



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 9 Sayı: 45 Volume: 9 Issue: 45

Ağustos 2016 August 2016

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

**İŞLETMELERDE İÇ GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETSEL-DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK: KARAMAN'DA BİR
ARAŞTIRMA***
**INTRAPRENEURSHIP AND TRANSACTIONAL-TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN BUSINESSES:
A CASE STUDY IN KARAMAN**

Murat BAY**
Fahrettin SÖKER***

Öz

Günümüz çevre koşullarında daha etkin hale gelme konusunda çözümler arayan işletmelerin sahip olduğu kaynaklarla çözüm bulmasını sağlamada iç girişimciliğin önemi giderek artmaktadır. Genel anlamıyla işletme içindeki girişimcilik faaliyetlerinin bütünü olarak ifade edilen iç girişimciliğin işletmede mevcut hale gelebilmesi için gerekli olan çalışanlardaki girişimsel fikirleri açığa çıkarmada, çalışanların verimli ve tatmin olacağı, ekstra çaba göstereceği ortamı oluşturmada yöneticilerin liderlik davranışları önemli rol oynamaktadır. Bu çalışmanın amacı Karaman'da gıda sektöründe faaliyet gösteren 13 işletmede orta ve üst kademe yöneticilerinden oluşan 70 kişi ile yapılan anket çalışmasıyla yöneticilerin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarının ve işletme çevresinin iç girişimcilik üzerinde etkisini, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik anlayışı ile birlikte iç girişimciliğin çalışanların memnuniyeti, ekstra çabası ve verimliliği üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın amacı doğrultusunda uygulamaya katılan işletmelerde öncelikle dönüşümsel liderliğin iç girişimcilik üzerinde etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iç girişimcilikle birlikte dönüşümsel liderliğin çalışanların verimliliği, ekstra çabası ve memnuniyeti üzerinde etkisinin anlamlı olduğu bulunmuş, son olarak da işletmenin iç ve dış çevresinden yalnızca iç çevresinin iç girişimcilik üzerinde etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır.

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

Abstract

Intrapreneurship gains more and more importance in enabling businesses, thanks to their present resources, to find solutions on "how to become more effective in today's conditions". Expressed in general sense as the whole of entrepreneurial activities within the structure of businesses, Intrapreneurship plays an important role in following points: Allowing the employee to reveal entrepreneurial ideas, which will enable them in return to become prominent; Creating a new working area where the employee is satisfied, becomes productive and exerts extra effort; Leadership behaviors of managers. Basing on a survey conducted with 70 middle and upper-level managers from 13 businesses that operate in the food sector in Karaman, the goal of this study is to demonstrate the impact of Transactional and Transformational Leadership styles of managers and businesses' internal and external environments on Intrapreneurship, the impact of Intrapreneurship & Transactional and Transformational Leadership on intrapreneurial employees' satisfaction, their effort and efficiency as well. Firstly, it was identified that Transformational Leadership has a significant effect on Intrapreneurship in businesses that involved in this practice in line with the purpose of the present study. Secondly, it was confirmed that Intrapreneurship & Transformational Leadership have both a significant effect on the employee's efficiency, satisfaction and extra effort as well. Finally, it was observed that only internal environment has a significant effect out of internal and external environments of businesses.

Keywords: Intrapreneurship, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Environment.

Giriş

Sürekli değişen çevre koşullarında faaliyetlerini sürdüren işletmelerin rekabet ortamında etkin hale gelebilmeleri için yenilikçi düşünceye sahip olma zorunluluğu önem arz etmektedir. Yenilikçi düşünceyle fırsatların en iyi şekilde değerlendirildiği, tehditlere karşı önlem alınabilen bir yapıya kavuşmada iç girişimciliğin önemi giderek artmaktadır. Bu çalışmada işletme yöneticilerinin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarının, işletme iç ve dış çevresinin iç girişimcilik üzerinde etkisini, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik anlayışının ve iç girişimciliğin çalışanların memnuniyeti, ekstra çabası ve verimliliği üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışmanın literatür kısmında iç girişimcilik, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiş, uygulama kısmında ise Karaman'da gıda

* Bu çalışma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen aynı isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

** Yrd. Doç. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İşletme Bölümü, muratbay2@gmail.com

*** Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi, fahrettinsoker@gmail.com

sektöründe faaliyetlerini sürdüren 13 işletmede üst ve orta kademe yöneticilerinden oluşan 70 kişiye uygulanan anket çalışmasının sonuçları yer almaktadır.

1. İç Girişimcilik

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

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

İç girişimcilik araştırmalarının tarihsel gelişimini de ifade edecek olursak; iç girişimcilik, 70'li yıllarda girişim takımına ve girişimciliğin mevcut organizasyon içinde nasıl gelişeceğine odaklanılmış, 80'lerde organizasyonel yaptırım gerektiren girişimsel davranışı ve değer oluşturan yenilikler için farklı tipleri geliştirmeyi amaçlayan kaynak ayırma benimsenmiş, 90'larda stratejik yenilik ve yeni girişimler sağlamak için işletmeleri kabiliyetini yeniden güçlendirmek ve artırmak olarak görülmüş, günümüzde yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik temelli bir dizi girişimsel hareket ve karlılık artışı için kaynak ayırma olarak benimsenmiştir (Hornsby, Pena-Legazkue ve Guerrero, 2013:296-297).

İç girişimciliğin, işletmelerin performansı ve devamlılığı üzerine yararlı etkisi olması sebebiyle 1980'lerin başından itibaren araştırmacıların daha fazla ilgisini çekmiştir (Antoncic ve Hisrich, 2001:496). Pinchot iç girişimcilik kavramını popüler hale getirmiş ve iç girişimciliği bir organizasyonda bireylerin girişimsel çabası olarak ifade etmiştir (Geisler, 1993:52). Antoncic ve Hisrich (2001:498) iç girişimciliği, büyüklüğüne bakılmaksızın bir işletmede sadece yeni iş yatırımlarına değil yeni ürün, hizmet, teknoloji, yönetim teknikleri ve rekabetçi yapı gibi diğer yenilikçi aktiviteler ve değişimlere götüren bir süreç olarak tanımlamıştır. Zahra (1995:227) iç girişimciliği kurumsal girişimcilik olarak, bir şirketteki yenilikçiliğin, girişimci çabaların ve yenilenme faaliyetlerinin bütünü şeklinde tanımlamıştır. Lumpkin ve Dess (2001:432) iç girişimciliği girişimcilik yönelimi olarak, yeni yatırımları koalamakla uğraşan işletmelerin girişimci zihniyeti şeklinde tanımlamıştır.

İç girişimcilik kaynakları daha etkin kullanarak dengeli ve tutarlı büyümek için işletmeler tarafından kullanılan bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayış değişen çevre şartlarında bireylerin ve işletmelerin amaçlarına ulaşması için uygulanabilecek bir anlayıştır. Bu bağlamda iç girişimcilik, işletmenin yenilikler yapmak yoluyla geleceğini garanti altına almaya çalışmasının önemli bir yoludur. Günümüzün hızla değişen ve gelişen çevre koşulları, işletmelerin girişimsel düşünce sistemlerini yönetim sistemlerinin odak noktası haline getirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Çünkü bu değişimlere cevap vermek işletmenin girişimci faaliyetlerine bağlıdır. İşletmeler, iç girişimcilik faaliyetleriyle yeni ürünler, hizmetler, yeni girişimler, stratejiler, yeni pazarlar ve süreçler elde ederler. İç girişimcilik anlayışı, işletmenin dinamiklerini harekete geçirmeyi ifade eder. İşletme dinamiklerinin harekete geçirilmesiyle işletme fırsatların peşinde koşacak, farklı alanlara yatırım yapacak ve üretim faaliyetinde bulunacak bununla birlikte riski yayma fırsatı elde edecektir (Kaygın, 2012:99). Özetle işletmelerin hızlı değişimin yönlendirdiği dünyada faaliyetlerini sürdürmeleri ve rekabette başarıya ulaşmaları girişimsel hareketlere verdikleri önem kadar olacaktır (Kuratko, Hornsby ve Bishop, 2005:277).

Boyutsal açıdan incelendiğinde iç girişimciliği ortaya çıkaran boyutlar yeni iş veya işletme girişimi, yenilik, örgütsel yenilenme ve proaktif davranışı olarak dört boyuttan oluşmaktadır. Yeni iş girişimi boyutu iç girişimciliğin en belirgin boyutudur. Çünkü bu boyut bir organizasyonda ürün veya hizmetleri yeniden tanımlayarak, yeni pazarlar keşfederek yeni işletmeler oluşmasını sağlamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001:498).

Yenilik boyutu ise iç girişimcilik faaliyetlerinin odak noktası olarak ifade edilmektedir. İç girişim faaliyetini yerine getiren bireyleri de yenilikçiler ve fikir yaratıcıları olarak görmektedirler (Ağca ve Kurt, 2007:93). Zahra ve Covin (1995:45) yeniliği; şirketin, gelecekte girilecek veya mevcut pazarın taleplerini karşılamada var olan ürünü modifiye etme ya da yeni ürün oluşturma yeteneği şeklinde tanımlamıştır. İç girişimcilik işletmeyi geliştirmede avantaj sağlayan yeni bir teknoloji, ürün kategorisi veya iş modeli olan yeniliği esas almıştır (Kelley, 2011:74). Örgütsel yenilenme boyutu, stratejik ve organizasyonel değişim anlamı taşımakta ve iş kavramının yeniden ifade edilmesini içermektedir. Başka bir deyişle, organizasyonun temel amaçlarının yenilenmesi yoluyla organizasyonda değişim ve dönüşümü ifade eden bu boyut, iş kavramının yeniden tanımlanmasını, organizasyon veya sistemin değişimini içermektedir. Dolayısıyla, iç girişimciliğin bu boyutu, daha iyi ve sürdürülebilir ekonomik performansı elde edebilmek için kaynak bileşenlerini ve kaynakların mevcut yapısını değiştirmeye yönelik, oldukça maliyetli ve tamamıyla bir dönüşüm süreci olarak görülmektedir (Demirel ve Özbezek, 2015:120). İç girişimciliğin diğer bir boyutu olan proaktiflik Lumpkin ve Dess'e (2001:434) göre fırsatlara karşılık vermektir. Proaktiflik, risk alma ve yenilik bileşenleri ile etkileşim halindeyken işletme performansı üzerindeki olumlu etkilere sahiptir. Bu etkilerle proaktiflik işletmeye fırsatları araştırmada, rekabet düzenini ve çevresini şekillendirmede, değişim sürecinde ve sonucunda oluşacak talepleri karşılamak amacıyla uygun stratejileri geliştirebilmede, pazar değişimi sürecinde aktif rol oynayabilme ve yeni ürün veya hizmetleri pazara ilk sunabilmesinde olanak sağlayacaktır (Bulut ve diğerleri, 2008:509). İç girişimciliğin bu dört boyutu genel anlamda; işletmenin sorunlarla mücadele etmede yeni çözümler veya yaratıcılığı sağlamak ve organizasyonel fonksiyonları geliştirmek için teknolojileri, yönetim tekniklerini, pazarı, eski ve yeni ürün veya hizmetleri genişletmesi ve geliştirmesini içeren yenilikler olarak görülebilir (Antonic ve Hsrich, 2001:496).

2. İç Girişimcilik Süreci ve İşletme Çevresi

Literatürde iç girişimcilik süreci üzerine yapılan çalışmalarda daha çok bu süreci ortaya çıkaran faktörler ve gerekli koşullar üzerinde durulmuştur (Ağca ve Kurt, 2007:90). Bu dört faktör fırsatların belirlenmesi, iç girişimci bireyler, organizasyon ve kaynaklardır. İç girişimcilik sürecini oluşturan faktörlerin başında fırsatların belirlenmesi gelmektedir. İç girişimcilik organizasyon içindeki çalışanların mevcut kaynakları göz ardı etmeksizin fırsatları takip etmesi yoluyla başlar (Jacops ve Kruger, 2001:2). Fırsat ise yaratıcı kaynak birleşimleriyle iyi bir değer meydana getirerek bir pazar ihtiyacını karşılamaktır (Ardichvili, Cardozo ve Ray, 2003:108). Fırsatlar, teknolojik, politik, düzenleyici ve sosyo-demografik değişimler gibi farklı dış değişimlerden ortaya çıkar (Herath, 2014:76). Bu fırsatları ortaya çıkarmak ve tanımlamak ise esas olarak; teknolojik imkânları ve pazarı dikkate alarak bilginin araştırılması ve yeni iş oluşturmak için bir fikir keşfetmekle mümkündür (Lim ve Xavier, 2015:106).

İç girişimcilik çevrede görülen fırsat ile başlaması nedeniyle örgütlerin girişim yönelimini, dış çevrenin değişim, belirsizlik ve dinamizm özellikleri destekler ya da engelleyebilir. Örneğin risk ve yeniliği teşvik eden araştırma ve geliştirmeyi destekleyen, entelektüel varlıkları koruyan, bürokrasiyi en az indiren hükümet politikaları, sosyal hareketliliğe değer veren, bağımsız düşünceyi destekleyen, aktiviteyi teşvik eden toplumsal faktörler ve çevresel dinamizmin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar girişimciliği destekler (Naktiyok, 2004:91).

Ayrıca çevrede oluşan rakiplerin hareketleri ve tehdidi, pazar payının azalması, pazarın boyutunun küçülmesi, coğrafi genişleme, müşteri isteği, yeni satış hedefleri, ürün veya hizmet ikame etme, kârın ve satışların düşmesi, maliyetlerin artması, yeni bilgi sistemlerinin ve ekipmanların bulunması, yeni kaynakların bulunması, üst yönetimin veya çalışanların girişimcilik isteği, stratejik büyüme hedefi, mevcut ürün veya hizmetteki kalite eksikliği, yeni pazarlama girişimleridir gibi faktörler iç girişimciliği tetikleyici unsurlardır (Kuratko, Morris ve Covin, 2011:426-427).

Örgüt içi girişimciliğin merkezinde bulunan iç girişimci, girişimcilik sürecinde girişimcilik ile organizasyonu bir araya getirir. İç girişimci mevcut organizasyonda vizyonu sağlayarak organizasyon içinde girişimsel ruh, yenilik ve yeniliğe uygun bir atmosfer oluşturmayı üstlenir. Onun hedefi bir fikri karlı bir gerçeğe dönüştürmektedir (Naktiyok, 2004:64). Organizasyondaki çalışanların potansiyellerinin ve karakteristiklerinin objektif olarak değerlendirilmesi bireysel farklılıkların yenilikçi davranışlara etkisini belirlemede önemlidir. İç girişimsel fırsatlar için girişimsel potansiyele sahip bireylerin belirlenmesi hedeflenmelidir (Hornsby ve diğerleri, 1993:32).

Khan, Budhwani ve Shaikh (2011:4-5) aktarımına göre Pinchot bireylerin iç girişim potansiyeline sahip olmaları için gereken özellikleri şu şekilde ifade etmiştir; birey önemli yenilikleri yapmak için sosyal bilgiye sahip olmalı, iç girişimsel veya girişimsel anlayışa öncelik vermeli, girişimci olmalı, diğerlerinin belirleyemedikleri öngörülerini belirlemeli, yöneticiler ve müşterilerle etkileşim içinde olmalı, teknik işlerde

verimli olmalı, risk eğilimli olmalı, anlaşmazlıklara ve belirsizliklere karşı toleranslı olmalı, başarı için oldukça istekli olmalı, örgüt gücünü ve politikalarını bilmelidir.

Kaynaklar bir girişimsel fikrin uygulanması için temel organizasyonel gereksinimdir (Hornsby ve diğerleri, 1993:34). Bir örgüt girişimsel faaliyette bulunmak için finansal, beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynaklara sahip olmak zorundadır. Çünkü her sürecin bir yakıtı ihtiyacı vardır. Kaynaklar da iç girişimcilik sürecinin temel yakıtıdır (Naktiyok, 2004:58). Mevcut bir örgütte girişimciliğin ortaya çıkması, yenilik için gerekli kaynakların sağlanmasına bağlıdır. Projelerin hayata geçirilmesi için finansal kaynak gereklidir. Ancak iç girişimciliğin başarısı için kaynak sağlamak tek başına yeterli değildir kaynak temininin yanı sıra girişimci bireylere güvenmek ve araştırmalarında onları desteklemek şarttır. İç girişimcilik açısından önemli olan diğer bir önemli kaynak ise zamandır (Akdoğan ve Cingöz, 2006:54). Yeni ve yenilikçi fikirleri üretmek için girişimci bireylere zaman gereklidir. Organizasyonlar girişimci bireylerin iş yükünü hafifletmeli, bir çalışanın işini baskı altına alan kısa süreli zaman koymaktan kaçınmalı ve uzun süreli bir sorunu çözerken çalışana diğerleri ile çalışmasına izin vermelidir (Hornsby ve diğerleri, 1993:33). İç girişimcilik için gerekli olan bir diğer önemli kaynak ise bilgidir. Bilgi, yenilik için gerekli temel bir araç olmasının yanı sıra işletmelerin rekabet avantajının da önemli bir parçasıdır. Bilgi, zaman ve finansal kaynakla birlikte işletmenin sahip olduğu bilgili ve yetenekli insan kaynağı da iç girişimcilik süreci açısından önem arz etmektedir (Akdoğan ve Cingöz, 2006:54).

Girişimcilik faaliyetinde bulunabilmek için belirlenen fırsatlara uygun kaynaklar, organizasyonun kontrolü altında bir araya getirilir. Bu nedenle girişimciler, fırsat ile kaynak uyumunu sağlamak, kaynakları bir araya getirmek ve girişimci davranış yoluyla yeni değerler yaratmak amacıyla bir organizasyon kullanmalıdır (Naktiyok, 2004:61).

İç girişimcilik için önemli bir diğer husus işletme iç çevresinin iç girişimciliğe uygun olmasıdır. İç girişimcilik yapısı için gereken iç çevre faktörleri; yönetimin desteği, örgütün yapısı, ücretler, ödüller, risk alma serbestliği ve örgütsel kaynaklardır. Yönetimsel destek; yönetimin yenilik yapmaya inanmaları için çalışanları desteklemesini kapsar (Hornsby ve diğerleri, 1993:33) ve yönetim organizasyonun her kademesine girişimsel fikri bulma ve geliştirme konusunda destek sağlamalıdır. Yönetimin desteği işletmedeki girişimsel ruhu ortaya çıkaracağı için önemlidir (Alpkan ve diğerleri, 2010:235). Ödül ve ilave ücretler çalışanlara yenilikçi davranışlarını geliştirmede katkı sağlar. Organizasyonlar performansa, sorunlarla mücadele etmeye, artan sorumluluğa ve bireylerin yenilikçi karar almasına göre ödül sistemini sağlamalıdır (Hornsby ve diğerleri, 1993:33). Düzenli ücret ödemeleri, ikramiye ve prim, kar paylaşımı, iş güvencesi, terfi, sorumluluk artırma, özerklik, işle ilgili projeleri gerçekleştirmeleri için çalışanlara zaman verme, araştırmalar için finansal kaynak sağlama, patentler için telif hakkı verme gibi kontrol edilebilen ödüllerin iç girişimcilik açısından çalışanları motive ettiği düşünülmektedir. Hedefleri açıkça ortaya koyan sonuca odaklanmış bir ödüllendirme sistemi çalışanları risk alma konusunda motive eder (Akdoğan ve Cingöz, 2006:54).

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

3. Liderlik

Davranış bilimlerinde üzerinde en fazla çalışılan konulardan biri liderliktir. Fakat liderlik kavramı, inceleyen kişilerin ait olduğu disiplinlerden, liderliğe bakış açılarından ve döneminin inceleme özelliklerinden oldukça fazla etkilenmektedir. Bu yüzden literatürde fazla sayıda liderlik tanımı ve çeşitli liderlik yaklaşımı yer almaktadır (Yiğit ve Yazarkan, 2014:72). Liderlik ile ilgili yapılan tanımları özetle, Eren'in (2010:435) "Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır." şeklindeki tanımını ifade edebiliriz.

Liderlik ve liderin ortaya çıkışı konusundaki ilk çalışmalar ve incelemeler liderlik özelliklerinin araştırılmasıyla başlamıştır. Liderin özellikleri yaklaşımı 1930'dan 1950'ye kadar sürmüştür (Güney, 2010:156) bu dönemde liderin entelektüel, duygusal, sosyal vb. kişisel özelliklerinin yanı sıra fiziksel özellikleri incelenmeye çalışılmıştır (Eren, 2010:441). Ancak bu çalışmalar liderlerin belirli etkinlik seviyelerinde oynadıkları rolleri etkileyen durumsal ve çevresel faktörlerini dikkate almamıştır (Taslak, 2008:125). 1950-1970 yılları arasında yer alan davranışçı liderlik teorilerinin ana fikri liderleri başarılı ve etkili yapan faktörler liderin özelliklerinden çok liderin liderlik süreci içerisinde gösterdiği davranışlarıdır. Bu dönemde araştırmacılar esas olarak iki liderlik tarzı üzerinde durmuşlardır. Bunlar göreve dönük ve insana dönük

liderlik tarzıdır. Yapılan araştırmalarda insana dönük liderlik tarzının daha başarılı olduğu hipotezini doğrulanmış buna rağmen net bir sonuca ulaşılamamıştır (Soylu, Tabak ve Polat, 2007:181). 1970-1980 yılları arasında durumsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu dönemde etkin liderin özelliklerinin ne olduğu ve nasıl davrandığı konusuna ilave olarak “durum” da eklenmiştir. Böylelikle farklı koşulların farklı liderlik tarzını gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak birçok araştırma yapılmış, liderlikte birçok durumsal faktörün varlığı üzerinde durulmuştur (Çetin, 2012:77).

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

3.1. Yönetmel Liderlik

Bass liderlikle ilgili yapılan tanımlama ve sınıflandırmaların artık günün koşullarına cevap verme konusunda yetersiz kaldığını ifade ederek liderlerin takipçilerden beklentilerini net bir şekilde ifade eden ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını açıklayan lideri (Yönetmel) etkileşimci lider olarak tanımlamıştır (Eren ve Titizoğlu, 2014:278). Etkileşimsel liderlik karşılıklı değişimdir. Etkileşimci lider, astlarının görevlerini yapmasını sağlamak için karşılıklı değişim içinde ödüllendirir veya cezalandırır. Burns’a göre etkileşimci liderler astlarının istedikleri şeyi belirler ve destek karşılığında onlara istedikleri şeyi elde etmeleri için yardım eder (Bass, 1997:21). Etkileşimsel liderlik sözleşme yükümlülüklerinin karşılanmasını temel almış bir alışveriş sürecidir ve tipik olarak görevleri düzenlemeyi, izlemeyi ve sonuçları kontrol etmeyi temsil ederek řu üç temel faktörü içerecek şekilde teorize edilmiştir. **Koşullu ödül liderliği** (Yapıcı Etkileşim); sözleşme hükümlerinin yerine getirilmesi üzerine takipçilere psikolojik veya materyal ödüller sağlayan, takipçilerin görevsel gereksinimleri ve rolünü açıkça ortaya koymaya odaklanan lider davranışlarıdır. **İstisnalarla aktif yönetim** (Aktif Doğrulamayı Etkileşim); standartları karşılamayı sağlama amacıyla olan liderin aktif dikkatidir. Etkileşimci lider standartları karşılamada hatalar ve başarısızlıklar üzerine yoğunlaşır. **İstisnalarla pasif yönetim** (pasif doğrulamayı etkileşim) ise liderin yalnızca uyumsuzluk oluştuğunda veya bir hata yapıldığında müdahale etmesidir. Etkileşimci liderin bu davranışında, hataların sürekli ve ciddi hale geldiğinde müdahalesi söz konusudur (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003:265).

3.2. Dönüşümsel Liderlik

Bass’ın aktarımına göre dönüşümsel liderlik ilk olarak Dawson’un “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasının bir kısmında belirtilmiştir. Bu liderlik tarzını James McGregor Burns geliştirmiş (Bass, 1995:466) sonra Bernard Bass ve arkadaşları daha ileriye taşımıştır (Zhu ve diğerleri, 2011:80). Bass, çalışmasıyla Burns’un yeni teorisini ilk kez ölçülebilir ve anlaşılabilir bir seviyeye getirmiştir (Şirin ve Yetim, 2009:70). Burns’e göre dönüşümcü liderlik, takipçileriyle olumlu aktif bir etkileşime girerek; takipçilerdeki mevcut enerjiyi ortaya çıkarıp örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektedir. Dönüşümcü liderler, örgütlerdeki takipçilerin çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yönlendirmektedir. Uzun dönemli bir bakış açısına sahip olan dönüşümcü liderler, takipçilerin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkartıp, kendilerine olan güvenleri artırarak, onlardan beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemektedirler (Cemaloğlu, 2007:78-79).

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

Bass ve Avolio dönüşümsel liderliği beş boyutta incelemiştir. Bu boyutlar ideal etki, ideal davranış, motivasyon aşılama, entelektüel uyarım, bireysel destektir (Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2005:52). **Atfedilen İdealleştirilmiş etki**; liderin sosyal karizmasını ifade eder. Lider kendinden emin ve güçlü olarak algılanır, üst düzey idealler ve ahlaki değerlere odaklandığı görülür. **İdealleştirilmiş etki davranışı**; liderin karizmatik hareketleridir. Değerler, inançlar ve misyon duygusu üzerine yoğunlaşır. **Motivasyon aşılama**; liderler geleceği iyimser görerek, amaçlardan hırsla bahsederek, ideal bir vizyon tasarlayarak ve bu vizyona ulaşabilmek için takipçileri ile iyi iletişim kurarak takipçilerini harekete geçirmeyi ifade eder. **Entelektüel uyarım**; liderin takipçileri zor sorunlara çözüm bulmaya ve yaratıcı düşünceye iten takipçilerin mantık ve analiz duygusunu öne çıkaran hareketleridir. **Bireyselleştirilmiş ilgi**; liderin takipçilere bireysel ihtiyaçları

için tavsiyede bulunarak, destek vererek ve ilgi göstererek onların memnuniyetine katkıda bulunduğu davranışlarını ifade eder ve böylelikle lider takipçilerinin gelişimlerine ve kendini kanıtlamalarına imkân sağlar (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003:264-265).

4. Yönetsel ve Dönüşümsel Liderlik Arasındaki Farklar

Bass, dönüşümsel liderliği etkileşimsel liderlikten daha özel bir yaklaşım olarak görmüştür. Her iki yaklaşımında bazı amaç ve görevlerin başarıya ulaşması ile bağlantılı olduğunu vurgulamıştır. Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik, liderin takipçilerini motive etmesine ve amaç tiplerine (kişisel ve örgütsel amaçlar) göre birbirinden ayrılmaktadır (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997:21). Etkileşimsel liderler uygulamalara ve kurallara daha fazla uyum sağlar veya dışsal koşullar tarafından yönlendirilir. Dönüşümsel liderler içsel olarak daha fazla bağlantılıdır. Etkileşimsel lider örgüt kültürünün kuralları içinde çalışır, dönüşümsel lider kuralları gelecekteki duruma daha fazla uyum sağlayıcı hale getiren vizyonu temel alarak yeniden tanımlar veya değiştirir (Avolio ve Bass, 1995:203).

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

Uygulamada dönüşümsel lider, takipçilerinin çabalarına destek vererek, onların özerkliğini sağlayarak, onların uzmanlığını artıracak daha fazla sorumluluk almasını destekleyerek takipçilerine bireysel düzeyde ilgi gösterir. Bu tür liderler takipçilerine kendini geliştirme fırsatlarını sunmak için takipçilerin işlerini tasarlarlar. Diğer yandan lider uygulamada ihtiyaç duyulan şeyi başarılı bir şekilde yapmak için ödül sözünü etkileşimsel liderlik özelliği olan koşullu ödül davranışını da daha sık gösterir (Avolio ve Bass, 1995:202-203).

5. Yönetsel ve Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Sonuçları

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

6. Araştırma

6.1. Evren, Örneklem, Yöntem ve Kısıtlar

Araştırma Karaman'da organize sanayi bölgesinde faaliyetlerde bulunan işletmelerin orta veya üst yönetim kademesindeki çalışanlarıyla yapılmıştır. Verilerin toplanmasında, ana kütlenin tamamına erişmek, zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığından örneklem yoluna gidilmiştir. Çalışmanın amaçlarını gerçekleştirebilmek ve örneklem içinde bulunan kütleden verilerin analiz edilebilmesi için anket yöntemi uygulanmıştır. Örneklem tesadüfi olarak seçilmiştir. Anket formu, Karamanda faaliyet gösteren özellikle gıda alanında bisküvi çikolata ve şekerleme sektöründe bulunan firmalara yapılmıştır. Bununla birlikte bulgur üreten firmalar ve bu firmalarla bağlantılı olarak çalışan ambalaj firmaları çalışma içerisinde yer almıştır. Toplamda 13 işletmede yapılan bu anket çalışması neticesinde 80 adet anket formundan 70 adedi değerlendirilebilir olarak kabul edilmiştir. Anketten elde edilen sonuçlar SPSS16 ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde, frekans, t testi ve anova testi gibi analiz yöntemleri kullanılmıştır.

6.2. Ölçekler

Anketin ilk kısmında katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci kısmında katılımcıların etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzını, etkinlik, memnuniyet ve ekstra çaba

durumlarını belirlemeye yönelik sorular, üçüncü kısımda ise işletmede iç girişimciliğe verilen önemin, işletme dış çevresinin ve işletmenin girişimcilik yönelimini gösteren iç çevresinin tespitine yönelik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümündeki bu sorularda beşli likert ölçeği kullanılarak katılımcılardan seçeneklerden birinin seçilmesi istenmiştir. Anket çalışmasında bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümü için anketin ikinci kısmında katılımcıların liderlik tarzını belirlemede Hulsing'in (2008:172) çalışmasında kullandığı Avolio ve Bass'ın geliştirmiş olduğu Etkileşimsel - Dönüşümsel liderliği, etkinlik, memnuniyet ve ekstra çabayı gösteren MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) soruları kullanılmıştır. Çalışmanın üçüncü kısmında ise Naktiyok'un (2014:312-313-314) işletmenin iç girişimciliğe verdiği önemi, işletmenin iç ve dış çevresinin iç girişimcilik üzerindeki etkisini ortaya çıkarmada kullandığı soruları kullanılmıştır.

6.3. Güvenilirlik Analizi

İlk olarak çalışmada kullanılan ölçekteki her bir ölçek için güvenilirlik analizi cronbach alpha katsayılarına bakılmıştır ve dağılımın normal olup olmadığına bakılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin normal dağılıp dağılmadığı "one sample kolmogorov smirnow test" ile analiz edilmiş ve dağılımlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

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

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

7. Bulgular

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

Tablo 2: Örneklemin Demografik Dağılımı

N=70		
	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	60	85,7
Kadın	10	14,3
Yaş		
18-30	22	31,4
31-45	37	52,9
46-60	10	14,3
61 ve üzeri	1	1,4
Eğitim Durumu		
İlköğretim	1	1,4
Lise	8	11,6
Ön Lisans	24	34,8
Lisans	35	50,7
Lisans Üstü	1	1,4
Çalışma Süreleri		
1-5	29	41,4
6-10	19	27,1
11-15	8	11,4
16 yıl ve üzeri	14	20,0
Çalışan Sayısı		
1-49	2	2,9
50-250	3	4,3
251-500	16	22,9
501-1000	2	2,9
1001 ve üzeri	47	67,1
Görev Alınan Bölümler		
Lojistik ve Ulaştırma Bölümü	3	4,3

Satın Alma ve Tedarik Bölümü	2	2,9
Satış ve Pazarlama Bölümü	7	10,0
Reklam Bölümü	3	4,3
Muhasebe ve Finansman Bölümü	17	24,3
Ar-Ge Bölümü	1	1,4
Teknik Hizmetler Bölümü	3	4,3
İnsan Kaynakları Bölümü	5	7,1
Diğer	29	41,4
Pozisyon		
Genel Müdür	3	4,3
Müdür	15	21,4
Müdür Yardımcısı	1	1,4
İdari Personel	26	37,1
Mühendis	7	10,0
Tekniker	10	14,3
Şef	2	2,9
Diğer	6	8,6
Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi		
1-5	37	52,9
6-10	17	24,3
11-15	8	11,4
16 yıl ve üzeri	8	11,4

Araştırmaya katılanların %85,7'sinin (60 kişi) erkek ve geriye kalan %14,3'ünde (10 kişi) kadın olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların %31,4'ü (22 kişi) 18 ile 30, %52,9'u (37 kişi) 31 ile 45, %14,3'ü (10 kişi) 46 ile 60, %1,4'ü (1 kişi) ise 61 ve üzeri yaş aralığındadır. Araştırmaya katılanların %1,4'ü (1 kişi) ilköğretim, %11,6'sı (8 kişi) lise, %34,8'i (24 kişi) ön lisans, %50,7'si (35 kişi) lisans ve %1,4'ü (1 kişi) ise yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya katılanların %41,4'ü (29 kişi) 1-5 yıl arası, %27,1'i (19 kişi) 6-10 yıl arası, %11,4'ü (8 kişi) 11-15 yıl arası, %20'si (14 kişi) ise 16 yıldan fazla süredir işletmede çalışmaktadırlar. İşletmelerin %2,9'u 1-49 arası çalışana, %4,3'ü 50-250 arası çalışana, %22,9'u 251-500 arası çalışana, %2,9'u 501-1000 arası çalışana, %67,1 ise 1001 ve üzeri sayıda çalışana sahiptir. Araştırmaya katılanların %4,3'ü (3 kişi) Lojistik ve Ulaştırma Bölümünde, %2,9'u (2 kişi), Satın Alma ve Tedarik Bölümünde, %10'u (7 kişi) Satış ve Pazarlama Bölümünde, %4,3'ü (3 kişi) Reklam Bölümünde, %24,3'ü (17 kişi) Muhasebe ve Finansman Bölümünde, %1,4'ü (1 kişi) Ar-Ge Bölümünde, %4,3'ü (3 kişi) Teknik Hizmetler Bölümünde, %7,1'i (5 kişi) İnsan Kaynakları Bölümünde, %41,4'ü (29 kişi) ise diğer bölümlerde çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların %4,3'ü (3 kişi) Genel Müdür, %21,4'ü (15 kişi) Müdür, %1,4'ü (1 kişi) Müdür Yardımcısı, %37,1'i (26 kişi) İdari Personel, %10'u (7 kişi) Mühendis, %14,3'ü (10 kişi) Tekniker, %2,9'u (2 kişi) Şef, %8,6'sı (6 kişi) ise diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların %52,9'u (37 kişi) 1-5 yıl arası, %24,3'ü (17 kişi) 6-10 yıl arası, %11,4'ü (8 kişi) 11-15 yıl arası, %11,4'ü (8 kişi) ise 16 yıldan fazla süredir buldukları pozisyonda çalışmaktadırlar.

Tablo 3: Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve İstatistikleri

Ölçek No	Ölçek isimleri	Soru No	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	.D.
1	Dönüşümsel Liderlik	1-20	59	99	82,95	7,99
2	Yönetmel (Etkileşimsel) Liderlik	21-32	32	60	42,79	5,25
3	Etkinlik, Memnuniyet ve Ekstra Çaba	33-41	18	45	34,10	5,93
4	İşletmede İç Girişimciliğe Verilen Önem	42-59	27	90	71,33	11,33
5	İşletmenin Dışsal Çevresi	60-71	30	62	45,49	7,42
6	İşletmenin İçsel Çevresi	72-100	47	132	92,17	1,91

Dönüşümsel liderlikte 80 puan iyi düzeyde kabul edilmektedir. Tablo 3'e bakıldığında ortalama 82,95 bulunmuştur. Yönetmel (Etkileşimsel) Liderlik Tarzı ölçeğinde 48 iyi düzeyde kabul edilirken tabloda 42,79 bulunmuştur. Çalışma yapılan işletmelerde dönüşümsel liderlik tarzının daha kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Etkinlik, Memnuniyet ve Ekstra Çaba 36 iyi düzey kabul edilirken tabloda 34,10 bulunmuştur. İşletmede iç girişimciliğe verilen önem 72 puan iyi kabul edilirken tabloda 71,33 olarak yakın bir değer bulunmuştur. İşletmenin dışsal çevresinin etkisi 52 puan iyi düzey olarak kabul edilirken 45,49 değeri ile dış çevre analizini istenildiği ölçüde yapamadığını göstermektedir. İşletmenin içsel çevresi etkisi 112 puan iyi düzeyde kabul edilirken tabloda bulunan değer 92,17'dir. İçsel çevresinin yani girişimcilik yönelimi olarak ta kabul edebileceğimiz yönünün istenilen seviyede olmadığı anlaşılmaktadır.

7.1. Yönetsel-Dönüşümsel Liderlik, Etkinlik, Memnuniyet ve Ekstra Çaba Ölçeği İle İlgili Değerlendirmeler

Katılımcılara, anketteki etkileşimsel liderlik tarzı, dönüşümsel liderlik tarzı ve etkinlik, memnuniyet ve ekstra çaba ifadelerine uygun cevapları alabilmek için sorular beşli likert ölçeği şeklinde sunulmuştur. Ölçekte 1 hiç, 2 nadiren, 3 ara sıra, 4 yeteri kadar ve 5 sık sık anlamındadır. Ortalama değerlerin 5'e yaklaşması durumunda söz konusu ifadenin sıklıkla yapıldığını, 1'e yaklaşması durumunda ise söz konusu ifadenin hiç yapılmadığını gösterecektir. Bu durumda en yüksek ortalamaya sahip ifade en sık yapılanı temsil etmektedir.

Tablo 4: Etkileşimsel Liderlik Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi

Yönetsel(Etkileşimsel) Liderlik Tarzı	N	Ort.	Standart Sapma
Çalışanların çabalarına destek vererek onlara yardım ederim.	12	4,34	,68
Performans hedeflerinin başarısından sorumlu kişinin kriterlerini sorgularım.	12	3,87	,90
Performans hedeflerine ulaşıldığında çalışan ne alacağını bilir.	12	3,64	,96
Çalışanlar beklentilerimi karşıladığında memnuniyetimi ifade ederim.	12	4,17	,70
Dikkatimi bütünüyle hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklar ile başa çıkmaya veririm.	12	3,80	,93
Her hatayı takip ederim.	12	3,99	1,01
Standartları karşılamada dikkatim doğrudan başarısızlıklara yöneliktir.	12	3,34	1,10
Düzensizliklere, istisnalara, standartların dışına çıkma ve hatalara dikkatle odaklanırım.	12	4,03	,85
Sorunlar ciddi hale gelene kadar müdahale etmem.	12	2,59	1,32
Herhangi bir konuda harekete geçmeden önce ters giden şeyleri gözlerim.	12	4,00	,80
"Çalışıyorsa kurcalama" şeklinde katı bir inancım vardır.	12	2,46	1,19
Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini düşünürüm.	12	2,59	1,28

Tablo 4'de görüldüğü üzere Etkileşimsel Liderlik Tarzında, liderlik tarzı en düşük ortalamaya sahip "Çalışıyorsa kurcalama" şeklinde katı bir inancım vardır." ifadesidir. Yönetsel (Etkileşimsel) liderin bir davranışı da faaliyetlerin önceden belirlenen koşullar altında yerine getirilmesi sırasında işlere müdahale etmemesidir. Bu orandan anlaşıldığı üzere çalışanlara işlerini yaparken müdahale söz konusudur. Ancak tablodaki düşük ortalamaya sahip "Sorunlar ciddi hale gelene kadar müdahale etmem." ve "Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini düşünürüm." ifadesi bu müdahale sürecinin hemen yapılmadığı göstermektedir. Etkileşimsel lider sorunlara yalnızca uyumsuzluk oluştuğunda veya bir hata yapıldığında müdahale etmektedir. Dolayısıyla etkileşimsel liderin bu özelliği karşılanamamıştır.

Katılımcıların sık yaptığı ifadeye tablo 4'den bakıldığında "Çalışanların çabalarına destek vererek onlara yardım ederim." ifadesi olmuştur. Bu ifade etkileşimsel liderin koşullu ödül boyutunda yer almaktadır. Bu boyut etkileşimsel liderin başarıya ulaşmak için performans ve çaba karşılığında ödül vermesidir. Yine aynı boyutta yer alan "Çalışanlar beklentilerimi karşıladığında memnuniyetimi ifade ederim." ifadesi ise ikinci sıklıkla yapılan ifade olmuştur. Dolayısıyla koşullu ödül boyutu diğer etkileşimsel lider boyutlarına göre daha iyi seviyede karşılanmıştır.

Tablo 5: Dönüşümsel Liderlik Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi

Dönüşümsel Liderlik Tarzı	N	Ort.	Standart Sapma
Çalışanlar ile iftihar ederim.	20	3,75	,76
Çalışanların bana saygı duyması yönünde hareket ederim.	20	4,01	,82
Güç ve Güven duygusunu açığa çıkarırım.	20	4,14	,70
Benim için iyi bir grup kişisel çıkarılardan önce gelir.	20	4,41	,69
Ortak görev bilincine sahip olmanın önemini vurgularım.	20	4,52	,58
Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgularım.	20	4,41	,67
Önem verdiğim değerlerden ve inançlardan bahsederim.	20	4,05	,79
Kararların ahlâki ve etik sonuçlarını dikkate alırım.	20	4,40	,76
Başarılması gereken şeylerden heyecanla bahsederim.	20	4,05	,92
Gelecek hakkında iyimser konuşurum.	20	3,98	,77
Geleceğin zorlayıcı bir vizyon sunduğunu düşünürüm.	20	3,70	,85
Hedeflere ulaşacağımıza inanırım.	20	4,21	,72
Görevlerin nasıl tamamlanması konusunda yeni yollar öneririm.	20	4,05	,77
Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmasını sağlarım.	20	3,91	,92
Çalışanların işe uygun olup olmadığını kontrol ederim.	20	4,00	,99
Sorunları çözerken farklı bakış açıları bulmaya çalışırım.	20	4,32	,77
Öğrenmeye ve öğretmeye zaman harcarım.	20	4,25	,77
Yeteneklerini geliştirmede çalışanlara yardım ederim.	20	4,22	,68
Çalışanlara sadece bir grubun üyesi olarak değil, bireyler olarak da davranırım.	20	4,17	,72
Her çalışanı farklı ihtiyaçlara, arzulara ve yeteneklere sahip olarak dikkate alırım.	20	4,20	,71

Tablo 5'den de görüldüğü üzere dönüşümsel liderlik tarzı en düşük ortalamaya sahip ve motivasyon aşılama boyutunda yer alan "Geleceğin zorlayıcı bir vizyon sunduğunu düşünürüm." ifadesidir.

Dönüşümsel lider bir anlamda takipçilerinin görevlerini yapmasında ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasında motive edici olmak durumundadır. Dolayısıyla yine motivasyon aşılama boyutunda yer alan "Gelecek hakkında iyimser konuşurum." ifadesinin de düşük ortalama olması dönüşümsel liderin bu boyutunun istenileni karşılamadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir düşük ortalama ifade ise "Çalışanlarla iftihar ederim." ifadesidir. Bu ifade dönüşümsel liderin atfedilen ideal etki boyutunda yer almaktadır. Bu boyut bir anlamda takipçinin dönüşümsel lider ile çalışmaktan saygı ve gurur duymasını ifade eder. Takipçiler liderleri ile çalışmaktan istekli olmalı ve gurur duymalıdır. Liderin çalışanları ile iftihar etmesi, istenileni karşılamamıştır.

Katılımcıların sık yaptığı ifadeye tablo 5'den bakıldığında "Ortak görev bilincine sahip olmanın önemini vurgularım." ifadesi olmuştur. Bu ifade dönüşümsel liderliğin boyutlarından İdealleştirilmiş etki davranışı; değerler inançlar ve misyon duygusu üzerinde yoğunlaştığı veya bu boyutun karşılandığı görülmektedir. Bu ifadeyi sırasıyla "Benim için iyi bir grup kişisel çıkarlardan önce gelir.", "Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgularım." ve "Kararların ahlâkî ve etik sonuçlarını dikkate alırım." ifadeleri izlemiştir.

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

Tablo 6: Etkinlik, Memnuniyet ve Ekstra Çaba Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi

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

Bireyin, grubun ve organizasyonun başarısı ile yakından ilişkili olan Dönüşümsel ve Etkileşimsel liderliğin üç temel organizasyonel sonucu etkinlik, memnuniyet ve ekstra çabadır. Tablo 6 incelendiğinde sıklık düzeyi en az olan ifade "Çalışanları daha zor işleri yapmaları konusunda teşvik ederim." ifadesidir. Bu ifadeyi "Çalışanlardan yapmaları beklenenden daha fazlasını yapmalarını isterim." ifadesi takip etmektedir. Bu ifadeler liderin takipçilerinden beklediği ekstra çaba düzeyini göstermektedir. Zor bir amaca ulaşmak, arzu edilen başarıyı sağlamak, çalışanları beklenenden daha fazla çalışmaya yönlendirmek olarak tanımlanan ve doğrudan verimliliğe bağlı olan ekstra çaba düzeyinin istenilen seviyede olmadığı görülmektedir.

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

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

7.2. İç Girişimcilik Ölçeği İle İlgili Değerlendirmeler

Araştırmaya katılanların işletmede iç girişimciliğe verilen önem ile ilgili sorulara verdikleri önem düzeyini belirlemek için tablo 7'de yer alan sorular beşli likert ölçeği şeklinde sunulmuştur. Ölçekte 1 çok önemsiz, 2 önemsiz, 3 kararsızım, 4 önemli ve 5 çok önemli anlamındadır. Araştırmaya katılanların aşağıda yazılan ifadelerle ne derece önem verdiklerine ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir. Ortalama değerlerin 5'e yaklaşması durumunda söz konusu ifadeye verilen önemin çok olduğunu, 1'e yaklaşması durumunda ise söz konusu ifadeye verilen önemin en az olduğunu gösterecektir. Bu durumda en yüksek ortalama sahip ifade en fazla önemi temsil etmektedir.

Tablo 7: İç Girişimcilik Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi

İşletmede İç Girişimciliğe Verilen Önem	N	Ort.	Standart Sapma
Ürünleri, üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak	18	4,05	,64
Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak	18	4,13	,82
Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için Ar-ge faaliyetlerine kaynak ayırmak	18	4,04	,90
Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak	18	4,04	,83
Yeni geliştirilen ve denenmiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak	18	4,01	,87
Reklam ve pazarlama faaliyetleri yolu ile var olan ürünler için yeni talepler yaratmak	18	4,01	,90
Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli olarak genişletmek	18	4,01	,80
Faaliyet gösterilen endüstrinin dışındaki endüstrilerde faaliyet alanımızla ilgili yeni işler almak ve yeni işletmeler açmak	18	3,75	,99
Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek	18	4,23	,93
Var olan ürünler için yeni iş-işletme fırsatları aramak	18	4,12	,80
Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek	18	3,97	,92
Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak	18	3,96	,91
Birimleri, bölümleri sık sık yeniden organize etmek	18	3,75	,93
Çalışanları yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitmek	18	4,03	,86
Rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele etmek	18	3,90	1,02
Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak	18	3,49	,93
Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişikliklerden ziyade geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek	18	3,84	,96
Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine cesur davranarak karar almak	18	3,97	1,00

Tablo 7 incelendiğinde önem düzeyi en fazla olan ifade “Yeni ürünlerle yeni pazarlara girmek” ifadesidir. Bu ifadenin yanı sıra “Var olan ürünler için yeni iş-işletme fırsatları aramak” ve “Faaliyet gösterilen endüstride iş kollarını sürekli olarak genişletmek” ifadesi de yüksek ortalamadadır. Bu üç ifade iç girişimciliğin yeni iş girişimi boyutundadır. İç girişimciliğin dikkat çekici özelliklerinden olan yeni iş girişimiyle bir işletme ürünlerini yeniden tanımlayacak veya yeni pazarlar oluşturacak ve bunun sonucunda mevcut organizasyonun içinde yeni bir iş yaratmaya neden olacaktır. Dolayısıyla yukarıdaki üç ifadenin ortalamasının yüksek düzeyde olması ve önem düzeyi en fazla olan ifadenin bu boyutta yer almasıyla bu boyutun istenileni karşıladığı söylenebilmektedir. Ayrıca tablodaki “Ürünleri, üretim süreç ve sistemlerini farklılaştırmak”, “Yeni ürün, teknik, yönetim sistemi ve uygulamaları yaratmada ilk olmak”, “Yeni ürün, üretim süreci ve teknoloji geliştirmek için arge faaliyetlerine kaynak ayırmak”, “Yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için yeni insan kaynakları programları ve politikaları uygulamak”, “Yeni geliştirilen ve denenmiş olan süreç, sistem ve yöntemleri kullanmak” ifadelerinin de yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu ifadeler iç girişimcilik faaliyetlerinin odak noktası olarak görülen yeniliğe ilişkin ifadelerdir. Dolayısıyla iç girişimciliğin yenilik boyutu da istenileni karşıladığı söylenebilmektedir.

Tablo 7 deki en düşük değere baktığımızda “Yüksek risk taşıyan projeleri uygulamak” ifadesi görülmektedir. Bu ifade işletmenin proaktiflik durumunu gösteren ifadelerdendir. İşletmenin proaktifliği yeni mal ve hizmetleri pazara sunması ve yeni ürünler, yeni teknolojiler ve yönetsel teknikler geliştirmekte hızlı olması, çevresindeki fırsatları algılamada ve değerlendirmede rakiplerden ileride olmasıdır. Proaktifliği gösteren ifadelerden “Rakiplere cevap vermekten ziyade rakiplerle mücadele etmek”, “Amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişikliklerden ziyade geniş kapsamlı stratejik faaliyetleri tercih etmek”, “Karar verme durumunun belirsizlik içermesi durumunda beklemek yerine cesur davranarak karar almak” ifadelerinin de düşük ortalamada olması iç girişimciliğin Proaktiflik boyutunun karşılanmadığını göstermektedir. Tabloda ifadelerden Birimleri, bölümleri sık sık yeniden organize etmek diğer bir düşük oranlı ifadedir. Bu ifade iç girişimciliğin diğer bir boyutu olan örgütsel yenilenme boyutunun düzeyini gösteren ifadelerdendir. Aynı boyutta yer alan “Misyonu ve yapılan işle ilgili unsurları sık sık gözden geçirmek” ve “Rekabet edilecek endüstrileri sık sık yeniden tanımlamak” ifadelerinin de düşük düzeyde oldukları görülmektedir. İç girişimciliğin örgütsel yenilenme boyutu, ortaya çıkarılan anahtar fikirlerin geliştirilmesi ve yenilenmesi yoluyla organizasyonun dönüşümünü ifade eder. Dolayısıyla örgütsel yenilenme boyutu da tam olarak karşılanmamıştır.

7.3. İşletme Dış Çevresi ve İç Çevresi Ölçeği İle İlgili Değerlendirmeler

Araştırmaya katılanların işletmenin iç ve dış çevresi ile ilgili sorulara katılıp katılmama durumunu belirlemek için aşağıda tablo 8’de yer alan maddeler beşli likert ölçeği şeklinde sunulmuştur. Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 kararsızım, 4 katılıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. Araştırmaya katılanların aşağıda yazılan ifadelerle ne derece katıldıklarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir. Ortalama değerlerin 5’e yaklaşması durumunda söz konusu ifadeye katılımın fazla

olduğu, 1'e yaklaşması durumunda ise söz konusu ifadeye katılımın hiç olmadığını gösterecektir. Bu durumda en yüksek ortalamaya sahip ifade en fazla katılımı temsil etmektedir.

Tablo 8: Dış Çevre Sorularının Değerlendirilmesi

İşletmenin Dışsal Çevresi	N	Ort.	Standart Sapma
Faaliyet gösterdiğimiz pazara yeni rakipler girme oranı çok yüksektir.	13	3,99	,95
Faaliyet gösterdiğimiz pazardan rakiplerin ayrılma oranı çok yüksektir.	13	3,13	1,12
Üretim teknolojisinin değişme oranı çok yüksektir.	13	3,91	,89
Ürün fiyatlarının değişim oranı çok yüksektir.	13	3,68	,95
Rakipler satış stratejilerini çok sık değiştiriyorlar.	13	3,51	1,07
Sektördeki işletmeler tarafından pazara çok sık yeni ürünler sunuluyor.	13	4,01	1,06
Faaliyet gösterdiğimiz pazarda müşteri tercihleri çok sık değişiyor.	13	3,61	1,15
Dağıtım kanallarına ulaşmak çok zor.	13	2,99	1,12
Sermayeye ulaşmak çok zor.	13	3,42	1,05
Nitelikli iş gücüne ulaşmak çok zor.	13	3,97	,84
Endüstrideki işletmeler arasındaki iflaslar çok yüksek.	13	3,20	1,07
Ürünlerin modası çok çabuk geçiyor.	13	3,14	1,09
Endüstrideki ürünler için talep sürekli azalıyor.	13	2,93	1,06

Tablo 8'de görüldüğü üzere en fazla katılımın olduğu ifade "Sektördeki işletmeler tarafından pazara çok sık yeni ürünler sunuluyor." ifadesidir. İşletmenin çevresindeki değişimi gösteren ifadeler arasında yer alan bu ifadenin en yüksek oranda olması çevresel değişimin hızlı olduğunu göstermektedir. Yine tablodan anlaşıldığı üzere en az katılımın olduğu ifade "Endüstrideki ürünler için talep sürekli azalıyor." ifadesidir. İşletme çevresindeki tehditler ve belirsizlikleri gösteren ifadeler arasında yer alan bu ifadenin düşük olması işletme ürünlerine yönelik tehdidin ve belirsizliğin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 9: İç Çevre Ölçek Sorularının Değerlendirilmesi

İşletmenin İçsel Çevresi	N	Ort.	Standart Sapma
İşletmemizde çalışanlarca geliştirilen iyileştirmeye yönelik iş yöntemlerine önem verilir.	28	3,54	,96
Kuruluşun İyileşmesi için çalışanlar fikir geliştirmeye teşvik edilir.	28	3,54	,99
Yöneticilerimiz çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.	28	3,47	,99
Kuruluşumuzda proje geliştirenlere kendi projelerinde karar ve sorumluluk alma hakkı verilir.	28	3,43	,86
Yöneticilerimiz iş hayatında yenilikçi süreçler geliştirmeleri ile tanınır.	28	3,39	,89
Kuruluşumuzda bazen başarılma olasılığı çok düşük olan küçük ve denemeye dayalı projeler desteklenir.	28	3,31	,88
Kuruluşumuzda iyi bir projesi olan çalışana o projeyi geliştirmesi için gerekli olan zaman verilir ve iş yükü hafifletilir.	28	3,24	1,06
Kuruluşumuzun misyon ifadelerinde yenilik ve girişimsel düşünce açıkça vurgulanır.	28	3,53	,93
Kuruluşumuzda çalışanlar iş yapma yöntemlerini geliştirebilirler.	28	3,46	,97
Karar alınırken çevresel analiz yapılarak dış çevredeki oluşumlar sürekli göz önünde bulundurulur.	28	3,64	,95
Pazardan alınan geribildirimlere göre stratejilerde gerekli görülen değişim yapılır.	28	3,54	,99
Kuruluşumuzda departmanlar arası çalışma teşvik edilir.	28	3,37	,98
Kuruluşumuzda takım çalışması son derece önemlidir.	28	3,71	,99
Kuruluşumuzda tüm bölüm ve birimler arasında açık ve çift yönlü iletişim vardır.	28	3,67	1,01
Kuruluşumuzda yazılı kural ve prosedürlerin sayısı oldukça azdır.	28	2,74	,93
Kuruluşumuzda çalışanlar miktar, kalite ve zaman anlamında çalışanlardan beklenen başarı standartları onlarla tartışılarak oluşturulur.	28	3,21	,81
Kuruluşumuzda çalışanlardan yeni ürün geliştirmeye ilişkin fikirler talep eden ve fikirleri incelemeyi sağlayan yöntemler vardır.	28	3,31	,88
Kuruluşumuzda yeni ve yenilikçi fikir geliştiren çalışanlar terfi ettirilir.	28	3,13	1,02
Yeniliğe ilişkin projeleri başarılı olan çalışanlara standart ücret ve ödül sistemine ilaveten ödül ve ücret verilir.	28	2,89	1,20
Kuruluşumuzda çalışanların aldıkları ödül ve sorumluluklar gösterdikleri başarıya bağlıdır.	28	3,21	1,15
Kuruluşumuzda çalışanların iş tanımları başarı standartlarına göre yapılır.	28	3,29	,97
Kuruluşumuzda yeniliğe ilişkin risk alan bireyler başarılı olmasalar bile itibar görürler.	28	2,84	1,04
Kuruluşumuzda çalışanlar yenilik yapmak için risk almaya cesaretlendirilirler.	28	3,06	1,08
Kuruluşumuzda "risk alma" terimi olumlu bir sıfat olarak görülür.	28	2,94	1,01
Kuruluşumuzda çalışanların iş ile ilgili yaptığı hatalar sert bir şekilde eleştirilmez ve cezalandırılmaz.	28	2,96	,94
Kuruluşumuzda yeni projeler geliştirmek için maddi kaynak sağlanır.	28	3,19	1,12
Kuruluşumuzda projeleri uygulamak için maddi destek sağlanır.	28	3,23	1,09
Kuruluşumuzda yenilik yapmak için bilgi elde etmeye, yaratmaya ve paylaşmaya yönelik harcamalar bir gider değil bir yatırım olarak görülür.	28	3,33	1,07

Tablo 9'dan anlaşıldığı üzere en fazla katılımın olduğu ifade "Kuruluşumuzda takım çalışması son derece önemlidir." ifadesidir. İç girişimcilikte başarılı olabilmek için en önemli faktörlerden birisi takım kurmaktır. Kısaca yöneticiler bu takımları oluşması için zemin hazırlaması gerekmektedir. Söz konusu

ifadenin yüksek derecede olması işletmede takım oluşumuna önem verildiğini göstermektedir. Tablodaki en az ortalamalı ifade ise “Kuruluşumuzda yazılı kural ve prosedürlerin sayısı oldukça azdır.” ifadesidir. İç girişimciliğin başarıyla uygulanması için diğer bir önemli etken organizasyonların, işin her aşamasında standart prosedürler uygulamaktan kaçınması, performansın katı standartlara ve dar iş tanımlamalara bağlılığını azaltmasıdır. Söz konusu ifadenin en düşük düzeyli ifade olması işletmede yazılı kuralların ve prosedürlerin fazla olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu da iç girişimcilikte başarıyı azaltacaktır.

7.4. Demografik Özelliklere Göre Farklılık Testleri

Dönüşümsel liderlik ölçeği ve işletmede çalışma süresi değerlendirildiğinde Anova testi sonuçlarına göre (.011) bulunduğundan dolayı anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık 6-10 yıl ile 16 ve üzeri olanlar arasında bulunmuştur. 6-10 yıl olanların 16 ve üzeri olanlara göre (.020) dönüşümsel liderlik düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Çalışan sayısına göre dunnet c testine bakıldığında iç girişimciliğe verilen önem 50-250 ile 1001 ve üzerine göre olanlara göre ortalama farkının olduğu bulunmuştur. Bölümlere göre dunnet c testine bakıldığında iç çevre ölçeğinde satın alma ve tedarik bölümünün muhasebe-finance ve insan kaynaklarına bölümüne göre ortalama farkının olduğu bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna bakıldığında bu pozisyonda çalışma süre 6-10 yıl ile 11-15 yıl arasında olduğu (.04) bulunmuştur.

7.5. Ölçeklerin Birbirleri Üzerinde Etkilerine Yönelik Testler

Anova testi sonuçlarına göre; işletme iç çevre ve dış çevresinin dönüşümsel liderlik üzerindeki etkisinin anlamlı (.009), yine işletme iç çevre ve dış çevresinin etkileşimsel liderlik üzerindeki etkisinin anlamlı (.024) olduğu bulunmuştur. Ayrıca diğer değişkenlerin etkinlik, memnuniyet ve ekstra çaba üzerindeki etkisinin anlamlı (.000) olduğu bulunmuş ve burada özellikle dönüşümsel liderlik ölçeğinin korelasyon değeri yüksek bulunmuştur. Bununla birlikte yine diğer değişkenlerin iç girişimciliğe verilen önem üzerindeki etkisi de anlamlıdır (.001). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre dönüşümsel liderlik ölçeğinin iç girişimciliğe verilen önem üzerindeki etkisi anlamlı olduğu bulunmuştur (.007).

Araştırmada ölçekler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 10: Ölçekler Arası İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi

Değişkenler	\bar{X}	S	1	2	3	4	5
1.Dönüşümsel Liderlik	2,95	,99					
2.Etkileşimsel Liderlik Tarzı	2,79	,25	474**				
3.Etkinlik, Memnuniyet Ve Ekstra Çaba	4,10	,93	616**	,400**			
4.İşletmede İç Girişimciliğe Verilen Önem	1,33	1,33	465**	,329**	274*		
5.İşletmenin Dışsal Çevresi	5,49	,42	286*	,257*	160	,006	
6.İşletmenin İçsel Çevresi	2,17	,91	239	,230	197	293*	049

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, sırayla **dönüşümsel liderlikle**, yönetsel liderlik tarzı (.474), etkinlik, memnuniyet ve ekstra çaba (.616), **işletmede iç girişimciliğe verilen önem** (.465) korelasyon değerleriyle (.01) seviyesinde anlamlı ve pozitif yönlüdür. Dönüşümsel liderlikle işletmenin dışsal çevresi (.286) korelasyon değeriyle (.05) seviyesinde anlamlı ve pozitif yönlüdür. Etkinlik, memnuniyet ve ekstra çaba ile yönetsel liderlik tarzı (.400) pozitif ve anlamlıdır. İşletmede iç girişimciliğe verilen önem ile yönetsel liderlik tarzı (.329) pozitif ve anlamlıdır. İşletmenin dışsal çevresi ile yönetsel liderlik tarzı (.257) pozitif yönlü ve (.05) düzeyinde anlamlıdır. İşletmede iç girişimciliğe verilen önem ile etkinlik, memnuniyet ve ekstra çaba (.274) pozitif yönlü ve anlamlıdır. İşletmenin içsel çevresi ile işletmede iç girişimciliğe verilen önem arasındaki ilişki (.293) pozitif yönlü ve (.05) düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Araştırma sonucunda 12 hipotez kabul edilmiş ve kabul edilen bu hipotezler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 11: Hipotezler

H ₁	İşletmede çalışma süresine göre dönüşümsel liderlik tarzında farklılık vardır.	Kabul
H ₂	Çalışan sayısına göre iç girişimciliğe verilen önem seviyesinde farklılık vardır.	Kabul
H ₃	Bölümlere göre iç çevre boyutunda farklılık vardır.	Kabul
H ₄	Bu pozisyonda çalışma süresi ile dönüşümsel liderlik arasında farklılık vardır.	Kabul
H ₅	İç çevre ve dış çevrenin dönüşümsel liderlik üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H ₆	İç çevre ve dış çevrenin etkileşimsel liderlik üzerinde etkisi vardır.	Kabul

** Korelasyon (.01) seviyesinde anlamlı

* korelasyon (.05) seviyesinde anlamlı

H ₇	Dönüşümsel liderlik ölçeğinin etkinlik, memnuniyet ve ekstra çaba üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H ₈	İşletmede iç girişimciliğe verilen önem ile etkinlik, memnuniyet ve ekstra çaba arasında ilişki vardır.	Kabul
H ₉	Dönüşümsel liderlik ölçeğinin iç girişimciliğe verilen önem üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H ₁₀	İşletmenin içsel çevresi ile işletmede iç girişimciliğe verilen önem arasında ilişki vardır.	Kabul
H ₁₁	Diğer değişkenlerin iç girişimciliğe verilen önem üzerinde etkisi vardır.	Kabul

8. Sonuç ve Öneriler

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

İç girişimcilik için önemli faktörlerin başında gelen işletme çalışanları üzerinde sorumluluğa, yetkiye ve güce sahip olan liderin girişimciliği kurumsal hale getirmede önemli rolü olduğu açıktır. Girişimi kurumsal hale getirmede liderin yenilikçi özelliklere sahip olması, değişime, yeni fikirlere açık olması, girişimsel düşünceye sahip olması, geleceği düşünmesi gereklidir. Yine liderin, takipçilerinde iç girişimciliğin yenilik, yenilenme, proaktif olma gibi özelliklerin önündeki engelleri kaldırarak iç girişimciliği açığa çıkarması ve takipçilerini bu konuda teşvik etmesi, girişimcilik sürecinin her aşamasında desteklemesi iç girişimciliğin uygulanması ve başarıyla sonuçlanması için oldukça önemlidir. Takipçilerin bir fikir keşfetmesi, fırsat olarak tanımlaması yani iç girişim faaliyetinin uygulanması için lider takipçilerinin verimli (etkin) çalışmalarını sağlamalı, takipçilerinin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayarak onları memnun etmeli ve takipçilerin işlerinde daha başarılı olmaları için ekstra çaba sarf etmelerini sağlamalıdır.

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

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

Araştırmamızda dönüşümsel liderliğin iç girişimciliğe verilen önem üzerinde etkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur. Daha çok geleneksel yönetim tarzı sergileyen, riskten kaçınan etkileşimci lidere nazaran dönüşümcü liderin girişimci bakış açısına yatkın olması, proaktif olması ve yeni fikirlere açık olmasıyla çağımızın liderlik ihtiyacını karşılayan en uygun liderlik tarzı olması, günümüzde işletmeler için önemi gittikçe artan özellikle yeniliği, yeni fikirleri, proaktifliği ön planda tutan iç girişimciliğe etkisi olumlu olacaktır. Araştırmamızda bulduğumuz hem dönüşümsel liderliğin hem de işletmede iç girişimciliğe verilen önemin çalışanların verimliliğine, ekstra çabasına ve memnuniyetine olan etkisinin anlamlı oluşu şunu göstermektedir. Dönüşümcü lider özelliklerine sahip bir yönetici, çalışanları memnun edecek, ekstra çaba göstermelerini sağlayacak, sahip olduğu yenilikçi ve girişimsel düşünceyle işletmede girişimcilik ruhunu ortaya çıkararak işletmede iç girişimcilik için en verimli çalışma ortamını sağlayacaktır.

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

Araştırmamızda ortaya çıkan sonuçlarda da anlaşıldığı üzere hem iç girişimciliğin hem dönüşümsel liderliğin çalışanların verimliliğinde, ekstra çabalarında ve memnuniyetlerinde en iyi etkiye sahiptir. Dönüşümsel liderliğin gelişiminde önemli katkılarda bulunmuş Bernard Bass (1990:19) çalışmasında işletmenin verimliliğini arttırmada önemli rolü olan dönüşümsel liderlik için yöneticilerin eğitim yoluyla gereken teknikleri öğrenmeleri ve dönüşümsel liderlik kalitesini elde etmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Günümüzde maliyetlerin artması, pazar payının azalması, müşteri istekleri, rakiplerin hareketleri ve tehdidi, işletme karının ve satışlarının düşmesi vb. sayabileceğimiz çevrede olan pek çok etken işletmeleri yeniliğe itmekte ve bunun için kurumsal girişimciliği tetiklemektedir. İşletmeler için önemi giderek artan iç girişimcilik için işletme yöneticileri dönüşümce liderlik tarz benimsemeleri gerekmektedir. Hem iç girişimciliğin hem liderliğin işletmenin etkinliğinde çalışanların verimlilik, çaba ve memnuniyet durumu üzerinde olumlu etkiye sahip olması bu çalışmanın yapılmasındaki önemi göstermektedir.

Konu ile ilgili araştırmacılara bulunabileceğimiz öneriler şunlardır. Yapılacak çalışmalarda; farklı sektörlerde büyük ölçekli firmalarda orta ve üst kademedeki yöneticilere ulaşılarak çalışmalara sektör açısından genişletilebilir ve örneklem sayısı artırılabilir, iç girişimcilik değişkeni boyutları artırılarak konu daha derin incelenebilir.

KAYNAKÇA

- AĞCA, Veysel ve KURT, Mustafa (2007). "İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, S. 29, s. 83-112.
- AKDOĞAN, Asuman ve CİNGÖZ, Ayşe (2006). "İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma", *Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bışkek*. s. 25-27
- ALIMO-METCALFE, Beverly & ALBAN-METCALFE, John (2005). "Leadership: Time For A New Direction?", *Leadership*, S. 1, s. 51-71.
- ALPKAN, Lütfihak, BULUT, Çağrı, GÜNDAY, Gürhan, ULUSOY, Gündüz & KILIÇ, Kemal (2010). "Organizational Support For Intrapreneurship And Its Interaction With Human Capital To Enhance Innovative Performance", *Management Decision*, S. 48, s. 732-755.
- ALTUNTAŞ, Gültekin ve DÖNMEZ, Dilek (2010). "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, S. 39, s. 50-74.
- ANTONAKIS, John, AVOLIO, Bruce J. & SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj (2003). "Context And Leadership: An Examination Of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire", *The Leadership Quarterly*, S. 14, s. 261-295.
- ANTONCIC, Bostjan & HISRIC, Robert D. (2001). "Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, S. 16, s. 495-527.
- ARDICHVILI, Alexander, CARDOZO, Richard & RAY, Sourav (2003). "A Theory Of Entrepreneurial Opportunity Identification And Development", *Journal of Business Venturing*, S. 18, s. 105-123.
- AVOLIO, Bruce J. & BASS, Bernard M. (1995). "Individual Consideration Viewed At Multiple Levels Of Analysis: A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion Of Transformational Leadership", *Leadership Quarterly*, S. 6, s. 199-218.
- BASS, Bernard M. (1990). "From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision", *Organizational Dynamics*, S. 18, s. 19-31.
- BASS, Bernard M. (1995). "Theory Of Transformational Leadership Redux", *Leadership Quarterly*, S. 6, s. 463-478.
- BASS, Bernard M. (1997). "Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, S. 17, s. 19-28
- BULUT, Çağrı, FİŞ, Ahmet M., AKTAN, Bora ve YILMAZ, Senem (2008). "Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma", *Journal of Yaşar University*, S. 3, s. 1389-1416.
- CEMALOĞLU, Necati (2007). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, S. 5, s. 73-112.
- ÇETİN, Canan (2012). *Stratejik Düşünce ve Kurumsal Girişimcilik*, İstanbul: İTO.
- DEMİREL, Yavuz ve ÖZBEZEK, B. Dilek (2015). "İşletmelerde İç Girişimcilik Ve Yenilik İlişkisine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", *TİSK Akademi*, S. 10, s. 112-135.
- DEN HARTOG, Deanne N., VAN MUIJEN, Jaap J. & KOOPMAN, Paul L. (1997). "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ", *Journal of occupational and organizational psychology*, S. 70, s. 19-34.
- EREN, Erol (2010). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi* (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- EREN, Müfide Şule ve TİTİZOĞLU, Özlem Çakır (2014). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S. 14, s. 275-303.
- FERREIRA, Joao (2002). "Corporate Entrepreneurship: A Strategic And Structural Perspective", *International Council For Small Business*, (s. 1-20). 47. World Conference San Juan Puerto Rico.

- GAUTAM, Vinayshil & VERMA, Vinnie (1997). "Corporate Entrepreneurship: Changing Perspectives", *Journal of entrepreneurship*, S. 6, s. 233-244.
- GEISLER, Eliezer (1993). "Middle Managers As Internal Corporate Entrepreneurs: An Unfolding Agenda", *Interfaces*, S. 23, s. 52-63.
- GOLDSBY, Michael G., KURATKO, Donald F., HORNSBY, Jeffrey S., HOUGHTON, Jeffery D. & NECK, Christopher P. (2006). "Social Cognition And Corporate Entrepreneurship: A Framework For Enhancing The Role Of Middle-Level Manager", *International Journal of Leadership Studies*, S. 2, s. 17-35.
- GÜNEY, Salih (2000). *Yönetim Ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- HERATH, H. M. Tishani Sheren (2014). "Conceptualizing The Role Of Opportunity Recognition In Entrepreneurial Career Success", *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, S. 3, s. 73-82
- HORNSBY, Jeffrey S., NAFFZIGER, Douglas W., KURATKO, Donald F. & MONTAGNA, Ray V. (1993). "An Interactive Model Of The Corporate Entrepreneurship Process", *Entrepreneurship: Theory and practice*, S. 17, s. 29-38.
- HORNSBY, Jeffrey S., PENA-LEGAZKUE, Inaki & GUERRERO, Maribel (2013). "Guest Editorial: The Role Of Corporate Entrepreneurship In The Current Organizational And Economic Landscape", *International Entrepreneurship Management*, S. 9, s. 295-305.
- JACOBS, Hannelize & KRUGER, Stephen (2001). "Establishing An Intrapreneurial Orientation As Strategy: A Framework For Implementation", *Acta Commercii*, S. 1, s. 1-11.
- KAYGIN, Erdoğan (2012). "Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, S. 4, s. 93-103.
- KELLEY, Donna (2011). "Sustainable Corporate Entrepreneurship: Evolving And Connecting With The Organization", *Business Horizons*, S. 54, s. 73-83.
- KHAN, Bushra Akbar, BUDHWANI, Zehra Roofi & SHAIKH, Ahsan-ul-Haq (2011). "Practicing The Intrapreneurship: A Case Of Service-Sector Firms In Pakistan", *Journal of Management and Social Sciences*, S. 7, s. 1-11.
- KURATKO, Donald F., HORNSBY, Jeffrey S. & BISHOP, James W. (2005). "Managers' Corporate Entrepreneurial Actions And Job Satisfaction", *International Entrepreneurship Management*, S. 1, s. 275-291.
- LIM, Wei Lee & XAVIER, Siri Roland (2015). "Opportunity Recognition Framework: Exploring The Technology Entrepreneurs", *American Journal of Economics*, S. 5, s. 105-111.
- LUMPKIN, G. T. & DESS, Gregory G. (2001). "Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle", *Journal of business venturing*, S. 16, s. 429-451.
- MORRIS, Michael H., KURATKO, Donald F. & COVIN, Jeffrey G. (2011). *Corporate Innovation And Entrepreneurship: Entrepreneurial Development Within Organizations*. Canada: South-Western/Cengage Learning.
- NAKTİYOK, Atılhan (2004). *İç Girişimcilik*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- SOYLU, Yekta, TABAK, Akif ve POLAT, Mustafa (2007). "Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ile Bir Çalışma", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 3, s. 179-191.
- ŞİRİN, Erkan Faruk ve YETİM, A. Azmi (2009). "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları", *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, S. 3, s. 69-84.
- TABAK, Akif, SİĞRİ, Ünsal ve TÜRKÖZ, Tolga (2013). "Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması", *Bilig*, S. 67, s. 213-246.
- TASLAK, Soner (2008). "Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 31, s. 121-144.
- UÇAR, Ahmet Cengiz, EREN, Erol & ERZENGIN, Esra (2012). "Determination Of The Relationship Between Leadership Perceptions Of Blue Collars And Organizational Outcomes By Using Mlq Analysis", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, S. 41, s. 196-208.
- YİĞİT, Sema ve YAZARKEN, Hakan (2014). "Liderlik Tarzı İle Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 41, s. 71-84.
- ZAHRA, Shaker A. (1995). "Corporate Entrepreneurship And Financial Performance: The Case Of Management Leveraged Buyouts", *Journal of Business Venturing*, S. 10, s. 225-247.
- ZAHRA, Shaker A. & COVIN, Jeffrey G. (1995). "Contextual Influences On The Corporate Entrepreneurship Performance Relationships, A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, S. 10, s. 43-58.
- ZHU, Weichun, AVOLIO, Bruce J., RIGGIO, Ronald E. & SOSIK, John J. (2011). "The Effect Of Authentic Transformational Leadership On Follower And Group Ethics", *The Leadership Quarterly*, S. 22, s. 801-817.