

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİNDE  
HOFSTEDE’NİN ERİLLİK/DİŞİLLİK KÜLTÜR BOYUTUNUN  
ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TUĞÇE GÜRER**

**BALIKESİR, 2021**



**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİNDE  
HOFSTEDE'NİN ERİLLİK/DİŞİLLİK KÜLTÜR BOYUTUNUN  
ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TUĞÇE GÜRER**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. TAMER BOLAT**

**BALIKESİR, 2021**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201712549005 numaralı Tuğçe GÜRER'in hazırladığı Dönüşümcü Liderlik ile İç Girişimcilik İlişkisinde Hofstede'nin Erillik/Dişillik Kültür Boyutunun Etkisi konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 11/03/2021 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan) Prof. Dr. Tamer BOLAT

İmza

Prof. Dr. Oya SEYMEN

İmza

Doç. Dr. Gül COŞKUN DEĞİRMEN

İmza

.../.../...

Enstitü Onayı

## ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

31/03/2021

Tuğçe GÜRER

## ÖNSÖZ

Lider, örgütün belirlenen amaçlara ulaşması için izleyenlerine yol gösteren ve onlara rehberlik eden kişidir. Dönüşümcü lider, izleyenlerine ortak bir vizyon oluşturup örgütsel başarıyı sağlamalarında onları motive eden ve kendilerine inanmalarını sağlayandır. İç girişimcilik ise örgütte yeni girişimlerin oluşması için sahip olması gereken özellikleri kendisinde barındıran, çevredeki taleplere daha etkin cevap verebilmeyi hedefleyerek örgütün yapı ve stratejilerindeki düzenlemelere yardım edip rekabet üstünlüğünü sağlamak için riske giren, yenilikçi ve eyleme dönük faaliyetler sürecidir. Değişimin sürekli olması ve yoğun rekabet ortamı, örgütleri yenilenmeye sürüklemektedir. Dolayısıyla dönüşümcü liderin bulunduğu bir örgütte iç girişimcilik faaliyetleri desteklenecektir. Çünkü dönüşümcü lider de örgütü bir adım ileri taşımak ve başarıya ulaşmak için yeniliklere yönelecek olan bir liderlik türüdür. Bu açıklamalar ışığında çalışmada dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik ilişkisinde Hofstede'nin eril/dişil kültür boyutu özelliklerine sahip toplumların etkisi araştırılmıştır.

Lisans ve yüksek lisans yıllarımda sunduğu bilgi birikimi ve tecrübelerle eğitim hayatıma yön veren ve özverili çalışma tarzıyla kendime rol model edindiğim değerli danışman hocam Prof. Dr. Tamer BOLAT'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Çalışma sürecim boyunca eksiklerimi görmemde yardımcı olan ve nitelikli bir yüksek lisans tezi yazmam için emek veren değerli hocam Prof. Dr. Oya İnci BOLAT'a da sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisansa hazırlanmam için beni yüreklendiren ve özgün anlatımıyla her dersini pür dikkat dinlediğim değerli hocam Prof. Dr. Oya SEYMEN'e teşekkürlerimi sunuyorum.

“Eğitimin önce ailede başladığı” farkındalığıyla bizleri hayata hazırlayan ve aynı zamanda ilkokul öğretmenim olup beni öğrencisi olma şerefine ulaştıran değerli annem Nadire Nilgöl GÜRER'e, her zorluğun üstesinden gelmemi sağlayan ve sırtımı her zaman güvenle yasladığım değerli babam Necmettin GÜRER'e teşekkür ederim. Çalışmamda desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen değerli ablam Gülten Türkan GÜRER'e ve yüksek lisans tezime odaklandığım anlarda kendisini

ihmal etmeme rağmen büyük bir olgunlukla anlayış gösteren değerli kardeşim Alpaslan GÜNER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**BALIKESİR, 2021**

**TUĞÇE GÜNER**



## ÖZET

# DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK İLİŞKİSİNDE HOFSTEDE’NİN ERİLLİK/DİŞİLLİK KÜLTÜR BOYUTUNUN ETKİSİ

GÜRER, Tuğçe

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tamer BOLAT

2021, 125 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkide Hofstede’nin erillik/dişillik kültür boyutunun etkisinin belirlenmesidir. Araştırma örneklemin belirlenmesinde kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre, Balıkesir ilinin Edremit, Ayvalık ve Burhaniye ilçelerinde faaliyet gösteren banka çalışanları araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri ise, internet aracılığıyla banka çalışanlarına doldurulan anketlerle toplanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak dönüşümcü liderliği ölçmek için Kinter (2020) tarafından geliştirilen *Dönüşümcü Liderlik Ölçeği*, iç girişimciliği ölçmek için Naktiyok (2004) tarafından geliştirilen ve Durmaz (2011) tarafından Türkçe’ye uyarlanan *İç Girişimcilik Ölçeği* ve çalışmadaki katılımcıların kültürel yapılarını ölçmek için ise Hofstede’nin kültürel boyutlarını belirlemeye ilişkin olarak Wu (2006) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu kapsamda iki yüz seksen altı anket analize dâhil edilmiştir. Araştırma verilerinin analizi öncesinde ise verilerin normal dağılımı test edilmiş olup ardından doğrulayıcı faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizleri, regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, dönüşümcü liderlik ile iç girişimcilik ( $r = 0.27, p < 0.01$ ) arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada ayrıca, dönüşümcü liderliğin iç girişimcilik alt boyutları olan yenilikçilik, risk alma ve özerklik arasında pozitif yönlü bir ilişki



olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile iç girişimcilik ilişkisi arasında erillik/dişillik kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici bir etkisi olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, İç Girişimcilik, Kültür, Erillik/ Dişillik.



## ABSTRACT

### THE INFLUENCE OF HOFSTEDE'S MASCULINITY / FEMININITY CULTURAL DIMENSION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND INTERNAL ENTREPRENEURSHIP

GÜRER, Tuğçe

Master Thesis, Department of Business Administration,

Advisor: Prof. Dr. Tamer BOLAT

2021, 125 Pages

The aim of this research is to examine the relationship between transformational leadership and internal entrepreneurship and to determine the effect of Hofstede's masculinity / feminine culture dimension on this relationship. Easily accessible sampling method was used to determine the research sample. Accordingly, bank employees operating in Edremit, Ayvalık and Burhaniye districts of Balıkesir province constitute the sample of the study. The data of the research were collected through questionnaires filled out to bank employees via the internet. The *Transformational Leadership Scale* developed by Kinter (2020) to measure transformational leadership as a data collection tool in the research, the *Internal Entrepreneurship Scale* developed by Naktiyok (2004) to measure internal entrepreneurship and adapted to Turkish by Durmaz (2011), and the cultural The scale developed by Wu (2006) to determine Hofstede's cultural dimensions was used to measure its structures. In this context, two hundred eighty six questionnaires were included in the analysis. Before the analysis of the research data, the normal distribution of the data was tested, and then confirmatory factor analysis, descriptive statistics, correlation analysis, regression analysis were performed.

According to the results obtained from the research, a significant and positive relationship was found between transformational leadership and internal entrepreneurship ( $r = 0.27, p < 0.01$ ). In the said study, it was also determined that there is a positive relationship between innovativeness, risk taking and autonomy,

which are internal entrepreneurship sub-dimensions of transformational leadership. It was seen that the characteristics of masculinity / femininity culture dimension did not have a regulatory effect between the relationship between transformational leadership and internal entrepreneurship.

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Internal Entrepreneurship, Culture, Masculinity/Femininity.



Eğitimin en büyük erdem olduğuna inanan annem ile babama ithafen.

# İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xviii
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Konusu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	3
1.6. Tanımlar.....	3
<b>2. İLGİLİ ALANYAZIN</b> .....	<b>5</b>
2.1. Liderlik .....	5
2.1.1. Liderlerin Temel Özellikleri .....	8
2.1.2. Liderlik Kuramları .....	9
2.1.2.1. Özellikler Kuramı .....	9
2.1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları .....	10
2.1.2.2.1. Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Liderlik Araştırması .....	10
2.1.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları .....	11
2.1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	13
2.1.2.2.4. Harvard Araştırmaları .....	13
2.1.2.2.5. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği .....	14
2.1.2.2.6. McGregor'un X ve Y Yaklaşımları.....	15
2.1.2.2.7. Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı.....	16
2.1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları .....	17
2.1.2.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı .....	18

2.1.2.3.2. Amaç-Yol Kuramı.....	18
2.1.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	19
2.1.2.3.4. Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı .....	21
2.1.2.4. Liderlik Kuramlarında Yeni Paradigmalar .....	23
2.1.2.4.1. Karizmatik Liderlik .....	23
2.1.2.4.2. Etkileşimci Liderlik.....	24
2.1.2.4.3. Otantik Liderlik .....	25
2.1.2.4.4. Lider-Üye Etkileşimi.....	26
2.1.2.4.5. Hizmetkar Liderlik .....	26
2.1.2.4.6. Paternalist Liderlik .....	27
2.1.2.4.7. Dönüşümcü Liderlik.....	28
2.1.2.4.7.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Gelişimi .....	28
2.1.2.4.7.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	29
2.1.2.4.7.3. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri .....	31
2.1.2.4.7.4. Dönüşümcü Liderliğin Örgüte Faydaları.....	31
2.2. İç Girişimcilik.....	33
2.2.1. Girişimcilik ve İç Girişimcilik İlişkisi.....	34
2.2.2. Liderlik ve İç Girişimcilik İlişkisi .....	35
2.2.3. İç Girişimcilik Süreci.....	36
2.2.4. İç Girişimcinin Özellikleri .....	37
2.2.5. İç Girişimcilik için Gerekli Koşullar .....	38
2.2.6. İç Girişimciliğin Önündeki Engeller.....	40
2.2.7. İç Girişimciliğe Etki Eden Faktörler.....	40
2.2.8. İç Girişimciliğin Boyutları.....	43
2.2.9. İç Girişimcilik Modelleri .....	46
2.2.10. İç Girişimciliğin Önemi ve Sonuçları.....	48
2.3. Ulusal Kültür/Örgüt Kültürü Kapsamında Erillik/ Dişillik Boyutu .....	51
2.3.1. Örgüt Kültürü ve Unsurları.....	51
2.3.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler .....	52
2.3.3. Örgüt Kültürü Modelleri.....	55
2.3.4. Hofstede'nin Kültür Boyutları ve Erillik/ Dişillik Kültür Boyutu.....	64
2.3.4.1. Erillik/Dişillik Boyutu.....	65
2.4. Dönüşümcü Liderlik, İç Girişimcilik ve Hofstede'nin Erillik/Dişillik Boyutu	

İlişkisi.....	67
2.4.1. Dönüşümcü Liderlik, İç Girişimcilik ve Hofstede'nin Erillik/Dişillik Boyutu İlişkisinin Kuramsal Dayanakları.....	67
2.4.2. Dönüşümcü Liderlik ve İç Girişimcilik İlişkisi.....	67
2.4.2.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı.....	67
2.4.3. Dönüşümcü Liderlik, İç Girişimcilik ve Hofstede'nin Erillik/Dişillik Boyutu İlişkisi.....	70
2.4.3.1. Toplumsal Rol Kuramı .....	70
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>74</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	74
3.2. Araştırmanın Örneklemi.....	74
3.3. Veri Toplama Araçları.....	75
3.4. Verilerin Analizi .....	76
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>78</b>
4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	78
4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi.....	82
4.3. Düzenleyici Değişken Analizi.....	84
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>109</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>112</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>123</b>

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa

<b><u>Tablo 1.</u></b> Bağımsız Girişimci ve İç Girişimci Arasındaki Farklılıklar.....	35
<b><u>Tablo 2.</u></b> Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri.....	79
<b><u>Tablo 3.</u></b> Karşılaştırmalı Uyum İyiliği Değerleri.....	79
<b><u>Tablo 4.</u></b> İç Girişimcilik Ölçek Maddelerine İlişkin Değerler.....	80
<b><u>Tablo 5.</u></b> Dönüşümcü Liderlik Ölçek Maddelerine İlişkin Değerler.....	81
<b><u>Tablo 6.</u></b> Erillik/ Dişillik Kültür Ölçek Maddelerine İlişkin Değerler.....	82
<b><u>Tablo 71.</u></b> Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları.....	83
<b><u>Tablo 8.</u></b> Dönüşümcü Liderliğin, İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Yenilikçilik, Risk Alma ve Özerklik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	84
<b><u>Tablo 9.</u></b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik ile İç Girişimcilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	85
<b><u>Tablo 10.</u></b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarından Olan İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ile İç Girişimcilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	86
<b><u>Tablo 11.</u></b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarından Olan İdealleştirilmiş Etki-Davranış ile İç Girişimcilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	87
<b><u>Tablo 12.</u></b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarından Olan Telkinle Güdüleme ile İç Girişimcilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	88
<b><u>Tablo 13.</u></b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarından Olan Entelektüel Uyarım ile İç Girişimcilik İlişkisi Üzerindeki	



Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	89
<b>Tablo 14.</b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarından Olan Bireysel İlgi ile İç Girişimcilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	90
<b>Tablo 15.</b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Yenilikçilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	91
<b>Tablo 16.</b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Risk Alma İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	92
<b>Tablo 17.</b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Özerklik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	93
<b>Tablo 18.</b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Yenilikçilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	94
<b>Tablo 19.</b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan İdealleştirilmiş Etki-Davranış ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Yenilikçilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	95
<b>Tablo 20.</b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Telkinle Güdüleme ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Yenilikçilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	96
<b>Tablo 21.</b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Entelektüel Uyarım ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Yenilikçilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	97
<b>Tablo 22.</b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Bireysel İlgi ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Yenilikçilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	98

<b><u>Tablo 23.</u></b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Risk Alma İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	99
<b><u>Tablo 24.</u></b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan İdealleştirilmiş Etki-Davranış ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Risk Alma İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	100
<b><u>Tablo 25.</u></b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Telkinle Güdüleme ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Risk Alma İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	101
<b><u>Tablo 26.</u></b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Entelektüel Uyarım ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Risk Alma İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	102
<b><u>Tablo 27.</u></b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Bireysel İlgi ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Risk Alma İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	103
<b><u>Tablo 28.</u></b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Özerklik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	104
<b><u>Tablo 29.</u></b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan İdealleştirilmiş Etki-Davranış ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Özerklik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	105
<b><u>Tablo 30.</u></b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Telkinle Güdüleme ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Özerklik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	106
<b><u>Tablo 31.</u></b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Entelektüel Uyarım ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan	

Özerklik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	107
<b>Tablo 32.</b> Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Bireysel İlgi ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Özerklik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	108



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

<b><u>Sekil 1.</u></b> Ohio State Liderlik Çalışmaları.....	12
<b><u>Sekil 2.</u></b> Yönetim Tarzı Ölçeği.....	14
<b><u>Sekil 3.</u></b> Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	20
<b><u>Sekil 4.</u></b> Hersey Blanchard Liderlik Modeli.....	22
<b><u>Sekil 5.</u></b> Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Modeli.....	60
<b><u>Sekil 6.</u></b> Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli.....	62
<b><u>Sekil 7.</u></b> Araştırmanın Modeli.....	74

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>YEN</b>	: Yenilikçilik
<b>RİSK</b>	: Risk Alma
<b>ÖZERK</b>	: Özerklik
<b>İDEA</b>	: İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen
<b>İDED</b>	: İdealleştirilmiş Etki-Davranış
<b>TELG</b>	: Telkinle Güdüleme
<b>ENT</b>	: Entelektüel Uyarım
<b>BİR</b>	: Bireysel İlgi
<b>ER</b>	: Erillik

# 1. GİRİŞ

## 1.1. Araştırmanın Konusu

Dönüşümcü liderlik, çağdaş yönetim yaklaşımı ve çalışmalarında önem taşıyan ve dikkat çeken bir liderlik anlayışıdır. Dönüşümcü liderliğin oluşması ve yayılmasında yeni yönetim yaklaşımlarının, küreselleşmenin ve hızla değişen rekabet ortamının vb. unsurların önemli etkisi olmuştur. Günümüzde “dönüşümcü” olmanın, liderin bakış açısı ve davranışları üzerinde ne kadar payı olduğunu ve dönüşümcü liderliği neyin daha fazla etkin kıldığına dair araştırmalar sürdürülmektedir. Söz konusu liderlik anlayışının yazında ilgi görmesinin nedeni, sergilenen dönüşümcü liderlik davranışlarının izleyenlerde olumlu etki bırakmış olduğu söylenebilir (İşcan, 2002’den aktaran Bolat vd., 2018, s. 205).

İç girişimcilik, 1980’li yıllardan itibaren dünya piyasalarının bütünleşmesi, rekabet ortamının şiddetlenmesi ve çevrenin sürekli değişime uğraması sonucunda oluşan bir kavramdır ve örgütler açısından önemli bir kavram olup (Erkocaoğlu ve Özgen, 2009, s. 204); yenilikçi hareket edip geleceklerini garanti altına almak ve kaynakları daha etkin ve verimli kılmak için örgütlerin gerek duyduğu bir yönetim anlayışıdır. Günümüzde iş dünyasındaki hızlı değişime yanıt vermek ve gelişmeleri vaktinde izleyip değerlendirmek, değişime yanıt vermek ve gelişmeleri vaktinde izleyip değerlendirmek, örgütün girişimci faaliyetlerine bağlıdır. İç girişimcilik anlayışında, dinamiklerin harekete geçirilmesi ve bu bağlamda fırsatları yakalama, farklı sahalarda yatırımda bulunma, piyasanın değişen mal ve hizmet taleplerine yanıt verebilme vb. durumlar söz konusu olacaktır (Zeki ve Erçelik, 2017, s. 166). Hofstede’nin ulusal kültür boyutlarından erillik ve dişillik boyutu ise, toplumsal değerlerin kadın ya da erkeğe ait olması şeklinde ayrılmasıyla birlikte toplumun yapısal özelliklerinin ortaya çıkmasını açıklar. İş amaçlarının önemi üzerinde yapılan araştırmalarda; kişiler arası ilişkiler, başkalarına yardımcı olma ve fiziksel şartlar gibi sosyal amaçların kadınlar tarafından önemsenirken, kariyer ve para gibi kişisel

amaçların ise erkekler tarafından görece daha önemli olduğu dikkate alınmaktadır (Hofstede, 2001, s. 279). Eril kültürlerde erkeklerin rekabetçi, güçlü ve iddialı olmak, elde etmek, başarmak daha önemliken dişi kültürlerde insani değer, iletişim, empati duymak, kişilerarası ilişkiler, çalışma hayatının kalitesi daha ön plandadır (Newman ve Nollen, 1996, s. 759; Yüksel, 2013, s. 43). İç girişimcilik faaliyetleri ile sergilenen liderlik tarzları arasındaki ilişkide; örgüt kültürünün eril/dişil özellikler göstermesinin, söz konusu ilişkiye olan etkisini tespit etmesi açısından önem taşımaktadır. Örgütlerdeki kültürel özelliklerin belirlenmesi, işgörenlerin örgüt içerisindeki iç girişimcilik faaliyetlerinin geliştirilmesine ve liderlerin etkili liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik çıkarımlarda bulunmayı gerektirmektedir. Dönüşümcü liderin; liderlik özelliği gereği astlarına yol göstermesi, başarıya ulaşacaklarına dair işgöreneğine inanç aşılması, sorunlarla karşılaştıklarında rehberlik etmesi sonucu örgütün iç girişimciliğini artıracığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, eril/ dişil kültür boyutlarının liderlik süreci ile iç girişimcilik ilişkisinde etkisi olacağı öngörülmektedir. Bu açıklamalardan hareketle, “dönüşümcü liderlikle ve iç girişimcilik ilişkisinde eril/dişil kültür özelliklerinin düzenleyici etkisi” bu araştırmanın problem durumunu oluşturmaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma, dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide eril/dişil kültür özelliklerinin etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmaktadır:

1. Dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik arasındaki ilişki anlamlı mıdır?
2. Dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik ilişkisinde eril/dişil kültür özelliklerinin etkisi bulunmakta mıdır?

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bu çalışma, dönüşümcü liderlik kuramının yazında araştırılan güncel bir konu olması, işgörenlerin iç girişimcilik faaliyetini gösterebilmelerinde dönüşümcü liderin rehberliği ve liderlik özelliği gereği “dönüşümü” gerçekleştirmesi sonucu; örgütsel amaçlara ulaşmada etkili olması ve ulusal kültür ile liderlik ilişkisinin yazında yer bulması nedenlerden dolayı önemlidir.

#### 1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik ilişkisinde etkisi olduğu düşünülen erillik/dişillik kültür boyutu özellikleri ve iç girişimcilik dışında bağımlı ve bağımsız değişkenleri etkileyen, çalışmanın yapısı gereği denetlenemeyen başka değişkenlerin de etkisi söz konusudur. İncelenen değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen alanı yansıttığı varsayılmaktadır.

2. Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının, ele alınan değişkenleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

3. Anketin, örnekleme oluşturan çalışanlar tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtlandığı varsayılmıştır.

#### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu tez çalışmasında aşağıdaki sınırlılıklar mevcuttur.

1. Araştırma veri toplanan bölgelerle (Balıkesir ilinin Ayvalık, Burhaniye ve Edremit ilçeleriyle) sınırlıdır.

2. Araştırmada ele alınan değişkenler; uygulama esnasında kullanılan ölçüm araçlarının (ölçeklerin) güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır.

3. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneysel temellere oturtulamamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.

#### 1.6. Tanımlar

**Liderlik:** Belli bir durum karşısında, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşma çabalarında bir bireyin ya da grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir (Hersey ve Blanchard, 2007, s. 22).

**Dönüşümcü liderlik:** Dönüşümcü liderlik, değişimi etkin bir şekilde yürürlüğe koymak, bu değişime yön verecek ileri görüşlülüğü oluşturmak ve değişimi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan yeteneklerin bir bütünüdür (Keçecioğlu, 1998, s. 28).



**Girişimci:** Rekabet ortamının yoğun olduğu pazarda; fırsatları gelişmeler ışığında takip edip algılayan, bunları fikre dönüştüren ve bu süreçte de içinde birçok faktörü içeren riskleri de göze alabilen kişidir (Tekin, 2019, s. 4).

**İç girişimcilik:** İç girişimcilik, bir örgütte çalışan kişilerin, fırsatlar yaratmak için yenilikçi düşüncelerle birlikte, alışlagelmiş uygulamaları değiştirerek yeni işler ve projeler üretmesidir (Ağca ve Yörük, 2006, s. 164).

**Kültür:** Kültür; bir toplumun bireyleri tarafından belirlenen maddi - manevi değerlerinin tümü, bir toplumun yaşamını şekillendiren, etkileyen değerler ve kurallar olarak ifade edilmektedir (Başaran, 2004, s. 295).

**Erillik/dişillik:** Erillik/dişillik boyutu, bir toplumda erkek ve kadınlara tanımlanan rollerin, inançlar ve değer yargılarına göre ayrılmasını ifade eder. Erillik/dişillik; başarı, rekabet, kazanım, her zaman güçlü olma gibi erkeğe ait olduğu düşünülen değerlerin işbölümü, yardımseverlik, samimi ilişkiler kurma ve duygusal düşünme gibi kadına ait olduğu düşünülen değerlere göre ne kadar baskın olduğuyula ilgilenmektedir. Örgüt içinde dostça bir hava, iyi çalışma şartları, insana verilen kıymet daha ön plandaysa dişil kültür özellikleri hakimdir. Ancak örgütte yüksek makamlara ulaşmak için devamlı çalışma arzusu, başarı, rekabet ve hırs gibi baskın değerler bulunuyorsa, o örgütte eril kültür özellikleri bulunmaktadır (Bozkulak, 2019, s. 43; Çakır ve Örucü 1999, s. 24).

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

### 2.1. Liderlik

Eski bir kavram olan liderlik, İngilizcede *leadare* kökünden gelmektedir. *Leadare* kelimesi, insanları yolculuğa çıkarıp onlara rehber olma anlamına gelir. Liderlik hakkında birçok araştırma yapılmasına rağmen, kavramın tanımı tam anlamıyla netlik kazanmamıştır. İnsanlığın içinde bulunduğu belirsiz ve zor zamanlarda yönlendirme ve cesaretlendirme yeteneği liderlerin önemini artırmıştır. Belirsizlikler karşısında insanlar yardıma ihtiyaç duymaktadırlar. Lider, insanlara yol gösterip rehberlik eden, fırsatları değerlendirip kişilerin kendilerini güvende hissetmesini sağlayan kişidir. Lider, kişileri ve toplumları ellerinden tutarak yürüten değil, direkt kendi ayaklarının üzerinde yürüyebilmelerini sağlayandır. Liderlik, yönetim yazınında da oldukça önemli ve üzerinde araştırma yapılan konulardan biri haline gelmiştir. Örgütlerin en önemli unsurunun insan olması ve onun gereksinimlerinin karşılanması, liderliği zorunlu kılmaktadır. Örgütün varlığını sürdürebilmesi ve değişen çevreye karşı uyum sağlayabilmesi için etkin liderlere ihtiyaç vardır (Özkan, 2019, s. 1).

Örgüt içinde her zaman mükemmel işleyen bir yapıdan bahsetmek mümkün değildir. Bunun nedeni, yöneticilerin her durumda işgörenlerine istediklerini yaptırma yetkisinde bulunamamalarıdır. Çünkü zaman içerisinde koşulların değişmesi, işgörenlerin sorumluluklarını sorgulamalarına neden olmuştur Bu yüzden yönetici, işgörenlerini her zaman denetim altında tutamamaktadır. Bu tarz durumların yaşanmasıyla birlikte örgütlerde liderlere duyulan gereksinim artmış ve liderler artık kilit rol oynamaya başlamışlardır. Bu durumda, etkili bir lider, bir örgütte, örgütün ve işgörenlerin verimliliğini sağlamak için değişik liderlik tarzlarından amacını gerçekleştirmeye en elverişli olanını seçen ve hedefine ulaşım başarılı olabilen bir role sahip olan kişi olarak yerini almıştır. (Erdoğan, 1997, s. 356).

Liderler örgütün verimli bir şekilde çalışmasında önemli bir rol oynamaktadırlar. Onlar, kişileri olması gereken şekilde yönlendirirler. Liderlik, izleyenlerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi sonucu amaçlara ulaşılmasını ifade eder (Geybullayev, 2002, s. 184). Lider; belirli bir durum, zaman ve şartlar altında, kişilerin örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması ve gayret göstermesi için teşvik eden, deneyimlerini aktaran ve astlarının, uygulanan liderlik tarzından memnun kalmalarını sağlayan kişidir Liderlik ise, amaçları gerçekleştirmek için grup etkinliklerini etkileme sürecidir (Bennis ve Nanus, 1985, s. 75). Leithwood ve Riehl (2005, s. 14), liderliği şöyle belirtmektedir:

- Liderler her ne kadar toplumun içindeki birer birey olsalar da daha çok insan ilişkilerinde ve örgütlerde var olur ve anlam kazanırlar. Bir grup adına çeşitli amaçları gerçekleştirirler.
- Liderliğin belirli bir amacı ve yönü vardır. İzleyenlerin amaçlarını belirleyip desteklemek, onun en önemli görevlerinden biridir.
- Liderlik bir etkileme süreci olduğu için izleyenlerinin düşüncelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileyecek eylemlerde bulunurlar.
- Liderlik, farklı durum ve koşullara sahip örgütlerde farklı biçimlerde uygulanır.

Etkili bir liderlikten söz edebilmek için liderin; örgütsel amaçların gerçekleşmesinde katkıda bulunması, astlarının görev ve sorumluluklarının iyi belirlenmesi, onların ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir (Özkan, 2019, s. 10). Bu bağlamda liderliğin güç kavramıyla yakın ilişkisi vardır. Çünkü güç, başkalarını yönlendirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Daft, 1997, s. 494).

Güç, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için kişilerin davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede kullanılan potansiyel bir kabiliyet olarak belirtilmektedir (Eraslan, 2003, s. 11). Liderin diğer kişiler ile arasındaki etkileşim ve iletişimde gücün önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu noktada liderlerin astlarını etkilemek için kullandıkları güç kaynakları şöyle açıklanmaktadır (Özkan, 2019, s. 12):

**a) Yasal Güç (Biçimsel Güç):** Kaynağını örgüt içindeki hiyerarşiden alan ve liderin sahip olduğu makam nedeniyle işgörenlerin mecburen uymak zorunda oldukları güçtür. Bu güç türünün uygulanabilmesi için, liderin etkili olduğu alanda bu gücü kullanması gerekmektedir. İşgörenlerin de lider veya yöneticiden gelen bu

emir ve talimatlara uyma zorunluluğunu kabul etmesi lazımdır. Yasal gücün fazla kullanılması liderde otoriterliğe, işgörenlerde de iş tatmininin azalmasına ve çatışmaya sebep olmaktadır. Bu güç kaynağı, hiyerarşik yapıdan aşağı inildikçe zayıflamaktadır (Hellriegel ve Slocum, 1986, s. 444).

**b) Uzmanlık Gücü:** Liderin konumundan kaynaklı bilgi, kabiliyet ve deneyimlerinin işgörenler tarafından benimsendiği güç türüdür. Lider, herhangi bir konuda uzman olduğunda, işgörenler, liderin önerileri yönünde hareket ederler (Yılmaz ve Altinkurt, 2012, s. 388). Üst kademedeki olan kişilerde bu güç türünde azalma olabilir, çünkü alt kademedeki kişiler teknik olarak daha çok bilgi ve yeteneğe sahiptirler (Daft, 1997, s. 497).

**c) Karizmatik Güç:** Karizma, ilk kez Antik Yunan'daki *hediye* anlamında kullanılmış; sonra "Tanrı vergisi, iyileştirme gibi Tanrı'dan gelen hediye" anlamında olağanüstü davranış şeklinde belirtilmiştir (Aslan, 2009, s. 258). 1947 yılında Max Weber karizmayı; biçim veya makama dayanmayan, izleyenlerin liderin olağanüstü yeteneklerle donatılmış olduğu duygusuna dayanan etki olarak ifade etmiştir (Mittal, 2015, s. 27). Karizma; liderin duygu, düşünce, inanç, davranış, değer ve performansı diğer kişilere yayması ve onların bu yöndeki performansını etkileyebilmesidir (Bolat vd., 2018, s. 200). Karizmatik güç, liderin kişilik özellikleri ve iletişim kabiliyetiyle ilgilidir. Lider, diğer güç kaynaklarına ihtiyaç duymadan işgörenler üzerinde etki bırakır. Bu güç kaynağına sahip olan lideri, diğerlerinin gözünde çekici kılan sevgi, saygı ve güven yaratma karizmanın sonucudur (Akyüz ve Kaya, 2015, s. 72).

**d) Zorlayıcı Güç:** Ödüllendirme gücünün zıttıdır. İşgörenin yanlış uygulamada bulunması sonucunda liderin kendisini cezalandırma yetkisine sahip olduğu anlamını taşımaktadır. Astlar görev ve sorumluluklarını yerine getirmediklerinde cezalandırılacakları endişesiyle iş yaparlar. Dolayısıyla bu güç kaynağının özünü zorlama ve korku oluşturmaktadır (Covey, 1991, s. 64). Lider, işgörenlerin verilen emirlere karşı çıkması veya yerine getirmemesi durumunda işten çıkarma, uyarı alma, ücret kesintisinde bulunma gibi cezalandırma yöntemlerine başvurur (Akyüz ve Kaya, 2015, s. 72).

**e) Ödüllendirme Gücü:** İşgörenin, kendisinden istenen başarıyı ya da hareketi göstermesi sonucunda, liderin ödüllendirmesine yönelik algılamasından kaynaklı güçtür. Bu güç türü liderin; ücrette artışta bulunması, ikramiye vermesi,

yetki ve sorumluluğu artırması, başarıyı takdir etmesi gibi ödüllendirmelerde bulunmasını belirtmektedir (Akyüz ve Kaya, 2015, s. 73). Liderin denetimindeki ödüller izleyenler için ne kadar çok ve önemliyse liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. Bu güç kullanılırken izleyenler arasında hakkaniyetli ve eşit davranmak oldukça önemlidir (Katrinli vd., 1989, s. 110). Liderin güç kaynağına ilişkin olarak şu sonuçlara ulaşılmaktadır: *Yasal güç*, astlar arasında devamlı bir direnme ve çatışma oluşturmaktadır. Bunun sonucunda bu güç tipi, verimliliği düşürebilmekte ve itaatin azalmasına sebep olmaktadır. *Ödüllendirme gücü*, kısa bir süre için astların performansına etki eder. Bu güç tipi uzun süre kullanıldığında, insan ilişkilerini ve iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. *Zorlama gücü*, astlar arasında geçici bir itaat oluşturabilir. Hayal kırıklığı, endişe ve işe yabancılaşma şeklinde ortaya çıkabilir. Astların düşük performans göstermesine neden olur. *Uzmanlık gücü*, güvene dayalı ilişkiyle ilgilidir. Liderin etkisi astlar tarafından içselleştirilir ve bu güç tipini kullanan lider, astları arasında bütünlüğü oluşturur. *Karizmatik güç* davranışları sergileyen lider, astlarla arasında güven ve bağlılık ilişkisi kurar. Bu güç tipi uzmanlık gücüne benzemekle beraber, uzmanlık gücünden daha az denetim gerektirmektedir. Yasal, zorlama ve ödüllendirme gücü artırılıp azaltılabildiği için örgütsel gücü ifade ederken; uzmanlık ve karizmatik güç, bireyin kendi özellikleri ve diğerleriyle olan iletişim ve etkileşimine bağlı olduğu için kişisel gücü oluşturmaktadır (Özkan, 2019, s. 15).

### **2.1.1. Liderlerin Temel Özellikleri**

Lider, yol gösteren olmalı, işgörenlerin gelişim ve değişimlerine fayda sağlamalıdır. Ortak bir vizyon oluşturmalı ve bu vizyonun örgütçe gerçekleşmesi için işgörenlerin gayretlerini desteklemeli, onlara vakit ayırmalı ve yardım etmelidir. Bu durum lidere, olaylara daha geniş bir açıdan bakmaları adına katkı sağlayacaktır. Örgüt içinde yüksek enerjisi ve ışığıyla işgörenlerini motive etmelidir. Örgütte birbirinden farklı yapıda işgörenlerin bulunması sebebiyle, işgörenler kendilerini daha özgür ve rahat hissedebilmelidir. Lider, sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarına uygun esnek örgüt yapısı kurup bunu devam ettirmelidir. Çevresel değişikliklerin örgüte etkisini tespit edip bunun işgörelere iletilmesini ve çevre değişince talepler de değişeceği için örgütün bu talepleri karşılaması konusunda esneklik kazanmasını sağlamalıdır. Fırsat ve tehditlere karşı gereken çözümleri

üretebilmeli, işgörenlerin özgün çalışmalar yapmalarına öncülük etmelidir (Bolat vd., 2018, s. 162). Devingen bir yapıya sahip olan örgütlerde; liderlerin yönetim felsefesi, sergilediği liderlik tarzı, otoritesi, astlara karşı tutumları oldukça önemlidir. Bu yapıdaki örgütlerin başarıya ulaşması, liderlerin uyguladığı davranışlardan etkilenebilmektedir. Lider, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmek için astları harekete geçirmeyi amaçlar. Liderlik, örgütlerin başarıya ulaşmasını sağlayan ve örgüt kültürünün oluşmasına etki eden önemli bir faktördür (Töremen ve Çankaya, 2008, s. 40).

### **2.1.2. Liderlik Kuramları**

Çalışmanın bu bölümünde liderlik sürecine etki eden yaklaşımlarının üstünde durulmuştur. Liderlikle ilgili kuramlar, *Özellikler Kuramı*, *Davranışsal Liderlik Kuramları* ve son olarak *Durumsal Liderlik Kuramları* olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

#### **2.1.2.1. Özellikler Kuramı**

Liderliği kişisel özellikler olarak belirten kuramların öncesinde *üstün insan lider* anlayışı hâkimdi. Buna göre bütün büyük liderlerin, lider olmalarını sağlayan bazı bireysel özelliklere sahip olduğuna inanılıyordu. Yani liderlerin insanları etkileyebilme kabiliyetleri ve gücü doğuştan geliyordu (Akiş, 2004, s. 16). 1900'lü yılların başından itibaren ilk sistemli liderlik araştırmaları, özellik ve nitelik yaklaşımlarını benimseyip hangi özelliklerin liderleri diğer kişilerden farklılaştırdığını incelemiştir ve bu farklılıkların hangi boyutlara ulaşabileceği sorularına yanıt aranmıştır (Bass, 1990, s. 38). Özellikler kuramının varsayımı, liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin başarılı bir lider olacağı, şeklindedir. Lider konumunda olanların, nasıl lider olduklarına ve lider olmalarına etki eden faktörlerin neler olduğuna bakılarak, liderin kişisel özellikleri doğrultusunda çalışılmıştır. Yani liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli unsur, liderin sahip olduğu niteliktir. (Koçel, 2015, s. 676). 1940'larda yapılan çalışmalar sonucunda, liderlerin fiziki durumları, kişisel ve sosyal özellikleri, kişisel kabiliyetleri ölçülmüştür. Çalışmaların ölçtüğü *fiziksel özellikler*, dış görünüm, boy, kilo, fiziksel duruş, *kişisel özellikler*, denge, bağımsızlık, kendine olan güven, içe dönük- dışa dönük olma ve

*sosyal özellikler* ise bireylerarası ilişkilerde beceri, nezaket, işbirliğine eğilim, diplomasi olarak sıralanabilir (Özkan, 2019, s. 33). Söz konusu özellikler liderliği açıklamada eksik kalınca *davranışsal anlamda esneklik ve sosyal duyarlılık ve etkileme gücü gereksinimi* eklenmiştir (Özkan, 2019, s. 33).

Bu kurama göre, liderlik sonradan kazanılan bir özellik değil, bireyin doğuştan sahip olduğu bir özelliktir ve bahsedilen özellikler, lideri diğer kişilerden ayırmaktadır. Dolayısıyla liderlik olgusunu saptamanın yolu, bu tür kişilerin sahip oldukları niteliğin tespit edilmesidir (Pazarbaş, 2012, s. 23). Liderlik araştırmaları yapılırken, liderlerin özelliklerini ölçebilen bir tanımlama yapmanın zor olması ve belli bir özelliğin farklı biçimlerde de olabilmesi, özellikler kuramı konusunda çalışma yapan bilim insanlarını fikir ayrılığına götürmüştür (Koçel, 2015, s. 577). Eksikliklerine rağmen özellikler kuramı yazında önem taşımaktadır. Çünkü kuram, liderliğin kendine özgü özelliklerini ortaya çıkarmış ve etkin liderlerin özelliklerinin sıralanmasına katkı sağlamıştır (Hodgetts ve Luthans 1999, s. 534).

### **2.1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları**

Davranışsal liderlik kuramları; özellikler kuramında liderlik çözümlemesinin daraltıcı yönler taşıması nedeniyle araştırmacıların, liderlerin kişisel özelliklerine odaklanmasından ziyade, nasıl davranıp ne yaptıklarına yoğunlaşmaları sonucunda geliştirilmiştir. Kuramın temelini liderin özelliklerinden çok davranışları oluşturur. Bu yüzden liderle astlarının ilişkileri, liderin özelliklerine göre değil davranışlarının grup tarafından kabul edilip edilmemesine bağlı olarak oluşmaktadır (Özkan, 2019, s. 36). Davranışa yönelik bu kuram, etkili ve etkisiz lider olarak ayrımı gitmektedir. Davranışlar öğrenilip kişiler eğitilebilir. Bu yüzden, liderlerin izleyenlerine daha iyi liderlikte bulunmaları sağlanabilir (Hellriegel ve Slocum, 1986, s. 452). En önemli davranışsal liderlik kuramları, aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

#### **2.1.2.2.1. Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Liderlik Araştırması**

Farklı liderlik tarzlarının uygulanması sonucu grup üzerinde bıraktığı etkiyi incelemek için ilk çalışma, Iowa Üniversitesinde Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar, astların tutum ve üretkenliklerindeki

etkiyi tespit etmek için aşağıdaki üç liderlik tarzı uygulamışlardır. (Lewin vd., 1939, s. 271):

**a) Otoriter liderlik:** Lider emredici pozisyonda bulunmuştur ve alınan kararlarda astların fikrini almaz. Politikalar, iş teknikleri, iş bölümü ve bunların planlanması lider tarafından gerçekleştirilir. Görevlerinin başındayken astları devamlı denetler, başlangıçtan son ana kadar görev ve sorumluluklarını başkalarına devretmez.

**b) Demokratik lider:** Lider, takım çalışmasına önem vermiştir ve grup halinde kararlar alır. İş teknikleri ve planlama belirlenirken lider öneride bulunan astları da seçer. İş bölümünün yapılması da astların kararına bırakılır. Astların görev ve sorumluluklarını belirleyip onların da fikirlerini alır. Sorunlara karşı çözüm yolları sunmaları için astlarını teşvik eder.

**c) Liberal liderlik:** Lider gruba tam bir serbestlik tanır. Politika belirlerken kişi ya da grup kararı için astlar özgür bırakılmıştır. İş teknikleri planlaması kişiye bağlıdır. Lider astlarını takdir etmez, grup üyeleri birbirlerini değerlendirir. Aslında bu liderlik tarzında lider, tam olarak liderlik yapmamıştır. Iowa liderlik araştırmaları sonucu şu bulgulara ulaşılmıştır (Lewin vd., 1939, s. 271): Demokratik liderlik tarzı, astları en çok etkileyen liderlik türü olmuştur. Çünkü katılımlı yönetim uygulamasına gidilmiş, böylece örgüt içinde uzlaşma sağlanmıştır. İşgörenler liberal liderliği otoriter liderliğe tercih etmişlerdir. Çünkü onlara göre örgütteki kargaşa, otoriter katılığa göre daha çok tercih edilebilir. Otoriter liderler ya baskın ya da tepkisiz davranışa yönelmişlerdir ki bu da otoriter liderliğin baskınlığına karşı tepki olarak ifade edilmiştir. Üretimden alınan verim, otoriter liderlikte diğer liderlik tarzlarına göre daha fazla olmuştur. Liberal liderlikte ise üretimden alınan verim en azdır. Iowa araştırmaları, liderlik davranışlarının tespit edilmesi nedeniyle oldukça önemli olup; farklı liderlik davranışlarını tanımlayıp sınıflandırma da ileride yapılacak çalışmalara bir temel oluşturmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 107).

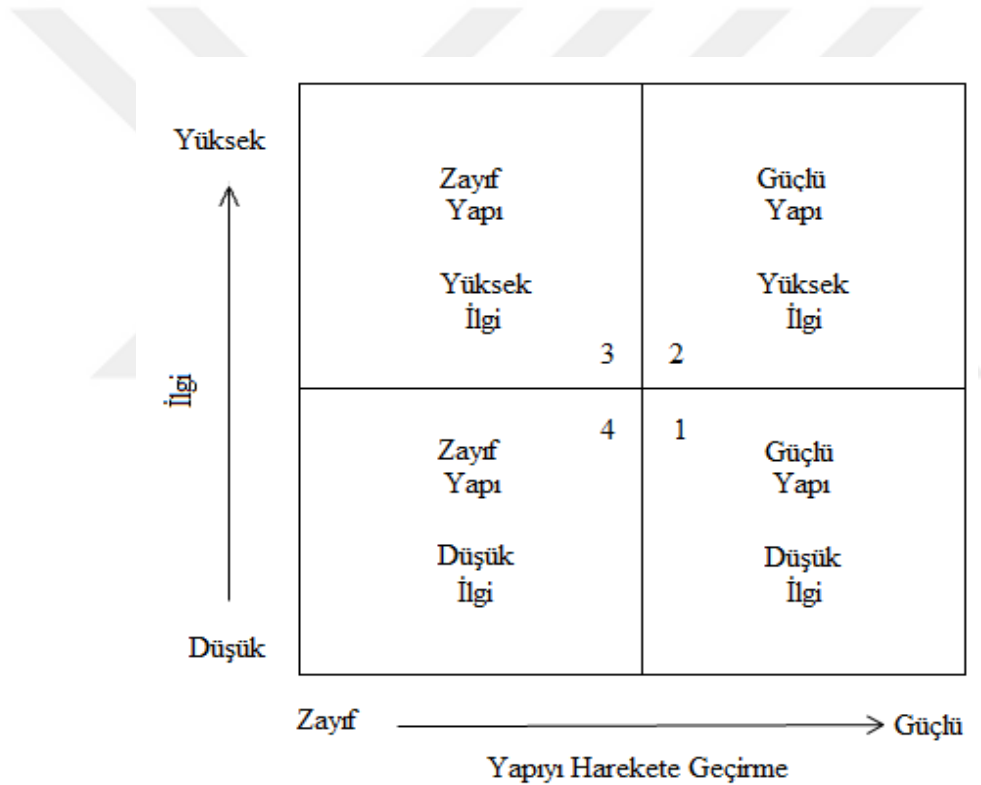
#### **2.1.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları**

Ohio State Üniversitesindeki araştırma, örgütsel hedeflere ulaşmak için etkili olan liderlik tarzını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Çalışmalar askeri ve sivil grup üzerinde gerçekleştirilmiş olup; çalışma sonucunda liderlerin davranışlarını etkileyen



iki boyut tespit edilmiştir. Bunlar aşağıda belirtildiği gibidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 107):

- **Yapıyı Harekete Geçirme:** Liderin örgütsel başarıyı elde etmek için amaçlara nasıl odaklandığına, görevleri ne şekilde belirleyip dağıttığına ve astlarla iletişimini nasıl kurduğuna işaret eder. Bu boyutta lider; iş tanımları yapar, belli standartları sürdürür, zamanı dikkatli kullanır ve astlarına onlardan ne beklediğini açıklar. Astların çalışmasını denetler.
- **İnsan Faktörüne İlgisi:** Lider astlarının refahına öncelik verir. Onların ihtiyaçlarını dinler, sorunları olduğuna çözmeye çalışır. Bu boyutta lider arkadaş canlısıdır, herkese eşit davranır ve astların fikirlerini değerlendirmeye alır.



Şekil 1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). Liderlik. G. Arastaman (Ed.), *Eğitim yönetimi içinde* (s. 107-115). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Yüksek ilgi, lider ile ast arasındaki ilişkinin yakın olduğunun göstergesidir. Düşük ilgi ise liderin astlarıyla daha mesafeli olduğunu belirtmektedir. Ohio State Üniversitesi çalışmaları, liderlikte görev ve insan boyutlarını ilk defa ele alması bakımından önem taşımaktadır. Klasik yönetim anlayışının getirdiği katı denetimle birlikte insan ilişkileri arasındaki boşluğu azaltmıştır. Günümüzde bir liderin

etkinliği, Ohio State Üniversitesi araştırmalarının da analiz ettiği gibi çok boyutlu olarak değerlendirilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 108).

#### **2.1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları**

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde etkili olan çalışmalardan biri de 1947’de yapılan Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır ve odak noktası işgörenlerin iş tatminini ve verimliliğini artıran nedenleri tespit etmektir. Çalışmada verimlilik, işgören devir hızı, örgütsel sorunlar, işgören devamsızlığı, maliyet, motivasyon gibi ölçütler kullanılmıştır (Koçel, 2015, s. 680). Farklı örgütlerdeki lider ve işgörenler ile yapılan görüşmeler doğrultusunda saptanan sonuçlara göre etkin ve etkin olmayan liderlerin birbirinden hangi anlamda farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Erkutlu, 2014, s. 42). Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarında birbirine benzeyen içeriklere *göreve dönüklük* ve *kişiye dönüklük* adları verilmiştir. Kişiye yönelik liderler, kişilerarası iletişime yoğunlaşan, işgörenlerin ihtiyaçlarına ilgi gösteren ve işgörenler arasında ayırmda bulunmadan herkesi kabullenen liderlerdir. Göreve yönelik liderler, işin uygulama kısmıyla ilgilenen, görev ve sorumluluklara odaklanan, işgörenleri sonuca ulaşmak için araç olarak gören liderlerdir (Koçel, 2015:680). Michigan araştırmaları sonucunda, kişiye odaklanan liderler güçlü bir şekilde onaylanmaktadır. Bu liderler, daha yüksek grup verimliliği ve iş tatminiyle özdeşleşmektedirler. İşe yönelik liderlerde ise bunun aksi durumu söz konuşurdur (Korkut, 1992, s. 95).

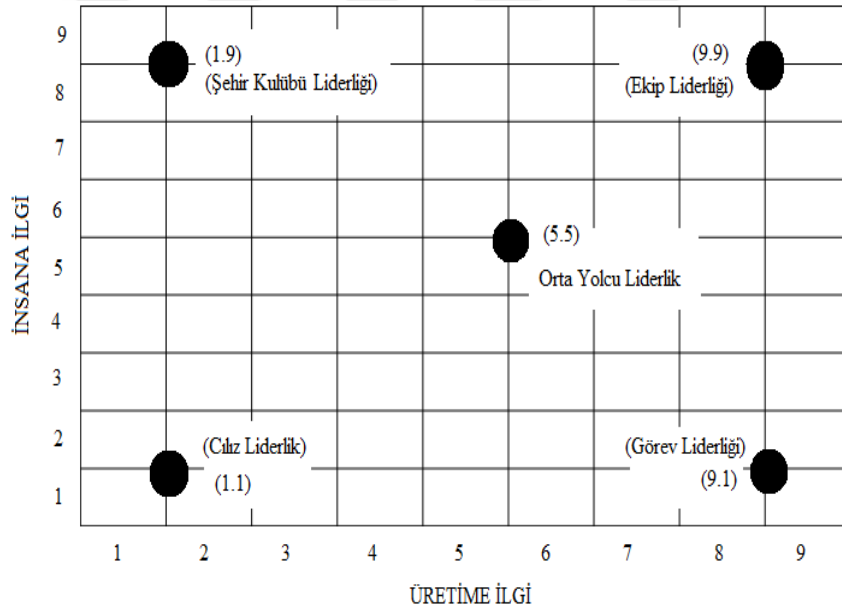
#### **2.1.2.2.4. Harvard Üniversitesi Araştırmaları**

Bales tarafından yapılan araştırmalarda, sergilenen liderlik davranışlarına göre grupta en çok konuşan iki bireyin iletişimlerinde belirgin derecede farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Biri, ortamdaki sosyal özelliklerle ilgilenir ve grup içinde rahat ve mutlu çalışma ortamı sağlamaya çalışan bireyler arası ilişkilere yönelik davranışlarda bulunurken diğerisi ise, işin yapılması gayesindedir. Bales, gruplarda farklı iki tarzdaki liderin var olabileceğini belirtmiştir ancak aynı zamanda iki liderlik tarzını aynı anda birleştiremeyeceğini ifade etmiştir. Çünkü sosyal lider, arabulucu, anlaşmaya yönelik, astların memnuniyetini sağlamaya çalışan bir liderlik tarzında

iken iş lideri yönlendirici ve iş bitirici liderlik özelliklerini taşır (Tekarslan vd., 2000'den aktaran Bolat vd., 2018, s. 175).

### 2.1.2.2.5. Robert Blake ve Jeane Mouton'ın Yönetim Tarzı Ölçeği

1964'de Blake ve Mouton'un belirlediği *Yönetim Tarzı Matriksinin* temelini Ohio ve Michigan Üniversiteleri tarafından gerçekleştirilen liderlik araştırmalarının sonucu oluşturmaktadır. Bu ölçekle liderin davranışları iki boyutla açıklanmıştır. Bunlar; üretime ilgi ve insana ilgidir (Özkan, 2019, s. 36). *İnsana ilgi boyutu*; liderin bir görevi gerçekleştirmek için en iyi kararı verirken, işgörenlerinin gereksinimlerini, menfaatlerini ve bireysel anlamda gelişimlerini göz önünde bulundurma derecesini belirtmektedir. *Üretime ilgi boyutu* ise liderin, bir görevi gerçekleştirmesi için en iyi kararı verirken örgütsel etkinliği ve verimliliği göz önünde bulundurmasını açıklar (Bozkır, 2014, s. 13). Bu bağlamda ilginin derecesini ölçmek adına 1'den 9'a kadar bir ölçek oluşturulmuştur (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 110):



Şekil 2. Yönetim Tarzı Ölçeği

**Kaynak:** Bolat, T., Seymen, A. O., Bolat, İ. O. ve Erdem, B. (2018). *Yönetim ve organizasyon*. (7. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- **1.1: Cılız Liderlik:** Lider, örgütte kalabilmek adına yapacağı işleri en az gayretle yerine getirmektedir.
- **1.9: Şehir Kulübü Liderliği:** Lider, asları ile iyi ilişkiler kurmaya dikkat eder. Üretime ilgi ise en az seviyededir.

- **9.1: Görev Liderliği:** Lider, asları üretim aracı gibi görmektedir. Detaylı iş tanımları yapar ve asları denetler. Örgütte verimliliği en üst düzeyde tutmak için otoritesini kullanır. Burada, işgörene verilen değer oldukça az seviyededir.

- **5.5: Orta Yolcu Liderlik:** Lider hem işe hem de işgörene odaklanarak örgütsel başarıyı ve işgörenlerin motivasyonunu dengede tutmaya gayret gösterir.

- **9.9: Ekip Liderliği:** Lider, işgörenlerle iş birliği halinde olup işine dönük bireylerle örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye çalışır. İşgörenin fikirlerinin alındığı, karar alınırken düşüncesinin sorulduğu, güvene dayalı liderlik türüdür

Blake ve Mouton, *en iyi yol* olarak belirttikleri takım liderliği tarzının örgüt liderlerinin gelişimi için önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Takım yönetimi yaklaşımı, üretime ve insan duyulan en yüksek ilginin birleşimiyle gerçekleşmektedir. (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 111).

#### 2.1.2.2.6. McGregor'un X ve Y Yaklaşımları

McGregor'un söz konusu kuramda temel kabulü, her liderin kendine bağlı aslarla birçok varsayım temelinde ilişki kurduğunu; bu da liderin göstereceği davranışı etkileyecektir. McGregor, ilk olarak Taylor ve Fayol'un temelini attığı klasik yönetim anlayışından yola çıkarak X kuramını nitelendirmiştir. Sonraki süreçte X kuramına eleştiride bulunmuş ve insan ilişkilerini temel alan Y kuramını belirlemiştir. Zamanla örgütlerde kişiler arası ilişkileri dikkate alıp önemseyen "beşerî ilişkiler" akımını oluşturmuştur. X ve Y kuramı insan davranışları şöyledir (Yiğit, 2004, s. 59):

##### *X Kuramının Varsayımlarına Göre İnsan*

- Kişi, çalışmayı sevmez ve çalışmadan uzak durur.
- Görev ve sorumluluk alma eğiliminde değildir, tembeldir.
- Kendi menfaatlerini örgütün menfaatlerinden üstün tuttuğu için güven verici değildir. Bu yüzden devamlı denetlenmelidir.

*Y Kuramının Varsayımlarına Göre İnsan ise,*

- İş esnasında fiziksel veya zihinsel bakımdan gayret göstermek ister; bu onun için kişi adına, dinlenmek kadar doğaldır.
- Örgütsel amaçların gerçekleşmesi için denetim ve cezalandırmaya ihtiyaç duymaz.
- Sorumluluktan kaçmaz ve hatta uygun koşulların varlığı halinde daha çok sorumluluk ister.
- Doğuştan tembel değildir. Onu tembellik eğiliminde tutan, şartlar ve tecrübelerdir.
- Amaç ve hedeflerine inanıp benimsemişse, onları gerçekleştirmek adına kendini denetler ve yönetir. Hedeflerini benimsemesi, sonrasında kazanacağı ödüle bağlıdır.
- Üstün yapması gereken, onun için gerekli çalışma ortamını tesis etmektir.

X kuramına sahip liderler işgörenleri, örgütsel amaçlara uyan, edilgen bir faktör olarak görürler; buna karşı da otoriter liderlik davranışı gösterirler. Y Kuramına sahip liderler ise; yetki devri, katılımcı yönetim, iş genişletme gibi demokratik liderlik davranışında bulunurlar (Koçel, 2015, s. 684).

#### **2.1.2.2.7. Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı**

Likert ve arkadaşları, insanı ve sermayeyi örgütün en önemli kaynağı olarak görmüş ve etkin bir biçimde bu kaynakların sürdürülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı şeklinde olan ve Rensis Likert tarafından geliştirilen bu yaklaşımda liderin dört yönetim davranışı vardır ve şöyle açıklanmaktadır (Gibson vd.,2011, s. 319).

**Sistem 1:** Lider ile astı arasındaki ilişki zayıftır çünkü baskı ve korkuya dayalıdır. Astlar, üstleriyle olan iletişimlerinde kendilerini rahat hissetmemektedirler. Lider ve astı arasında güven eksikliği bulunmaktadır. Astların nadiren ödüllendirilip motive edildiği görülmektedir.

**Sistem 2:** Liderin astlarına tepeden baktığı bu yönetim şeklinde, astlar üstleriyle işleri hakkında fikir alamayacaklarını düşünmektedirler. Ast- üst arasında

usta - çırak ilişkisi vardır ve lider astlarına sert cezalar verebilir. Örgütün tamamına yönelik konular üst yönetim tarafından karara bağlanırken, önemsiz bazı konular astlara bırakılmaktadır.

**Sistem 3:** Bu yönetim şeklinde, lider astlarına daha hoşgörülü ve anlayışlı bir davranış sergilemektedir. Astlar üstleri ile sorunları hakkında kendilerini rahat hissetmektedirler. Astlar yapılan iş karşılığı ödüllendirilerek motive edilir, nadiren de olsa cezalandırılırlar.

**Sistem 4:** Lider astlarına güvenmektedir. Astlar görev ve sorumluluklarıyla ilgili sorunlarını ya da fikirlerini paylaşmaktan çekinmezler. Bu yönetim şeklinde iletişim yukarıdan- aşağıya ve yatay şekilde gerçekleşmektedir. Astlar ödüllerle motive edilirler.

Likert çalışmaları sonucunda, Sistem-1, görev odaklı ve otoriter bir yönetim şeklini oluşturmaktadır. Sistem-4 ise takım çalışmalarını ve temelinde güvenin olduğu ilişkileri ele alan bir yönetim şeklidir. Sistem-2 ve Sistem-3 ise, bu iki farklı yönetim şeklinin ortasında yer almaktadır. Sistem-1 ve Sistem-2 tipi yönetiminde düşük verimlilik faaliyet gösteren grupları temsil ederken, yüksek verimlilikle faaliyet gösteren gruplar ise Sistem 3 ve Sistem4 tipi bir yönetim altında incelenmektedir (Gibson vd.,2011, s. 320).

### **2.1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları**

Durumsal liderlik kuramı, farklı durum ya da koşulların farklı liderlik tarzlarını zorunlu kıldığını varsaymaktadır. Bu kuramlar, izleyenlere liderlik yapmada en iyi tek bir yolun bulunmadığı, değişik türlerin geçerli olduğu koşul ve durumların varlığını kabul ederler (Luthans, 2010, s. 423). Buna göre liderler, buldukları koşullar nasıl davranmayı gerektiriyorsa, öyle davranmak durumundadırlar. Aynı lider, kimi zaman otoriter liderlik tarzı kimi zaman ise demokratik bir liderlik tarzı gösterebilir (Mohan, 2001, s. 75). Liderin nasıl davranacağını belirleyen değişkenler şöyledir (Hellriegel ve Slocum, 1986, s. 311): Liderin, izleyenlerinin, grubun ve örgüt yapısının bireysel özellikleri.

Sonuç olarak, bu değişkenlerden herhangi birinde ya da tamamında oluşacak değişimler, liderin davranışlarını etkileyecektir (Özkan, 2019, s. 38). Durumsal Liderlik Kuramları, aşağıda ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

### 2.1.2.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fiedler; liderliği, astlarıyla kurduğu ilişki ve iletişim, görevin özellikleri ve liderin makamından doğan durumsal faktörlere açıklamaya çalışır. Durumsallık yaklaşımından bahsetmek için aşağıda sıralanan üç unsur saptamıştır (Öztürk, 2016, s. 3086):

- **Lider ve izleyenleri arasındaki ilişki;** karşılıklı sevgi,saygı,güven vb. varlığından söz eder. Bu da liderin işgörenleri etkileme derecesini gösterir.
- **Görev yapısının özellikleri;** verilen görev ve sorumlulukların belirli olmasını ifade eder. Anlaşılmaz ve belirlenmemiş sorumluluklar olduğu müddetçe liderin işgörenleri etkileme derecesi düşecektir.
- **Makama dayalı otorite;** onun kişisel otoritesi ve makamının getirdiği otoriteyi belirtmektedir. Söz konusu otoritenin türleri; ödül-ceza sistemi, bireyin işine son verme ya da işinde yükselme imkânı gibi durumları ifade eder.

Çalışma sonucunda üç ayrı değişkenden yola çıkılarak sekiz durum tespit edilmiştir ve böylece liderin sergilediği davranış, beraberinde farklılıklar meydana getirecektir (Zel, 2011, s. 147). Fiedler, liderlik türlerini açıklayan LPC anketini geliştirmiştir ve bu anketle kişinin iş ve grup arkadaşları arasındaki ilişkiyi önemseyip önemsemediğini göstermeyi hedeflemiştir (Güney, 2012, s. 367).

Sonuç olarak, işgörenler ile iletişim halinde olan ve onların fikirlerini dikkate alan lider, iş tanımlamalarını kararlara katılımı tespit eder. Böylece örgütte etkili bir liderlik tarzı sergilemiş olur. İş tanımlarını kendi düşüncesine dayanarak yapan ve işgörenleriyle olan iletişimi daha az olan lider ise izleyenleriyle ilişkisi iyi olmasa dahi yüksek verim almaktadır. Dolayısıyla her örgüt için geçerli bir liderlik şekli bulunmamaktadır (Çetin, 2008, s. 79).

### 2.1.2.3.2. Amaç-Yol Kuramı

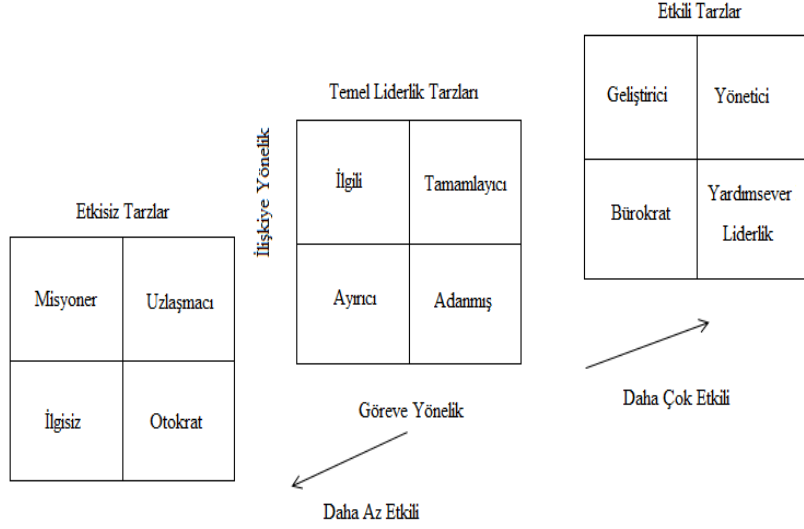
1970'li senelerde Robert House ve Martin Evans tarafından öne sürülen bu kuram; liderin belli özelliklerden ziyade davranışlarına ve koşullarına odaklanmaktadır. Amaç-yol kuramı; liderin davranışlarının astlar motivasyonu, çabaları, memnuniyeti ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Buna göre, dört ayrı lider davranışı vardır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 115): *Emredici liderlik*; lider, astlarına görev ve sorumluluklarını bildirir ve bunları gerçekleştirirken

de işin nasıl olacağına ilişkin rehberlikte bulunur. Belli iş standartları belirler ve astların buna uymalarını ister. *Destekçi liderlik*; lider astlarına arkadaşça bir tutum sergiler, onların gereksinimleriyle ilgilenir. Bir sorunla karşılaştıklarında onlara çözüm yolları sunar ve çalışma ortamını iyileştirmek adına sık sık ödün verir. *Katılımcı liderlik*; lider, iş ile ilgili konularda astlarıyla fikir alışverişinde bulunur. Karar verme sürecinde astlarının düşüncelerini de değerlendirir. *Başarı Yönelimli liderlik*; astlarını güdüleyici amaçlar belirler, performanstaki iyileştirmelere vurgu yapar. Daha iyisini başarabilecekleri konusuna onlara güven duygusu aşılar. Buna göre lider, örgüt durumunun getirdiği özelliklere göre söz konusu dört liderlik tarzından birini sergileyerek astlarının algılarını etkiler ve onların motivasyonunu sağlayarak performanslarını artırmaya çalışır (Luthans, 2010, s. 426).

#### **2.1.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli**

Reddin'in modeli, *örgüt içi görev* ve *insan ilişkilerinin* birlikteliğini kapsayan davranış türüdür. Liderin sergilediği tarza göre türlerine etkinlik boyutunun da eklenmesiyle oluşan modelde görev yönelimli liderler ve astları örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba gösterirler. İlişkiye yönelik liderler ise karşılıklı güven ortamı sağlayıp astlarının fikirlerine saygı duyarlar. Sergilenen liderlik tarzı, belirli bir duruma uyuyorsa buna etkili, uymuyorsa etkisiz denilmektedir. Modeldeki dört temel liderlik tarzı birbiriyle ilgilidir. Bu dört temel liderlik tarzından her birinin duruma göre etkili ya da etkisiz olduğu belirtilmekte olup “etkili” ve “etkisiz” liderlik tarzları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 120):





**Şekil 3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli**

**Kaynak: Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.**

*Geliştirici liderlik tarzında* lider, ilişkilere oldukça önem verir, görevlere çok az ilgi gösterir. Liderin astlarına tam bir güven duyduğu ve onları yetiştirmekle ilgilendiği belirtilmiştir. *Yöneticilik liderlik tarzında* lider, hem ilişkiye hem de göreve önem vermektedir. Grup üyelerini motive eder, belirli standartlar oluşturur ve kişisel farklılıkların bilincindedir. *Bürokratik liderlik tarzında* lider, hem görevlere hem de ilişkilere en az seviyede ilgi gösterir. Kurallar önce gelir. Kuralların yarattığı otoriteyi sürdürmek ve astları bu şekilde denetlemek ister. *Yardımsever otokrat liderlik tarzında* ise lider, görevlerle oldukça ilgiliyken ilişkilere en az ilgiyi göstermektedir. Lider ne istediğini bilir ve istediğine ulaşırken örgüt ortamında memnuniyetsizlik yaratmaz.

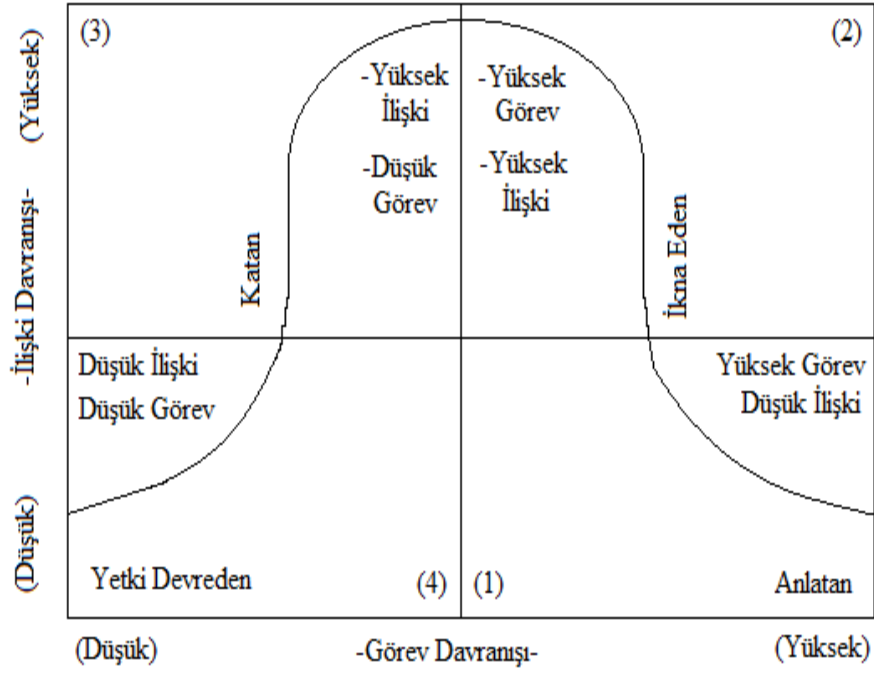
*Misyoner liderlik tarzında*, görev ve sorumluluklara daha çok yer verilirken kişiler arası iletişime verilen değer oldukça azdır. Lider, sürekli olarak kendisine uyum sağlanması gerektiğini düşünmektedir. *Uzlaşmacı liderlik tarzında*, lider hem görevlere hem de ilişkilere oldukça önem gösterir. Lider, kötü kararlar alan ve baskı ortamından çabuk etkilenen kişi olarak görülür. *İlgisiz liderlik tarzında* lider, görev ve ilişkilere en az ilgiyi göstermektedir. Tarafsızdır ve pasif biri olarak görülür. *Otokrat liderlik tarzında* ise lider, iş tanımlarına çok fazla, işgörene ise yok denecek kadar az ilgi göstermektedir. Lider, kimseye güvenmez ve sadece meşgul olduğu işle ilgilenir.

Söz konusu kuram, liderin özellikleri ve sergilediği davranış ile durumsal faktörleri birlikte ele almaktadır. Reddin'e göre, her durum için geçerli bir yaklaşım, diğerinden mutlak olarak daha etkili değildir ve değişiklik göstermektedir. Liderin sergilediği davranış tarzının uygunluğu, bulunduğu örgüt ortamının koşullarına uygun biçimde gelişmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 97).

#### **2.1.2.3.4. Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik**

##### **Kuramı**

Kuram, Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiş olup; liderlerin, liderlik tarzlarını, işgörenlerinin hazır olmalarına göre ayarlamaları gerektiğini belirtmişlerdir Modelde lider davranışları, *görev davranışı* ve *ilişki davranışı* olarak iki boyutta incelenmektedir. *Görev davranışında* lider, işgörenlerin görevlerini belirler ve her bir işgörene iş tanımında bulunur. *İlişki davranışında* lider ve işgörenler arasında iletişim açık ve nettir; liderin hareketleri işgörenleri motive etmektedir. Hersey ve Blanchard, bu iki boyuttan hareketle, Şekil 5'te görüldüğü gibi dört liderlik tarzını ifade etmektedir (Hersey ve Blanchard, 2007, s. 175):



#### İzleyicilerin Olgunluğu

Yüksek	Orta		Düşük
OD4	OD3	OD2	OD1
-yapabilir	-yapabilir	-işi yapamaz	-işi yapamaz
-istekli ya da inanan	-isteksiz ya da kendine güveni yok	-istekli ya da inanan	-isteksiz ya da kendine güveni yok

Şekil 4. Hersey-Blanchard Liderlik Modeli

Kaynak: Bolat, T., Seymen, A. O., Bolat, İ. O. ve Erdem, B. (2018). *Yönetim ve organizasyon*. (7. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

*Tarz 1(T1)*; “yüksek görev-düşük ilişkiye” ilişkin lider rolünü tanımlamaktadır. Bu tarz lider, işgörenlere neyin nasıl ve nerede yapacağını belirtir; tek yönlü iletişim mevcuttur; görevlerin yapılması ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi bakımından işgörenlere rehberlik eder. *Tarz 2(T2)*deki lider; “yüksek görev- yüksek ilişkiye” ilişkin olarak hem işe hem de işgörenlere önem vermektedir; işgörenlerin olgunluk seviyesi yüksektir ve lider, ılımlı ifade ve hareketlerde bulunarak astlarına yol gösterir. *Tarz 3(T3)*deki lider; “düşük görev-yüksek ilişkiye” göre işgörenleriyle birlikte kararlar alır. İşgörenlerin katkılarının farkındadır ve onları bu anlamda teşvik etmektedir. *Tarz 4 (T4)*deki lider; “düşük

görev-düşük ilişkiye” ilişkin davranır. Bu liderlik tarzında işgörenlerin olgunluk seviyesi oldukça yüksektir. Lider, göreve ve işgörenlerle olan ilişkilerine daha az önem verir çünkü işgörenler amaçlara ulaşma konusunda kendilerine yetmektedirler (Hersey ve Blanchard, 2007, s. 175) .

Dört çeşit liderlik türünün yanına, diğer kavram olan olgunluk seviyesi de eklenmiştir. *Olgunluk*, bireylerin kendi hareketlerini yürütmede sorumluluk alma arzuları ve kabiliyetleri olarak belirtilerek iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olarak ikiye ayrılmaktadır. İş olgunluğu, bireylerin işe dair bilgi ve yeteneklerini belirtirken psikolojik olgunluk; herhangi bir şeyi gerçekleştirmeyi arzulayan olarak tanımlanmaktadır (Hersey ve Blanchard, 2007, s. 179).

Durumsal liderlik kuramlarına ilişkin olarak yapılan açıklamalar sonucunda, kurama dair her dönem için etkili bir liderlik türü bulunmadığı ifade edilebilir. Lider, ortamın ve ihtiyaçların gerektirdiği şekilde ortaya çıkar ve sadece durumsal özellikler incelenmektedir. Duruma göre, kimi zaman kişinin görevine odaklanan kimi zaman da kişinin kendisine odaklanan liderlik tarzı etkili olabilir (Bolat, 2011, s. 141; Güney, 2012, s. 374).

#### **2.1.2.4. Liderlik Kuramlarında Yeni Paradigmalar**

Özellikler Kuramı, Davranışsal Liderlik Kuramı ve son olarak Durumsal Liderlik Kuramının ardından liderlik tarzları üzerine araştırmalar yapılmıştır. Çağdaş liderlik araştırmalarında liderlerin tutumları gruplar haline getirilerek liderlik tarzları şeklinde incelenmişti (Gelmez, 2018, s. 26). Çalışmanın bu bölümünde başlıca liderlik tarzları aşağıda açıklanmaktadır.

##### **2.1.2.4.1. Karizmatik Liderlik**

Karizma, kişileri kendine çekme kabiliyetidir ve eğitim aracılığıyla gelişim göstermeye açıktır. Karizmatik liderler, sahip oldukları durumun çok dışında olan ortamları hayal edip, işgörenlerin de onaylayacakları akılcı değişimleri uygulama yürekliliğine sahiptirler (Zel, 2011, s. 152). Karizmatik liderin güçlü bir vizyonu bulunmaktadır ve bu da üretkenliği artırarak örgütü başarıya götürmekte ve örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Karizmatik lider, izleyenlerini daha çok gayret göstermeleri konusunda yüreklendirir ve onları heyecanlandırır, izleyenler de

lidere güvenir ve hayranlık duyar ve lidere benzemek ister. Lider de, astlarının gereksinimlerine kıymet verdiğini onlara hissettirir. Karizmatik lider, bir vizyon oluşturur ve bu vizyonda izleyenlerin motivasyonunu sağlayan değerleri, uzun vadeli hedefleri ve bu hedefler sonucunda oluşacak güzel sonuçları dile getirir. Bu durum toplum bilincini harekete geçirip astlara moral kaynağı olur. Bunun yanında astların değer yargılarına da önem verdiğini hissettirir İzleyenleri tarafından rol model alınacak şekilde davranışlarda bulunur ve izleyenlerinden beklediği yüksek performansı doğru bir biçimde belirtir. Karizmatik lider, izleyenlerini örgütsel amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda güdüleyici davranışta bulunur (Shamir vd., 1993, s. 578).

#### **2.1.2.4.2. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlik, işgörenlerin örgüte bağlı kalıp görevlerini yerine getirmek ve örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için liderin ödül-ceza tekniği ile hareket ettiği bir liderlik tarzıdır. Söz konusu liderlik tarzında lider, işgörenlerini sıkı bir biçimde denetler, izleyenlerin değerlerini değiştirmek ya da örgütün amaçlarını benimsemelerini sağlamak için çaba sarf etmez; bu liderlik tarzında işgörenler, amaçların gerçekleşmesi için gereken *araçlardır* (Grundstein, 1999, s. 251). Etkileşimci lider, izleyenlerinden beklentilerini açık ve net bir biçimde belirtip kendilerinden beklenen çabayı göstermeleri halinde onlara ne gibi bir ödüllendirmede bulunacağını açıklayan bir liderdir. Etkileşimci liderin davranışları boyutları şöyledir: *Koşullu ödüllendirmede* lider, astlarını yüksek performans göstermeleri adına onları teşvik etmek amacıyla maddi ve manevi ödüllerden faydalanır. Astlar, görev ve sorumluluklarını net bir şekilde bilirler; çünkü lider amaç, gidilecek yol, hedeflenen performans düzeyi gibi konularda kendilerine bilgilendirmede bulunur. Lider, istenmeyen davranışları gördüğü zaman cezalandırma gücünü kullanmaktadır. *Aktif olarak istisnalarla yönetimde* lider, astlarının performansını takip eder ve standartlardan sapma söz konusu olduğunda müdahale eder. Bunun sebebi, geleneksel yöntemleri verimli bir şekilde astların performans hedeflerinde iyileştirmektir (Bakan vd., 2015, s. 205). *Pasif olarak istisnalarla yönetimde* lider, astlarına sadece planlanan hedeflere ulaşılmadığında müdahale eder (Bakan vd., 2015, s. 205). Başka bir ifadeyle “Eğer bozulmamışsa, dokunma” anlayışına sahiptir (Bass, 1990, s. 20).

#### 2.1.2.4.3. Otantik Liderlik

Otantiklik, bireyin edindiği tecrübelerin bilincinde olarak, öz benliği ile uyumlu bir davranış sergilemesi, şeklinde açıklanmaktadır. Başka bir anlatımla otantiklik; bireylerin duygu, düşünce ve inançlarını dışa yansıtma sonucunda neye inandıklarını ve nasıl düşündüklerini ortaya çıkararak bu doğrultuda hareket etmelerini ifade eder (Harter, 2002, s. 382). Otantik liderlik başlangıçta örgüt içi bağların kuvvetlenmesi anlamında destekleyici bir rol oynamıştır. Zamanla lider ve izleyenleri tarafından daha geniş anlamda öz farkındalık ve pozitif davranışlarla sonuçlanan bir süreç olmuştur. Liderin savunduğu düşünce yapısında, bunu uygulama biçiminde ve ahlaki değerlerinde bir denge olduğu görülmektedir. Otantik liderliğin boyutları; *karar almada bilginin değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı, ilişkilerde şeffaflık ve öz farkındalık* şeklindedir. *Karar almada* bilginin değerlendirilmesi boyutu, örgütsel kararlar alınırken objektif ve akılcı bir şekilde davranmayı ifade eder. *İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı*, bireye yön veren ve davranışlarını düzenlemede başvurduğu benlik duygusunu belirtmektedir. *İlişkilerde şeffaflık* boyutu, uygun olmayan duygu durumundan kaçınıp diğerleriyle bilgi ve duyguların paylaşarak otantikliğin sergilenmesini belirtir. *Öz farkındalık* boyutu ise, kişinin kendisine dair güçlü ve zayıf yönlerini bilerek dünyayı algılayış şekliyle ilgilidir (Avolio vd., 2009, s. 449). Otantik liderler, kişisel değer ve inançları doğrultusunda hareket ettikleri için izleyenleri tarafından saygınlık kazanırlar. Sergiledikleri davranışlar ve işgörenlerine danışarak yürüttükleri fikirler bu liderlerin farklı bakış açıları kazanmalarını sağlar. Değer yargılarına ve kişisel bakış açılarına göre davranış sergileyen otantik liderler, öz benliklerine dayalı bir bakış açısı tercih ederler. Kendi gerçekleriyle uyumlu olan özgün bir liderlik tarzı ortaya koyarlar. Liderliği, maddi kazanç ve karşılıklar yerine duygu, düşünce ve inançlarına uygun olduğunu düşündükleri için tercih ederler. Söz konusu lider; duygu, düşünce, inanç, tutum ve tercihleriyle özgündür. Hata yapıldığı zaman bunu bir tecrübe olarak görürler. İzleyenleriyle ilişkilerini geliştirmek için kendilerini gizlemez, gerçek kişiliklerini yansıtırlar. Düşünceleri ve yönetim teknikleri, özgüven sahibi olduklarının göstergesidir. İzleyenler ve paydaşlar hakkında tarafsız değerlendirmede bulunurlar (Gardner vd., 2005, s. 338).

#### 2.1.2.4.4. Lider- Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi; liderin farklı rollere girip çeşitli tarzlar meydana getirerek her bir işgöreni ile başka bir etkileşim içinde olmasını belirtmektedir. Bu kuram Danserau, Graen ve Haga tarafından ilk kez Dikey İkili Bağlantı Modeli ismiyle 1973 senesinde ortaya atılmış, 1982 yılından geliştirilerek Lider-Üye Etkileşimi olarak anılmaya başlamıştır. Lider üye etkileşimi lider ile izleyenleri arasında meydana gelen ilişkileri irdeleyerek karşılıklı etkileşimin nasıl sonuçlanacağını araştıran bir yaklaşımdır. Lider - üye etkileşiminin temelini, liderin astlarından bazılarıyla daha yakın ilişkilerde olması düşüncesi oluşturmaktadır (Tabak, 2005, s. 47). Buna göre, liderlerin ilişki kalitesi üyelere göre farklılaşır. Liderin örgüt içinde her astıyla ilişkisinin aynı olmadığı, liderin kimi astlarla daha yakın ilişki kurarken kimisiyle daha mesafeli ilişkiler kurabildiği görülmektedir. Dolayısıyla, bu etkileşimler sonucunda kurulan ilişkilerin niteliği değişmekte ve bu değişim bireysel ve örgütsel sonuçlara etki etmektedir (Sparrowe ve Liden, 1997, s. 522). Lider ve izleyicisi arasındaki ilişkinin gelişimi üç şekilde farklılık göstermektedir: *Yabancılık* boyutunda, lider ve izleyenleri arasındaki etkileşim resmidir ve lider izleyenlerine görev ve sorumluluklarını verip bunları gerçekleştirmelerini beklemektedir. *Tanıdıklık* boyutunda, liderler ve izleyenler arasında iletişim artmaktadır ve aralarındaki etkileşim sadece sözleşmeye tabi olmamaktadır. Liderler ve izleyenleri arasında hem kişisel hem de örgütsel seviyede daha çok bilgi ve kaynak alışverişi başlamaktadır. *Olgunlaşma* boyutunda ise liderler ve izleyenler birbirlerine sadakat ve destek anlamında güven duymaktadırlar. Bu aşamada liderler ve takipçiler arasındaki etkileşim yalnızca davranışsal değil aynı zamanda duygusal da olmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1991, s. 240).

#### 2.1.2.4.5. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, izleyicilerinin gereksinimlerini kendi gereksinimlerinden önde tutan ve onların en yüksek performansı göstererek en yüksek başarıya erişmelerini sağlan bir liderlik tarzıdır. Hizmetkâr lider; astlarına değer veren, onları geliştiren, örgüt içinde olumlu sosyal yapı kuran, özgün, gücü ve makamı her bir bireyin menfaatleri için paylaşan ve bu şekilde örgüte hizmet edendir (Türkmen, 2016, s. 25). Bir başka tanıma göre hizmetkâr liderlik, bir liderin kendi şahsiyetini bir

kenara koyarak, güç, denetim veya bireysel menfaat amacı düşünmeden izleyenlerine ve örgütüne hizmet etmesidir (Barutçugil, 2014, s. 90). Blanchard' a göre önce liderliğe odaklananlar ve önce hizmet etmeye odaklananlar olarak iki tür lider bulunmaktadır. İlk gruptakiler genel olarak başkalarını denetlemeye, kararları bireysel almaya emir ve yönergelerle işleri sürdürmeye odaklanırlar. İkinci gruptakiler ise liderler, liderlik yapmaları gerektiğine inandıkları zaman yardım etme duygusuyla faaliyete geçerler. Makamlarını, güçlendirmekten çok daha fazla inanmış oldukları izleyenlerine ve örgüte hizmet etmeye yoğunlaştırmışlardır. Bu liderler geri dönüt almaktan memnun olurlar, daha iyi ve etkin olmanın yolunu ararlar. Ana amaçları, astlarının çıkarlarını korumak, başarılarını ve mutluluklarını devam ettirebilmektir; bireysel güç, parasal anlamda bir menfaat veya takdir edilme gibi beklentileri bulunmamaktadır. Bu yüzden, kişilerin daha hür, etkili ve kabiliyetli olmalarını sağlamak adına, sahip oldukları gücü ve kaynakları hiç düşünmeden paylaşırlar. Diğerlerinin daha güçlü, başarılı ve mutlu olmaları bu liderleri heyecanlandırır. Hizmetkâr liderler, gösterdikleri davranışlar sonucundan sorumlu olmayı isterler; eleştiri, öneri ve istekleri dikkate alırlar. Güçlü bir vizyon oluşturmaktan ve bunu hayata geçirmekten çekinmezler. Bu durum onlara, yüksek düşünce gücü ve odaklanma verir. Hizmet odaklı bu liderler, önce hizmet edip sonra liderlikte bulunurlar. Kendilerini küçük görmezler; sadece kendilerini diğerlerinden daha az düşünürler (Barutçugil, 2014, s. 95).

#### **2.1.2.4.6. Paternalist Liderlik**

Paternalist liderlik, geleneksel liderlik yaklaşımındaki gibi lider ve astları arasındaki görev ve sorumluluklarından ziyade, örgüt içinde oluşan aile sıcaklığıyla ilişkilendirilen manevi bağa dayanmaktadır. Paternalist liderlikte liderin görevi, bir baba gibi astı koruyup yönlendirmek ve yol göstermektir. Astın yararına olacağını düşündüğü kararları onun adına alır ve karşılığında liderin asttan beklediği itaat ve lidere bağlılıktır (Pellegrini ve Scandura, 2006, s. 267). Paternalist liderliğin temellerini oluşturan otoriter liderlik, hayırsever liderlik ve ahlaki liderlik, aynı zamanda paternalist liderliğin boyutlarını oluşturmaktadır. *Otoriterlik* boyutu, liderin, işgörenleri üzerinde salt bir otorite ve denetim sahibi olması ve karşılığında işgörenlerinin lidere karşı sorgulamayan bir boyun eğmeye sahip olmasını ifade eder. *Yardımseverlik* boyutu, işgörenlerinin kişisel ve aile refahı için tümüyle fayda



sağlayan bir lider olmasını ve *ahlaki liderlik* boyutu ise, liderin kudretli kişisel ve öz-disiplininin olması ve diğerlerini göz önünde bulundurmamayı belirtmektedir (Bolat vd., 2018, s. 215).

#### **2.1.2.4.7. Dönüşümcü Liderlik**

Küreselleşme ile birlikte teknolojinin gelişmesi, bilgi düzeyindeki artış, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimler liderlik olgusunda da değişikliklere neden olmuştur. Dönüşümcü liderlik anlayışı da, değişimin gerekliliğiyle ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü lider; örgütteki vizyon ve misyonun farkındalığını ve kabulünü ortaya çıkaran, değişimi ve dönüşümü başlatan ve izleyenlerin kendi menfaatini değil örgütün menfaatlerini düşünmeye başladıklarında ortaya çıkan liderlik tarzıdır (Zengin, 2019, s. 10). Dönüşümcü liderlik kavramının, gelişimi, özellikleri, boyutları ve örgüte sağladığı katkılar detaylı olarak aşağıda açıklanmaktadır.

##### **2.1.2.4.7.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Gelişimi**

Dönüşümcü liderlik kavramının temeli, 1970'li yıllara dayanır. İlk olarak Dawston'un *İsyan Liderliği* adlı çalışmasında söz edilen kavram, 1978'de McGregor Burns tarafından sistemleştirilmiş ve Bernard M. Bass tarafından kavramsal hale getirilmiştir (Eraslan, 2004, s. 4). Dönüşümcü liderliği, hem ast hem de lider üzerinde değişimin görüldüğü bir süreç, şeklinde belirtmiştir. Bass ise (1985) "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" adlı eseriyle Burns'un liderlik anlayışını geliştirip konuyu bütün örgütsel alanlarda kullanabilir hale getirmiştir (Çakınberk ve Demirel, 2010, s. 105). Dönüşümcü liderlik; var olan sistemden daha farklı bir sisteme geçen ve bunu yaparken de işgörenlerini de heveslendiren, geleceğe dönük bir düşünce tarzını benimseyen liderlik türüdür. Dönüşümcü lider; izleyenlerini örgüt amaçlarının önemi konusunda ikna ederek, kendi kişisel amaçları yerine örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere onları motive eder ve örgütün değişimi için ortak bir vizyon yaratır. Lider, elde ettiği başarıyı yalnızca kendi başarısı olarak görmez, astlarının başarılarını da öne çıkarır. Astlar da lidere saygı ve güven besleyerek lideri örnek alır (Coad ve Berry, 1998, s. 166).

Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bireyler, geleneksel liderlikten farklı olarak astlarına odaklanmakta; onlara güven verip iki yönlü iletişim kurmaya

çalışmaktadırlar. Değişen çevreye karşı örgütün uyum sağlaması, uzun ömürlü olması için örgütsel başarıyı yüksek düzeyde tutma konusunda, bu liderler önemli bir konumdadırlar. Değişim; dönüşümcü lider için hem bir ihtiyaç hem de kaçırılmaması gereken bir fırsattır. Dönüşümcü lider, izleyenlerini olağanüstü sonuçlara ulaştırmak için destekleyen; onlara ilham vererek bu süreçte kendi liderlik kapasitesini geliştirendir. Dönüşümcü lider, izleyenlerinin kişisel ihtiyaçlarını karşılayıp onların güçlenmesine katkı sağlayarak örgütsel amaçların gerçekleşmesi için izleyenlerine yardım eder; böylece işgörenlerin örgüte olan memnuniyet ve bağlılıkları artar ve yüksek performans gösterirler. İzleyenlerini ulaşabileceklerinden daha fazlasını yapmaya motive eder ve beklentisini zorlaştırır. Çünkü dönüşümcü lider, daha kararlı ve özgüvenli izleyenlere sahip olmak ister. Böylece izleyenlerini, hem yenilikçi fikirlerle sorun çözme konusunda zorlayarak hem de destek sağlayarak var olan liderlik potansiyellerinin gelişmesine katkıda bulunur (Bass ve Avolio, 2001, s. 4).

Dönüşümcü liderlik, özellikle kriz anlarında değişken ve istikrarlı olmayan bir çevrede, kurumsallaşmamış örgütlerde ve karmaşık yapıları işlerde devreye girmektedir; fakat bu durum dönüşümcü liderliğin yalnızca değişen çevreye uyum sağlama aracı olarak görünmesine sebep olmamalıdır. Çünkü dönüşümcü liderlik, bulunduğu çevreyi şekillendirme hatta yeniden yaratma sürecidir (Ataman, 2001, s. 470). Dönüşümcü liderler kimi zaman karizmatik liderler olarak belirtilseler de dönüşüm, karizmadan daha fazlasını kapsayan bir süreçtir. Dönüşümcü liderler, kendileriyle ilgili kuvvetli duygular ve pozitif düşünceler oluşturarak bireyleri etkilerler. Nitekim izleyiciler de kendilerinde dönüşümü hissederler Dönüşümcü liderler bir bakıma toplumun mimarıdır. Bireyleri adeta yeniden yapılandırır. Çevreye kayıtsız kalan, bireysel düşünceleri olmayan, sistemin parçası olmaktan çıkarıp hassas, düşünceli ve bir amacı olan kişilere dönüştürürler. Gerçekten de insanlar, örgüte teknik anlamda bağlılıktan insani değer ve duygularıyla katılarak bağlılığa geçerler (Barutçugil, 2014, s. 91).

#### **2.1.2.4.7.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Dönüşümcü lider, izleyenleri ile basit değiş tokuşlar ya da sözleşmelerden daha fazlasını yapar; onlara meydan okuma ve ikna yoluyla ilham verir, anlam ve anlayış sağlar; zihinsel olarak uyarır ve izleyenlerin kabiliyetlerini geliştirir.

Dönüşümcü liderliğin boyutları ve bunlara ilişkin açıklamaları şöyledir( Bass ve Avolio, 2001, s. 3):

**a) İdealleştirilmiş Etki:** Dönüşümcü lider, izleyenleri için rol modeli olacak şekilde davranır. Bu boyut, liderin izleyenlerine misyon ve vizyon verebilmesiyle ilgilidir. Böylece dönüşümcü lider takdir edilir, saygı görür ve güven kazanır. İzleyiciler liderle özdeşleşir ve lideri taklit etmek ister. Lider, izleyenleri tarafından olağanüstü yetenek ve kararlılığa sahip olarak algılanır. Lider, gösterdiği karizmatik davranışlar sonucunda karizmasını kendi oluşturur. Diğer taraftan da karizma, lidere izleyenleri tarafından atfedilmektedir. Dolayısıyla bu etkinin iki yönü vardır. Lider davranışlarıyla izleyenleri etkilemektedir aynı zamanda astlar lider ile çalışmaktan dolayı memnuniyet duymaktadırlar. Bunun sonucunda lidere hayranlık duyarlar.

**b) Entelektüel Uyarım:** Dönüşümcü lider; eski düşünce, inanış ve varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden şekillendirip yenilikçi çözüm yollarıyla izleyenlerinin yaratıcılıklarını geliştirir. Bunu yaparken izleyenlerini eleştirmez aksine yeni fikirler lidere yön verir. İzleyenlerini yeni bakış açılarını denemeleri için destekler. Böylece sorunlara birçok açıdan bakmış olur.

**c) Bireysel Destek:** Dönüşümcü lider, izleyenlerini daha yüksek seviyelere ulaştırır ve onları destekleyip yeni öğrenme fırsatları yaratır. İhtiyaç ve istekler bakımından astlarının kişisel farklılıklarını göz önünde bulundurur. Dönüşümcü lider astlarıyla olan etkileşimleri kişiselleştirir (örneğin, lider astıyla olan geçmiş diyalogunu anımsar, astın endişesini fark eder ve astı yalnızca örgütten biri olarak değil, bütün bir birey olarak görür). Dönüşümcü lider tarafından yetki ve sorumluluk alan astlar, desteğe ihtiyaç duyup duymadıklarını görmek ve ne kadar ilerlediklerini değerlendirmek için izlenir. Bu yüzden astlar, liderleri tarafından denetlendiklerini hissetmezler.

**d) İlham Verme:** Dönüşümcü liderler, ortak bir amaç, görev ve vizyon belirleyip izleyenlerinin çalışmalarına anlam katarak onlara ilham kaynağı olurlar. İzleyenlerinin yapabileceklerine ulaşmaları adına onları cesaretlendirirler. Çevrelerindeki bireyleri motive edecek ve ilham verecek şekilde davranırlar. Böylece örgütte takım ruhu oluşmaktadır.

Dönüşümcü liderlik boyutlarının hepsinin gerçekleşmesi, örgütlerde dönüşümün gerçekleşmesini sağlamaktadır. İdealleştirilmiş etki; izleyenlerin örgüte bağlılığını ve örgütün vizyon ve misyonunu benimsemelerini sağlamaktadır. İlham

verici liderlik boyutunda; lider örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için işgörenlerine sergilediği tutum ve davranışlarla, fırsatları değerlendirerek başarılı olmalarını konusunda yüreklendirir. Liderler, entelektüel uyarım boyutuyla birlikte, izleyenleri düşünmeye, kendilerine değer verip güven duymalarını sağlamaktadır. Bireysel destek boyutunda ise lider, işgörenleriyle tek tek ilgilenir ve kişisel başarıyı yakalamaları danışmanlık yapar (Yılmaz, 2006, s. 33). Sonuç olarak dönüşümcü lider, dönüşümün oluşmasını sağlayacaktır. Dönüşümün gerçekleşmesinde liderlik davranışının yanı sıra, teknolojik gelişmeler gibi etkenlerin de etkili olabileceğini göz ardı edilmemelidir (Yavuz, 2008, s. 62).

#### **2.1.2.4.7.3. Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri**

Dönüşümcü lider, örgütte değişim ve yeniliği oluşturarak örgütü başarıya ulaştıran özelliklere sahip olan kişidir ve bunu gerçekleştirmenin en önemli yolu ise liderin etkili bir vizyona sahip olup bunu izleyenleriyle paylaşmasıdır (Koçel, 2015, s. 696). Dönüşümcü liderler, astlarında güven duygusu uyandırır ve rol model olurlar. Astlarına yüksek motivasyon sağlayarak performanslarının artmasına sebep olur. Kişisel gelişimi destekleyip astlarına koçluk yaparlar. Değişen ve gelişen çevre koşullarını uyum sağlayıp örgütü ileri taşırlar. Astları karar alma süreçlerine dâhil edip örgütte aktif olmalarını sağlarlar. Misyona ve vizyona oluşturup işgörenler tarafından açık ve net bir biçimde anlaşılmasını sağlarlar (Coad ve Berry, 1998, s. 166). Örgütün paydaşları, dönüşümcü liderlerin özellikleri sayesinde lidere güven duyar. İşgörenler de liderlerini örnek alarak örgütsel amaçlarına ulaşabilmesi için verimli bir şekilde çalışacaklardır (Yekeler, 2015, s. 77).

#### **2.1.2.4.7.4. Dönüşümcü Liderliğin Örgüte Faydaları**

Örgütlerin hedef ve amaçlara ulaşmada başarıya ulaşmaları için işgörenlerin iş tatmin seviyelerinin yüksek olması gereklidir. Dolayısıyla liderler örgütü iyi analiz ederek işgörenleri etkileyen unsurları belirlemelidirler. Verimliliği artırmada büyük payı olan dönüşümcü liderlik için liderlerin gerekli teknikleri öğrenerek dönüşümcü lider olabilmeleri için Bass, dönüşümcü liderliğin örgüte yararlarını şöyle sıralamıştır (Bass, 1990, s. 19):

**a) Kurum imajına etkisi:** Tom Peters ve Robert Waterman'ın *Mükemmelliği Arayış* eserinde, yönetimi başarılı düzeyde olan örgütlerin çok sayıda dönüşümcü lidere sahip olduğu, kötü yönetimi olan örgütlerin ise dönüşümcü liderliği daha etkin bir biçimde kullanmaları gerektiğini belirtmiştir. İşgörenlerin ortak hedefe yönelmesini sağlayarak ve esnekliği artırarak işgörenlerin gelişimine katkıda bulunur (Bass, 1990, s. 25).

**b) İşe alıma etkisi:** Dönüşümcü liderde bulunan karizma özelliğinden dolayı adaylar bu tarz liderin bulunduğu örgütü çekici bulacak ve özgüven sahibi, başarılı, iyimser ve dinamik lider imajını daha çok tercih edecektir. Ayrıca bireyselleştirilmiş ilgi gösteren yönetimin, adaylarla mülakat görüşmeleri daha etkili olacak ve adaylar alım sürecince yapılan entelektüel uyarıcı iletişimden etkileneceklerdir (Bass, 1990, s. 26).

**c) Gelişime etkisi:** Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu yardımıyla örgüt içindeki faaliyetleri yürüten kişilerin sağladığı katkılar artar. Liderin işgörene gösterdiği ilgi ve sunduğu bilgi birikimi sonucunda gerek örgütsel verim gerekse işgörenin kişisel gelişimi artacaktır (Berber, 2000, s. 45).

**d) Eğitime etkisi:** Eğitim faaliyetleri birçok örgüt yöneticisi için başarılı programlar sunmaktadır (Bass, 1990, s. 27). Böylece dönüşümcü liderin izleyenleri, bireysel başarılarını artırarak kendilerine katkı sağlayacaklardır. Diğerlerini de düşünerek empati ve iletişim kurabilme yetkinliği işgörenlerine aktarabilen dönüşümcü lider, örgütsel başarıya ulaşma konusunda adım atmış olacaktır (Berber, 2000, s. 45).

**e) İş tasarımına ve görevlendirmeye etkisi:** Dönüşümcü liderler işgörenlerinin gelişimi için onların gereksinimlerini karşılamak için çaba harcarlar. İşgörenin verilen bir sorumluluğu yerine getirmede başarılı olabilmesi için tecrübe, öğrendiklerini geliştirmek için de fırsat gereklidir. Bu anlamda dönüşümcü liderler işgörenlerini uygun görevlere atayıp; fırsatları araştırmaya, problemleri tespit ederek yanıt aramak için yol gösterirlerse işgörenlerini entelektüel anlamda uyarılmış olurlar (Bass, 1990, s. 30).

**f) Örgütsel yapıya etkisi:** Çevrede meydana gelen değişim ve belirsizlikler, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması ve işgörenlerin birbiriyle uyumlu çalışması için ilham veren liderlere sahip bir örgütü zorunlu kılar. Entelektüel uyarımı

sağlamada karizma, kişisel gelişim, yetenek ve isteklilik örgütlerin yenilik ve değişim ile karşılaştığı kaldığı durumlarda liderler için önemlidir. Bu örgütlerde dönüşümcü liderliği desteklemek, eğitim yoluyla geliştirmek örgüt başarısının artmasında iyi sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır (Bass, 1990, s. 31).

## 2.2. İç Girişimcilik

Girişimci kelimesinin kökeni, 13.yüzyılda Fransızcada *bir şey yapmak ya da üstlenmek* şeklinde kullanılırken; 16. yüzyıla gelindiğinde isimleşerek *ticaretle uğraşan bireyleri* ifade edecek şekilde kullanılmaya başlamıştır. Zamanla yaygınlaşan bu kavram; iş, fikir ya da iktisadi anlamda değer oluşturan kişi şeklinde de ele alınarak incelenebilir (Thornbery, 2001, s. 527). Kavramın en geniş kullanımı ise ekonomik etkinlikleri yönetirken rakiplerine karşı üstün olmak için devamlı rasyonel ve verimli işlere ve yeniliklere yönelmek durumunda kalan, mal ve hizmet üretiminde en iyi fırsatları yakalayan, yeni pazar arayışlarında olan, ticari ilişkilere önem veren kişi şeklindedir. Girişimci kavramının bir diğer kullanımı da fırsatları analiz eden ve onları kazanım sağlayacak iş fikirlerine dönüştüren yaratıcı bireyler şeklindedir (Gürel, 2012, s. 65).

Girişimci; karar verme ve temsil etme yetkisini bulunduran, örgüte fayda sağlamak için görev ve sorumluluk almaktan çekinmeyen, yeniliklere açık, risk yönetimi olan, zorluklarla karşılaştığında pes etmeyen kişidir. Buna göre girişimcilik, girişimci kimsenin davranışı olarak ifade edilmektedir (Şeşen, 2010, s. 7). Girişimcilik, küreselleşme ile İşsizlik oranlarının artması ve ekonomik krizlerin sıklaşması nedeniyle sosyal, teknolojik ve psikolojik anlamda olumlu etkiler bırakarak son zamanlarda oldukça sık kullanılan bir kavram olmuştur. Yapılan tanımlarda girişimciliğe ait ortak nokta; risk alabilen, yetenekli, fırsatları fark edip değerlendirebilen ve özgün fikirlere sahip olmasıdır (Öneren, 2012, s. 8).

Teknolojideki hızlı değişim ve gelişimler, ekonomik krizler, artan rekabet ortamı ve örgüt yapısının değişmesi gibi nedenler örgütler adına farkındalık yaratmak için önemli hale gelmiştir. İç girişimcilik, ilk defa Gifford ve Elizabeth Pinchot'un 1976'daki çalışmasında incelenmiştir ve yazarlar çalışma sonucunda elde edecekleri kazancın bir bölümünü ileride iç girişimcilik etkinliklerinin desteklenmesinde adına kullanabileceklerini belirtmişlerdir. İç girişimcilikle ilgili

akademik anlamda ilk çalışmaysa 1982’de Howard Edward Haller tarafından gerçekleştirilmiştir ve bunun sonucunda 1984’ten itibaren akademik dergilerde iç girişimcilikten söz edilmeye başlanmıştır (Arslan, 2012, s. 114).

Örgütlerin işleyişi ve devamlılığına olan katkılarından ötürü 1980’li yılların başından bu yana daha çok incelenmeye başlanmıştır. İç girişimcilik, mevcut bir örgütün içindeki girişimcilik olarak tanımlanmakta olup, bir örgütün alışılmış faaliyetler dışındaki davranışlarına atıfta bulunmaktadır. İç girişimcilik, örgütte yalnızca yeni ve farklı yatırımların yanı sıra, aynı zamanda yeni mal ve hizmet, yönetim yöntemleri gibi yenilikçi faaliyetler ve değişimi ele alan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 498).

1990’lı yıllara gelindiğinde iç girişimcilik, örgütlerde mal ve hizmette süreç yenilikleri ve pazar gelişmeleriyle birlikte fırsatları oluşturmayı amaçlayan ve rekabetçi konumunu ve finansal performansını iyileştirmeyi amaçlayan faaliyetleri ifade eder. Tüm bu faaliyetler tepe yönetimi, iş birimi ve proje seviyesinde gerçekleştirilebilecek şekilde karşımıza çıkmaktadır (Zahra, 1991, s. 262). İç girişimcilerin mutlaka yeni mal ve hizmetleri icat etmeleri gerekmez, onlar fikirleri ya da ilk örnekleri farklı kılmada yeteneklidirler. Takım kurmada ve sorunlara karşı akıl yürütmeye çok başarılıdırlar. İç girişimcilik faaliyetlerinin odağında iç girişimci vardır. Bu süreçte iç girişimci, girişimcilik dünyası ile örgüt dünyasını birleştirmektedir (Naktiyok, 2004, s. 64).

İç girişimciler, gördükleri rüyayı gerçeğe dönüştüren bireyler olarak bilinmektedirler. Eylem odaklıdırlar ve görevlerine yoğunlaşırlar. Amaç ve hedeflerine varmak için her şeyi yapmaya hazırdırlar. Fikirlerini fiile dönüştürerek yeni fikirlere odaklanırlar. İç girişimciler, başkasına ihtiyaç duymadan hedeflerini gerçekleştiren kimseler olarak da tanımlanmaktadır (Kuratko ve Hodgetts, 1995, s. 71).

### **2.2.1. Girişimcilik ve İç Girişimcilik İlişkisi**

Girişimcilik, bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik olarak iki farklı türde incelenmektedir. Bağımsız girişimci, mal ya da hizmet üretmek adına; oluşabilecek kar veya zarar riskini göze alarak, bulunduğu sermayeyi yatırıma dönüştüren ya da örgütlemeyi yöneten kişiyi belirtmektedir. İç girişimci ise içinde bulunduğu örgütü

daha ileri taşımak için girişimci ruhunu devreye sokan bir kişi olarak ele alınmaktadır. Böylece söz konusu kavram, örgütsel ve iktisadi gelişmede önemli bir etkidir. İki kavram arasındaki incelendiğinde bağımsız girişimcilik, *bir örgüt dışında, kişisel anlamda gerçekleştirdiği ticari faaliyet* olarak belirtilirken iç girişimcilik, *mevcut bir örgüt içinde, tek ya da örgütsel olarak gerçekleştirilen plan, proje ve stratejik faaliyetler* olarak nitelendirilmektedir (Arıkan, 2002, s. 186).

**Tablo 1. Bağımsız Girişimci ve İç Girişimci Arasındaki Farklılıklar**

<b>Bağımsız Girişimci</b>	<b>İç Girişimci</b>
Bir iş kurabilmek için mutlaka kaynak bulmak zorundadırlar.	Örgüt kaynaklarından yararlanma imkânı vardır.
Elde ettikleri kaynakları kendi tercihleriyle kullanabilirler.	Bu durum örgüt yönetiminin sınırları dâhilinde gerçekleşir.
Çalışmaları devlet yönetimi tarafından da destek görebilir.	Kaynakların miktarı ve kullanım sıklığı kısıtlamalar ile karşılaşabilir.
Genellikle bürokrasi anlamında engeller oluşmaktadır.	Bu engellerin aşılmasını örgüt yönetimine bırakmaktadır.
Hesap verilecek sistem tamamen kendisine aittir.	Faaliyetlerinin sürdürürken üst yönetim tarafından denetim altındadır.
Başarısızlığın telafisi güçtür, başarı belki de tek çözüm yoludur.	Başarısızlıkları örgüt tarafından, belli şartlar altında telafi edilebilmektedir.
Kişisel hareket ettikleri için çatışma ve çekişme içinde bulunma durumları daha azdır.	Kişisel hareket ettikleri için çatışma ve çekişme içinde bulunma durumları daha fazladır.
Çalışmalarında yalnız hareket etmek durumunda kalabilmektedirler.	Strateji geliştirirken örgütsel yapıdaki farklı kademelerin destek alabilirler.

Ağca, V. ve Yörük, D. (2006). Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar – kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (2), 155-173.

Sonuç olarak; bağımsız girişimci için sürekli hale gelen problem çözme engeli bulunmaktadır. İç girişimciler için ise sorumluluğun aktarılması daha kolaydır. Bu yüzden, iç girişimci olmak kişilere daha fazla üstünlük sağlamaktadır (Serinkan ve Arat, 2013, s. 101).

### **2.2.2. Liderlik ve İç Girişimcilik İlişkisi**

İç girişimcilik, örgütteki yeni girişimlerin oluşturulmasının yanında stratejik yenilenme yoluyla örgütün dönüşümü gerçekleştirmesi faaliyetleri olarak ifade edilmektedir (Parker, 2011, s. 20). İç girişimciliğe; dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstri büyümesi, yeni ürünlere talep, rekabetçi davranış gibi çevresel faktörler ile örgütsel ve yönetsel destek, etkili iletişim, resmi kontroller ve örgütsel değerler gibi



örgütsel faktörler etki etmektedir. Bununla birlikte, liderlerin sergiledikleri davranışlar da işgörenlerin iç girişimcilikleri üzerinde etkili olabilir. İşgörenlerin iç girişimcilik faaliyetleri ile liderlik tarzı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, hangi liderlik türlerinin iç girişimcilik ile ilişkili olduğunu görmek açısından önemlidir. Liderlerin sergiledikleri davranışların işgörenlerin iç girişimcilik faaliyetlerini geliştirmesi açısından, iç girişimcilik ile liderlik ilişkisine yönelik çıkarımlarda bulunmayı gerektirmektedir. Bu çalışma, örgütlerde sergilenen liderlik tarzlarının işgörelere iç girişimcilik faaliyetleri ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu keşfetme üzerinde kurgulanmıştır.

### 2.2.3. İç Girişimcilik Süreci

İç girişimcilik, var olan bir örgütte girişimsel faaliyetlerin yapılmasıdır. Süreç, yenilikçi fikirlerin açığa çıkmasıyla ve fırsatları oluşturan geniş bakış açısıyla başlamaktadır. İşgörelner girişimci düşünceyle faaliyete koyulduklarında, örgütün desteğini aldıklarında ve fikirleri mal ve hizmetlere yansıtıldığında iç girişimcilik oluşmaktadır. İç girişimcilik süreci şöyle açıklanmaktadır (Naktiyok, 2004, s. 54):

**a) Fırsat Tanımlama:** Küreselleşme sonucu devamlı değişkenlik gösteren tüketici hareketlerinin anlaşılması gerekmektedir. Girişimci, sonucu girişimle noktalanacak fikirlerin peşinde olmalıdır. Dolayısıyla fikrin fırsata dönüşmesi için her bir fikir detaylı bir biçimde tanımlanmalı ve değerlendirilebilmelidir. Bu fırsatlar, değişiklik gösteren demografik unsurlar, gereksinimlerin farklılık göstermesi, sosyo-kültürel değişimler vb. şeklinde olabilir (Durak, 2011, s. 197).

**b) Kaynaklar:** Kaynaklar, iş faaliyetlerini ve örgüt süreçlerini oluşturmak için örgütün sahip olduğu değerlerdir. Bunlar da girişimsel etkinliğe harcanan parayı, bilgi ve beceriyi, bireyi, üretim teçhizatlarını bina ve makine gibi somut varlıkları; marka adı, telif hakkı, patent gibi soyut varlıkları içermektedir. Örgütün kültürü, felsefesi, çalışma anlayışı gibi unsurları da kaynak olarak ele alınmaktadır. Bu yüzden kaynakların tespit edilip temininin sağlanması süreç için önemlidir. (Naktiyok, 2004, s. 58). Maddi olmayan varlıklar, maddi varlıklara göre daha farklılık oluşturabilecek unsurlardır ancak her örgüt tarafından kolaylıkla temin edilemeyen, çoğunlukla fiziki olmayan unsurlardır. Dolayısıyla maddi olmayan varlıklar, örgüt yeteneklerinin sonucu olarak ortaya çıkarak örgüt tarafından

sahiplenilmiş ve rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik unsurlardır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 118).

**c) Örgütlenme:** Örgütlenme, bireylerin tek başına gerçekleştiremeyecekleri amaç ve hedefleri, diğerleriyle bir araya gelip bir grup olarak bilgi, yetenek ve tecrübelerini harmanlayarak gerçekleştirdikleri bir eşgüdüm sistemidir (Koçel, 2015, s. 108). Girişimcilik etkinliğinde bulunabilmek için tespit edilen fırsatlara uygun kaynaklar, örgütün kontrolü dâhilinde birleştirilir ve yeni değerler meydana getirmek için buna uygun bir örgüt yapısı oluşturulur (Naktiyok, 2004, s. 61).

**d) İç Girişimci:** Örgütte girişimciliğin odak noktasını oluşturan iç girişimci, girişimcilik ve örgütü bir araya toplar. İç girişimci, var olan örgütte vizyonu belirleyerek girişimci ruh ve yeniliğe uygun bir havayı oluşturmayı hedefler. İç girişimcinin amacı, bir düşünceyi kazanca çevirebilmektir (Naktiyok, 2004, s. 64). Ayrıca iç girişimciler örgüte yeni kaynak birleşimleri üreterek örgütün kapasitesini genişleten yöntemler sağlar (Chau ve Siu, 2000, s. 365). Buna göre girişimcilik, aşağıda ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

#### 2.2.4. İç Girişimcinin Özellikleri

İç girişimci, örgütün yönetimden finansmana, pazarlamadan insan kaynaklarına kadar tüm bölümlerinde çalışabilir ve girişimci eylemleri gerçekleştirirken örgütün denetim sistemiyle, kurallarıyla, geleneksel örf ve adetiyle zaman zaman karşı karşıya gelebilir (Başar ve Tosunoğlu, 2006, s. 128). Buna göre iç girişimcinin sahip olması gereken bazı özellikleri şöyledir (Ağca ve Yörük, 2006, s. 170);

- Daha çok sermaye elde etme imkânına sahipler.
- Düşük maliyetlerle yabancı kaynak elde edebilirler.
- Kaynak kullanımında bağımsızlıktan yanadırlar.
- Özerklikleri bulunur.
- Özgürlüklerine düşkündürler, makamı sevmezler.
- Kendilerine oldukça güvenirlere.
- İşten çıkarılmaktan korkmazlar, aksine bu, onlar için iç girişimciliğin göze almayı sevdiği risktir.
- Yenilikçidirler ve sorunların üstüne giderler.

- Araştırır ve sorgularlar.
- Örgütteki düzene karşı hassastırlar.
- Örgütten maddi ve manevi sağlanmasını beklerler.
- Denetim kabiliyetleri vardır.
- Kendilerine zaman limiti koyup yapılacak işlerini ona göre planlarlar.

İç girişimciler pek çok durumu önemli hale getiren, geniş görüşlü kişilerdir. Girişimci kişiler geçmişle değil gelecekle ilgilenirler. Bu özellikleri kazanan girişimci yenilikçi ve vizyoner olmakla birlikte, zorluklarla karşılaştığında farklı fikirlerle çözüme ulaşabilmektedir (Naktiyok, 2004, s. 30).

### 2.2.5. İç Girişimcilik İçin Gerekli Koşullar

İç girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirmek isteyen bir örgütün, örgüt kültürünün ve liderlik özelliklerinin var olması için kültür oluşturması gerekmektedir. İşgörenlerin düşüncelerine saygı duyulması ve desteklenmesi, oluşabilecek bir hatada yönetimin çözüm odaklı davranması önemlidir. Liderlerin işgörenlerle deneyimlerini paylaşması iç girişimcilik faaliyetlerinin koşullarındandır. Örgütün değişen çevre koşullarını hızlı uyum sağlaması, esnek olması için teknolojiyi kullanması gerekmektedir. İşgörelere karar verebilme yetkisinin tanınması, oluşabilecek engelleri kaldırması ve özverileri davranışları sonucu liderin onları ödüllendirmesi iç girişimciliğin temellerindedir. Yönetimin bu ılımlı ve uzlaşmacı tavrı işgöreni motive ederek çalıştığı örgütü sahiplenmelerini sağlar ve sadık kişiler olurlar (Açıklın, 2000, s. 19). Bu açıklamalar doğrultusunda iç girişimciliğin koşulları daha detaylı olarak aşağıda açıklanmaktadır (Serinkan ve Arat, 2013, s. 75):

**a) İç girişimcilik çalışmalarına olanak veren bir örgüt kültürünün oluşturulması:** Örgütlerde iç girişimcilik ve yenilik çalışmalarının başarıya ulaşması için örgüte olan bağlılığı güvence altına almak gerekir. Çünkü üst yönetimin desteği alınmadan işgörenlerin kültürel anlamda değişikliğe gitmesi söz konusu değildir. Örgütteki işgörenleri iç girişimciye dönüştürmek adına iç girişimcilik tanıtılmalı, politika ve stratejiler geliştirilip eğitimler verilmelidir. Çevredeki imkân ve piyasalara dikkat kesilmeli ve buna uygun plan yapılmalıdır. Örgütsel değer ve inançların dikkate alınarak iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunulması, yeni fikir ve girişimlerin oluşmasına katkı sağlamaktadır.

**b) İşgörenlerin plan ve düşünceleri desteklenerek yapılan hatalara karşı yöreklendirilmesi:** Yöneticiler astlarının gelişimine ve yaratıcılığına önem vermelidir. İşgörenin sunduğu fikirlere açık olduğunu göstermesi gerekmektedir. Yenilikçi fikirlerin sürekliliği için işgörenlerini yönlendirmeleri ve örnek uygulamayla destek vermesi işgörenlerin gelişimi açısından önemlidir. Çünkü değişen ve belirsizleşen çevre ortamında iç girişimcinin fırsatları takip ederek stratejiler belirlemesi, aynı zamanda risk oluşturmaktadır. Yapılan hataların telafi edilebilmesi ve iç girişimcinin desteklenmesi, örgütsel başarı için önem taşımaktadır.

**c) Yöneticilerin işgörenlerle deneyimlerini paylaşması:** Yöneticiler, işgörenlerin fikirlerine önem vermelidirler. Onları dinlemeli, yeni fikirler oluşturup paylaşmalı ve deneyimlerini astlarına aktarmalıdır. Böylece işgörenler yöneticiyi dinler, görüşlerini dikkate alırlar. Yönetici, işgörenlerinde girişim ruhunu oluşturmak için yetkisini devredebilmelidir. Bunun sıra işgörenlerini beceri ve kabiliyetlerine göre uygun işlerde görevlendirilmelidirler. Yönetici nihai sorumluluğun kendine ait olduğunu unutmamalı, yanında güçlü işgörenler olmasından çekinmemelidir (Bulut ve Bakan, 2005, s. 70).

**d) İşletmenin kendisini daha esnek hale getirmesi için teknolojiyi kullanması:** Teknolojinin gelişmesi, mal ve hizmetlerde çeşitliliğin artması, tüketici taleplerine hızlı cevap verilebilmesi örgütlerin iş yükünü fazlalaştırmıştır. Rekabet üstünlüğünü elinde bulundurmak isteyen örgütler kaliteli ve esnek üretim yapmalı yani teknoloji ve veriyi etkin kullanmalıdırlar. Böylece pazarda oluşabilecek değişikliklere hızlı cevap vermiş olurlar (Başar ve Tosunoğlu, 2006, s. 130). İşgörenlerin önündeki engeller, sadece fiziksel değil, düşünsel anlamda da olabilir. Bu tür engeller işgörenin örgüte karşı aidiyet duygusunu zedeler, örgütün sorunlarına karşı duyarsız kalmasına neden olur. Dolayısıyla işgörenler örgüt çalışmalarına daha geniş bir açıdan bakabilmesi için yöreklendirilmelidir. Dar kalıplı iş tanımlarına bağımlı kılınmamalı, çalışma standartlarından da uzaklaştırılmamalıdır (Gürbüz, vd., 2010, s. 129). Yukarıda açıklanan koşulların varlığı halinde iç girişimci, sorumluluk almaktan çekinmez, risk alır ve hedefe odaklanarak girişimde bulunur çünkü yönetimin de desteğini aldığını bilir (Serinkan ve Arat, 2013, s. 78).

### 2.2.6. İç Girişimciliğin Önündeki Engeller

İç girişimciliğin örgütte sistemleşip geliştirilmesi için örgütün aşması gereken engeller şöyledir: *Yenilik için yapılan risk almayı ve hataları cezalandırma*; yeni fikirler veya yenilik ile ilgili risk alındığında ya da yapılan hatalara karşı cezalandırıldığında, iç girişimcilik zayıflamış olur ve zamanla kaybolur. *Fikirleri takip etmeme*; işin nasıl daha iyi yapılacağı konusunda fikirlerini dinlenmediğinde, var olan fikirlerin uygulanmaya geçirilmesi takip edilmediğinde, örgütün ilerlemesi yavaşlar ve iç girişimcilik faaliyetleri azalır. *Yaptırımlar, teşvik etme ve desteklemede başarısız olma*; risk alma, güçlendirme ve girişimsel davranışlar için iç girişimci gerekli desteği görmediğinde iç girişimcilik faaliyeti azalmaktadır. *Sağlıksız politikalar, iç çatışma ve iş birliği eksikliği*; örgüt politikasının oluşmaması, çatışmaların çözüme kavuşturulmaması ve takım ruhu oluşmaması durumlarında, örgütün performansı düşecek ve başarılı işgören sayısı azalacaktır. *İletişim eksikliği ve organizasyonel yapı*; örgütte zayıf iletişim ve yararlı bilgiyi elde etmeyi engelleyen örgütsel yapı olduğunda iç girişimcilik oldukça zarar görmüş olur. Ayrıca işgörenlerin fırsatları belirlemeye özendirilmemesi, örgütsel amaçların, görev ve sorumlulukların açık olmaması, risk alma ve girişimciliği geliştirmede yönetim desteğinin eksikliği, zaman ve kaynakların yetersiz olması durumunda iç girişimcilik ya yok olacak ya da rekabet üstünlüğünü sağlamak için gereken hızı artırmayacaktır (Eesley ve Longenecker, 2006, s. 19).

### 2.2.7. İç Girişimciliğe Etki Eden Faktörler

Örgüt içinde işgörenlerin iç girişimcilik davranışları belirlenirken, yeni iş girişimi, risk alma, yenilikçi ve öngörülü olma, gibi birçok faktör belirleyicidir ve bu boyutların örgütte başarıyla uygulanabilmesinde iç ve dış faktör etkili olmaktadır. Dolayısıyla çevresel faktörlerin iç girişimcilik faaliyetleri için uygun bir zemin oluşturduğunu, örgütsel faktörlerin ise iç girişimcilik davranışlarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağladığı gözlemlenmektedir. İç girişimciliği etkileyen faktörler aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

#### a) Çevresel Faktörler

Örgütlerde iç girişimciliği; ekonomik ve rekabet şartlarının değişmesi, yasal düzenlemelerin varlığı ve insan kaynaklarında meydana gelen değişikliklerle birlikte

birçok çevresel faktör etkilemektedir (Baron ve Greenberg, 1989, s. 520). Antoncic'e (2007, s. 311) göre, dinamizm, teknolojik fırsatlar, endüstri büyümesi ve yeni ürünlere olan talep ve rekabetçi davranış gibi çevresel faktörler iç girişimcilik faaliyetlerini olumlu anlamda etkilemektedir. İç girişimciliğe etki eden çevresel faktörler aşağıda açıklanmaktadır:

- **Dinamizm:** Örgütlerin şartlar değiştikçe rekabet üstünlüğü sağlamak için teknolojisi, sermayesi, nitelikli işgöreni ile örgütsel amaç ve hedeflere odaklanmalarını belirtir. Dinamizm, çevrenin sürekli değişmesi ve hareketliliğidir. Örgütler, girişimci davranışlarda bulunarak değişen çevre koşullarına yanıt vermektedirler (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 503).

- **Teknolojik Fırsatlar:** Örgütlerin üretime dönük yaptıkları değişimi kapsamaktadır. Yani müşterinin ve tedarikçinin istediklerini tam vaktinde cevaplamak için yapılmış olan alet ve teçhizat, donanım ve teknolojiyi belirtmektedir. Üretim teknolojisindeki bu değişim, iç girişimcilik faaliyetlerini olumlu olarak etkilemektedir (Arat, 2013, s. 80).

- **Endüstri Büyümesi:** İç girişimcilik ruhuyla birlikte meydana gelen yenilikçi fikirler ve sonrasında yapılan araştırma geliştirme faaliyetleri ve yatırımları, örgütleri teknolojik anlamda üst seviyelere taşıyacaktır. Böylece örgütler rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacak ve iktisadi büyümeye gideceklerdir (Arat, 2013, s. 80).

- **Yeni Ürünlere Talep:** Örgütlerin, çevreye sundukları mal ve hizmetlerin beğeni alması sonucunda yurt içinden veya yurt dışından talep edilmesi ve böylece daha çok üretilip markalaşmaya gitmesini belirtmektedir (Tağraf, 2002, s. 47).

- **Rekabetçi Davranış:** Örgütlerini pazarda diğer örgütlerle rekabet halinde bulunmalarınıdır. Kaynak üstünlüğünü sağlamak için örgütler sürekli yarış halindedirler (Bingöl, 2014, s. 58). Rekabetin yoğun olması iç girişimcilikle olumlu açıdan ilişkilidir. Rekabet üstünlüğünü elinde bulundurmak için birbiriyle yarışan örgütlerin, kaynağın kısıtlı olduğu bölgelerde daha çok performans gösterdiklerini belirtmektedir. Bu yüzden iç girişimci faaliyetlerini destekleyen örgütlerde yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin oluşması, örgütü daha ileri taşımaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 503).

## b) Örgütsel Faktörler

Rekabetin hızlandığı pazar ortamında üst yönetimin girişimcilere verdiği destekle beraber iç girişimcilik faaliyetleri önem kazanmıştır. Bu yüzden iç girişimcilik faaliyetlerini destekleyen örgütsel faktörler, başarılı iç girişimcilik uygulamaları için gereklidir. Bu faktörler; örgütsel ve yönetsel destek, etkili iletişim, resmi kontroller, örgütsel değer ve örgüt yapısından oluşmaktadır. Örgütsel faktörlerin iç girişimcilik üzerindeki etkileri şöyle özetlenmiştir (Fındık, 2015, s. 47):

- **Örgütsel ve Yönetsel Destek:** Üst yönetimin desteği, ödüllendirme, değişimlere karşı uyum sağlamak için gereken esnekliği oluşturma ve zaman ayırma gibi örgütsel ve yönetsel destek faaliyetleri iç girişimci için oldukça önemlidir. Çünkü iç girişimci, yönetimin desteğini ve herhangi bir sorunla karşılaştığında gerekli imkanları ona sağlayacağını bilirse, işini daha inanarak yapar. Böylece örgütü de başarıyla ulaştırmış olur (Antoncic, 2007, s. 313).

- **Etkili İletişim:** Bilgi akışının sağlanması ve paylaşılmasının en önemli yolu etkili iletişimdir. Örgütlerde iletişimin kaliteli olması, iç girişimcinin başarı göstermesine sebep olur. Nu yüzden iletişimin nitelik ve niceliğinin iç girişimcilik üzerinde büyük bir etkisi vardır. Açık ve etkili bir iletişimin olmadığı örgütlerde başta iç girişimcilik olmak üzere tüm örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi zorlaşacaktır (Antoncic, 2007, s. 312).

- **Resmi Kontroller:** İç girişimcilik faaliyetlerinin üst yönetim tarafından denetlenmesini ifade eden örgütsel faktördür. Bu denetim ne çok az ne de çok fazla olmalıdır. Denetim fazlalaşırsa, işgören kendini baskı altında hisseder ve planladığı iç girişimcilik faaliyetlerini yansıtamaz; yetersiz olduğunda ise, işgörenin disiplinsizlik gösterme ihtimali bulunmaktadır. İç girişimcilik faaliyetlerinin belirli bir noktaya kadar denetlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla resmi kontroller yerinde yapıldığında, iç girişimcilik faaliyetlerinin üzerinde olumlu bir etki yaratıp iç girişimciliğin gelişmesine katkı sağlayacaktır (Serinkan ve Arat, 2013, s. 94).

- **Örgütsel Değerler:** Örgütsel değerler, kişilerin yepyeni fikirler üretmesine ve sorunlar karşısında yaratıcı çözümler bulmasına katkı sağlayan önemli bir faktördür. İç girişimcilikle ilgili değerler; liderlerin özelliklerine, inanç, tutum ve vizyonlarına bağlıdır. İç girişimciliğin kalıcı olmasında örgütsel değerlerin rolü büyüktür. Değerlere olan bağlılık ve sonrasında oluşan örgütsel bağlılık, yeni fikir ve girişimlerin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Antoncic, 2007, s. 313).

- **Örgüt Yapısı:** Geleneksel olan ve bürokrasinin sık görüldüğü mekanik örgütlerde; hiyerarşi, kurallar, raporlama sistemi, yetki ve sorumluluk, otorite ve denetim mekanizmaları bulunmaktadır. Bu tarz örgütler; mal ve hizmet üretiminde yeniliğe karşı direnç gösterirler Organik örgütler esnektir, iletişim kanalları açıktır. Bu yüzden yeniliğe daha hızlı cevap verirler Esnek yapılarından dolayı çevredeki değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlarlar ve problem çözme odaklıdırlar. Yeniliklere ve değişime açıktırlar. Dolayısıyla organik yapıya sahip örgütlerde iç girişimcilik uygulamaları daha etkin gerçekleşirken, mekanik örgüt yapısında ayrıntılı iş tanımlarının bulunması, merkezileşme derecesinin yüksek olması, sıkı kuralların varlığı ve dikey iletişim kanalı gibi etkenler bu örgütlerde iç girişimcilik faaliyetlerini azaltmaktadır (Sadler, 2000, s. 30). Hiyerarşi seviyesi ve karar alma merkezi arttıkça pazar fırsatlarının değerlendirilmesi ve kaynak dağılımındaki etkinlik de azalacaktır. Bu durum, iç girişimcilik faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturmaktadır (Parboteeah, 2000, s. 32).

Sonuç olarak, rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgütler; iç girişimcilik davranışlarının çevresel ve örgütsel faktörlerini iyi değerlendirdiklerinde örgütün kalıcı olmasını ve başarıya ulaşmasını sağlamaktadırlar (Şeşen, 2010, s. 1).

### **2.2.8. İç Girişimciliğin Boyutları**

Bir örgütün iç girişimcilik düzeyini oluştururken temel belirleyici davranışlar, iç girişimciliğin boyutlarıyla şekillenmektedir ve şöyle açıklanmaktadır (İçerli vd., 2011, s. 180).

#### **a) Yenilikçilik Boyutu**

Yenilik kavramı süreç olarak “yenilenmeyi” ve sonuç olarak da “yeniliği” ifade etmektedir. Alanyazında yenilik kavramı; bir düşünceyi pazarlanabilir bir iktisadi değere, yeni bir üretim sistemine ya da yeni bir sosyal hizmete dönüştürmeyi belirtir ve bu dönüşüm sonucunda ise pazarlanabilen bir mal, hizmet veya tekniği açıklamaktadır. Örgütün üretim hattında yeni bir mal veya hizmet, ürün iyileştirme, var olan mal ya da hizmeti yeni sektörlerle taşıma gibi teknikler örgütün yapacağı olası yeniliklerdir. (Aksoy, 2003, s. 17). İç girişimciler, birçok araştırmacı tarafından yenilik faaliyetlerinin odağı ve fikir üreticileri olarak görülmektedir. Bu yüzden yeni ürünler ve pazarların gelişmesinde iç girişimcilerin rolü büyüktür. Yenilikçilik



boyutuyla birlikte iç girişimci; mal veya hizmet üretimi, hızlı dağıtım, kalite ve müşteri memnuniyeti başta olmak üzere tüm süreçte yeniliği oluşturmaktadır (Pearce ve Carland, 1996, s. 87).

### **b) Proaktiflik Boyutu**

Proaktiflik kavramı, ileride oluşacak problemlerden, gereksinimlerden ve değişimlerden önce harekete geçme olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde proaktif davranışlar, ileride oluşabilecek fırsatların araştırılmasını, rekabete yön vermeyi, farklılaşan müşteri talepleri için stratejiler geliştirmeyi ve yeni mal ya da hizmetlerde pazara ilk olarak giriş yapabilmeyi belirtmektedir. Girişimci kişilerin proaktif olması, gelecekte oluşabilecek talepleri öngörüp fırsatları değerlendirmek için çevre analizi yapmalarını ve eksiklikleri fark edip yeni fikirler geliştirerek açığı kapatmalarını sağlamaktadır (Serinkan ve Arat, 2013, s. 86).

### **c) Risk Alma Boyutu**

Kaybetme ihtimali anlamına gelen risk; örgütlerin yenilikçi etkinliklerinin, yeni girişimler başlatma yönelimlerinin ve öncü çalışmalarının ayrılmaz bir parçasıdır. Üst yönetimin aldığı üç tür risk olduğunu vardır. Bunlardan ilki *iş riski* olup; buna göre başarılı olma ihtimalini bilmeden girişimde bulunmayı tanımlamaktadır. Özde bu kavram pazara ilk giriş yapmayı ve denenmemiş teknolojik teknikleri uygulamakla ilgili bir kavramdır. *Finansal risk* ise örgütün büyümek adına kaynaklarının çoğunu kullanması ya da büyük miktarlarda borçlanması anlamına gelmektedir. *Kişisel risk*, üst yönetimin tüm örgütü etkileyecek kararlar almaları ve bu kararların örgütün zararına olabilme ihtimalini tanımlamaktadır. Örgütler, risk olarak yeni fırsatları kovalayabilmek adına belirsiz şartlarda yatırım kararları alıp stratejik adımlar atmaktadır. Bu yüzden düşünülmeden risk alınması, örgüte faydadan çok zararda bulunmaktadır. İç girişimciler ise örgütsel sınırlara dikkat ederek orta düzeyde risk alabilmektedirler (Zeren, 2012, s. 101).

### **d) Özerklik (Otonomi) Boyutu**

Özerklik, bir kişi ya da grubun bir düşünce veya vizyonu gerçekleştirmede bağımsız hareket etmesi anlamına gelmektedir. Kişinin fırsatları değerlendirmesini ve kendini yönlendirmesini ifade eder. Örgütsel düzeyde özerklik; *stratejik yönetimsel* ve *operasyonel özerklik* olmak üzere şeklinde sınıflandırılmıştır. *Stratejik özerklik*, örgüte yol gösteren amaç, hedef ve politikaların seçilmesindeki özgürlüğü

ifade etmektedir. *Yönetimsel özerklik*, örgütteki birimlerin çalışmalarını yürütmeyi ve bu birimlerin birbirleriyle eşgüdümlü hareket etmesini belirtmektedir. Son olarak *operasyonel özerklik* ise, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesini ve bu sırada oluşabilecek problemler karşısında çözümü tek başına bulmasını ifade etmektedir. Özerklikten sorumlu birimler, belli mal ve hizmet alanlarının teknik işlevlerinden sorumludurlar. Birçok örgütün iç girişimciliğin oluşması için hiyerarşi seviyesini azaltıp faaliyet birimlerine daha fazla yetki tanıdığı gözlemlenmektedir. Bu değişimin sebebi özerkliği artırmaya yöneliktir. Başarılı örgütlerin özerkliği hayata geçirerek yeni girişimlerin oluşmasını ve kaynakların elde edilmesini destekledikleri görülmektedir (Raelin, 1989, s. 217).

#### **e) Yeni İş Girişimleri Başlatma Boyutu**

Yenilik; mal ve hizmet, süreç ya da düşünce düzeyinde gerçekleştirilen; yeni girişim, yeni iş sahalarının ve farklı iş kollarının oluşmasıyla ilişkili olan daha kapsamlı düzeyde bir girişimciliktir. Yeni girişim, var olan sektördeki iş kollarını geliştirme, yeni pazarlara ulaşma, etkileyici reklam ve pazarlama yapmayı kapsamaktadır. Yeni bir iç girişiminde bulunmanın nedenlerinden biri, büyük örgütlerdeki bürokratik yapının yenilikçi fikirlerin oluşmasına engel olmasıdır. Dolayısıyla örgütler, yeni iş girişimi faaliyetlerinde bulunarak teknolojik yenilikleri başlatabilir ya da pazardaki fırsatları iyi değerlendirerek büyük yenilikler gerçekleştirebilirler. Mal ve hizmetlerin yeniden yapılandırılması ve örgütün yeni pazarlara açılmasının analiz edilmesi daha kolay olduğu için bu boyut iç girişimcilik için oldukça önemlidir (Ağca ve Yörük, 2007, s. 97).

#### **f) Kendini Yenileme/ Stratejik Yenilenme Boyutu**

Stratejik yenilenme boyutu, kimi kaynakta “kendini yenileme” olarak nitelendirilmektedir (Kozak ve Yılmaz, 2010, s. 90). Örgütün amaçlarının yenilenmesiyle örgütsel değişimi ve dönüşümü ifade eden bu kavram, iş tanımlarının tekrar yapılması ve sistemin değişmesi anlamına gelmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 498). Stratejik yenilenme, örgütsel ve yapısal değişimlere neden olan iç girişimcilik faaliyetlerini ele almaktadır. Bu değişiklikler; yenilikçiliği esas alan faaliyetleriyle hem örgüt içi hem de örgütün çevresiyle olan iletişimini etkilemektedir. Zorlu rekabet şartlarında örgütler değişime karşı uyum göstermekte

zorlanabilir. Değişime hızlı yanıt vermek, fırsat ve tehditlerin önceden tahmin edilebilmesi; örgütsel yapının yenilenmesini gerektirmektedir (Göçmen, 2007, s. 75).

Sonuç olarak, örgütlerin stratejik yenilenmeleri; yapı, sistem, mal ve hizmet, süreçlerde yapacakları değişimle ilgilidir. Bu boyutla birlikte örgütler, pazardaki değişime daha hızlı yanıt verebilir, rekabet üstünlüğünü sağlayabilirler (Serinkan ve Arat, 2013, s. 90).

### **g) Rekabetçi Girişkenlik**

Rekabetçi girişkenlik, bir örgütün pazara girdiği zaman ya da pazardaki mevcut konumunu güçlendirmek adına direkt ve şiddetli bir şekilde rakiplerine meydan okuma yönelimlerini belirtmektedir. Bu boyut, geleneksel rekabet tekniklerinin dışında olmaya yönelik isteği de ifade etmektedir. Pazara sektör liderlerine karşı alışılmadık dışında gösterilen yöntemleri benimseme, rakibin güçlü ve zayıf anlarını tespit etme ve katma değeri yüksek olan ürünlere yoğunlaşma rekabetçi girişkenliğe örnektir. (Lumpkin ve Dess, 1996, s. 149). Rekabet üstünlüğünü elinde bulundurmaya ifade eden bu boyut, iç girişimcilik adına oldukça önemlidir. Buna göre örgütler rakiplerinin önüne geçmek için benzer ürünleri düşük fiyatlarla pazara sunma, tüketicinin değişen taleplerine daha hızlı cevap verebilmek için ürün çeşitliliğini artırma ve hizmette iyileştirmeler yaparak müşteri memnuniyetini sağlama gibi girişimleri iç girişimcilik faaliyetleri sonucu elde etmektedirler (Serinkan ve Arat, 2013, s. 91).

### **2.2.9. İç Girişimcilik Modelleri**

Wolcott ve Lippitz (2007) örgütlerin uyguladığı iç girişimcilik araştırmalarına ilişkin olarak, örgüt yönetimin denetiminde *örgütsel grup oluşturma* ve *kaynak yetkisi verme*, olarak iki boyut ifade etmişlerdir. *Örgütsel grup oluşturma boyutu*, örgütte farklı iş kolları belirleme yeteneğine sahip kişilerin olup olmadığını saptamayı hedeflemektedir. *Kaynak yetkisi* ise, örgütün iç girişimcilik için ne kadar kaynak ayırdığı ile ilgilidir. İç girişimcilik modelleri şöyle açıklanmaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 75):

**a) Fırsatçı Model:** Fırsatçı modelde, örgütün iç girişimciliğe ilişkin faaliyetleri planlanmış ve sistematik bir şekilde ilerlemez. Örgütün çevreyle olan bağlantısı sonucu yeni fırsatlar elde edilip yeni fikirlerin bulunur ve bunlara kaynak

ayrılır. Hindistan'da bulunan medikal cihaz şirketi Zimmer Holding bu modele örnektir. İç girişimcilik etkinlikleri planlamayan bu örgütte cerrahlardan biri vücutta bulunan protezin zarar görmesini en az seviyeye indirecek bir fikri üst yönetime sunar ve üst yönetimden onay alır. Böylece deneyler yapmak için şirket kaynaklarının kullanım iznini alarak çalışmalarına başlar. Çalışmalar sonucu protezlere zarar vermeyi en az seviyeye indiren tekniği bulmuştur ve örgütün büyümesine katkıda bulunmuştur. (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 75).

**b) Olanak Tanıyan Model :** Olanak tanıyan modelde örgüt, iç girişimciliğe kaynak ayırır ve üst yönetim gelecekle ilgili proje ve çalışmalarla ilgilenir. Google, olanak tanıyan modelin örneğini oluşturmaktadır ve işgörenlerinden takım oluşturarak zamanlarının %20'sini fikir üretmede kullanmaları için izin vermektedir. Bu takımlar; proje yöneticisi, teknik sorumlu, kullanıcı ara yüzü tasarımcısı ve kanunlar için bir avukattan oluşmaktadır. Böylelikle Google yeni fikirler üretmek için 100'den fazla yeni iş fikrini desteklemiştir. Örgütlerin gelişmesini ve büyümesini sağlayan bu proje başarıya ulaştığında grup üyeleri prim kazanmaktadır (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 75).

**c) Destekleyici Model:** Destekleyici modelde örgüt, iç girişimcilik faaliyetleri sonucu yeniliği sağlamak için birimlerine belirli bir bütçe desteği vererek iç girişimciliği yüksek işgörelere görev verilmesini sağlamaktadır. DuPont Şirketi destekleyici modele örnek verilebilir. Tarım, gıda, elektronik ve iletişim, emniyet, inşaat, nakliye ve hazır giyim gibi çeşitli pazarlarda bulunan Dupont'un başarısının nedeni iç girişimciliğidir. 1999 yılında büyümesi yavaşlayan örgüt, büyümeyi artırmak için yeniliklere gereksinim duymuştur. Bu yüzden örgütün üst düzey yöneticisi işgöreninden örgüt içinde kıdemli beş işgörenden oluşan bir grup oluşturarak grubun başında olmasını istemiştir ve söz konusu grup odaklanarak *pazar odaklı büyüme* programı geliştirmiştir. Böylece ticarileştirilebilecek birçok yeni fikir elde edilmiştir. Bu proje takımı zamanla kalıcı duruma gelmiş ve finansal anlamda büyük başarılar elde edilmiştir (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 78).

**d) Üretici Model:** Üretici model, örgüt bölümlerinde eşgüdüm ve işbirliğini geliştirmek, devamlı bir biçimde daha iyiyi amaçlayan örgüt politikası oluşturmak ve alanları dışında kariyerlerini devam ettirmeleri adına adına üstlerine yeni iş kolları oluşturmayı hedeflemiştir. İç girişimciliği uygulayan gıda, tarım ve finans sektörlerinde faaliyet gösteren Cargill Şirketi, grup kurmuş ve buz temizleme faaliyetlerini sürdüren biriminde yeni bir buz temizleme teknolojisi geliştirmiştir.

Oluşturulan bu takım, 2006 yılına dek birçok fırsatı değerlendirmiştir ve örgütün gelirleri oldukça artmıştır (Wolcott ve Lippitz, 2007, s. 79).

### **2.2.10. İç Girişimciliğin Önemi ve Sonuçları**

İç girişimcilik, örgütlerin performansının iyileştirilmesinde ve yeniden yapılandırılmasında önemli bir etkidir (Antoncic, 2007, s. 309). İç girişimcilik durgunluk dönemlerinde örgütlere tekrar canlılık kazandırarak başarı fırsatı sunması bakımından önemlidir. İşgücü bir üretim faktöründen ziyade takım çalışması ve kişiselliğin harmanlanması olarak algılanmasıyla birlikte iç girişimcilik çalışmaları; örgütteki her işgörenin özel kabiliyetini, bilgi ve becerisini, örgütün ilerideki başarısı adına kullanmasına yardımcı olmaktadır (Gürel, 2012, s. 65).

Günümüzde birçok örgüt, iç girişimciliğin örgütsel anlamda var olan önemini fark etmektedir. İç girişimcilik faaliyetlerine olan bu ilginin nedeni; rakiplerin artması, geleneksel yönetim tekniklerinin yetersizliği, yetenekli işgörenlerin örgütlerden ayrılmaya başlaması, verimlilik ve etkinliğin artırılmak istenmesidir. Dolayısıyla örgütler, gelişen koşullarla birlikte değişime karşı ayak uydurmakta zorlanmaktadır ve iç girişimcilik faaliyetlerini artıracak yollar aramaya başlamışlardır. İç girişimcilikle birlikte oluşan rekabet ortamında lider olma, farklılaşma, değişime hızlı cevap verme, örgütsel öğrenme gibi üstünlükler örgütlere katkı sağlamaktadır. Rekabetin ve yeniliğin yoğun olduğu günümüzde iç girişimciliğin rolü oldukça önemlidir. Kalıcı üstün performans gösterebilmek için örgütlerde iç girişimcilik itici bir güç haline gelmektedir (Kuratko ve Hodgetts 1995, s. 56).

Tüketici davranışı ve tercihi değişim gösterdikçe, örgütlerin performansları da değişmektedir. Örgütler de kendilerini tüketiciye dönük olarak ayarlamaya çalışmaktadır. Tüketici eğilimli örgütler hayatlarını sürdürebilirken tüketici eğilimli olmayanlar pazardan çekilme durumunda kalabilmektedir. Hayatta kalmak ve varlıklarını devam ettirebilmek için işgörenlerin tüketiciler için yenilikler yapması gerekmekte ve bu yüzden iç girişimcilik faaliyetleri günden güne önem kazanmaktadır. Örneğin, Google gibi birçok örgüt; tüketicilerine verebilecekleri bir şeyleri olan, yenilikçi bir örgüt imajı oluşturarak tüketicide güçlü algı yaratıp olması gerekenden daha yüksek bir büyüme eğilimi göstermektedirler (Tiwari, 2014, s.

112). İç girişimcilik, örgütlerin performans artışını yükseltmelerinde, esneklik kazanarak çevreye karşı duyarlı hale gelmelerinde, rekabet üstünlüğünü sağlamalarında günden güne önem kazanan bir süreç olmaktadır (Arat, 2013, s. 54).

İç girişimcilik; bir taraftan örgütlere yeni araştırma ve öğrenme türlerini kazandırarak faaliyette bulunulan piyasalardaki değişim ve gelişimlere daha hızlı karşılık verebilme yeteneğini artırırken; diğer taraftan da örgütteki kaynakların aktif kullanımını sağlamakta ve oluşturduğu öğrenme eğrisi ile birlikte işgörenlerin de memnuniyetini artırmaktadır. Bu durum müşteri tatmininin artmasına da neden olur. İç girişimcilik, işgörenlerin tüketici beklentilerine yönelik üretimde bulunmasına yardımcı olmaktadır (Kaya ve Arkan, 2005, s. 11).

Örgütteki girişimciler, gelişim ve değişime açık yönlerini gösterdikleri zaman teknolojilerini geliştirerek üretilen mal ve hizmetlerde çeşitlilik sağlarlar. Üretilen mal ve hizmetlerin çeşitlilik göstermesi hem müşterinin değişen gereksinimlerine cevap vermekte hem de piyasa hacminin genişlemesinde payı olmaktadır. Müşteri tatmini artan örgüt piyasada rekabet üstünlüğünü elinde bulundurur ve sınırlarını her geçen gün daha fazla geliştirir. İç girişimcilik faaliyetlerinin sonuçları aşağıda özetlenmektedir (Serinkan ve Arat, 2013, s. 100):

- Örgütlerde yenilik ve farklılığın oluşması sonucunda örgütün rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.
- Örgütün esnekliği artmaktadır ve yeni üretim teknikleri geliştirmede örgütleri desteklemektedir.
- Örgüt kaynaklarının etkin kullanımını sağlamaktadır.
- İşgörenlerin iş tatminini artırıp nitelikli işgörenlerin yetişmesini sağlamaktadır.
- Örgütlerin finansal ve finansal olmayan performansını artırarak örgütsel performansı iyileştirmektedir.

İlgili alanyazın incelendiğinde, bazı araştırmalar şu sonuçları vermiştir: Bostancı' nın (2015); işgörenlerin işe adanması ile örgüt içi girişimcilik seviyeleri arasındaki farklılıkları incelemek ve işe adanma ile iç girişimcilik düzeyi ilişkisini ortaya koymak amacıyla, Ankara ilindeki bir kamu hastanesinde görev yapan 99 sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, duygusal bütünlüşme boyutunun iç girişimciliğin açıklanması üzerinde etkili olduğu

görülmüştür ( $r = 0.33$  ,  $p < 0.05$ ). Çalışmada ayrıca, işe adanmanın iç girişimcilik üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır [ $R = 0.35$ ,  $R^2 = 0.12$  ,  $F(3,95) = 4.381$ ,  $p < 0.01$ ].

Güllüce, Bozkurt ve Meriç'in (2017); Van ilindeki otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin iç girişimcilikleriyle örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, 132 işgören üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmanın sonucunda yöneticilerin algıladıkları adalet boyutları ile iç girişimcilik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r = 0.55$ ,  $p < 0.05$ ). Örgütsel adalet algısının alt boyutlarından olan işlemsel adalet ( $\beta = 0.815$ ,  $p < 0.01$ ), kişilerarası adalet ( $\beta = 0.365$ ,  $p < 0.05$ ) ve bilgisel adaletin ( $\beta = 0.286$ ,  $p < 0.05$ ) iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Alamur, Gümüştakin, Topbaş ve Atabay'ın (2018); Bankacılık sektörü işgörenlerinin iç girişimcilik düzeylerini belirlemek amacıyla, Balıkesir ilinde faaliyet gösteren ulusal banka şubelerindeki 626 işgörenin üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda; işgörenlerin yüksek düzeyde iç girişimciliğe ( $\bar{X} = 3.71$ ) sahip oldukları, iç girişimciliğin alt boyutlarından olan yenilikçilik boyutunun, en yüksek ortalama puana ( $\bar{X} = 4.24$ ) sahip olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkenine göre iç girişimciliğin alt boyutları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre; proaktiflik boyutu [ $t(623) = -2.94$  ,  $p < 0.01$ ], risk alma boyutu [ $t(623) = -2.59$  ,  $p < 0,01$ ] ve toplam iç girişimciliğin [ $t(623) = -2.13$  ,  $p < 0,05$ ] cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Çiftçi, Hırtlak ve Doğan'ın (2018); işgörenlerin örgütsel destek algılarının ve örgütsel öğrenme düzeylerinin iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini Kırıkkale Belediyesi' ndeki 100 işgören üzerinde incelediği araştırmanın sonucunda ise örgütsel öğrenme boyutlarından açık fikirliliğin, iç girişimcilik boyutlarından olan yenilikçilik, risk alma ve özerklik üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu; örgütsel öğrenme boyutlarından sadece öğrenme taahhüdünün ve paylaşılan vizyonun proaktiflik üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu, örgütsel destek algısının ise yenilikçilik ( $\beta = 0.312$ ) ve proaktiflik ( $\beta = 0.680$ ) üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ).

### **2.3. Ulusal Kültür/ Örgüt Kültürü Kapsamında Erillik/Dışillik Boyutu**

Bu alt başlık içinde kültür ve örgüt kavramları açıklanmış ve bu kavramlar çerçevesinde örgüt kültürünü oluşturan öğeler ile örgüt kültürü modelleri incelenmiştir.

#### **2.3.1. Örgüt Kültürü ve Unsurları**

Latince “ekip-biçmek” anlamına gelen kültür kavramı, kişilerin hayat ve çalışma türlerine bağlı ve sosyal anlamda kabul edilen davranış kalıplarından oluşan karmaşık bir sistemin ifadesidir (Alkahtani vd., 2013, s. 201; Güney, 2010, s. 152). Kültür, yeterli uzun bir süreyi birlikte paylaşarak ortak deneyimlere sahip gruplara özgü bir kavramdır. Örgütün tüm hiyerarşisinde kendini gösteren bu kavram, grup üyelerinin davranışları, inanç, değerleri ve normlarından etkilenip şekillenmektedir. Özellikle insan ilişkileri yaklaşımı ile birlikte örgütlerin biçimsel olmayan yanlarına da odaklanması sonucunda örgüt kültürü kavramının önemi artmıştır (Sezgin ve Sönmez, 2017, s. 179). 1980’li yılların başlarında yazında daha sık karşılaşılan örgüt kültürü kavramı, yönetim yazınında da devamlı bir biçimde kullanılmaya başlamıştır. Örgütün tarihi, sosyal ve yerel süreçlerinden etkilenerek oluşan örgüt kültürü, çalışanları, örgütsel faaliyetleri, amaç ve kaynakları ile birlikte kendine özgü bir kavram haline gelmektedir. Örgüt üyelerinin iletişimlerine yansıyan örgüt kültürünün tespiti kolay değildir. Bu nedenle de örgüt üyeleri çoğunlukla kültürü tanımlayamayabilir (Keyton, 2005, s. 74). Örgüt kültürü, örgütte görev ve sorumlulukların nasıl ilerlediğine ilişkin kurallar kalıbıdır. Bireylerin nasıl düşünüp nasıl davrandıklarını yön verir (Frost vd., 1985, s. 8) ve işgörenlerin neyi söylemeleri veya yapmaları gerektiğine dair belirli standartlar oluşturarak, örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal bir tutkal olarak da ifade edilmektedir (Şahin, 2010, s. 22).

Örgüt kültürüne ilişkin çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Ancak farklı otoritelerin üzerinde fikir birliğine vardıkları, örgütsel kültürün özelliklerini; öğrenilmiş bir olgu olması, grup üyelerince paylaşılabilir olması, örgüt kültürünün örgüt üyelerinin davranışlarına, düşüncelerine beklenti ve inançlarına yansımaları ve düzenli şekilde tekrarlanan davranış kalıplarından oluşması şeklinde gruplandırmak mümkündür (Eren, 2017, s. 138).



Örgütlerin farklı yapısal özellikleri ve kültürlerini belirginleştirerek, onların diğerlerinden farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu durum aynı zamanda örgütün üretkenliğine ve örgüt çalışanlarının morallerine de yansımaktadır. Üyelerin düşüncelerinde, inanç ve değerlerinde varlık gösteren örgüt kültürü, özellikle kâr amacı gütmeyen örgütlerdeki grupları bir arada tutan bir güç olarak ele alındığında örgütler için daha önemli bir kavram olmaktadır (Woodbury, 2006, s. 48). Örgütün yetki yapısının örgüt kültürü ile güçlendirilmesi, yönetime kolaylık sağlamaktadır. Güçlü kültüre sahip örgütlerde bürokratik işlemlere daha az ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla bu örgütlerde planlama ve karar verme süreçleri de daha kolay işlemektedir. Örgüt içi uygulama ve işlemlerde belirli bir standart doğrultusunda hareket edilmesi örgüt çalışanları için uygun bir çalışma ortamı oluşturmanın yanı sıra örgütün verimliliğini de olumlu yönde etkilemektedir (Robbins, 1990, s. 439).

### 2.3.2 Örgüt Kültürünü Oluşturan Ögeler

Birbiriyle ilişkili çeşitli kavramların bir araya gelmesi sonucu oluşan kültürünün oluşturan her bir unsurun ayrı ele alınması, daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlara ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir. (Şişman, 2007'den aktaran Sezgin ve Sönmez, 2017, s. 189).

**a) Değerler ve inançlar:** Değerler, kişilerin içinde barındırdığı durum, nesne ve fiilleri, başka kişileri yorumlamada ve eleştirmede kabul edip kullandıkları ölçütlerdir. İyi-kötü farkının esasını oluşturarak yöntemler arasında seçim yapmayı sağlar. Değerler var olanı değil de, istenilen amaçları ifade etmektedirler. İnsan davranışlarının temelini oluşturan değerler, insanların yaşamlarını etkilemenin yanı sıra hem toplumsal hem örgütsel yaşam için önemli bir kültür unsurudur. İnançlar ise evrendeki işleyişin nasıl sürdüğüne dair kültürün bireylerarası paylaşılan ortak fikirleri olarak belirtilmektedir. Bu yüzden geçmişin yorumlanmasında, şimdiki zamanın izah edilmesinde ve geleceğin de öngörülmesinde etkilidir. İnançlar, kültürün özünü ve soyut yanını ifade etmekle beraber başka kültürel unsurlara da etki etmektedir. Ayrıca kişilerin sosyal gerçekleri nasıl algılayıp anlamlandığını da belirtmektedir (Ada, 2014, s. 44).

**b) Normlar:** Örgüt bütünlüğünü ifade eden ve kalıplaşmış inanç ve değerler normları meydana getirir. İnanç ve değerler kişinin tutum ve davranışını meydana

getirir. Dolayısıyla örgüt kültürünü ve işgörenlerin davranışlarını da ciddi düzeyde etkilemektedir (Doğan, 2015, s. 26). Normlar, yazılı olup olmadığına bakılmaksızın bütün işgörenler tarafından bilinip içselleştirilir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirip başarıya ulaşmasında normlar araç olarak görülmektedir. Toplulukta kişilerarası ilişkileri tertip eden örf ve adetleri andırırlar ve bu sebepten dolayı zaman içerisinde değişime uğraması güçtür (Arman ve Arpacı, 2014, s. 50).

**c) Seremoniler ve törenler:** Seremoniler, örgüt içinde işgörenlerin başarı göstermesi sonucu ödüllendirilmesi ve örgüte olan bağlılıklarının artması için yapılan faaliyetlerdir (Erdal, 2010, s. 23). Törenler, önemli olayların ya da başarıların kutlanmasında kullanılan ve örgütün değerlerinin gelişim göstermesinde büyük rol oynayan faaliyetler olarak nitelendirilir. Milli ve dini bayramlar, özel günler, yıldönümleri vb. törenlere örnek olarak gösterilebilir (Şahal, 2005, s. 49). Anma günlerinde ya da örgütlerin açılışlarında farklı sahalardan kıymetli kişilerin de davet edilmesi, medyanın ilgisini çeker ve böylece törenler vasıtasıyla kamunun da ilgisi toplanmış olur (Asna, 2012, s. 164).

**d) Semboller ve dil:** Duygu ve düşüncelerin söze ya da yazıya dökülmesine aracılık eden, kuşaklararası aktarımı sağlayan, gelişim ve değişime öncülük eden dil; önemli bir iletişim vasıtası ve kültür unsurudur (Erdoğan, 1997, s. 145). İşgörenlerin dili kullanma şekilleri, şarkılar, mecazlar o dilin bir parçası haline gelmektedir. Ulusal sınırları içinde kullanılan dil, o ülkede faaliyette bulunan örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü aynı dil örgütte de kullanılır ve örgütsel iletişimde hükmü bulunmaktadır. Bireylerin gördükleri zaman zihinlerinde kimi duygu ve düşünceleri canlandıran olay ve davranışlar bütününe “sembol” denilmektedir. Örgütlerin kullandığı logolar ve ticaret unvanları, hemen anımsanıp akılda kalan sembollerdir ki görüldükleri zaman fark edilenden çok daha fazlasını anlatırlar. Rezerve olunan park yeri, birkaç metrekaare alana sahip bir asfalt gibi dursa da o yerin sahibinin nazarında asıl değerinin oldukça üstündedir. Karmaşıklığı güçlü bir mesajı çevirmek sembollerde amaçlanandır. Görsel anlamda algılanan semboller, gözle görülebilen cisimleri belirtmektedir. Örgütün giysileri, teknolojileri, rozetleri vb. sembollere örnektir (Şişman, 2007, s. 97).

**e) Liderler ve kahramanlar:** Liderlik, bir grup insanı belirlenen amaçlar doğrultusunda bir araya getirebilme ve onları etkileyebilme kabiliyetinin toplamıdır (Bolat vd., 2018, s. 165). Örgüt kültürünün unsurlarından olan kahramanlar, örgütün

zirvedeki amaçlarını gerçekleştiren ve bunlara kişilik kazandıran kişilerdir. Her örgütte önem arz eden ve diğer işgörenlere de örnek olan kahramanlar vardır. Kahramanlar kültürel değerlere yön vererek davranış kalıpları oluştururlar ve bu kişiler örgüt kurucuları, yöneticiler ya da yatırımcılardan biri olabilirler. Bütün bunların odağı, hepsinin de başarılı ve azimli olmalarıdır (Doğan, 2015, s. 27).

**f) Hikâyeler ve Efsaneler:** Hikâyeler, örgütteki olay ve bireylerle ilgili olarak anlatılan; içinde örgüt felsefesinin bulunduğu; özde bütünleşme, iş bölümü ve denetimi sağlayan ve barındırdığı örgüt değerleri ile çeşitli sorunların çözümünü sağlayan; böylece örgütsel etkinliklerin yerine getirilmesinde işgörenlerin tutum ve davranışlarına kılavuz olan bir kültür faktörü olarak açıklanabilir (Arman ve Arpacı, 2014, s. 51). Efsaneler ise çoğunlukla üstünden belli bir süre geçince olayların kimilerine göre olması gerekenden daha fazla abartılması ve dilden dile değişime uğramasıyla meydana gelir. Genel olarak liderler ve kahramanlar üzerine kuruludurlar ve işgörenlerin de bu yönde ilerlemesi adına sürekli bir biçimde anlatılmaktadırlar. Bu sayede kalıcı olurlar ve işgörenler arasında devamlı bir iletişim sağlamaktadırlar (Ceylan, 2014, s. 136).

**g) Mitler:** Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerinin sistemleşmesini sağlayan bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı kademelerinde bulunan kişilere ilişkin olarak, ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Mitlere pozitif ya da negatif anlam yüklenebilmektedir. Bir paylaşıma yol açtıklarında, örgütün bir ferdi olma duygusunu güçlendirdiklerinde, mitler pozitiftir; örgütte kutuplaşmaya yol açtıklarında ise, negatiftirler (Erdem, 1996'dan aktaran Güçlü, 2003, s. 153).

Genellikle deneyimlenmeden kabul görmüş inançlardan oluşmaktadır. Bir örgütü diğerlerinden ayırt eden tarihi, anıları ve efsaneleri olarak belirtilmektedir. Geçmişle bugün arasında bir köprüdür (Terzi, 2000, s. 52). Mitler, masalsı bir anlayışa sahiptirler. Eski uygarlıklarda doğa olayları ve doğal afetler, doğüstü güçlerle ilgisi bulunan mitler oluşturularak belirtilmeye çalışılmıştır (Özkalp, 2004, s. 118).

### 2.3.3. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgütler özgün kültürel özelliklere sahiptir. Örgüt kültürünü oluşturan davranış kalıpları birbiriyle benzerlik gösterse bile, hepsinin birbirinden farklı örgüt felsefesi bulunmaktadır. Örgüt kültürü araştırmacıları zamanla benzerlik gösteren kültürel özellikleri genelleyerek bir yaklaşım oluşturmak adına örgüt kültürü modellerinin oluşmasını sağlamışlardır (Böyükaslan, 2018, s. 32). Aşağıda bu modellerden bazıları kısaca açıklanmaktadır:

#### a) Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy'e göre örgüt kültürünün oluşmasındaki en büyük etken çalışma ortamıdır. Yazarlar bu ortamda başarılı olabilmek adına gerekli olan kültürün örgüt kültürü olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt kültürü iki boyutta ele alınmaktadır: örgüt faaliyetlerine yönelik belirsizlik derecesi ile örgütün ve işgörenlerinin alınan kararların ya da stratejilerin başarılı olup olmadığı hususunda geri bildirim alma hızıdır. Geri bildirim alma, hızlı ve yavaş olmak üzere ikiye ayrılır. Belirsizlik boyutunun yüksek ve düşük olarak ayrılmasıyla beraber dört kültür tipi oluşmuştur. Bunlar aşağıdaki gibidir (Daft, 1991, s. 79):

- **Sert erkek, Maço kültürü:** Söz konusu kültür tipi; çevredeki belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu koşullarda ortaya çıkmaktadır; riskli kararlardan çekinmezler. Bu sebeple kavgaya tutuşan ve hemen sonuç alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu kültürü benimseyen örgütler; ani ve riskli karar alabilen ve başarısızlık durumuna da hazır olan işgörenlerle çalışmak isterler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine, kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verilir. Reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Maço kültürüne sahip başlıca sektörler reklam, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir. Bu sektörlerde elde edilen kazanç da risk kadar fazladır (Eren, 2017, s. 153).

- **Çok çalış / Sert oyna kültürü:** Bu kültür tipinde yüksek seviyede etkinlik vardır ve işgörenler görece daha az riskli faaliyetleri sürdürmek için teşvik edilirler. İşgörenlerin başarısı, süreklilik ile ölçülür. Bunun yanı sıra, kaliteli mal ve hizmet sağlamak temel görevdir. Toplantılar, kongreler, grup çalışmaları sık görülür.

- **Şirketinin üzerine iddiaya gir kültürü:** İşgörenler tarafından alınan önemli kararların doğru olup olmadığının saptanması için uzunca bir sürenin gerektiği; yüksek riskli ve geri bildirimlerin yavaş olduğu kültür tipidir. Daha çok, yüksek ölçüde kaynak tüketip tamamlanması için uzun bir süre gereken plan ve

projelerin bulunduğu örgütlerde görülmektedir. Risk yüksektir; örgütler projenin bekledikleri sonuca ulaşması adına düzenli olarak toplantılar düzenlerler.

- **Süreç kültürü:** Çevresel belirsizliğin düşük ve geri bildirim yavaş olduğu örgütlerin kültürüdür. Çalışma sonuçlarını ölçüp değerlemek oldukça zordur. Bu yüzden işgörenler kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına odaklanırlar; liderin işgörenler için belirlediği görev ve sorumluluklara büyük önem verir. Bu tür kültüre sahip örgütler bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, finansal hizmet işletmeleri vb. olarak gösterilebilir. Süreç kültüründe biçimsellik derecesi yüksektir. Rutin ve standartlar önemlidir; bu nedenle bürokrasi kültürü de denir (Eren, 2017, s. 138).

#### b) Raymonds E. Miles ve Charles C. Snow Modeli

Miles ve Snow, örgütleri sahip oldukları gelenek ve alışkanlıklarına göre, özellikleri birbirinden farklı olan aşağıdaki dört kültür tipinde açıklamaktadır (Eren, 2017, s. 156):

- **Koruyucu Kültür Tipi:** Bu örgütler, kendi değer yargılarına ve inançlarına sahip oldukları için düşük orandaki risklere yönelmekte ve güvenilir pazarlarda çalışmalarını sürdürmektedirler. Geçmişten geleceğe uzanan süreçte iyi bir analizde bulunmak ve bu doğrultuda planlama yapmak istemektedirler (Eren, 2017, s. 156). Bu tarz örgütler, büyüme stratejisini izlerken geçmişteki faaliyetlerini korurlar, büyüme stratejisinde iken riske girmeyi istemezler ve mevcut çalışma alanında içinde kendilerini doğrudan doğruya etkilemeyen değişimleri dikkate almazlar (Çoban, 2015, s. 47).

- **Geliştirici Kültür Tipi:** Bu örgüt tipine sahip örgütler, değişim ve gelişmelere açıktırlar. Yeni ürünler üretilip yeni pazarlara girmekten kaçınmazlar; risk alırlar. Geliştirici kültür tipi, belirsizlik ve değişimlerin oluşturduğu risk ve fırsatlara odaklandığı için, rakip örgütlerin tepkileri ile sıkça karşılaşılırlar; ancak rekabetten kaçınmazlar. Bu örgütlerin liderleri değişimlere açık ve ataktırlar (Eren, 2017, s. 156).

- **Analizci Kültür Tipi:** Denge ve değişim, bu kültürün anahtar kelimeleridir. *Dengede*, biçimsel yapılar kurulmakta ve var olan faaliyetlerin etkinlik ve verimliliği incelenmektedir; *değişim* kavramı ile birlikte de rakip örgütlerin çalışma ve stratejileri denetlenerek temkinli adımlar atılmaktadır. Buna göre pazar veya rakip büyüdükçe, örgütler kendilerini ona göre ayarlama eğilimi

göstermektedirler; liderler akılcı ve kontrollü hareket etme taraftadırlar (Eren, 2017, s. 157).

- **Tepki Veren Kültür Tipi:** Bu tip örgütlerin varlığı, değişen çevre koşullarına yanıt vermelerine bağlıdır. Değişim baskısı, rakiplerden ve çevreden gelir; fakat liderler etkili bir biçimde yanıt verebilme kabiliyetinden yoksundurlar. Pazardan veya rakiplerden, herhangi bir baskı veya uyarı olmadıkça, tepkide bulunmazlar. Bu tür kültür tipinde, örgütün hayatta kalması için düzenlemeler ve uyarlamalar yapılmaktadır (Gün, 2015, s. 65).

#### c) Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Ouchi'nin belirlediği bu modelde, savaş sonunda Japonya'daki verimliliğin ABD'ye göre nasıl arttığını, kalite çemberlerinin işleyişini, yönetim biçiminin bir ülkenin kültürel değerleriyle nasıl örtüştüğünü tespit etmiş ve yedi özellik üzerinde araştırma yapmıştır. Amerikan kültür tipine sahip örgütler *Teori A*, Japon kültür tipine sahip örgütler *Teori J* olarak isimlendirilmiştir ve bu iki kültür tipinin bileşimini oluşturan örgütler *Teori Z* kültür tipini oluşturmuşlardır. Ouchi, belirlediği Z modelini tarif ederken; *güdülenme, verimlilik, kalite ve işgücünün sürekliliği* unsurlarının, büyük örgütlerinin başarısının sırrını oluşturduğunu belirtmiştir. Z Tipi adı verilen bu örgütlerin nitelikleri şöyledir: *uzun süreli istihdam (yaşam boyu iş), uzun süreli terfi sistemi, çapraz işlevli kariyer, temel kontrol mekanizması, yönetim felsefesiyle bir arada ele alınması, çoğunlukçu karar verme, ortak değerlere bağlı kalma, özgecilik*. Buna göre, hiyerarşi ve denetime bağlı değil; güven temelli bir yönetim tarzı benimsenmektedir. (Kalkan, 2013, s. 49).

#### d) Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Yazarlar bu modelde, örgütlerin başarılarının arkasındaki sebepleri detaylı bir biçimde ele almışlar ve bu kapsamda başarılı örgütlerdeki kültürel değerleri sekiz özelliğe bağlı olarak açıklamışlardır (Yolcu, 2016, s. 4509):

- **Eylemden Yana Olmak:** Başarılı örgütlerde liderlerin öne çıkan özelliklerinden biri, hızlı karar alabilme kabiliyetleridir. Liderler, somut veriler olmadan da karar alabilmektedirler. Bunun sebebi diğer örgütlerin de aynı fikri benimseyip eyleme geçme düşüncesidir. Harekete geçen ve doğru stratejileri benimseyen liderleri örgütlerinin başarılı olmasını sağlamaktadırlar (Yolcu, 2016, s. 4509).

- **Müşteriye Yakın Olmak:** İşgörenler, müşterilerine diğer örgütlerin sunamadığı mal ve hizmeti sunarlar. Özgün oldukları için başarılıdırlar. Bu başarı, müşteriye dinlemenin sonucunda oluşmuştur. Liderler bu durumda iyi birer dinleyici olmalıdırlar. Müşteriye değer vermek, dinlemek, ihtiyaçlarına hizmet etmek, örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır (Esba, 2009, s. 30).

- **Girişimciliği Destekleme:** Yenilikçi örgütler, örgüt açısından birçok lider ve yaratıcı birey yetiştirmektedirler. Başarılı örgütler, yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi olabildiğince azaltan örgütlerdir. Bunu yaparken de örgütü küçük bölümlere ayırıp işgörenleri yaratıcılığa ve riske girme eğilimine teşvik etmektedirler. Eski liderlerin ardından gelen yeni liderlere; geçmiştekilerin, gerekli durumlarda nasıl riskli karar vererek örgütü başarıya götürdüğü izah edilir. Bu da örgütteki efsaneleri pekiştirip kültürü devamlı kılmaktadır (Uysal, 2014, s. 34).

- **İnsan Aracılığıyla Verimlilik:** Bireye hak ettiği değeri vererek verimliliği artırmak tüm işgörenlerde önemli ve örgüt adına değerli oldukları duygusunu aşılıyarak, örgütün gelecekte elde edeceği başarılarında kendilerinin imzasının olacağı havasını oluşturma, örgüt başarısı için önem taşımaktadır (Eren, 2017, s. 163)

- **İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönetmek:** Örgütün inanç ve değerleri liderler tarafından benimsenip işgörelere de aktarıldığı takdirde, örgüt başarıya ulaşır. Liderler ulaşılmaz değildir ve örgüt değerleri onlar tarafından hayata geçirilmelidir. İşgörelere gereken değer verildiğinde, işgörenin motivasyonu artacak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çabalayacaktır (Doğan, 2014, s. 47).

- **En İyi Bilinen İşe Sarılmak:** Modelin bu yaklaşımında; iş hayatında maceracı olmama, fazla risk taşıyan işlere girmeme, en iyi bilinen ve uzmanlaşılın alanlarda faaliyet gösterme ifade edilmektedir (Güler, 2014, s. 24).

- **Yalın Biçim ve Az Kurmay:** Az sayıda kurmay ile az sayıda hiyerarşiden oluşan ve basit bir örgüt yapısı ile çalışmaların yapılmasını ifade eder. Başarılı örgütler, örgüt yapısını en az seviyede tutmaya özen gösterirler (Emhan, 2005, s. 123).

- **Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması:** Önemli olan konuları dikkatli, devamlı ve denetim altında tutmak, diğer konularda liderleri serbest bırakmakla ilgilidir (Eren, 2017, s. 163).

### e) Parsons Modeli

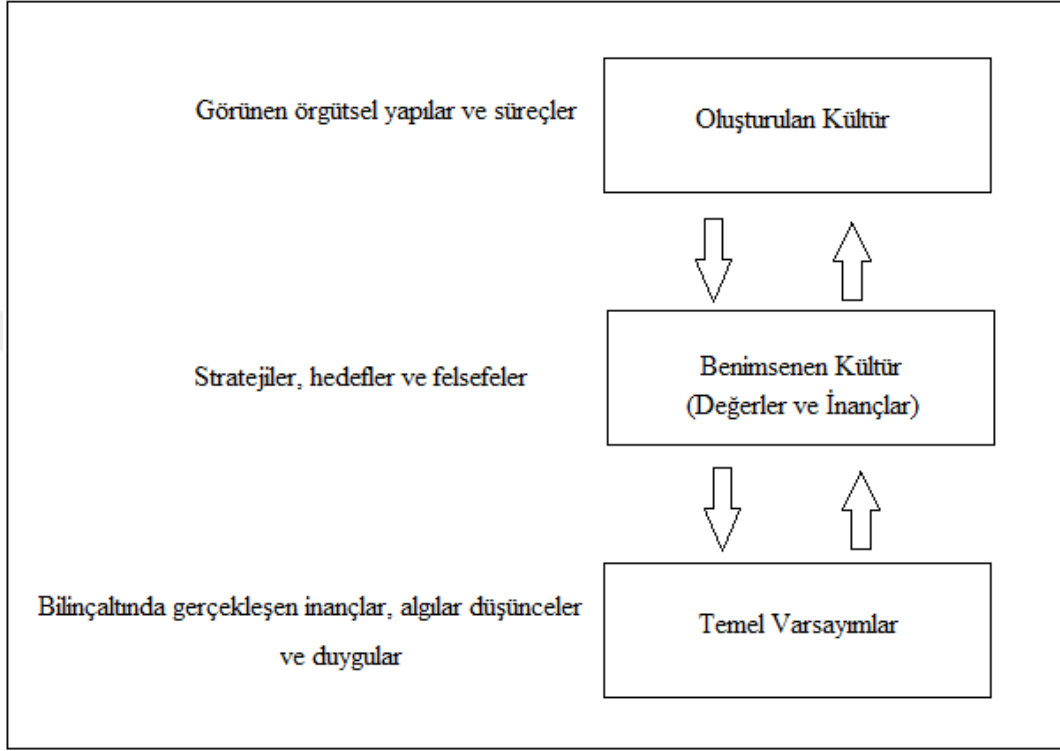
ABD’li sosyal psikolog Parsons' un modelinde dört işlev bulunmaktadır; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration), yasallık (legitimacy). Bu işlevler İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşan “AGIL” adıyla da ifade edilmektedir. Parsons'a göre, her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve aynı zamanda içinde bulunduğu alt sistem mevcuttur. Sistem, etkili olarak çalışmak için alt sistemleri ile bütünleşme sağlamalı, topluluğa ve ortama ayak uydurmalıdır. Bu bilgiler doğrultusunda sistemin fonksiyonları topluma faydalı olmalı ve kabul edilmelidir ki buna *tanıma* denilmektedir. Yaklaşımda savunulan söz konusu fonksiyonların oluşmasında kültürel değerler en önemli araçlardır. Bu değerlerle birlikte sistem, ortamdaki yeniliklere uyum sağlayabilir. Örgütlerde kültür oluşumuna fayda sağlayan değerler şunlardır (Eren, 2017, s. 143): *Teknik değerler*; doğa bilimiyle, mühendislikle ve tüm olayların fiziki yönüne dair inanç ve uygulamalardan oluşan bir bütündür. *Ekonomik değerler*; piyasadaki üretici ve tüketicinin belirlediği, tüketicinin sergilediği davranışlar üzerinde etkili olan yönetim ve uygulamalardır. *Sosyal değerler*; toplumsal anlamda değerlendirilen inanç, seçim ve yaşam tarzlarıdır. *Psikolojik değerler*; kişilerin gereksinim ve tercihleridir. *Politik değerler*; ülkelerin yönetim tarzını oluşturan inanç, norm ve uygulamalardır. *Estetik değerler*; fiziki görünüş, güzellik ve güzel sanatlara verilen önem, inanç ve uygulamalardır. *Ahlaki değerler*; topluluğun ve kişilerin genel ahlaki duygularını, geleneklerini, örf ve adetlerini yansıtan değerlerdir. *Dini değerler*; kişilerin kendi içlerinde yaşadıkları inanç ve kurallardır.

### f) Edgar Schein’in Örgüt Kültürü Modeli

Schein’in örgüt kültürü yaklaşımı; *temel varsayımlar*, *benimsenen kültür* ve *oluşturulan kültür*, olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır. Schein böylelikle örgüt kültürünün belirleyicisi olarak insan unsurunu ana etken olarak vurgulamış, kültürün oluşmasında insanlar tarafından meydana getirilen çevresel şartlara dikkat çekmiştir. (Böyükaslan, 2018, s. 38). *Temel varsayımlar*; bilinçaltında gelişen inançlar, algılar, düşünceler ve duyguları temsil eder; bilinçaltı dünyası ve değerler sistemi ile ifade edilir ve işgören davranışlarının temelini belirtmektedir. *Benimsenen kültür*, gözle görülemeyip somutlaştırılmayan değer ve inançların basamağıdır; örgütün amaç ve hedefleri, stratejisi, karar verme süreçleri, yönetimin planlanması ve çalışma şekli gibi somutlaştırılmayan değer ve inançları ifade eder. Bu değerler,



örgüt davranışlarını ifade eder ve örgüt içi iletişim kurulmasını sağlar. *Oluşturulan kültür* ise gözlemlenip ayırt edilen kültür basamağını anlatır; dışarıdan bakıldığında, kültür kolaylıkla algılanabilir. İşgörenlerin birbirleriyle olan iletişimi, örgütün mimarisi, logo ve amblemler, işgörenlerin giyim tarzı gibi bileşenleri içermektedir (Doğan, 2015, s. 24). Aşağıdaki şekilde bu üç model özetlenmektedir:



Şekil 5. Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Böyükaslan, A. (2018). *Kurum kültürünün işletmelerin finansal performansına etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

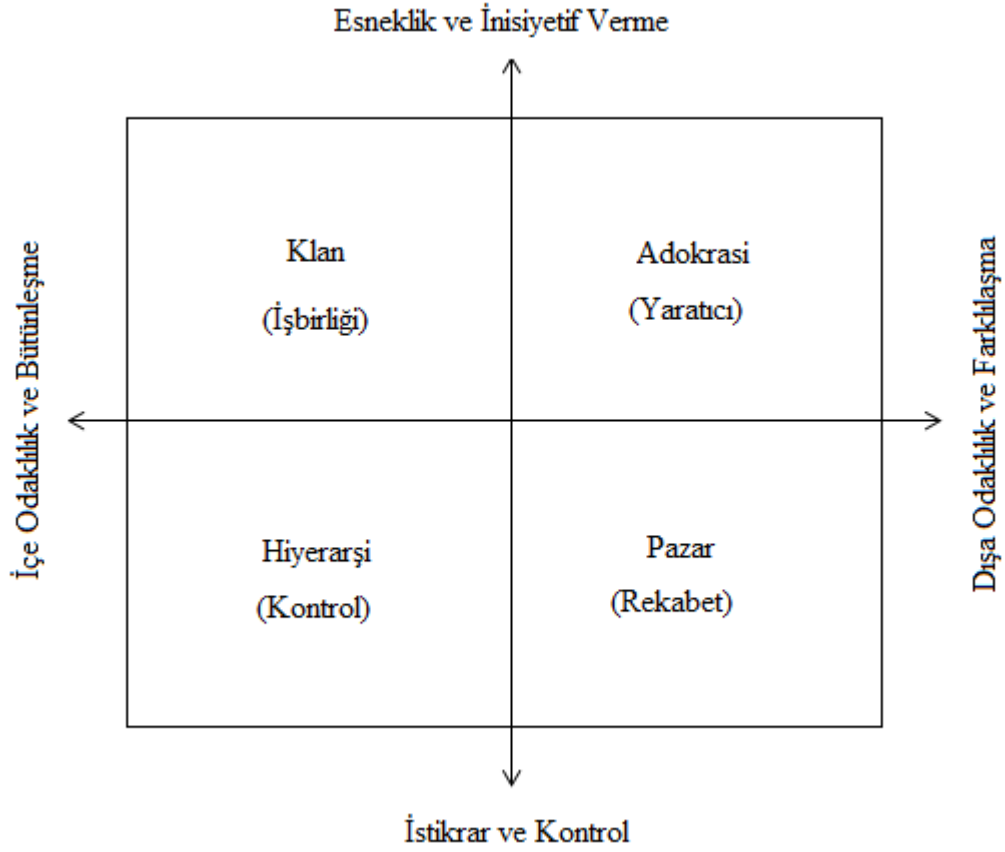
#### g) Kilmann Modeli

Kilmann örgüt kültürünü, örgütü canlandırarak faaliyete geçiren sosyal bir enerji olarak ifade eder. Örgüt kültürü, biçimsel olarak konulan kurallar ile gerçekte yapılan arasındaki farkı aza indirir. Kültür, tanımlanan işlerde görülebilir çünkü perde arkasında inançlar bulunmaktadır (Eren, 2017, s. 146). Kilmann'a göre kültür, örgütteki bürokrasiyi de yorumlar. Dolayısıyla örgüt kültürü, karar mekanizmaları ile işgörenlerin işi yapma isteklerini ve verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inançların ve örgüt ikliminin eyleme dönüşmesidir. Buna göre iki kültürden bahsedilebilir: Bunlardan ilki, bürokratik kültürdür. Bu kültürde işgörenlerin görev ve sorumlulukların belirlenmiş olup, iş tanımları açıkça ifade

edilmiştir. Hiyerarşik düzenin söz konusu olduğu bu kültürde sıkı denetim sistemleri yer almaktadır. Bu örgütler, yaşam eğrisi seviyesinde olgunluğa erişmişlerdir; oturmuş bir sistemleri vardır. Bahsedilen niteliklere sahip kültürü değiştirmek oldukça güçtür. İkincisi ise yenilikçi kültürdür ve bu tip örgütler çevredeki değişmelere hızlıca uyum sağlayabilen, ihtiyaçlara yanıt verebilen, dinamik, yenilik ve değişimlere açık bir ruha sahip olan örgütlerdir; risk alma konusunda cesaretlidirler ve işgörenlerini de bu doğrultuda desteklerler. Bu örgütlerde yaratıcılık, inanç, değişim ve başarı kavramlarının karşılığını bulmak kolaydır. (Eren, 2017, s. 146).

#### **h) Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Modeli**

Cameron ve Quinn örgüt kültürünü *Rekabetçi Değerler Modeli* ile açıklamaktadır. Model, örgütlerin etkili olmaları adına yapılan araştırmadan geliştirilmiştir. Buna göre, bir örgütün etkililiğini saptayan temel ölçütlerin ne olduğu ve hangi göstergelerle belirleneceğini izah edilmektedir. Örgütsel etkililiğin oluşması adına 39 göstergeden oluşan bir liste analize tabi tutulmuştur ve bunları dört grupta toplayan iki temel boyut ortaya çıkmıştır. Bir boyutta esneklik ve değişkenlik, diğer boyut ise istikrar ve kontrol vurgulanmaktadır. Bu iki boyut birleşerek her biri farklı bir etkililiği belirten dördü bir grup meydana getirmektedir (Cameron vd., 2014, s. 32):



Şekil 6. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J. and Thakor, A. V. (2014). *Competing values leadership*. London: Edward Elgar Publishing.

- **Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü:** Hiyerarşi kültürüyle uyumlu örgüt kültürünün özellikleri; biçimsel hale getirilmiş ve yapılandırılmış bir örgüttür. Verimlilik, dakiklik, sorunsuz işleyiş hiyerarşi kültürünün en önemli etkililik ölçütlerindedir. Hiyerarşi kültüründe kişilerin yaptıkları işler belli yöntemlerle denetlenir ve etkili liderler örgütlemeye, denetlemeye, yönetmeye, eşgüdümlemeye ve etkililiği sağlamada başarılıdırlar. Kurallar ve politikalar örgütü canlı tutar. Büyük örgütler ve kamu kurumlarında hiyerarşi kültürü baskındır. Süreçlerin fazla olması, çoklu hiyerarşi seviyeleriyle kuralların uygulanmasına yapılan vurgu da bunun ispatıdır.

- **Pazar (Rekabet) Kültürü:** Pazar kültürü; piyasa sistemleri, rekabet değişkenleri ve para değişimi kanalıyla işler. Pazarın odağı, rekabet üstünlüğünü elinde bulundurmaya için diğer destek grupları (tedarikçi, müşteri, yükleniciler gibi) ile yapılan işlemlerdir. Karlılık, piyasa taleplerine olan dayanıklılık, başarıya hedefleri ve müşteriye kazanma örgütün amaçları arasındadır. Bunun sonucunda

pazar tipi örgütlerde rekabet ve üretkenlik baskın değerlerdir. Bu kültürün temel varsayımları, çevrenin saldırgan olduğu, müşterilerin ürüne odaklandığı, örgütlerin devamlı bir rekabet içinde bulunduğu, yönetimin temel görevinin örgütü verimlilik, sonuç ve kazanca götürmek olduğudur. Örgütün amacı belirlendiğinde ve etkin bir strateji uygulandığında, üretkenlik ve karlılık oluştuğu varsayılır. Hedeflere ulaşma, yarışı önde bitirme, pazar payını artırma ve mali getirinin yüksek olması pazar kültürünün en önem verilen ölçütleridir. Örgütte pazar kültürü baskın olduğunda liderler zorlayıcı ve emredici olma eğilimindedirler. İşgöreni yönlendirme ve motive etme, sonuç üretip pazarlık etme konusunda iyidirler.

- **Klan (İşbirliği) Kültürü:** Klan tipi örgütlerde; paylaşılan değerler ve amaçlar, katılımcılık, tutarlılık ve *biz* duygusu hâkimdir. Takım çalışması, işgörenlerin katılımı için programlar ve örgütlerin işgörene bağlılık gösterip değer vermesi klan kültürünün özelliklerindedir. Örgüt ortamının takım çalışması ve işgörenlerin katılımıyla yönetilebilmesi, müşterilerin paydaş olarak görülmesi, örgütün insana değer veren bir çalışma ortamı yaratıp iş yapması klan kültürünün temel varsayımlarındandır. Ayrıca, yönetimin ana görevinin işgörenlerini yetkilendirip katılımlarını sağlayarak onların sadakatini kazanmaları da varsayımlar arasındadır. İşgören motivasyonunun yüksek olması ve memnuniyeti, insan kaynaklarının gelişimi ve takım çalışması klan kültürünün en önemli ölçütlerindedir. Bu kültür tipinde baskın olan liderler takım kuran, işleri kolaylaştıran, akıl verip destekleyen kişilerdir.

- **Adokrasi (Yaratıcı) Kültür:** Adokrasi kültürü; değişken, girişimci ve yaratıcı bir örgüt olarak adlandırılmaktadır. Hızla değişip gelişen çevrede deney ve yeniliklere açık olmak örgütü bir arada tutmaktadır. Önemli olan değişime hazır olmak ve engelleri aşmaktır. Adokrasi kültürüne sahip örgütlerde yeni mal ve hizmetlerde üretiminde en önde ve özgün olmak önemlidir. Örgütün kalıcılığı, hızlı büyüme ve yeni kaynaklar elde etmek üzerinedir. Geleceğe hazırlanmak için faaliyette bulunmak, yönetimin de girişimciliği ve ileri teknolojiyi desteklemesi bu kültürün varsayımlarındandır. Adokrasi kültürü yenilikçilik ile yeni fikirlere, yeni müşterilere yeni pazarlara ulaşmaktadır. Bu kültür tipinin baskın olduğu örgütlerde ise etkili olan liderler; girişimci, yenilikçi, yaratıcı, geleceğe dönük olma eğilimindedirler (Cameron vd., 2014, s. 35) .

### 2.3.4. Hofstede'nin Kültür Boyutları ve Erillik/Dişillik Kültür Boyutu

Geert Hofstede'nin yazına kazandırdığı ve kültürel farklılıkları konu alan modeli; bir örgütün, bir bireyin ya da bir grubun kültürlerarası iletişim seviyesini ölçmek için kullanılmıştır (Şahin, 2018, s. 32). Modelde incelenen boyutlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır:

**a) Belirsizlikten Kaçınma Boyutu:** Bu boyut, belirsizliğin kişiler için endişe kaynağı olduğuna dayanmaktadır ve kişilerin belirsiz ve şüphe halindeyken kendilerini ne derece huzursuz hissettiklerini belirtmektedir. Hızlı ve önceden belirlenemeyen değişimler, bilgi düzeyinin yetersizliği ve karmaşıklık durumunda kişilerin duyacağı tedirginlik ve belirsizlikten kaçınma olarak ifade edilmektedir (Hofstede, 1980, s. 50).

**b) Güç Mesafesi Boyutu:** Örgütteki işgörenlerin, gücün eşit bir biçimde dağıtıldığına inanmamaları durumunda meydana gelen mesafeyi açıklamaktadır. Güç mesafesi yüksek toplumlarda, kişiler buldukları makamda güç sahibidir. Güç mesafesi düşük toplumlarda ise güçlü kimseler kendilerini daha güçsüz gösterirler. Çünkü makam, güç mesafesi yüksek olan toplumdaki gibi önem taşımamaktadır (Mooij ve Hofstede, 2002, s. 63).

**c) Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış Boyutu:** Bireycilik ve ortaklaşa davranış, toplumda kişilerin birlikte ya da ortaklaşa gösterdiği davranışlarla ilgilidir. Bu boyut, bir toplumda bireysel değerlerin mi yoksa toplumsal değerlerin mi baskın olduğuyla ilgilidir. Bireycilikte kişilerde özgüvenin bulunması sonucu gruptan ayrılma durumu söz konusudur. Ortaklaşa davranıştaysa kişilerin birbirine karşılıklı bağımlılığı bulunmaktadır (Hofstede, 1980, s. 45).

**d) Erillik / Dişillik Boyutu:** Bir toplumun kabul ettiği değerlere göre o kültürün eril kültüre mi yoksa dişil kültüre mi daha yakın olduğu saptanabilir. Hofstede'e göre, bir toplumda atılganlık, baskınlık ve maddi değerler ön planda, bireye verilen önem geri planda ise bu toplumda eril kültür hâkimdir. Dişil kültürde, insana verilen öneme baskındır. Şefkatli, nazik, merhametli, sevgi dolu, anlayışlı, duyarlı olmak gibi değerleri içerir (Sargut, 2001, s. 175). Söz konusu boyut daha ayrıntılı biçimde açıklanacaktır.

**e) Uzun dönem / Kısa dönem odaklılık:** Söz konusu kurama sonradan eklenen bu boyut, kültürlerin zaman konusundaki algılarının farklılıklarına dikkat

çekmektedir. Uzun dönem odaklı kültürler; zamana ve duruma göre değişkenlik gösterebilir. Gelenekler ve alışkanlıklar şartlara göre uzun dönemde güncellenebilir ve değiştirilebilir. Uzun dönem odaklı kültür yapısına sahip olan örgütler çalışmaya ve yatırıma yönelirler. Başarıya ulaşma konusunda sabırlı davranırlar. Gelecekle ilgili planlar yaparak değerlerini şekillendirirler. Örneğin para biriktirmek ve kalıcı olmak oldukça önemlidir. Kısa dönem odaklı kültür yapısına sahip örgütler; itibarlarını sarsmak istemezler, bireysel anlamda istikrar çok kıymetlidir, hızlı ve kesin bir sonuca ulaşmak isterler, taleplere odaklanırlar (Kartarı, 2013, s. 70).

**f) Kısıtlılık / Heveslilik:** Heveslilik ve kısıtlılık boyutu, toplumların mutluluk seviyeleri, hayata karşı bakışları ve bazı arzularını özgürce yerine getirebilmeleriyle ilgilidir. Heveslilik boyutunu benimseyen kültürler, hayattan keyif alma ve eğlenme gibi isteklerin özgürce karşılanması yöneliminde olan toplumlardır. Kişiler kendi eğlence ve menfaatlerini düşünerek davranırlar. Kısıtlılık ise, haz ve zevk veren isteklerin karşılanması katı kurallar tarafından kısıtlanmış olan toplumlara ifade etmektedir. Kişiler, toplumun ahlaki değer yargılarını ön planda tutarak davranışlarını sınırlandırmaktadırlar (Hofstede vd., 2010, s. 281). Çalışmanın ana değişkenlerinden biri olan Hofstede'nin erillik/dişillik boyutu, aşağıda ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

#### 2.3.4.1. Erillik/Dişillik Boyutu

Kimi toplumlar cinsiyetler arasında sosyal farklılaşmanın yüksek düzeyde olması için çaba göstermektedir. O zaman kural, erkeklere daha çok uyan iddialı rollerin ve kadınlara ise şefkatli ve anlayışlı rollerin verilmesidir. Tüm toplumlarda olduğu gibi, çoğu örgütte erkek işgören fazladır. Sosyal farklılaşmanın yüksek düzeyde olduğu bu gibi toplumlarda var olan örgütler de iddialı ve baskıcı bir yönetim uygulaması gerçekleştirip *performans toplumlara* haline gelir. Bu tür toplumlara *eril* denilmektedir. Bazı toplumlar ise cinsiyetler arasında sosyal farklılaşmanın en az düzeyde olması için çabalamaktadır. Sosyal farklılaşmanın en az olması, bazı kadınların istedikleri zaman iddialı roller alabileceği anlamına gelir, ancak bazı erkekler istedikleri takdirde ilişki odaklı, mütevazı, şefkatli roller üstlenebilirler. Bu toplumlarda bile, çoğu örgüt erkekler tarafından oluşmaktadır. Yine de bu durum eril toplumlardan daha azdır. Sosyal farklılaşmanın en az düzeyde

olduğu toplumlar; özenli, yaşam kalitesi yüksek bir zihniyete sahiptir ve bunlar toplumdaki her bireyin, hatta en zayıfların bile, erkeklerin yanı sıra kadınlar için de önemli olduğu *refah toplumları* haline gelir; bu tür toplumlara ise “dişil” denilmektedir (Hofstede, 1985, s. 348).

*Erillik ve dişillik* göreceli niteliklerdir yani uygulamada her iki toplum tipinde de bulunan ve sık karşılaşılan özellikleri ifade ederler. Modern toplumların dahi sosyal cinsiyet rollerini özgülleme şekline göre ayırt edilebilmeleri şaşırtıcı değildir. Bu yüzden erillik ve dişillik boyutu, bireyin benlik kavramını ve hayattaki görevini sorgulamasıyla ilgilidir. Bu boyut, az gelişmiş ve gelişmiş ülkelerde yaygındır ve yönetimdeki kültürel farklılıklar iki tarafta da bulunmaktadır. Dişil bir toplumda, kişiler arasındaki dayanışma yaygındır; insanlara yardımda bulunmak önemli bir değerdir. Eril bir toplum performansına göre ödüllendirmede bulunmaktadır buna karşılık dişil toplumda ise ihtiyaca göre ödüllendirme mevcuttur. Eril bir toplumdaki halk kahramanı, başarılı olan erkekten yanadır. Dişil bir toplumda halk; sempati, zulüm, acı çeken kişiye önem vermektedir. Açıkçası iki boyut arasındaki karşıtlık siyah ve beyazdır gibidir. Her iki boyut da herhangi bir toplumda karşımıza çıkabilir, ancak birini diğerine tercih edenlerin yüzdesi farklılık göstermektedir (Hofstede, 1985, s. 348).

Eril veya dişil boyutları arasındaki ulusal kültür farklılıkları, iş yaşamındaki bireyleri etkilemektedir. Örneğin; “çalışmak için yaşamak” ifadesi eril kültüre, “yaşamak için çalışmak” ifadesi ise dişil kültüre daha yakındır. Ödüllendirme açısından da dişil kültürler için eşitlik önemliyken, eril kültürler için ödülü hak etmek için performans göstermek önemlidir (Hofstede, 2001, s. 313).

Bazı örgütlerin eril değerleri ön plandayken bazı örgütlerde dişillik değerleri baskındır. Bir kültür; hırs, saldırganlık, egemen olma, başarı gibi kavramlara önem veriyorsa bu kültüre sahip örgütlerde de görev tanımları bunlara göre şekillenmektedir. Eril değerlere sahip toplumlardaki erkek yöneticiler, kararından vazgeçmeyen ve varlığını hissettiren bir kişilik yapısına sahip olacağı için bu anlayışı kabul eden örgütler hayatta kalabilir. Bu durumda yönetici, işgörenlerin seçimiyle kabul gören biri olmayıp, kendi başına karar almayı tercih eder. Dişil kültürleri benimseyen örgüt yöneticileri ise dar denetim alanından yanadır, sezgileriyle karar alırlar, fikir birliğine alışkındırlar. Dolayısıyla bu örgütler daha fazla işbirliği yapmaya yatkındır (Hofstede, 2001, s. 315).

## **2.4. Dönüşümcü Liderlik, İç Girişimcilik ve Hofstede'nin Erillik/Dişillik Boyutu İlişkisi**

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin dayanağını oluşturan kuramlar üzerinde durulmakta, daha sonra da dönüşümcü liderlik, iç girişimcilik ve Hofstede'nin erillik/dişillik boyutu arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır.

### **2.4.1. Dönüşümcü Liderlik, İç Girişimcilik ve Hofstede'nin Erillik/Dişillik Boyutu İlişkisinin Kuramsal Dayanakları**

Dönüşümcü lider ve iç girişimcilik ilişkisini açıklamada Vroom'un Bekleyiş Kuramı'ndan; dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik arasındaki ilişkide Hofstede'nin erillik/dişillik boyutunun etkisini açıklamada ise Toplumsal Rol Kuramı'ndan yararlanılabilir.

### **2.4.2. Dönüşümcü Liderlik ve İç Girişimcilik İlişkisi**

Dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik ilişkisini ortaya koyan kuramlara ilişkin aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.4.2.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı**

Victor Vroom tarafından 1964'te geliştirilen bekleyiş kuramı, kişilerin sergiledikleri davranışlar sonucunda sağlayacakları değeri açıklamaktadır. Kişiler tespit ettikleri amaç ve hedeflere ulaşmak için sunulan olanaklar içinden önceden belirledikleri fayda/maliyet hesabı yaparak bir tercihte bulunurlar (Koç ve Topaloğlu, 2012, s. 210). Vroom'un kuramında üç önemli kavram bulunmaktadır. İlki *valens* (valence) kavramıdır. Valens, bireyin bir çaba göstermesi sonucu ulaşacağı ödülü arzulama derecesini ifade eder. Kimi bireyler ödülü farklı şekillerde algılayacakları için ödül, herkesi aynı düzeyde motive etmeyecektir. Söz edilen farklı algılanma ve arzulama derecesi Vroom tarafından valens kavramıyla açıklanmaktadır. Valens, -1 ile +1 arasında değer kazanmaktadır. Bireyin ödüle verdiği önem, ödülün onun gereksinimlerini karşılama düzeyini göstermektedir. Valensin yüksek olması, bireyin daha çok gayret göstermesini sağlar. Kuramdaki ikinci kavram *bekleyiştir*. Birey,



gayret göstermesi sonucunda beklentilerinin karşılanacağı fikrindeyse gayret göstermeyi sürdürecektir. Ancak kaygıları varsa işinde motive olamayacağı için iş doyum seviyesi düşecek ve daha az gayret gösterebilecektir. Bu yüzden bekleyiş 0 ile +1 arasında değer alır. Birey, gösterdiği çaba ile elde edeceği sonuç arasında bir ilişki görmezse, bekleyişi “0” değerinde olacaktır. Ters durumdaysa motive olur ve doyumunu artırır. Kuramın son kavramı ise, *araçsallık*. Araçsallık, çeşitli aşamalar arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Buna göre birey, çaba göstererek belirli bir performans seviyesine ulaşır ve ödüllendirilir. Örneğin maaşı artabilir. Maaşının artması ilk adımdır. Ancak maaşın artması bireyin hayat standartlarına katkıda bulunmuyor ise birinci adım olan ödülün (maaşın artırılmasının) bir anlamı olmayacaktır. (Tutar, 2018, s. 128).

Birey, esasında ikinci aşamadaki amaçlarına ulaşmak için ilk aşamayı (maaş artışı) araç olarak görür. İlk aşamanın anlam kazanması araçsallık işlevinin yerine getirilmesi kadar olacaktır. Kurama göre araçsallık; ilk aşamada oluşan sonuçların, ikinci aşamaya ulaşacağı konusunda bireyin öznel olma olasılığını belirtir. Vroom’un bekleyiş kuramına göre, işgörenlerin örgütsel hedeflerine ulaşmaları için birincil ve ikincil olmak üzere iki çeşit sonuç vardır. *Birincil sonuçlar* bireyin örgütteki performansı ile, *ikincil sonuçlar* ise bireyin kendisi için hedeflediği kişisel sonuçlardır. Birincil sonuçlar, ikincil sonuçları elde etmede bir basamaktır. Örneğin parça başı ücret sistemini benimseyen bir örgütte işgörenin günlük üretmiş olduğu parça sayısı birincil sonuç, ürettiği parça sayısı karşılığında aldığı ücret ise ikincil sonuçtur. Kısacası araçsallık, kişinin iki sonuç arasında kurduğu bağlantıyı algılaması durumudur (Tutar, 2018, s. 129). Sonuç olarak kuramın temel varsayımları şöyle özetlenmektedir (Uyargil vd.; 2008, s. 394):

- Davranışın oluşmasına neden olan etkenler, kişinin içinde bulunduğu çevresel ve kişisel şartlardır.
- Her birey, diğerlerinden farklı istek, amaç ve gereksinimlere sahiptir. Dolayısıyla bireyin istediği ödül diğerinden farklı olacaktır.
- Bireyi davranışa yönlendiren nedenlerin başında, davranış sonucu beklenti içinde olduğu ödüller vardır. Birey, daha çok para kazanmanın yolunun daha çok daha çok çalışmakla olacağına bilincinde ise buna göre daha çok çalışıp gayret gösterecektir.

İç girişimci, örgütle ilgili kararları alıp uygulayan kişidir ve bu yüzden risk üstlenmektedir. İç girişimcinin örgüt içinde söz konusu kararları alıp uygulayabilmesi için lideri tarafından yetkilendirilmesi gerekir. Dönüşümcü lider, tarzı itibariyle örgütsel amaçları gerçekleştirmek için işgörenlerinin daha çok işin içinde olmasını ister ve yetkilendirir. Onları entelektüel ve zihinsel olarak uyarır, başarı sağlamaları adına yüreklendirir ve destekler. Gereken kaynakları temin eder, kararları işgörenlerle almaya çalışır, bir vizyon oluşturur ve bu vizyona ulaşmak için işgörenlerin de katkı sağlamasını bekler. Lider, yetki vermeyi bir beklenti içinde yaptığından dolayı söz konusu bekleyiş karşılığını bulursa iç girişimcilik faaliyetleri artacaktır. Bu konuda yapılan çalışmalarda, dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik ilişkisini destekler niteliktedir. Dönüşümcü liderlik ile iç girişimcilik arasında, Yılmaz, Çelik ve Ulukapı'nın (2013) Konya Sanayi Odası'na kayıtlı 24 işletmenin işgörenleri üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada çalışanların iç girişimcilik eğilimleri ile dönüşümcü liderlik düzeyi algılamaları ( $r = 0.51, p < 0.01$ ); Söker'in (2016) gıda sektöründe faaliyetlerini sürdüren 13 işletmede çalışan orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde yapmış olduğu çalışmada ( $r = 0.47, p < 0.05$ ); Ayhan'ın (2015) banka çalışanları üzerine yaptığı çalışmada ( $r = 0.57, p < 0.01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 1:** Dönüşümcü liderlik ile iç girişimcilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 2:** Dönüşümcü liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 2a:** Dönüşümcü liderliğin yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 2b:** Dönüşümcü liderliğin risk alma üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

**Hipotez 2c:** Dönüşümcü liderliğin özerklik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

### 2.4.3. Dönüşümcü Liderlik, İç Girişimcilik ve Hofstede'nin Erillik/Dişillik Boyutu İlişkisi

Dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik ilişkisinde Hofstede'nin erillik/dişillik kültür boyutunun etkisini açıklayan kuram aşağıda açıklanmıştır.

#### 2.4.3.1. Toplumsal Rol Kuramı

Cinsler arasındaki eşitsizliğe ve güce dayalı ilişkilere yönelen, aynı zamanda Toplumsal Cinsiyet Kuramı olarak da bilinen Toplumsal Rol Kuramı, 1970'li yılların sonunda yazına girmiş ve zaman içinde kadınla erkek arasındaki farklılıkların tanımlanmasında başvurulan kavramlardan biri olmuştur. *Toplumsal cinsiyet* kavramı, *cinsiyet* kavramının ötesinde kadın ve erkeğe tanımlanan rollerin yalnızca fizyolojik olarak değil, toplumsal yapının neredeyse bütün değişkenleri tarafından belirlendiğini vurgular (Alkan 2005'ten aktaran Kaylı, 2016, s. 4). Dolayısıyla kadınlık ve erkeklik durumları; tarihi, kültürel, iktisadi ve siyasi değişkenlerle tanımlanmaya başlanmıştır. İlk defa 1972'de Anne Qakley'in *Sex, Gender and Society* adlı kitabında kullanılan toplumsal cinsiyet kavramı; cinsiyetin biyolojik, toplumsal cinsiyetin ise sosyal ilişkiler ağı içinde oluştuğunu ifade etmektedir. Kadın ve erkek arasındaki rol farklılıklarının toplumda meydana geldiğini ifade etmiştir. Bu yüzden iki cinsiyetin güç eşitsizliğine yoğunlaşarak bu eşitsizliği yapılandıran sosyal bir kavram biçiminde kullanılmaya başlanmıştır (Mackinnon 2003'ten aktaran Kaylı, 2016, s. 4).

Kurama göre cinsiyetler arasındaki ayırım; topluma, sosyo-ekonomik şartlara, geleneklere, kültüre, yer ve zamana göre farklılık göstermektedir. Çünkü kişiler, içinde yaşadıkları toplumun kültürünü, gelenek ve göreneklerini, doğru ve yanlışlarını, doğdukları anda tecrübe etmeye başlamaktadırlar. Cinsiyetin şekillendirdiği roller de söz konusu toplumun beklentileri doğrultusunda biçimlenmektedir. Kısaca onlardan toplum, devlet, aile, kurum ve kuruluşlar; doğduğu anda kız ve erkek çocuklara ne şekilde davranmaları gerektiğine dair beklentilerini ve rollerini kodlamaya başlar (Kaylı, 2016, s. 5). Yeni doğan bebeğin cinsiyetine göre isminin konulması, renklerin cinsiyete göre ayrılması, oyuncak seçimin farklılık göstermesi, kişinin dünyaya gelir gelmez toplum tarafından kendisine biçilen rol ve beklentileri oluşturmaktadır Kadın ve erkeğe biçilen rol ve

sorumluluklar; hayata farklı alanlarda katılmalarından kaynak ve hizmetlere ulaşmalarına kadar etki etmektedir. Bu durum, her iki cinsiyete de atfedilen değeri göstermektedir. Mesleklerin cinsiyete göre farklılık göstermesi, erkeklerin her zaman güçlü olması ya da kadınların ev işlerini yapması gerekliliği; söz konusu rollerin dışında bulunan kişilerin ötekileştirilip etiketlenmesine sebep olmaktadır. Sonuç olarak, toplumsal yapının değerleri ile talepleri cinsiyet farklılıklarını ve cinsler arasındaki görev ve sorumlulukları oluşturmaktadır. Erkeklerin beden büyüklüğü ve gücü, kadınların üreme özellikleri, cinsiyetler arasındaki fiziki ayrımlar kadın ile erkek arasında farklılaşmaya yol açmaktadır. Toplumsal yapı, genellikle cinsiyetlerin toplumsal cinsiyete dayanan toplumsal rollere uymasının bir sonucudur (Wood vd., 2000, s. 130).

Toplumsal Rol Kuramı'na göre kültür; toplumun inançlarını, tercihlerini, beklentilerini ve davranışlarını şekillendirmektedir. İşgörenin eril ya da dişil özellikler taşıması, sergilenen liderlik tarzıyla birlikte iç girişimciliği artırmakta veya azaltmaktadır. Dönüşümcü lider; işgörene önem vermesi, ihtiyaçlarına öncelik tanınması, desteğini her zaman hissettirmesi ve etkili iletişim kurması gibi nedenlerle dişil özellikler taşımaktadır. Dolayısıyla dişil kültür özellikleri taşıyan işgören de liderin söz konusu özellikleriyle uyumlu hale gelecektir. İşgörenin beklenti, tercih ve eğilimleriyle, dönüşümcü liderin ona uyguladığı tarz arasında paralellik ortaya çıkar. Bu noktada uyum ne kadar artarsa liderin ast üzerindeki etkisi de o kadar artacaktır çünkü işgören de aynı kültür tipini benimsemektedir. Eğer kişi eril kültür özelliklerini taşırsa dönüşümcü liderin işgören üzerindeki etkisi daha az olacaktır. Çünkü eril kültür yapısına göre hırs, başarı, rekabet, diğerlerinden bir adım önde olma gibi özellikler baskın olduğu için dönüşümcü liderin rehberliğinin ve duygulara öncelik vermesinin, eril özellikler taşıyan kişilerdeki etkisi azalacaktır.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

**Hipotez 3:** Dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3a:** İdealleştirilmiş etki-atfedilen ve iç girişimcilik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3b:** İdealleştirilmiş etki-davranış ve iç girişimcilik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3c:** Telkinle güdüleme ve iç girişimcilik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3d:** Entelektüel uyarım ve iç girişimcilik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3e:** Bireysel ilgi ve iç girişimcilik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3f:** Dönüşümcü liderlik ve yenilikçilik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3g:** Dönüşümcü liderlik ve risk alma ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3h:** Dönüşümcü liderlik ve özerklik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3i:** İdealleştirilmiş etki-atfedilen ve yenilikçilik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3j:** İdealleştirilmiş etki-davranış ve yenilikçilik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3k:** Telkinle güdüleme ve yenilikçilik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3l:** Entelektüel uyarım ve yenilikçilik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3m:** Bireysel ilgi ve yenilikçilik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3n:** İdealleştirilmiş etki-atfedilen ve risk alma ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3o:** İdealleştirilmiş etki-davranış ve risk alma ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3p:** Telkinle güdüleme ve risk alma ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3r:** Entelektüel uyarım ve risk alma ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3s:** Bireysel ilgi ve risk alma ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3t:** İdealleştirilmiş etki-atfedilen ve özerklik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3u:** İdealleştirilmiş etki-davranış ve özerklik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3v:** Telkinle güdüleme ve özerklik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

**Hipotez 3y:** Entelektüel uyarım ve özerklik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

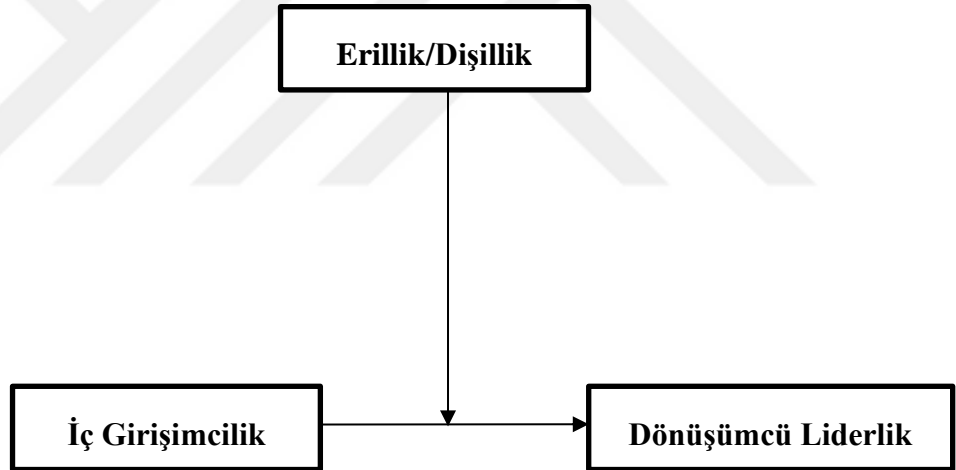
**Hipotez 3z:** Bireysel ilgi ve özerklik ilişkisinde eril/dişil kültür boyutu özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

### 3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evreni ve örneklem seçimi, seçilen örneklem üzerine uygulanan veri toplama araçları ve teknikleri ile araştırmadan elde edilen verilerin analizine yönelik bilgiler bulunmaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu tez çalışmasının araştırma modeli şekilde görüldüğü gibidir.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

#### 3.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmaya, Balıkesir'in Edremit, Ayvalık, Burhaniye ilçelerinde bulunan kamu ve özel bankalarında görev yapan işgörenler arasından kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle seçilen 304 banka çalışanı katılmıştır. Ancak doldurulan 304 anketin 18 tanesinde boş bırakılan maddeler olması sebebiyle bu 18 anket, araştırma analizine dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla araştırmanın analizi 286 adet anket formu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anketler, 05 Aralık 2020 – 05 Ocak 2021 tarihleri

arasında banka çalışanlarına uygulanmıştır. Bu uygulamalar [www.corexm.com](http://www.corexm.com) internet sitesi üzerinden Persty Survey iQ™ aracılığıyla online yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiş olup *ankete ilişkin gizlilik politikası* ve *aydınlatma metninde* belirtilen kurallara bağlı hareket edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 286 katılımcının, 179'u kadın (%62.6), 107'si ise erkektir (%37.4). 18-24 yaş arası kişilerin sayısı 41 (% 14.3), 25-34 yaş arası kişilerin sayısı 91 (%31.8), 35-44 yaş arası kişilerin sayısı 97 (%33.9), 45-54 yaş arası kişilerin sayısı 46 (%16.1), 55 ve üzeri yaş arasındaki kişilerin sayısı ise 11 (%3.8)' dir. Eğitim düzeyleri bakımından, lise mezunu 55 (%19.2), önlisans mezunu 29 (%10.1), lisans mezunu 159 (%55.6), yüksek lisans mezunu 42 (%14.7), doktora mezunu 1 (%0.3) kişinin araştırmaya katıldığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin 71'i kamu bankasında (%24.8) çalışırken, 215'i özel bankada (75.2) çalışmaktadır. Evli katılımcı sayısı 177 (%61.9), bekâr katılımcı sayısı ise 109 (%38.1) dur.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

**Dönüşümcü Liderlik Ölçeği:** Çalışmada, Kinter (2020) tarafından geliştirilen ve 21 maddeden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, idealleştirilmiş etki-atfedilen (İDEA) , idealleştirilmiş etki-davranış (İDED), telkinle güdüleme (TELG), entelektüel uyarım (ENT) ve bireysel ilgi (BİR) olmak üzere toplam beş boyuttan oluşmaktadır. Boyutlara ilişkin örnek ifadeler sırasıyla şöyledir: “kişisel çıkarlarımı, grubun amaçlarına feda edebilir”, “sık sık önem verdiği kişisel değerlerinden bahseder”, “hedeflere ulaşacağımız konusunda kendimize güvenmemizi sağlar”, “mevcut sorunları, daha önce denenmemiş yöntemlerle çözümlerin öneminden bahseder”, “ihtiyaçlarımızla ilgilenir” şeklindedir. Ölçekte “1 = Kesinlikle Katılmıyorum” ve “6 = Fikrim Yok” şeklinde puanlanan 6'lı likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Bu araştırmada ölçeğin Cronbach alpha değeri 0.97 olarak belirlenmiştir.

**İç Girişimcilik Ölçeği:** Çalışmada, Naktiyok (2004) tarafından geliştirilen ve Durmaz (2011) tarafından Türkçe' ye uyarlanan iç girişimcilik ölçeği kullanılmıştır. 21 maddeden oluşan ölçeğin boyutları; yenilikçilik, risk alma ve özerklik olarak belirlenmiştir. Boyutlara ilişkin örnek ifadeler sırasıyla şöyledir: “yeni fikirlere açık



biri olduğumu düşünüyorum”, “belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım”, “herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim” şeklindedir. Ölçekte “1 = Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5 = Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde puanlanan 5’li likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Bu araştırmada ölçeğin cronbach alpha değeri ise 0.84 olarak belirlenmiştir.

**Erillik/Dışillik Ölçeği:** Çalışmaya katılan deneklerin kültürel yapılarını ölçmek için Hofstede’in kültürel boyutlarını belirlemeye yönelik olarak kullanılan ölçek Wu (2006) tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu ölçekte beş boyut bulunmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda bu beş boyuttan erillik boyutuna ilişkin maddeler çerçevesinde ölçek kullanılmıştır. Beş maddeden oluşan erillik boyutuna ilişkin örnek ifadeler “yüksek bir pozisyonda, bir kadın yerine, bir erkeğin yönetici olmasını tercih ederim”, “bana göre örgütsel sorunları çözmeye, erkekler doğaları gereği, kadınlara göre daha başarılıdır” şeklindedir. Ölçekte “1 = Kesinlikle katılmıyorum” ve “5 = Tamamen katılıyorum” şeklinde puanlanan 5’li likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Yüksek değerler eril kültürün; düşük değerler ise dişi kültürün baskın olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada ölçeğin cronbach alpha değeri 0.78 olarak tespit belirlenmiştir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde verilerin analizine geçilmeden önce verilerin normalliğini sınamak amacıyla normal dağılıma ilişkin testler yapılmıştır. Normallik dağılımı test edildikten sonra ise doğrulayıcı faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin normalliği “basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness)” değerleri ele alınarak incelenmiştir. Değişkenlere ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ve +1 arasında olması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Can, 2013, s. 84-85). Buna göre dönüşümcü liderlik (*basıklık* 0.40, *çarpıklık* -0.49), iç girişimcilik (*basıklık* -0.08; *çarpıklık* -0.09), kültür (*basıklık* -0.30; *çarpıklık* 0.46) değerlerine ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin normallik değerlerini karşıladığı belirlenmiştir. Verilerin normal dağılımı uygunluğu belirlendikten sonra analizler gerçekleştirilmiştir. Veriler, istatistiksel veri analizi paket programları ile analiz edilmiştir. Değişkenler

arasındaki ilişkileri 6lçmek için korelasyon analizi; değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini tespit edebilmek için de hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.



## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1. Doğrulatoryıcı Faktör Analizi

Doğrulatoryıcı faktör analizi, daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analizdir. (Çokluk vd., 2012, s. 275). Ölçme modelini test etmek için çalışmada kullanılan ölçeklere ayrı ayrı doğrulatoryıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçme modelinde iç girişimciliği ölçmeye yönelik üç faktör (yenilikçilik, risk alma, özerklik), erillik/dişillik kültür özelliklerini ölçmeye yönelik tek faktör ve dönüşümcü liderliği ölçmeye yönelik beş faktör yer almaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin uyum iyiliği değerleri, kıkare ( $X^2$ ) değeri 362.81 serbestlik derecesi ( $df$ ) 179, kıkare serbestlik derecesi oranı ( $X^2/df$ ) 2.02, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.06, karşılaştırmalı uyum indexi (CFI) 0.96, normlanmış uyum indexi (NFI) 0.92 ve düzeltilmiş uyum iyiliği indexi (AGFI) 0.87' dir. Erillik/dişillik ölçeğinin uyum iyiliği değerleri, kıkare ( $X^2$ ) değeri 8.04 serbestlik derecesi ( $df$ ) 5, kıkare serbestlik derecesi oranı ( $X^2/df$ ) 1.60, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.05, karşılaştırmalı uyum indexi (CFI) 0.99, normlanmış uyum indexi (NFI) 0.98 ve düzeltilmiş uyum iyiliği indexi (AGFI) 0.97'dir. İç girişimcilik ölçeğinin uyum iyiliği değerleri, kıkare ( $X^2$ ) değeri 369.18 serbestlik derecesi ( $df$ ) 165, kıkare serbestlik derecesi oranı ( $X^2/df$ ) 2.23, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0.06, karşılaştırmalı uyum indexi (CFI) 0.92, normlanmış uyum indexi (NFI) 0.91 ve düzeltilmiş uyum iyiliği indexi (AGFI) 0.90 şeklindedir. Ölçeklerin uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri**

Modeller	$X^2$	$df$	$X^2/df$	RMSEA	CFI	NFI	AGFI
Dönüşümcü Liderlik (Dört faktör)							
(İdealleştirilmiş Etki- Atfedilen, Etki- İdealleştirilmiş Etki- Davranış, Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım, Bireysel İlgi)	362.81**	179	2.02	0.06	0.96	0.92	0.87
Erillik/Dişillik	8.04**	5	1.60	0.05	0.99	0.98	0.97
İç Girişimcilik (Üç faktör) (Yenilikçilik, Risk Alma, Özerklik)	369.18**	165	2.23	0.06	0.92	0.91	0.90

$n = 286$  \*\*  $p < 0.01$

Ayrıca iyi uyum iyiliği değerleri, kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri ve çalışmada kullanılan ölçeklerin uyum iyiliği değerlerine karşılaştırmalı olarak bakmakta fayda vardır.

**Tablo 3. Karşılaştırmalı Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İyiliği	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Ölçme Modeli Uyum İyiliği Değerleri		
			Dönüşümcü Liderlik	İç Girişimcilik	Erillik/Dişillik
$X^2/df$	$\leq 3$	$\leq 5$	2.02	2.23	1.60
RMSEA	$\leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0.06	0.06	0.05
NFI	$\geq 0.95$	$0.90 \leq NFI < 0.95$	0.92	0.91	0.98
CFI	$\geq 0.95$	$0.90 \leq CFI < 0.95$	0.96	0.92	0.99
AGFI	$\geq 0.90$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.87	0.90	0.97

**Kaynak:** Çokluk, 2012, s. 315 ve Schermelleh-Engel vd., (2003:52); Hair vd., (2010, s. 646-654,698); Kline, (2011, s. 199-209); Doğan ve Sapmaz, (2012, s. 302)'den aktaran Bolat, 2017, s. 145).

Tablo 3’de görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik, erillik/dişillik ve iç girişimcilik ölçeklerine ait uyum iyiliği değerleri, iyi uyum değerleri ve kabul edilebilir uyum değerleri açısından problem taşımamaktadır.

İç girişimcilik ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri incelendiğinde; faktör yüklerinin *Yenilikçilik* boyutunda, 0.50-0.65 arasında; *Risk Alma* boyutunda, 0.45-0.59 arasında ve *Özerklik* boyutunda, 0.46-0.61 arasında ve kabul edilebilir değerlerde olduğu görülmektedir. Ayrıca *t* değerlerinin tamamının anlamlı olduğu ( $t > -/+1.96$ ) belirlenmiştir (Tablo 4).

**Tablo 4. İç Girişimcilik Ölçek Maddelerine İlişkin Değerler**

	<i>Maddeler</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	$R^2$	<i>t</i>	<i>SE</i>	
İç Girişimcilik	Yenilikçilik (YEN)	YEN-1	0.45	0.20	10.94	0.05
		YEN-2	0.51	0.26	10.49	0.05
		YEN-3	0.65	0.42	8.83	0.04
		YEN-4	0.50	0.25	11.47	0.06
		YEN-5	0.61	0.37	9.53	0.05
	Risk Alma (RISK)	RİSK-1	0.45	0.20	11.35	0.07
		RİSK-2	0.53	0.28	10.82	0.04
		RİSK-3	0.54	0.30	10.94	0.06
		RİSK-4	0.59	0.35	10.52	0.05
		RİSK-5	0.52	0.27	11.08	0.06
		RİSK-6	0.53	0.28	11.03	0.06
		RİSK-7	0.45	0.20	11.37	0.06
		RİSK-8	0.45	0.20	11.36	0.07
		RİSK-9	0.50	0.25	11.08	0.06
		RİSK-10	0.55	0.30	10.92	0.06
	Özerklik (ÖZERK)	ÖZERK-1	0.47	0.22	10.65	0.07
		ÖZERK-3	0.46	0.22	10.67	0.08
		ÖZERK-4	0.46	0.21	10.73	0.09
		ÖZERK-5	0.57	0.32	9.71	0.09
ÖZERK-6		0.61	0.37	9.15	0.08	

Not: ÖZERK-2 çıkarılmıştır.

Dönüşümcü liderlik ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri incelendiğinde; faktör yüklerinin *İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen* boyutunda, 0.70-0.83 arasında; *İdealleştirilmiş Etki-Davranış* boyutunda, 0.68-0.78 arasında; *Telkinle Güdüleme* boyutunda, 0.68-0.82 arasında, *Entelektüel Uyarım* boyutunda, 0.70-0.79 arasında ve *Bireysel İlgi* boyutunda 0.79-0.87 arasında değerler aldığı ve bu

değerlerin 0.50'den yüksek olduğu görülmektedir (Hair vd., 2010:686'dan aktaran Bolat, 2012: 145). Ayrıca  $t$  değerlerinin tamamının anlamlı olduğu ( $t > -/+1.96$ ) tespit edilmiştir (Tablo 5).

**Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçek Maddelerine İlişkin Değerler**

	<i>Maddeler</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	$R^2$	t	SE	
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştire İmiş Etki- Atfedilen (İDEA)	İDEA-1	0.80	0.64	9.86	0.05
		İDEA-2	0.70	0.49	10.94	0.06
		İDEA-3	0.83	0.69	9.21	0.04
	İdealleştirilmiş Etki-Davranış (İDED)	İDED-1	0.68	0.46	11.06	0.06
		İDED-2	0.76	0.58	10.27	0.05
		İDED-3	0.78	0.61	9.96	0.04
	Telkinle Güdüleme (TELG)	TELG-1	0.74	0.55	11.60	0.05
		TELG-2	0.76	0.57	11.55	0.05
		TELG-3	0.78	0.61	11.44	0.05
		TELG-4	0.82	0.68	11.16	0.03
		TELG-5	0.68	0.47	11.73	0.05
	Entelektüel Uyarım (ENT)	ENT-1	0.77	0.59	11.29	0.05
		ENT-2	0.70	0.48	11.57	0.06
		ENT-3	0.75	0.56	11.41	0.05
		ENT-4	0.76	0.57	11.35	0.05
		ENT-5	0.79	0.62	11.17	0.04
	Bireysel İlgi (BİR)	BİR-1	0.82	0.68	10.43	0.04
		BİR-2	0.82	0.68	10.43	0.03
		BİR-3	0.87	0.76	9.62	0.03
		BİR-4	0.79	0.62	10.75	0.04
BİR-5		0.83	0.69	10.35	0.04	

Kültür ölçeği maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri incelendiğinde; faktör yüklerinin *Erillik/Dişillik* boyutunda, 0.54-0.72 arasında değişim gösterdiği görülmektedir (Hair vd., 2010, s. 686'dan aktaran Bolat, 2012, s. 145). Ayrıca  $t$  değerlerinin tamamının anlamlı olduğu ( $t > -/+1.96$ ) saptanmıştır (Tablo 6).

**Tablo 6. Erillik/Dişillik Kültür Ölçek Maddelerine İlişkin Değerler**

	<i>Maddeler</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	$R^2$	t	SE
Erillik/Dişillik	ER-1	0.72	0.52	8.28	0.10
	ER-2	0.61	0.37	9.94	0.10
	ER-3	0.54	0.29	10.59	0.09
	ER-4	0.67	0.45	9.23	0.08
	ER-5	0.66	0.44	9.28	0.10

#### **4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi**

Korelasyon analizine geçmeden önce çoklu bağlantı probleminin olup olmadığını sınılamakta fayda vardır. Bunu tespit etmek amacıyla VIF (varyans şişme (artış) faktörlerine) ve CI (koşul indeksine)'ya bakmak gerekmektedir. VIF değerlerinin 10'dan küçük, CI değerlerinin 30'dan küçük olması durumunda çoklu bağlantı probleminin olmadığı söylenebilir (Çokluk vd., 2016, s. 35-38). Bu bağlamda yapılan analizler sonucunda dönüşümcü liderlik ( $VIF = 1.09$ ,  $CI = 8.95$ ) ve iç girişimcilik ( $VIF = 1.09$ ,  $CI = 19.21$ ) arasındaki ilişkide VIF ve CI değerlerinin uygun aralıklarda olduğu görülmektedir. Bu çerçevede çoklu bağlantı probleminin olmadığı söylenebilir.

Tablo 7'de dönüşümcü liderlik, iç girişimcilik ve eril/dişil kültür özellikleri arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere yönelik ortalamalar, güvenilirlik değerleri ve standart sapmalar gösterilmektedir. Sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ile iç girişimcilik ( $r = 0.27$ ,  $p < 0.01$ ) arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgudan hareketle *Hipotez 1* kabul edilmiştir.

**Tablo 72. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Dön.Liderlik	3.55	0.89	(0.85)										
2. İç Girişimcilik	3.68	0.47	0.27**	(0.88)									
3. Eril/Dişil	2.40	0.90	-0.04	-0.07	(0.91)								
4. İdeal.Etk.Atf.	3.62	0.98	0.88**	0.22**	-0.01	(0.86)							
5. İdeal.Etk.Dav.	3.70	0.89	0.88**	0.25**	-0.09	0.73**	(0.86)						
6. Telk.Güdü.	3.51	0.95	0.95**	0.25**	-0.04	0.78**	0.82**	(0.85)					
7. Ent.Uyarım	3.52	0.94	0.94**	0.26**	-0.01	0.79**	0.81**	0.89**	(0.85)				
8. Bireysel İlgi	3.48	0.96	0.92**	0.27**	-0.04	0.82**	0.75**	0.84**	0.82**	(0.85)			
9. Yenilikçilik	4.12	0.52	0.24**	0.69**	-0.17**	0.17**	0.23**	0.24**	0.21**	0.24**	(0.88)		
10. Risk Alma	3.68	0.54	0.24**	0.92**	-0.08	0.20**	0.20**	0.22**	0.23**	0.24**	0.53**	(0.88)	
11. Özerklik	3.25	0.67	0.19**	0.75**	0.07	0.16**	0.19**	0.16**	0.19**	0.18**	0.29**	0.53**	(0.89)

$n=286$ , \*\*  $p < 0.01$ , Cronbach's Alpha değerleri parantez içinde belirtilmiştir.



### 4.3.Düzenleyici Değişken Analizi

Dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan idealleştirilmiş etki-atfedilen, idealleştirilmiş etki-davranış, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel ilginin iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisinde erillik/dişillik değişkeninin düzenleyici rolünü sınamak için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Düzenleyici etki, iki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişkenin farklı düzeylerinde değişmesidir. Düzenleyici değişken ise, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen üçüncü bir değişken olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

Tablo 8’de dönüşümcü liderlik ile iç girişimciliğin alt boyutları arasında yapılan regresyon analizinde, dönüşümcü liderliğin yenilikçilik, risk alma ve özerklik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. Bu durumda *Hipotez 2a, Hipotez 2b ve Hipotez 2c* kabul edilmiştir.

**Tablo 8. Dönüşümcü Liderliğin, İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Yenilikçilik, Risk Alma ve Özerklik üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Yenilikçilik	Risk Alma	Özerklik
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Dönüşümcü Liderlik	0.144**	0.152**	0.151**
<i>F</i>	17.928	17.786	11.269
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.059	0.059	0.038
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0.056	0.056	0.035

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 9’da dönüşümcü liderlik ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, dönüşümcü liderliğin ( $\beta = 0.149, p < 0.01$ ), iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi olduğu, eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = -0.032, p > 0.05$ ), iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada analize dönüşümcü liderlik ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında; dönüşümcü liderlik ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin iç girişimcilik üzerinde ( $\beta = 0.009, p > 0.05$ , anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada dönüşümcü liderliğin ( $\beta = 0.149, p < 0.01$ ), iç girişimcilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = -0.030, p > 0.05$ ), iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 9. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik ile İç Girişimcilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İç Girişimcilik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.228**	3.678**
Ana Değişken:		
Dönüşümcü Liderlik	0.149**	0.149**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.032	-0.030
Etkileşim Değişkeni:		
Dönüşümcü Liderlik x Erillik/Dişillik		0.009
<i>F</i>	12.530	8.364
<i>R</i>	0.285	0.286
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.081	0.082

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 10'da dönüşümcü liderlik alt boyutu olan idealleştirilmiş etki-atfedilen ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1'de, idealleştirilmiş etki-atfedilenin ( $\beta = 0.108$ ,  $p < 0.01$ ), iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi olduğu, eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = -0.037$ ,  $p > 0.05$ ), iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada analize idealleştirilmiş etki-atfedilen ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2'deki analiz sonucuna bakıldığında idealleştirilmiş etki-atfedilen ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin iç girişimcilik üzerinde ( $\beta = -0.009$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada idealleştirilmiş etki-atfedilenin ( $\beta = 0.108$ ,  $p < 0.01$ ), iç girişimcilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = -0.038$ ,  $p > 0.05$ ), iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 10. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarından Olan İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ile İç Girişimcilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İç Girişimcilik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.380**	3.678**
Ana Değişken:		
İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	0.108**	0.108**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.037	-0.038
Etkileşim Değişkeni:		
İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen x Erillik/Dişillik		-0.009
<i>F</i>	8.340	5.577
<i>R</i>	0.236	0.236
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.056	0.056

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 11’de dönüşümcü liderlik alt boyutu olan idealleştirilmiş etki-davranış ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, idealleştirilmiş etki-davranışının ( $\beta = 0.131, p < 0.01$ ), iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi olduğu, eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = -0.024, p > 0.05$ ), iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada analize idealleştirilmiş etki-davranış ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında idealleştirilmiş etki-davranış ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin iç girişimcilik üzerinde ( $\beta = 0.011, p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada idealleştirilmiş etki-davranışın ( $\beta = 0.131, p < 0.01$ ), iç girişimcilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = -0.023, p > 0.05$ ), iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 11. Erillik/Dişillik Kültür zelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarından Olan İdealleştirilmiş Etki-Davranış ile İ Girişimcilik İlişkisi zerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İ Girişimcilik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.255**	3.679**
Ana Değişken:		
İdealleştirilmiş Etki-Davranış	0.131**	0.131**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.024	-0.023
Etkileşim Değişkeni:		
İdealleştirilmiş Etki-Davranış x Erillik/Dişillik		0.011
<i>F</i>	10.202	6.831
<i>R</i>	0.259	0.260
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.067	0.068

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 12’de dönüşümcü liderlik alt boyutu olan telkinle güdüleme ile eril/dişil kültür özelliğinin bağmsız değişken olduğu, i girişimciliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, telkinle güdülemenin ( $\beta = 0.129$ ,  $p < 0.01$ ) i girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi olduğu, eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = -0.031$ ,  $p > 0.05$ ) i girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinici aşamada analize telkinle güdüleme ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında telkinle güdüleme ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin i girişimcilik üzerinde ( $\beta = 0.011$ ,  $p > 0.05$ ) anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada telkinle güdülemenin ( $\beta = 0.129$ ,  $p < 0.01$ ) i girişimcilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = -0.030$ ,  $p > 0.05$ ) i girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 12. Erillik/Dişillik Kültür zelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarından Olan Telkinle Güdüleme ile İ Girişimcilik İlişkisi zerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İ Girişimcilik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.301**	3.679**
Ana Değişken:		
Telkinle Güdüleme	0.129**	0.129**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.031	-0.030
Etkileşim Değişkeni:		
Telkinle Güdüleme x Erillik/Dişillik		0.011
<i>F</i>	10.582	7.083
<i>R</i>	0.264	0.265
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.070	0.070
Not: ** $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.		

Tablo 13’de dönüşümcü liderlik alt boyutu olan entelektüel uyarım ile eril/dişil kültür özelliğinin bağmsız değişken olduğu, i girişimciliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, entelektüel uyarımın ( $\beta = 0.132, p < 0.01$ ), i girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi olduğu, eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = -0.036, p > 0.05$ ), i girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinici aşamada analize entelektüel uyarım ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında entelektüel uyarım ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin i girişimcilik üzerinde ( $\beta = -0.002, p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada entelektüel uyarımın ( $\beta = 0.131, p < 0.01$ ), i girişimcilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = -0.037, p > 0.05$ ), i girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 13. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarından Olan Entelektüel Uyarım ile İç Girişimcilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İç Girişimcilik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.302**	3.678**
Ana Değişken:		
Entelektüel Uyarım	0.132**	0.131**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.036	-0.037
Etkileşim Değişkeni:		
Entelektüel Uyarım x Erillik/Dişillik		-0.002
<i>F</i>	11.377	7.560
<i>R</i>	0.273	0.273
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.074	0.074

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 14’de dönüşümcü liderlik alt boyutu olan bireysel ilgi ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, bireysel ilginin ( $\beta = 0.133$ ,  $p < 0.01$ ), iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi olduğu, eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = -0.031$ ,  $p > 0.05$ ), iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada analize bireysel ilgi ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında bireysel ilgi ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin iç girişimcilik üzerinde ( $\beta = 0.022$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada bireysel ilginin ( $\beta = 0.134$ ,  $p < 0.01$ ), iç girişimcilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = -0.029$ ,  $p > 0.05$ ), iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 14. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarından Olan Bireysel İlgi ile İç Girişimcilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İç Girişimcilik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.294**	3.679**
Ana Değişken:		
Bireysel İlgi	0.133**	0.134**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.031	-0.029
Etkileşim Değişkeni:		
Bireysel İlgi x Erillik/Dişillik		0.022
<i>F</i>	12.215	8.343
<i>R</i>	0.282	0.286
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.079	0.082

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 15’de dönüşümcü liderlik ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan yenilikçiliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, dönüşümcü liderliğin ( $\beta = 0.140$ ,  $p < 0.01$ ),ve eril/dişil kültür özelliklerinin ( $\beta = -0.101$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. İkinci aşamada analize dönüşümcü liderlik ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında dönüşümcü liderlik ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin yenilikçilik üzerinde ( $\beta = 0.038$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada dönüşümcü liderliğin ( $\beta = 0.142$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; erillik/dişillik kültür özelliğinin ise ( $\beta = -0.097$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisinin devam ettiği görülmüştür.

**Tablo 15. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Yenilikçilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Yenilikçilik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.872**	4.126**
Ana Değişken:		
Dönüşümcü Liderlik	0.140**	0.142**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.101**	-0.097**
Etkileşim Değişkeni:		
Dönüşümcü Liderlik x Erillik/Dişillik		0.038
<i>F</i>	13.656	9.594
<i>R</i>	0.297	0.304
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.088	0.092

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 16’da dönüşümcü liderlik ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan risk alma ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, dönüşümcü liderliğin ( $\beta = 0.150$ ,  $p < 0.01$ ) risk alma üzerinde anlamlı etkisi olduğu, eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = -0.045$ ,  $p > 0.05$ ) risk alma üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada analize dönüşümcü liderlik ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında dönüşümcü liderlik ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin risk alma üzerinde ( $\beta = -0.001$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada dönüşümcü liderliğin ( $\beta = 0.150$ ,  $p < 0.01$ ), risk alma üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = -0.045$ ,  $p > 0.05$ ), risk alma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.



**Tablo 16. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Risk Alma İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Risk Alma	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.244**	3.667**
Ana Değişken:		
Dönüşümcü Liderlik	0.150**	0.150**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.045	-0.045
Etkileşim Değişkeni:		
Dönüşümcü Liderlik x Erillik/Dişillik		-0.001
<i>F</i>	9.686	6.434
<i>R</i>	0.253	0.253
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.064	0.064

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 17’de dönüşümcü liderlik ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan özerkliğın ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, dönüşümcü liderliğin ( $\beta = 0.153$ ,  $p < 0.01$ ), özerklik üzerinde anlamlı etkisi olduğu, eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = 0.065$ ,  $p > 0.05$ ), özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada analize dönüşümcü liderlik ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında dönüşümcü liderlik ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin özerklik üzerinde ( $\beta = 0.003$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada dönüşümcü liderliğin ( $\beta = 0.153$ ,  $p < 0.01$ ), özerklik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = 0.065$ ,  $p > 0.05$ ), özerklik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 17. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderlik ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Özerklik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Özerklik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	2.553**	3.252**
Ana Değişken:		
Dönüşümcü Liderlik	0.153**	0.153**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	0.065	0.065
Etkileşim Değişkeni:		
Dönüşümcü Liderlik x Erillik/Dişillik		0.003
<i>F</i>	6.687	4.443
<i>R</i>	0.212	0.212
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.045	0.045

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 18’de dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan idealleştirilmiş etki-atfedilen ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan yenilikçiliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, idealleştirilmiş etki-atfedilenin ( $\beta = 0.091$ ,  $p < 0.01$ ), ve eril/dişil kültür özelliklerinin ( $\beta = -0.106$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. İkinci aşamada analize idealleştirilmiş etki-atfedilen ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında idealleştirilmiş etki-atfedilen ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin yenilikçilik üzerinde ( $\beta = 0.003$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada idealleştirilmiş etki-atfedilenin ( $\beta = 0.153$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = 0.065$ ,  $p > 0.05$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 18. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Yenilikçilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Yenilikçilik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	4.055**	3.252**
Ana Değişken:		
İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	0.091**	0.153**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.106**	0.065
Etkileşim Değişkeni:		
İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen x Erillik/Dişillik		0.003
<i>F</i>	9.291	4.443
<i>R</i>	0.248	0.212
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.062	0.045

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 19’da dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan idealleştirilmiş etki-davranış ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan yenilikçiliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, idealleştirilmiş etki-davranışın ( $\beta = 0.123$ ,  $p < 0.01$ ), ve eril/dişil kültür özelliklerinin ( $\beta = -0.106$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. İkinci aşamada analize idealleştirilmiş etki-davranış ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında idealleştirilmiş etki-davranış ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin yenilikçilik üzerinde ( $\beta = 0.041$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada idealleştirilmiş etki-davranışın ( $\beta = 0.124$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; erillik/dişillik kültür özelliğinin ise ( $\beta = -0.090$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisinin devam ettiği görülmüştür.

**Tablo 19. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan İdealleştirilmiş Etki-Davranış ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Yenilikçilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Yenilikçilik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.897**	4.128**
Ana Değişken:		
İdealleştirilmiş Etki-Davranış	0.123**	0.124**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.094**	-0.090**
Etkileşim Değişkeni:		
İdealleştirilmiş Etki-Davranış x Erillik/Dişillik		0.041
<i>F</i>	11.941	8.544
<i>R</i>	0.279	0.288
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.078	0.083

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 20’de dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan telkinle güdüleme ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan yenilikçiliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, telkinle güdülemenin ( $\beta = 0.133$ ,  $p < 0.01$ ), ve eril/dişil kültür özelliklerinin ( $\beta = -0.100$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. İkinci aşamada analize telkinle güdüleme ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında telkinle güdüleme ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin yenilikçilik üzerinde ( $\beta = 0.041$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada telkinle güdülemenin ( $\beta = 0.135$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; erillik/dişillik kültür özelliğinin ise ( $\beta = -0.097$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisinin devam ettiği görülmüştür.

**Tablo 20. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Telkinle Güdüleme ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Yenilikçilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Yenilikçilik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.899**	4.126**
Ana Değişken:		
Telkinle Güdüleme	0.133**	0.135**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.100**	-0.097**
Etkileşim Değişkeni:		
Telkinle Güdüleme x Erillik/Dişillik		0.041
<i>F</i>	13.786	9.620
<i>R</i>	0.298	0.305
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.089	0.093

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 21’de dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan entelektüel uyarım ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan yenilikçiliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, entelektüel uyarımın ( $\beta = 0.118$ ,  $p < 0.01$ ), ve eril/dişil kültür özelliklerinin ( $\beta = -0.105$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. İkinci aşamada analize entelektüel uyarım ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında entelektüel uyarım ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin yenilikçilik üzerinde ( $\beta = 0.023$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada entelektüel uyarımın ( $\beta = 0.118$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; erillik/dişillik kültür özelliğinin ise ( $\beta = -0.105$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisinin devam ettiği görülmüştür.

**Tablo 21. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Entelektüel Uyarım ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Yenilikçilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Yenilikçilik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.964**	4.125**
Ana Değişken:		
Entelektüel Uyarım	0.118**	0.118**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.105**	-0.105**
Etkileşim Değişkeni:		
Entelektüel Uyarım x Erillik/Dişillik		0.023
<i>F</i>	11.929	8.153
<i>R</i>	0.279	0.283
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.078	0.080

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 22’de dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan bireysel ilgi ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan yenilikçiliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, bireysel ilginin ( $\beta = 0.128$ ,  $p < 0.01$ ) ve eril/dişil kültür özelliklerinin ( $\beta = -0.100$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. İkinci aşamada analize bireysel ilgi ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında bireysel ilgi ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin yenilikçilik üzerinde ( $\beta = 0.052$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada bireysel ilginin ( $\beta = 0.130$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; erillik/dişillik kültür özelliğinin ise ( $\beta = -0.096$ ,  $p < 0.01$ ), yenilikçilik üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisinin devam ettiği görülmüştür.

**Tablo 22. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Bireysel İlgi ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Yenilikçilik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Yenilikçilik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.926**	4.127**
Ana Değişken:		
Bireysel İlgi	0.128**	0.130**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.100**	-0.096**
Etkileşim Değişkeni:		
Bireysel İlgi x Erillik/Dişillik		0.052
<i>F</i>	13.769	10.177
<i>R</i>	0.298	0.313
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.089	0.098

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 23’de dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan idealleştirilmiş etki-atfedilen ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan risk alma ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, idealleştirilmiş etki-atfedilenin ( $\beta = 0.112, p < 0.01$ ), risk alma üzerinde anlamlı etkisi olduğu; eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = -0.106, p > 0.05$ ), risk alma üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada analize idealleştirilmiş etki-atfedilen ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında idealleştirilmiş etki-atfedilen ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin risk alma üzerinde ( $\beta = -0.020, p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada idealleştirilmiş etki-atfedilenin ( $\beta = 0.112, p < 0.01$ ), risk alma üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = -0.053, p > 0.05$ ), risk alma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 23. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Risk Alma İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Risk Alma	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.387**	3.667**
Ana Değişken:		
İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	0.112**	0.112**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.051	-0.053
Etkileşim Değişkeni:		
İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen x Erillik/Dişillik		-0.020
<i>F</i>	6.953	4.755
<i>R</i>	0.216	0.219
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.047	0.048

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 24’de dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan idealleştirilmiş etki-davranış ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan risk alma ile bağımlı değişken olduğu Model 1’de, idealleştirilmiş etki-davranışın ( $\beta = 0.123$ ,  $p < 0.01$ ), risk alma üzerinde anlamlı etkisi olduğu; eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = -0.039$ ,  $p > 0.05$ ), risk alma üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada analize idealleştirilmiş etki-davranış ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında idealleştirilmiş etki-davranış ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin risk alma üzerinde ( $\beta = -0.004$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada idealleştirilmiş etki-davranışın ( $\beta = 0.123$ ,  $p < 0.01$ ), risk alma üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = -0.039$ ,  $p > 0.05$ ), risk alma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.



**Tablo 24. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan İdealleştirilmiş Etki-Davranış ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Risk Alma İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Risk Alma	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.306**	3.667**
Ana Değişken:		
İdealleştirilmiş Etki-Davranış	0.123**	0.123**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.039	-0.039
Etkileşim Değişkeni:		
İdealleştirilmiş Etki-Davranış x Erillik/Dişillik		-0.004
<i>F</i>	7.048	4.686
<i>R</i>	0.218	0.218
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.047	0.046

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 25’de dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan telkinle güdüleme ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan risk alma ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, telkinle güdülemenin ( $\beta = 0.129$ ,  $p < 0.01$ ), risk alma üzerinde anlamlı etkisi olduğu; eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = -0.045$ ,  $p > 0.05$ ), risk alma üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada analize telkinle güdüleme ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında telkinle güdüleme ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin risk alma üzerinde ( $\beta = -0.001$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada telkinle güdülemenin ( $\beta = 0.129$ ,  $p < 0.01$ ), risk alma üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = -0.045$ ,  $p > 0.05$ ), risk alma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 25. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Telkinle Güdüleme ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Risk Alma İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Risk Alma	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.321**	3.667**
Ana Değişken:		
Telkinle Güdüleme	0.129**	0.129**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.045	-0.045
Etkileşim Değişkeni:		
Telkinle Güdüleme x Erillik/Dişillik		-0.001
<i>F</i>	8.144	5.410
<i>R</i>	0.233	0.233
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.054	0.054

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 26’da dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan entelektüel uyarım ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan risk alma ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, entelektüel uyarımın ( $\beta = 0.135$ ,  $p < 0.01$ ), risk alma üzerinde anlamlı etkisi olduğu; eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = -0.050$ ,  $p > 0.05$ ), risk alma üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada analize entelektüel uyarım ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında entelektüel uyarım ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin risk alma üzerinde ( $\beta = -0.006$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada entelektüel uyarımın ( $\beta = 0.135$ ,  $p < 0.01$ ), risk alma üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = -0.050$ ,  $p > 0.05$ ), risk alma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 26. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Entelektüel Uyarım ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Risk Alma İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Risk Alma	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.311**	3.667**
Ana Değişken:		
Entelektüel Uyarım	0.135**	0.135**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.050	-0.050
Etkileşim Değişkeni:		
Entelektüel Uyarım x Erillik/Dişillik		-0.006
<i>F</i>	9.105	6.059
<i>R</i>	0.246	0.246
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.060	0.061

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 27’de dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan bireysel ilgi ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan risk almanın ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, bireysel ilginin ( $\beta = 0.137$ ,  $p < 0.01$ ), risk alma üzerinde anlamlı etkisi olduğu; eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = -0.045$ ,  $p > 0.05$ ), risk alma üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada analize bireysel ilgi ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında bireysel ilgi ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin risk alma üzerinde ( $\beta = -0.011$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada bireysel ilginin ( $\beta = 0.137$   $p < 0.01$ ), risk alma üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = -0.044$ ,  $p > 0.05$ ), risk alma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 27. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Bireysel İlgi ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Risk Alma İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Risk Alma	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	3.304**	3.668**
Ana Değişken:		
Bireysel İlgi	0.137**	0.137**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	-0.045	-0.044
Etkileşim Değişkeni:		
Bireysel İlgi x Erillik/Dişillik		-0.011
<i>F</i>	9.712	6.491
<i>R</i>	0.253	0.254
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.064	0.065

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 28’de dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan idealleştirilmiş etki-atfedilen ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan özerkliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, idealleştirilmiş etki-atfedilenin ( $\beta = 0.137$ ,  $p < 0.01$ ), özerklik üzerinde anlamlı etkisi olduğu; eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = -0.045$ ,  $p > 0.05$ ), özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada analize idealleştirilmiş etki-atfedilen ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında idealleştirilmiş etki-atfedilen ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin özerklik üzerinde ( $\beta = -0.009$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada idealleştirilmiş etki-atfedilenin ( $\beta = 0.117$ ,  $p < 0.01$ ), özerklik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = 0.058$ ,  $p > 0.05$ ), özerklik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 28. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Özerklik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Özerklik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	2.691**	3.252**
Ana Değişken:		
İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	0.117**	0.117**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	0.059	0.058
Etkileşim Değişkeni:		
İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen x Erillik/Dişillik		-0.009
<i>F</i>	5.036	3.361
<i>R</i>	0.185	0.185
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.034	0.035

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 29’da dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan idealleştirilmiş etki-davranış ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan özerkliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, idealleştirilmiş etki-davranışın ( $\beta = 0.152$ ,  $p < 0.01$ ), özerklik üzerinde anlamlı etkisi olduğu; eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = 0.074$ ,  $p > 0.05$ ), özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada analize idealleştirilmiş etki-davranışın ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında idealleştirilmiş etki-davranışın ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin özerklik üzerinde ( $\beta = 0.011$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada idealleştirilmiş etki-davranışın ( $\beta = 0.153$ ,  $p < 0.01$ ), özerklik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = 0.075$ ,  $p > 0.05$ ), özerklik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 29. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan İdealleştirilmiş Etki-Davranış ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Özerklik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Özerklik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	2.513**	3.253**
Ana Değişken:		
İdealleştirilmiş Etki-Davranış	0.152**	0.153**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	0.074	0.075
Etkileşim Değişkeni:		
İdealleştirilmiş Etki-Davranış x Erillik/Dişillik		0.011
<i>F</i>	6.936	4.633
<i>R</i>	0.216	0.217
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.047	0.047

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 30’da dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan telkinle güdüleme ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan özerkliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, telkinle güdülemenin ( $\beta = 0.124$ ,  $p < 0.01$ ), özerklik üzerinde anlamlı etkisi olduğu; eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = 0.065$ ,  $p > 0.05$ ), özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada analize telkinle güdüleme ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında telkinle güdüleme ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin özerklik üzerinde ( $\beta = 0.011$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada telkinle güdülemenin ( $\beta = 0.124$ ,  $p < 0.01$ ), özerklik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = 0.066$ ,  $p > 0.05$ ), özerklik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 30. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Telkinle Güdüleme ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Özerklik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Özerklik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	2.662**	3.253**
Ana Değişken:		
Telkinle Güdüleme	0.124**	0.124**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	0.065	0.066
Etkileşim Değişkeni:		
Telkinle Güdüleme x Erillik/Dişillik		0.011
<i>F</i>	5.063	3.387
<i>R</i>	0.186	0.187
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.035	0.035

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 31’de dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan entelektüel uyarım ile eril/dişil kültür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan özerkliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, entelektüel uyarımın ( $\beta = 0.139$ ,  $p < 0.01$ ), özerklik üzerinde anlamlı etkisi olduğu; eril/dişil kültür özelliklerinin ise ( $\beta = 0.060$ ,  $p > 0.05$ ), özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada analize entelektüel uyarım ve eril/dişil kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında entelektüel uyarım ve erillik/dişillik kültür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin özerklik üzerinde ( $\beta = -0.022$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada entelektüel uyarımın ( $\beta = 0.138$ ,  $p < 0.01$ ), özerklik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; ancak erillik/dişillik kültür özelliğinin ( $\beta = 0.059$ ,  $p > 0.05$ ), özerklik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 31. Erillik/Dişillik Kùltür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Entelektüel Uyarım ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Özerklik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Özerklik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	2.620**	3.252**
Ana Değişken:		
Entelektüel Uyarım	0.139**	0.138**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	0.060	0.059
Etkileşim Değişkeni:		
Entelektüel Uyarım x Erillik/Dişillik		-0.022
<i>F</i>	6.338	4.313
<i>R</i>	0.207	0.210
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.043	0.044

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Tablo 32’de dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan bireysel ilgi ile eril/dişil kùltür özelliğinin bağımsız değişken olduğu, iç girişimciliğin alt boyutu olan özerkliğin ise bağımlı değişken olduğu Model 1’de, bireysel ilginin ( $\beta = 0.131$ ,  $p < 0.01$ ), özerklik üzerinde anlamlı etkisi olduğu; eril/dişil kùltür özelliklerinin ise ( $\beta = 0.065$ ,  $p > 0.05$ ), özerklik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada analize bireysel ilgi ve eril/dişil kùltür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeni dâhil edilmiştir. Model 2’deki analiz sonucuna bakıldığında bireysel ilgi ve erillik/dişillik kùltür özelliklerinin çarpımıyla elde edilen etkileşim değişkeninin özerklik üzerinde ( $\beta = 0.016$ ,  $p > 0.05$ ), anlamlı bir etkisi olmadığı ve bu aşamada bireysel ilginin ( $\beta = 0.132$ ,  $p < 0.01$ ), özerklik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin devam ettiği; ancak erillik/dişillik kùltür özelliğinin ( $\beta = 0.066$ ,  $p > 0.05$ ), özerklik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görölmüştür.



**Tablo 32. Erillik/Dişillik Kültür Özelliklerinin Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutlarından Olan Bireysel İlgi ile İç Girişimciliğin Alt Boyutlarından Olan Özerklik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Özerklik	
	Model 1	Model 2
Sabit Katsayı	2.643**	3.253**
Ana Değişken:		
Bireysel İlgi	0.131**	0.132**
Düzenleyici Değişken:		
Erillik/Dişillik	0.065	0.066
Etkileşim Değişkeni:		
Bireysel İlgi x Erillik/Dişillik		0.016
<i>F</i>	6.022	4.051
<i>R</i>	0.202	0.203
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.041	0.041

Not: \*\*  $p < 0.01$ , Standardize edilmemiş beta katsayıları ( $\beta$ ) kullanılmıştır.

Hipotez testlerine ilişkin yapılan tüm analizler bir arada ele alındığında, *Hipotez 2* kabul edilmiş; ancak *Hipotez 3* reddedilmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ile birlikte mal ve hizmetlerin üretim sürecinin hızlanması örgütlere üstünlük sağlarken; ulusal ve uluslararası alandaki diğer örgütlerle devamlı ve yoğun bir rekabet ortamının olmasından dolayı da engel oluşturmaktadır. Örgütler sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için örgüt içi süreçlerini iyileştirmeye çaba gösterirken; aynı zamanda çevrede meydana gelen değişim ve gelişmelere yönelik tedbirler alarak mal ve hizmetlerin üretiminde etkinliği sağlamalı ve yeniliklere açık olmalıdırlar. Bu nedenle örgütler, yenilik duygusuyla hareket ederek yeni girişim faaliyetlerinde bulunmalı, yani proaktif olmalıdırlar. Örgütler, başarılı olabilmek için işgörenlerin her türlü desteğine, yenilikçi fikirlerine ve girişim faaliyetlerine gereksinim duyarlar. İşgörenlerin söz konusu özelliklerinin ortaya çıkarılmasında ise, liderler üzerine düşeni yaparak uygun bir iş ortamı sağlamalıdırlar.

Örgütlerin önemli kaynaklarından biri olan işgörenlerin yönetiminde izlenen politikaların yanı sıra; liderin teşvik edici yaklaşımlarının işgörenler üzerinde örgüt ve lidere dair olumlu duygu ve düşünceler geliştirebileceği, olumlu görüş ve düşüncelere sahip olan işgörenlerin ise örgütlerine katkıda bulunmak için gayret gösterecekleri ve bu durumun iç girişimcilik davranışlarını olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir. Bu noktada, iç girişimcilik ve dönüşümcü liderlik karşımıza çıkmaktadır. Dönüşümcü liderliğin işgörenlerin iç girişimcilik davranışları üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Örgüt içinde kişilerin girişimcilik faaliyetlerinde bulunması olarak adlandırılan iç girişimcilik; lider ve işgörenlerin girişimci ruhunu ortaya çıkaracak, çevredeki olumsuzlukları ve kriz anlarını fırsata çevirmeyi sağlayacak ve böylece örgüt, rekabet ortamında söz sahibi olabilecektir. Örgütte oluşan iç girişimcilik yapısı; belirlenecek bir fırsatın en etkin kullanımını sağlamaktadır. İç girişimcilik faaliyeti örgüt içinde iyi yönetilirse kaynakların etkin kullanımı sağlanarak dengeli büyüme gerçekleşecektir. İç girişim faaliyetlerinin

devamlılığının sağlanması için liderin yenilikçi tavrı, değişime, yeni fikirlere açık olması ve geleceği düşünmesi gerekmektedir. İşgörenlerin iç girişimcilik faaliyetinin uygulanması için lider işgörenlerin verimli çalışmaları için gereken iş ortamını sağlamalı, onların maddi ve manevi gereksinimlerini karşılayarak onları memnun etmeli ve işlerinde daha başarılı olmaları için yüreklendirmelidir. Dönüşümcü liderin girişimci bakış açısına olan yatkınlığı, yenilikçi fikirlere değer vermesi ve çağdaş liderlik ihtiyacına gideren en uygun liderlik tarzı olması, günümüz örgütleri için önemi giderek artan, yeniliği ve yeni fikirleri ön planda tutan iç girişimciliğe olumlu etkisi olacaktır. Dönüşümcü lider özelliklerine sahip bir lider, işgörenlerin çaba göstermelerini sağlayacak, yenilikçi ve girişimci fikirleriyle örgütte girişimcilik ruhunu ortaya çıkararak örgüt içi iç girişimcilik için en etkili çalışma ortamını sağlayacaktır.

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik arasındaki ilişkide Hofstede'nin eril/dışil kültür boyutu özelliğinin etkisi incelenmiştir. Bu çerçevede Balıkesir ilinin Edremit, Ayvalık ve Burhaniye ilçelerinde faaliyet gösteren banka çalışanları üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Dönüşümcü liderliğin iç girişimcilik boyutları üzerindeki etkisini test etmek amacıyla oluşturulan hipotezler regresyon analizi ile test edilmiştir.

Çalışmanın ilk hipotezinde, dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik arasındaki ilişki incelenmiş ve dönüşümcü liderlik ile iç girişimcilik arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Buna göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin sergilendiği örgütlerde iç girişimcilik faaliyetlerin etkin şekilde gerçekleştirildiği söylenebilir. Araştırmanın ikinci hipotezinde ise dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgüt çalışanlarının iç girişimcilik davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle, liderin dönüşümcü liderlik özellikleri göstermesinin işgörenlerin örgüt içinde daha fazla iç girişimcilik davranışları sergilemelerini yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın üçüncü hipotezinde ise dönüşümcü liderlik ve iç girişimcilik ilişkisinde Hofstede'nin erillik/dışillik kültür boyutu özelliklerinin anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla dönüşümcü lider, dönüşüm ve değişimi vizyon yaratarak, işgörenlerine bireysel ilgi göstererek, ihtiyaçlarına yönelip onları telkinle güdüleyerek ve ilham vererek örgütsel amaçları gerçekleştirdiği için örgütün eril ya da dışil kültür özelliklerinin olmasının bir anlam

ifade etmediği söylenebilir. İşgörenlerin örgüt içinde sergiledikleri iç girişimcilik faaliyetleri ise örgüt içinde özerk karar alarak, çevredeki değişim ve gelişmeleri takip ederek ve yeniliklerin takipçisi olarak örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesine katkıda bulunduğu için, eril ya da dişil kültür yapısının anlamlı olmadığı düşünülmektedir.

Araştırmanın sonuçları bir bütün olarak ele alındığında araştırmanın ilk hipotezi ile ikinci hipotezi kabul edilirken, üçüncü hipotezi reddedilmiştir. Araştırmanın sonucunda, liderin dönüşümcü liderlik özellikleri göstermesi sonucunda işgörenlerin örgüt içi girişimciliğine ilişkin davranışlar sergileyerek yenilikçi düşünme vizyonunun oluşumunun sağlandığı, işle ilgili faaliyetlerde özerkliklerinin yanı sıra görev ve sorumluluklarında risk alma eğilimlerinin arttığı ortaya çıkmıştır.

Günümüzde mal ve hizmetlerin maliyetlerinin artması, pazar payının azalması, tüketici istekleri, rakiplerin davranışları gibi çevredeki birçok etken örgütleri yeniliğe iterek iç girişimciliği tetiklemektedir. Örgütler için günden güne artan öneme sahip olan iç girişimcilik için liderlerin dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeleri gerekmektedir. İç girişimcilik faaliyetlerinin ve sergilenen dönüşümcü liderlik tarzının, gerek örgütsel etkinliğe gerekse örgüt içinde işgörenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmede çaba sarf etmelerine olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir. Söz konusu çalışmayla ilgili araştırmacılara bulunabilecek öneriler şöyledir. İlerleyen dönemlerde yapılacak çalışmalarda; farklı sektörlerdeki örgütlerin orta ve üst düzey yöneticilerine ulaşılarak çalışmalar sektör anlamında genişletilebilir, örneklem sayısı artırılabilir, farklı kültür yapıları ele alınabilir, iç girişimcilik değişkeninin boyutları artırılıp söz edilen konu daha ayrıntılı incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Ada, N. (2014). Örgüt kültürü ve iletişim sürecinin örgüt içindeki ilişkisi. *Dayanışma Dergisi*, 121 (1), 43-50.
- Ağca, V. ve Yörük, D. (2006). Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar – kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (2), 155-173.
- Akiş, T. Y. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Aksoy, M. (2003). Firma düzeyinde yenilik ve bilgi yönetimi, *KalDer Forum*, 3 (12), 17-22.
- Akyüz, B. ve Kaya, N. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 13 (25), 71-90.
- Alamur, B., Gümüştekin, G. E., Topbaş, F., Atabay, I. (2018). Banka çalışanlarının iç girişimcilik düzeylerinin tespiti: Balıkesir ili örneği. *Press Academia Procedia*, 7 (1), 362-366.
- Antoncic, B. (2007). *Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study*. London: Industrial Management and Data Systems.
- Antoncic, B. and Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-527.
- Arat, G. (2013). *İşletmelerde örgütsel değişim ve iç girişimcilik ilişkisi: enerji sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arıkan, S. (2002). *Girişimcilik: temel kavramlar ve bazı güncel konular*. (4. Baskı). Ankara: Siyasal Yayıncılık.
- Arman, M. ve Arpacı, Ö. (2014). Öğretim elemanları ve çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılamaları: Pamukkale üniversitesince bir araştırma. *Yeni Fikir Dergisi*, 2 (13), 47-62.
- Arslan, E. T. (2012). *İnovasyon ile iç girişimcilik etkileşimi: bilişim 500 şirketlerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 256-275.

- Asna, A. (2012). *Kuramda ve uygulamada halkla ilişkiler*. İstanbul: Pozitif Yayıncılık.
- Ataman, G. (2001), *İşletme yönetimi temel kavramlar ile yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Yayıncılık.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (Eds.). (2001). *Developing potential across a full range of leadership tm: cases on transactional and transformational leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. and Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60 (1),421-449.
- Ayhan, Ü. (2015). *Dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik üzerine etkileri: hizmet sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F., Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7 (14), 202-222.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. Liderlik: Kariyer Yayıncılık..
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18 (3), 19-38.
- Başar, M. ve Tosunoğlu, B. T. (2006). Değer yaratımında iç girişimciliğin değişen boyutu: bilgi girişimcilerinin rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1 (1), 123-134.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: yönetsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders the strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon yönetimindeki rolü. *Yönetim Dergisi*, 11 (36), 33-50.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. (11. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bolat, O. İ. (2017). *İşletme hizmet verme yatkınlığı ve tükenmişlik ilişkisi: çalışan hizmet verme yatkınlığı ve duygusal emeğin etkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, O. İ. (2017). *İşletme Hizmet Verme Yatkınlığı ve Tükenmişlik İlişkisi: Çalışan*
- Bolat, T., Seymen, A. O., Bolat, İ. O. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve organizasyon*. (7. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Bostancı, H. ve Ekiyor, A. (2015). Çalışanların işe adanmasının örgüt içi girişimciliğe etkisinin incelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1 (1), 37-51.
- Bozkır, H. S. (2014). *Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkulak, G. (2019). *Örgüt Kültürünün kriz yönetimine etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Böyükaslan, A. (2018). *Kurum kültürünün işletmelerin finansal performansına etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5 (9), 63-88.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J. Thakor, A. V. (2014). *Competing values leadership*. London: Edward Elgar Publishing.
- Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ceylan, A. (2014). *Yönetimde insan ve davranış*. (3.Baskı). İstanbul: Kuşak Yayıncılık.
- Chau, L. L. F., and Siu, W. S. (2000). Ethical decision-making in corporate entrepreneurial organizations. *Journal of Business Ethics*, 23 (1), 365-375.
- Coad, A. F. and Berry, A. J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *Leadership and Organization Development Journal*, 19 (3), 164-172.
- Coad, A. F. and Berry, A. J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *Leadership and Organization Development Journal*, 19 (3), 164-172.
- Covey, S. R. (1991). *Principle centered leadership*. New York: Simon and Schuster.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E.T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (2), 104-119.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. (7. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1) 23, 74-79.
- Çiftçi, G. E., Hırlak, B. ve Doğan, L. (2018). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel öğrenmenin iç girişimcilik düzeyi üzerine etkisi: Kırıkkale belediyesinde bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3 (7), 230-244.

- Çoban, Y. (2015). *Örgüt kültürünün denetim elemanlarının etik alguları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, R. L. (1991). *Management*. Orlando: The Dreyden Press.
- De Mooij, M. and Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. *Journal of Retailing*, 78 (1), 61-69.
- Doğan, A. E. (2015). *Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, H. (2014). *Ortaokul öğretmenlerinin okullarındaki kültür tiplerine ve bu kültür tiplerinin kendi performansları üzerindeki etkisine ilişkin alguları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Durak, İ. (2011). Girişimciliği etkileyen çevresel faktörlerle ilgili girişimcilerin tutumları: bir alan araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 195-213.
- Durmaz, I. (2011). *Psikolojik Güçlendirme algısının iç girişimcilik üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eagly, A.H., Wood, W. and Diekmann, A.B. (2000). *Social role theory of sex differences and similarities: a current appraisal*. T. Eckes ve H.M. Trautner (Ed.). *The Developmental social psychology of gender* içinde (s. 123-174). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Easley, D. T. and Longenecker, C. O. (2006). Gateways to intrapreneurship. *Industrial Management-Chicago Then Atlanta-*, 48 (1), 18.
- Emhan, A. (2005). *Organizasyon sağlığı ve iş örgütlerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erarslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 2-32.
- Erdal, M., (2010). *Kooperatif işletmelerde örgüt kültürü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. (13.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (17. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.



- Erkocaoğlan, E. ve Özgen, H. (2009). Kurumsal girişimcilik ile örgüt yapısı arasındaki ilişki. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 18 (1), 203-204.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, kuramlar ve yeni bakış açıları*. Ankara: Efil Yayıncılık.
- Esba, M. (2009). *Turizm işletmelerinde yöneticilerin duygusal zekâlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fındık, G. (2015). *Girişimcilik kültürü ve işletmelerde iç girişimcilik olgusu: hizmet sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Flippo, E. (1984). *Personel Management*. McGraw: New York.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R. E., Lundberg, C. C., Martin, J. E. (1985). *Organizational culture*. New York: Sage Publications.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? a self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 338- 372.
- Gelmez, S. (2018). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Geybullayev, R. (2002). *Yönetimin esasları*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayıncılık.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. and Konopaske, R. (2011). *Organizations: behavior, structure, processes*. Irwin: Homewood.
- Göçmen, S. (2007). *İşletmelerde girişimcilik özelliğini destekleyen faktörler: iç girişimcilik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Graen, G.B. and M. Uhl-Bien (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Grundstein, R. (1999). Bilateral transformational leadership: an approach for fostering ethical conduct in public service organizations. *Administration and Society*, 31 (2), 247-260.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23 (2), 148-159.
- Güler, M. (2014). *Örgüt kültürünün kadın çalışanların örgütsel bağlılığına ve performansına etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güllüce, A. Ç., Bozkurt, Ö. ve Meriç, S. (2017). Örgütsel adalet algısının iç girişimci davranışlar ile ilişkisi: otel yöneticilerine yönelik bir araştırma. *Journal of Entrepreneurship and Development*, 12 (2), 39-50.

- Gün, G. (2015). *Örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına etkisi: bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. (3. Baskı). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış*. (4.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M. ve Mert, İ. S. (2010). Örgütsel faktörlerin iç girişimciliğe etkisi- iş tatminini aracı değişken mi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 127-135.
- Gürel, E. B. (2012). İç girişimcilik: bir literatür taraması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 3 (6), 57-75.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. ve Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C.R. Snyder and S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Hellriegel, D. and Slocum, J.W. (1986). *Management*. Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. and Johnson, D. E. (2007). *Management of organizational behavior*. NJ: Prentice Hall.
- Hodgetts, R. and Luthans, F. (1999). *International management: culture, strategy and behavior with world map*. Boston: McGraw-Hill.
- Hofstede G, Hofstede G. J. and Minkov M. (2010). *Cultures and organizations software of the mind*. USA: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organization: do american theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9 (1), 42-63.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies*, 22 (4), 347-357.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. New york: Sage Publications.
- İçerli, L., Yıldırım, M. H., Demirel, Y. (2011). Kobilerde iç girişimciliğin incelenmesine yönelik bir araştırma: Aksaray örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 177-187.
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: kuramsal ve görgül bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kartarı, A. (2013). *Kültürlerarası İletişim Kuramları*, Asker Kartarı (Ed.), *Kültürler Arası İletişim* içinde (s. 46-77). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Katrinli, A., Canday, T., Ömür, N. ve Nezcan, A. (2000). *Güç tipleri ve grup etkinliği*. İzmir: Ege Üniversitesi Yayıncılık.
- Kaya, N. ve Arkan, A. F. (2005). Örgütsel faktörlerin, şirket girişimciliğinin potansiyel sonuçlarına etkileri: bilgi teknolojileri ve iletişim sektöründe bir

araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, 16 (12), 7-16.

- Kaylı, D. Ş. (2016). *Toplumsal Cinsiyet Algısına Ekonomik ve Sosyolojik Bir Bakış*. Yeşim Kubar ve Handan Karakaya (Ed.), *Toplumsal Bakış Açısından Mekânın Gör Dedikleri* içinde (s. 4-7). Ankara: Nika Yayıncılık.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: KalDer Yayıncılık.
- Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. (2. Edition). California: Sage Publications.
- Kinter, O. (2020). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adalet ve kuşak farklılıklarının etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (3. Edition). New York: Guilford Press.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi*. (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. (18. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayıncılık.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 25 (1), 93- 112.
- Kuratko, D. F. and Hodgetts, R. M. (1995). *Entrepreneurship: a contemporary approach*. New York: Dryden Press.
- Leithwood, K. and Riehl, C. (2005). *What do we already know about educational leadership*. W. Firestone and C. Riehl (Ed.), *A New Agenda For Research in Educational Leadership* içinde (s. 12-27). New York: Teachers College Press.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10 (2), 271- 299.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi*. Gökhan Arastaman (Ed.), *Liderlik* içinde (s. 107-115). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior*. (12th Edition). New York: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Mittal, R. (2015). Charismatic and transformational leadership styles a cross – cultural perspective. *International Journal of Business and Management*, 10 (3), 27.
- Mohan, Y. (2001). *Kadın yöneticilerin liderlik stilleri ve bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Pamukkale: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Öksüz, B. ve Vural, Z. B. A. (2016). *Kurumsal başarıya giden yolda kurum kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Ömürgönülşen, M. ve Leyla, S. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisinin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12 (2), 92-103.
- Öneren, M. (2012). İç Anadolu bölgesindeki genç nüfusun girişimcilik eğilimleri üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7 (3), 7-28.
- Özkalp, E. (2004). *Örgüt Kültürü* (Ed. Enver Özkalp). *Örgütsel Davranış* içinde (s.101-124). Ankara: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Özkan, A. (2019). *Eğitimde vizyoner liderlik*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Öztürk, C. (2016). Argyris' in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5 (8), 3086-3097.
- Parboteeah, K. P. (2000). Choice of type of corporate entrepreneurship: a process model. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 6 (1), 28-47.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 26 (1), 19-34.
- Pazarbaşı, M. (2012). *Liderlik ve otorite – lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pearce, J. W. and Carland, J. W. (1996). Intrapreneurship and innovation in manufacturing firms: an empirical study of performance implications. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 1 (2), 87-96.
- Pellegrini, E. K. and Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (lmx), paternalism, and delegation in the turkish business culture: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37 (2), 264-279.
- Raelin, J. A. (1989). An anatomy of autonomy: managing professionals. *Academy of Management Perspectives*, 3 (3), 216-228.
- Robbins, S. P. (1990). *organization theory: structures, designs, and applications*. (3. Edition). India: Pearson Education.
- Sadler, R. J. (2000). corporate entrepreneurship in the public sector: the dance of the chameleon. *Australian Journal of Public Administration*, 59 (2), 25-43.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. (4. Baskı). Ankara: İmge Yayıncılık.
- Serinkan, C. ve Arat, G. (2013). *İşletmelerde örgütsel değişim ve iç girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sezgin, F. ve Sönmez, E. (2018). Örgüt kültürü ve iklimi çalışmalarının sistematik incelemesi: bir içerik analizi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 257-275.
- Shamir, B., House, R. J., and Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4 (4), 577-594.
- Söker, F. (2016). *İşletmelerde İç girişimcilik ve yönetsel- dönüşümsel liderlik: karaman'da bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sparrowe, R. T. and Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy Of Management Review*, 22 (2), 522-552.
- Şahal, E., (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159 (2), 21-35.
- Şahin, C. (2018). *Türkiye ve Suudi Arabistan yönetim kültürlerinin Hofstede'nin kültürel farklılık boyutlarına dayalı incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde Bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler: örgüt kültürü*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Tağraf, H. (2002). Küreselleşme süreci ve çokuluslu işletmelerin küreselleşme sürecine etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (2), 33-47.
- Tekin, E. (2019). *Girişimcilik ve Sosyal Sermaye*. (2. Baskı). Eğitim Yayıncılık: Konya.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron? *European Management Journal*, 19 (5), 526-533.
- Tiwari, S. (2014). A gateway to intrapreneurship is indispensable for sustaining excellence. *International Journal of Research in Management, Science and Technology*, 2 (3), 111-116
- Tutar, H. (2018). *Güdüler ve Güdüleme Kuramları*. Hasan Tutar (Ed.), *Davranış bilimleri: Kavramlar ve Kuramlar içinde* (s. 128-135). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 1(1).
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Uçar, Z. ve Erçelik, M. A. (2017). Küreselleşme bağlamında başarılı bir toplam kalite yönetimi için psikolojik sahiplenme ve iç girişimciliğin rolü: kuramsal bir analiz. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 158-176.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dündar, G. ve Tüzüner, L. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uysal, U. (2014). *Örgüt Kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Veysel, A. ve Yörük, D. (2006). Bağımsız girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki farklar: kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 155-173.
- Wolcott, R. C. and Lippitz, M. J. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49 (1), 75.
- Woodbury, T. J. (2006). *Building organizational culture—word by word*. Leader to leader, 2006(39), 48-54.
- Wu, M. (2006). Hofstede's cultural dimensions 30 years later: a study of Taiwan and the united states. *Intercultural Communication Studies*, 15 (1), 33.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yekeler, K. (2015). *Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, A., Çelik, A. ve Ulukapı, H. (2013). Otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamasının çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi: Konya ilinde bir araştırma. *21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 1 (2), 16-22.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20 (2), 385-402.
- Yiğit, A. (2004). *Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yolcu, H. (2016). Örgüt Kültürü ve ilişkili olduğu örgütsel sonuçlar: kuramsal bir çalışma. *Journal of Human Sciences*, 13 (3), 4501-4519.
- Yüksel, M. (2013). *Örgütsel politika, Hofstede'nin örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259-285.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. (3. Baskı). İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Zengin, M. (2019). *Ortaöğretimde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile okul güvenliği ve örgütsel imaj arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.



## EKLER

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans programında yapılan tezimin bir parçasıdır. Çalışmada; yönetici-çalışan ilişkileri, çalışanların iç girişimcilik faaliyetleri ve erillik/dişillik boyutunun etkisi araştırılmaktadır. Bu ankette tek tek kişilerin yanıtlarından ziyade tüm çalışanların benzer yanıtları bir araya getirileceği için kişisel bilgilerinizi alma gibi bir niyetimiz bulunmamaktadır. Bu nedenle anket formuna isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Tuğçe GÜRER  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Tamer BOLAT  
Danışman Öğretim Üyesi

1. **Cinsiyetiniz** :Erkek ( ) Kadın ( )
2. **Yaşınız** :18 yaş ve altı ( ) 18-24 ( ) 25-34 ( ) 35-44 ( ) 45-54 ( ) 55 yaş ve üstü ( )
3. **Medeni haliniz** :Evli ( ) Bekar ( )
5. **Eğitim seviyeniz** :Lise/Dengi mezunu ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
6. **Çalıştığınız Banka** :Kamu bankası ( ) Özel banka ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz.) (.....)

(1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum  
(6) Fikrim Yok

Görüşlerinizi her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.

1) Aşağıdaki maddeler liderlik tarzları ile ifadelerden oluşmaktadır.						
1. Kendisi ile çalışmaktan gurur duymamızı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2. İşletme amaçlarını her şeyin üstünde tutar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3. Kişisel çıkarlarını, grubun amaçlarına feda edebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4. İnsanların saygısını kazanmayı bilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5. İnsanlar üzerinde güven duygusu yaratır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6. Kendisine göre "Doğru ve Yanlış"ın ne olduğunu bize vurgular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7. Sık sık önem verdiği kişisel değerlerinden bahseder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8. Davranışlarımızın ahlâki ve vicdani sonuçlarını bize sıklıkla hatırlatır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın öneminden söz eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)



10. Ortak bir amaç etrafında toplanmanın önemini vurgular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11. Sık sık işletmenin geleceği konusunda bizi heyecanlandıracak konuşmalar yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12. İşletme amaçlarına ulaşma konusunda bizde istek ve heyecan uyandırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13. Ortaya koyduğu amaçlarla bizde heyecan yaratır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14. Hedeflere ulaşacağımız konusunda kendimize güvenmemizi sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15. Sık sık işletmenin önündeki yeni fırsatlardan söz eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
16. Olaylara her zaman farklı açılardan bakmamızı ister.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17. Mevcut sorunları, daha önce denenmemiş yöntemlerle çözmenin öneminden bahseder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
18. Bize, yeni yol ve yöntemler bulma konusunda güvendiğini hissettirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
19. Yaptığımız hataları birer öğrenme fırsatı olarak görmemizi sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20. Farklı görüşlerimizi paylaşmamız konusunda bizi cesaretlendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21. Beklentilerimize her zaman yanıt vermeye çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
22. İhtiyaçlarımızla ilgilenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
23. Bizi önemseydiğini hissettirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
24. Hepimizle ayrı ayrı ilgilenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
25. Sorunlarımızla mutlaka ilgileceğini biliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
26. Başarılarımızı takdir eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
27. Bizden neyi başarmamızı istediğini açık bir şekilde ortaya koyar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
28. Başarılı olduğumuzda bizi ödüllendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
29. Bizden ne istediğini ve karşılığında nasıl bir ödül alacağımızı biliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
30. Performansımızla ilgili bizi bilgilendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
31. Konuşmalarında daha çok yaptığımız hatalar üzerinde durur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
32. Genellikle bardağın boş tarafı ile ilgilenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
33. Başarılarımızdan çok, hatalarımızdan söz eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
34. Yaptığımız işlerde sürekli hata bulmaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
35. Hataları düzeltmekten ziyade, sorumlularını bulmakla uğraşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
36. Ancak sorunlar iyice büyüdüğünde harekete geçer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
37. Sorunlar, ancak önüne geldikçe ilgilenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
38. İçinden çıkılmaz hale gelmedikçe sorunlara müdahale etmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
39. Büyük bir engel yaratmadıkça, sorunlarla ilgilenmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
40. Bir sorunun varlığını hissetse bile, harekete geçmek için önce ortaya çıkmasını bekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

<b>II) Aşağıdaki maddeler iç girişimcilik ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır.</b>						
41. Yeni fikirlere açık biri olduğumu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
42. İş arkadaşlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
43. İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
44. Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
45. Araştırma Geliştirme faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
46. Belirsizlik durumunun atağa geçmek için bir fırsat olduğuna inanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
47. İş çevremdeki fırsatları değerlendirilmede işletme kaynaklarını (zaman, para, insan gücü) kullanmada başarılıyım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
48. Üzerinde çok çalıştığım bir planda gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
49. Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
50. Yüksek riskli projelere güçlü bir yatınlığım vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
51. Belirsizlik içeren durumlarda karar verirken olası yüksek getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla cesur tavır takınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
52. İş çevresindeki faaliyetleri değerlendirmek için gelişmeleri takip etmek yerine onların önünde olmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
53. Gelişmelerin beni yönlendirmesine izin vermeyip, gelişmeleri yönlendirmeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
54. İşyerimde yapılacak uzun vadeli planlama çalışmalarına yüksek hayal gücüm ve irademe katılmak isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
55. İşyerimde yeni uygulama, ürün, teknik veya teknoloji geliştirme konusunda en önde olmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
56. İş hayatında, diğerlerinin düşüncelerinin ne olduğu konusunda kaygı duymadan kendi yolumda ilerlerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
57. Herhangi bir görevde tek başıma çalışmayı tercih ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
58. Yeni bir proje üzerinde çalışırken gideceğim yön konusunda her türlü özgürlüğe sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
59. Yeni bir fikri ortaya atarken diğerlerinin onayını beklemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
60. İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken üstlerime danışmadan karar alabilirim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	

61. İşimle ilgili bir yeniliği geliştirirken standart işletme prosedür ve kurallarını devre dışı bırakabilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

<b>III) Aşağıdaki maddeler erillik/dişillik ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır.</b>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
62. Yüksek bir pozisyonda, bir kadın yerine, bir erkeğin yönetici olmasını tercih ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
63. Bana göre erkeklerin mesleki bir kariyere sahip olması, kadınların mesleki bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
64. Bana göre kadınlar örgütsel bir sorunla karşılaştıklarında genellikle duygularının etkisi altında kalırken, erkekler soruna genellikle soğukkanlılıkla yaklaşırlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
65. Bana göre örgütsel sorunları çözmeye, erkekler doğaları gereği, kadınlara göre daha başarılıdırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
66. Bana göre evli çiftlerde, erkeğin kadından kariyer olarak daha üstte olması önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

