepreneurship For The 21th Century", *McGraw Hill International Edition*, Newyork.

TOPALOĞLU, Tayfun, (2006), "Girişimcinin Motivasyonel ve Bilişsel Kişilik Özellikleri: Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş (Manifest) Gereksinimleri ve Kontrol Odaklarının Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

USTA, Işıl, (2016), "Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması", Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÜNAL, Mesud, (2012), "21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik", İstanbul: *Beta Basım*.

WERNER, Isabel, (1993), "Liderlik ve Yönetim", Çeviri: Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul.

WILLIAMS, Michael, (2006), "Mastering Leadership", Second Edition, *Thorogood Press*, U.K.

WOOD, C. Christopher, HOLT Daniel T. , REED Timothy S. , HUDGENS Bryan J. , (2008) , "Perception of Corporate Entrepreneurship in Air Force

Organization: Antecendents and Outcomes", *Journal of Small Business and Entrepreneurship,* Volume 21, No 1, 117- 131.

YALINKILIÇ, Recep, (2010), "İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YANG, Chen, (2008), "The Relationship Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation, and Business Performance", *Managing Global Transitions,* Volume 6, Number 3, 257- 275.

YANG, Chen, "The Effect of Leadership and Entrepreneurial Orientation of Small and Medium Enterprises on Business Performance in Taiwan".

YILDIRIM, Bahadır Neşet, (2012), "Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILMAZ, Şükriye, (2015), "Halk Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ZAHRA, Shaker A. , George Gerard, DARWADKAR Ravi, (2001), "Entrepreneurship in the Multinational Corporation: The Effects of Corporate and Local Context", *Academy of Management Proceedings,* p.1-2.

ZAHRA, Shaker, SAPIENZA Harry, DAVIDSSON Per, (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", *Journal of Management Studies* 43 (4), 917- 955.

ZAHRA, Shaker, HAYTON James C. , SALVATO Carlo, (2004), (2007), "Entrepreneurship in Family vs. Non- Family Firms: A Resource- Based

Analysis of the Effect of Organizational Culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 363- 381.

ZAHRA, Shaker A., (1996), "Goverance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities", *Academy Management of Journal*, December 1, 39:6, 1713-1735.

ZAMPETAKIS, Leonidas A. , MOUSTAKIS Vassilis, "Fostering Corporate Entrepreneurship Through Internal Marketing Implications for Change in the Public Sector", *European Journal of Innovation Management*, Volume 10, Issue 4, 413- 433.

ZEL, Uğur, (2001), "Kişilik ve Liderlik", *Seçkin Yayıncılık*, Ankara.

http://www.insankaynaklari.arthuranderson.com/bireyler/trends/makale /liderlik2.asp, 09.10.2001, Liderlik Teorileri

EKLER

EK- 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

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

Bu araştırmada vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Kevser AKINCI

kevser.akinci@hotmail.com

EK 1. A KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz	Kadın ( ) Erkek ( )
Yaşınız	
Eğitim Durumunuz	Lisans ( ) Yüksek Lisans ( )
Kurumunuzda Çalışma Süreniz	1 Yıldan Az ( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-15 yıl arası ( ) 16 yıl ve üzeri ( )
Şimdiki Yöneticinizle Çalışma Süreniz	1 Yıldan Az ( ) 1-3 yıl arası ( ) 4-6 yıl arası ( ) 7-10 yıl arası ( ) 11 yıl ve üzeri ( )
Pozisyonunuz	Pozisyonunuz: Üst Düzey Yönetici ( ) Departman Yöneticisi ( ) Departman Şefi ( ) Çalışan ( )

EK 1. B GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ENVANTERİ

Lütfen aşağıdaki soruları **"Çalıştığınız örgüt''** ile ilişkili olarak yanıtlayınız ve ilgili kutuyu çarpı (X) ile işaretleyiniz. **1** (Kesinlikle Katılmıyorum**) 2** (Katılmıyorum) **3** (Kısmen Katılıyorum) **4** (Katılıyorum) **5** (Tamamen Katılıyorum)	**1**	2	**3**	**4**	**5**
1. Genel olarak, üst yönetim ARGE faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem verme yerine denenmiş ve başarılı olmuş ürün ve hizmetleri pazara sunmayı tercih eder.					
2. Geçtiğimiz son 5 yıl içinde piyasaya sunulan çok sayıdaki yeni ürün ve hizmet dikkate alındığında şirketimin hemen hemen hiçbir yeni ürün ya da hizmet pazarlamadığı görülmektedir.					
3. Şirketimde ürün ve hizmet bazındaki değişiklikler genellikle geniş kapsamlı ve köklü değil aksine iyileştirmeler şeklindedir.					
4. Şirketimde üst yöneticiler, sorunlarla karşılaştıklarında başka şirketlerin çözümlerini taklit etmek yerine, kendilerinin deneyerek geliştirdikleri özgün yöntemleri uygulamayı tercih eder.					
5. Şirketim, başkalarının kullandığı, kanıtlanmış yöntem ve teknikleri adapte etmek yerine kendine özgü, orjinal üretim yöntemleri ve süreçleri oluşturmayı tercih eder.					
6. Şirketim, genel olarak rakiplerin daha sonra takip edeceği yeni ve öncü uygulamaları başlatmak yerine rakipleri takip edip onların hamlelerine cevap verir.					
7. Şirketim, genel olarak rakiplerin daha sonra takip edeceği yeni ve öncü uygulamaları başlatmak yerine rakipleri takip edip onların hamlelerine cevap verir.					
8. Üst yönetim, rakiplerinin önüne geçmek için, pazara yeni ürünler sunmak ve yeni fikirler uygulamak yerine, "lideri takip etmek" eğilimindedir.					
9. Üst yönetim, büyük geri dönüş şansı olan yüksek riskli projeler yerine, garantili ve normal dönüşü olan düşük riskli projeleri tercih eder.					
10. Üst yönetim, şirket amaçlarını gerçekleştirirken çevre koşullarına uyumda cesur ve geniş kapsamlı politikalar yerine, özenli ve dar kapsamlı politikaları tercih eder.					
11. Belirsizlik içeren durumlarda karar verilirken, şirketim, olası getiriyi en üst düzeye çıkarmak amacıyla, cesur ve saldırgan bir tutum takınmak yerine olası zararı en aza indirmek amacıyla, temkinli, "bekle ve gör" yaklaşımını uygular.					
12. Üst yönetim, problemleri çözerken olası çözümlere hemen para harcamak yerine öncelikli olarak problemi ayrıntısıyla inceleyip daha sonra kaynaklarını kullanmayı tercih eder.					

13. Şirketim, rakipleriyle çatışmadan kaçınmak için rakiplerini yok etmek yerine "yaşa ve yaşat" stratejisi uygulayarak onlarla birlikte var olmayı tercih eder.					
14. Şirketim, rakiplerine saldırganca ve yoğun rekabetçi bir tutum sergiler.					
15. Üst yönetim, iş fırsatlarını değerlendirirken, kişiler üst yöneticilerin direktifleri yerine, kendi kararlarını vererek uygulamaları durumunda çok daha başarılı olacakları inancındadır.					
16. Şirketimde kişiler, iş fırsatlarını değerlendirirken, sürekli amirlerine danışmak ve onların onayını almak yerine, kararları kendileri verirler					
17. Genel müdür ve üst yönetim, şirketimin geleceğine yönelik girişimcilik fırsatlarını belirlemede ve seçmede temel rol oynar.					

EK 1. C ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ENVANTERİ

Lütfen aşağıdaki soruları **"Yöneticiniz''** ile ilişkili olarak yanıtlayınız ve ilgili kutuyu çarpı (X) ile işaretleyiniz. **1** (Kesinlikle Katılmıyorum**) 2** (Katılmıyorum) **3** (Kısmen Katılıyorum) **4** (Katılıyorum) **5** (Tamamen Katılıyorum)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Onunla çalışmak zevklidir.					
2. Önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.					
3. Geleceğe olumlu bakar.					
4. Kritik varsayımların, planlanana uygun olup olmadığını sürekli					
5. Benim için konulan performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça söyler.					
6. Hatalarımız konusunda bizi daima uyarır.					
7. Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz.					
8. Önemli bir konu karsısında karışmaktan çekinir.					
9. Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey					
10. Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.					
11. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.					
12. Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.					
13. İçimdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur.					
14. Zamanını "söndürülecek yangınlar" arayarak geçirir.					
15. Harekete geçmesi için islerin kötüye gitmiş olması gerekir.					
16. Gerektiğinde ortada yoktur.					
17. Problemler karsısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir.					
18. Kendimi geliştirmeye beni yönlendirir.					
19. Davranışları ona saygı duymama neden olur.					
20. Kararlarının ahlaki, Etik sonuçlarını dikkate alır.					
21. Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.					
22. Yaptığım hataları asla unutmaz.					
23. Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır.					
24. Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir sevkle anlatır.					
25. Karar vermekten kaçınır.					
26. İsimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.					
27. Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek onun için önemlidir.					
28. Tavırları güç ve güven hissi verir.					
29. Yapılan iyi isi daima takdir eder.					
30. Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz.					
31. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.					
32. Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi					
33. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34. Gelecekle ilgili düşleriyle bizi pesinden sürükler.					

35. Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.					
36. Her birimize farklı ihtiyaçları yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					

EK- 2. FARKLILIK ANALİZLERİ TABLOLARI

Tablo 19: Mann- Whitney U Testi (Pozisyona Göre) Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken (Pozisyon)	N	Z	Sig.	Açıklama
Yenilikçilik	Departman Şefi Çalışan	9 266	-,686	,493	Çalışanların pozisyonlarına göre yenilikçilik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Proaktiflik	Departman Şefi Çalışan	9 266	-1,090	,276	Çalışanların pozisyonlarına göre proaktiflik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Risk Alma	Departman Şefi Çalışan	9 266	-1,774	,076	Çalışanların pozisyonlarına göre risk alma algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Agresif	Departman Şefi Çalışan	9 266	-,096	,924	Çalışanların pozisyonlarına göre agresiflik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Özerklik	Departman Şefi Çalışan	9 266	-1,244	,214	Çalışanların pozisyonlarına göre özerklik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Dönüşümcü	Departman Şefi Çalışan	9 266	-,874	,382	Çalışanların pozisyonlarına göre dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Etkileşimci	Departman Şefi Çalışan	9 266	-,934	,350	Çalışanların pozisyonlarına göre etkileşimci liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Tam Serbesti	Departman Şefi Çalışan	9 266	-,526	,599	Çalışanların pozisyonlarına göre tam serbesti tanıyan liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 20: Kruskall- Wallis Testi (Yaşa Göre) Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken (Yaş)	N	X^2	Sig.	Açıklama
Yenilikçilik	25 Yaş Altı 26- 35 Yaş Arası 36 Yaş Üstü	21 138 116	,398	,820	Çalışanların yaşlarına göre yenilikçilik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Proaktiflik	25 Yaş Altı 26- 35 Yaş Arası 36 Yaş Üstü	21 138 116	4,782	,092	Çalışanların yaşlarına göre proaktiflik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Risk Alma	25 Yaş Altı 26- 35 Yaş Arası 36 Yaş Üstü	21 138 116	5,407	,067	Çalışanların yaşlarına göre risk alma algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Agresif	25 Yaş Altı 26- 35 Yaş Arası 36 Yaş Üstü	21 138 116	2,907	,234	Çalışanların yaşlarına göre agresiflik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Özerklik	25 Yaş Altı 26- 35 Yaş Arası 36 Yaş Üstü	21 138 116	,127	,938	Çalışanların yaşlarına göre özerklik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Dönüşümcü	25 Yaş Altı 26- 35 Yaş Arası 36 Yaş Üstü	21 138 116	1,150	,563	Çalışanların yaşlarına göre dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Etkileşimci	25 Yaş Altı 26- 35 Yaş Arası 36 Yaş Üstü	21 138 116	,379	,827	Çalışanların yaşlarına göre etkileşimci liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Tam Serbesti	25 Yaş Altı 26- 35 Yaş Arası 36 Yaş Üstü	21 138 116	2,100	,350	Çalışanların yaşlarına göre tam serbesti tanıyan liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 21: Kruskall- Wallis Testi (Eğitim Seviyesine Göre) Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken (Eğitim)	N	X^2	Sig.	Açıklama
Yenilikçilik	Lise Ön Lisans Lisans	219 45 11	5,532	,063	Çalışanların eğitim durumuna göre yenilikçilik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Proaktiflik	Lise Ön Lisans Lisans	219 45 11	,332	,847	Çalışanların eğitim durumuna göre proaktiflik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Risk Alma	Lise Ön Lisans Lisans	219 45 11	1,518	,468	Çalışanların eğitim durumuna göre risk alma algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Agresif	Lise Ön Lisans Lisans	219 45 11	,439	,803	Çalışanların eğitim durumuna göre agresiflik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Özerklik	Lise Ön Lisans Lisans	219 45 11	,910	,634	Çalışanların eğitim durumuna göre özerklik algılarında

					anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Dönüşümcü	Lise Ön Lisans Lisans	219 45 11	,031	,985	Çalışanların eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Etkileşimci	Lise Ön Lisans Lisans	219 45 11	,959	,619	Çalışanların eğitim durumuna göre etkileşimci liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Tam Serbesti	Lise Ön Lisans Lisans	219 45 11	,171	,918	Çalışanların eğitim durumuna göre tam serbesti tanıyan liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 22: Kruskall- Wallis Testi (Kurumda Çalışma Süresine Göre) Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken (Kurumda Çalışma Süresi)	N	X^2	Sig.	Açıklama
Yenilikçilik	1 Yıldan Az 1- 5 Yıl Arası 6- 10 Yıl Arası 11- 15 Yıl Arası	70 85 76 44	,536	,911	Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre yenilikçilik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Proaktiflik	1 Yıldan Az 1- 5 Yıl Arası 6- 10 Yıl Arası 11- 15 Yıl Arası	70 85 76 44	1,781	,619	Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre proaktiflik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Risk Alma	1 Yıldan Az 1- 5 Yıl Arası 6- 10 Yıl Arası 11- 15 Yıl Arası	70 85 76 44	,952	,813	Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre risk alma algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Agresif	1 Yıldan Az 1- 5 Yıl Arası 6- 10 Yıl Arası 11- 15 Yıl Arası	70 85 76 44	3,627	,305	Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre agresiflik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı

					saptanmıştır.
Özerklik	1 Yıldan Az 1- 5 Yıl Arası 6- 10 Yıl Arası 11- 15 Yıl Arası	70 85 76 44	1,497	,683	Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre özerklik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Dönüşümcü	1 Yıldan Az 1- 5 Yıl Arası 6- 10 Yıl Arası 11- 15 Yıl Arası	70 85 76 44	5,217	,157	Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Etkileşimci	1 Yıldan Az 1- 5 Yıl Arası 6- 10 Yıl Arası 11- 15 Yıl Arası	70 85 76 44	1,254	,740	Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre etkileşimci liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Tam Serbesti	1 Yıldan Az 1- 5 Yıl Arası 6- 10 Yıl Arası 11- 15 Yıl Arası	70 85 76 44	4,181	,243	Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre tam serbesti tanıyan liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 23: Kruskall- Wallis Testi (Şimdiki Yöneticileriyle Çalışma Sürelerine Göre) Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken (Şimdiki Yöneticileriyle Çalışma Süresi)	N	X^2	Sig.	Açıklama
Yenilikçilik	1 Yıldan Az 1- 3 Yıl Arası 4- 6 Yıl Arası 7- 10 Yıl Arası	116 89 34 36	5,397	,145	Çalışanların şimdiki yöneticileriyle çalışma sürelerine göre yenilikçilik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Proaktiflik	1 Yıldan Az 1- 3 Yıl Arası 4- 6 Yıl Arası 7- 10 Yıl Arası	116 89 34 36	7,660	,054	Çalışanların şimdiki yöneticileriyle çalışma sürelerine göre proaktiflik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Risk Alma	1 Yıldan Az 1- 3 Yıl Arası 4- 6 Yıl Arası 7- 10 Yıl Arası	116 89 34 36	7,118	,068	Çalışanların şimdiki yöneticileriyle çalışma sürelerine göre risk alma algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı

					saptanmıştır.
Agresif	1 Yıldan Az 1- 3 Yıl Arası 4- 6 Yıl Arası 7- 10 Yıl Arası	116 89 34 36	1,158	,763	Çalışanların şimdiki yöneticileriyle çalışma sürelerine göre agresiflik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Özerklik	1 Yıldan Az 1- 3 Yıl Arası 4- 6 Yıl Arası 7- 10 Yıl Arası	116 89 34 36	3,807	,283	Çalışanların şimdiki yöneticileriyle çalışma sürelerine göre özerklik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Dönüşümcü	1 Yıldan Az 1- 3 Yıl Arası 4- 6 Yıl Arası 7- 10 Yıl Arası	116 89 34 36	1,580	,664	Çalışanların şimdiki yöneticileriyle çalışma sürelerine göre dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
Etkileşimci	1 Yıldan Az 1- 3 Yıl Arası 4- 6 Yıl Arası 7- 10 Yıl Arası	116 89 34 36	4,031	,258	Çalışanların şimdiki yöneticileriyle çalışma sürelerine göre etkileşimci liderlik algılarında anlamlı bir

					farklılık olmadığı saptanmıştır.
Tam Serbesti	1 Yıldan Az 1- 3 Yıl Arası 4- 6 Yıl Arası 7- 10 Yıl Arası	116 89 34 36	3,528	,317	Çalışanların şimdiki yöneticileriyle çalışma sürelerine göre tam serbesti tanıyan liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.