

## GİRİŞİMCİLİK SÜRECİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ANLAYIŞI: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA<sup>1</sup>

Fatih KARCIOĞLU<sup>(\*)</sup>  
Erdoğan KAYGIN<sup>(\*\*)</sup>

**Özet:** Girişimcilik ve dönüştürücü liderlik anlayışı günümüzde önemi her geçen gün artan konular arasındadır. Girişimciliğin önemi gelişmekte olan ülkelerde kalkınmanın, gelişmiş ülkelerde ise dinamizmin temeli olmasından kaynaklanmaktadır. Dönüştürücü liderlik anlayışı ise başarılı olmada en büyük unsur olan insana farklı bir şekilde değer vermesiyle ve günümüze uygun özellikleri olan bir anlayış olması sebebiyle önem arz etmektedir. Dönüştürücü liderlik anlayışında bulunan bu özellikler girişimcilik faaliyetinin başarısını daha da arttırılabilir. Bu düşünceler doğrultusunda bu iki konu birlikte ele alınarak araştırma konusu yapılmıştır. Araştırmada ilkin girişimcilik ve dönüştürücü liderlik anlayışı açıklanmış ve daha sonra otomotiv sektöründe bir uygulama yapılmıştır. Uygulama sonucunda girişimcilik anlayışıyla dönüştürücü liderlik anlayışı arasında pozitif ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü liderlik, girişimcilik, işletme

**Abstract:** Entrepreneurship and transformational leadership ideas have recently been increasingly popular. The importance of the entrepreneurship is because of the economic improvement in developing countries and the base of dynamism in developed countries. Likewise, transformational leadership is a modern issue since it gives a unique value, the biggest element in success, to human being, and possesses contemporary components. These peculiarities can surely increase the success level of the entrepreneurship activities. This study aimed at searching the two subjects together. First, entrepreneurship and transformational leadership were explained in detail. Then, they were applied to automotive sector. Upon the application results, positive correlations were determined between the entrepreneurship and transforming leadership ideas.

**Keywords:** Transformational leadership, entrepreneurship, business

### I. Giriş

Yaratıcı bir faaliyet olan ve yeniliklerle sonuçlanan girişimcilik, toplumların kalkınmalarında, gelişmelerinde ve zenginlikler oluşturmalarında bir vasıtaadır. Girişimcilik, toplumları sadece ekonomik yönden değil, sosyal ve psikolojik olarak da etkilemektedir. Bir işletme kurmak ve var olan bir işletmenin büyümesi, gelişmesi ve rekabete yön veren lider bir işletme olması için yapması gereken faaliyetleri de kapsayan girişimcilik, bir değer yaratma faaliyetidir. Girişimciliği başarılı bir şekilde gerçekleştiren toplumlar rekabet avantajı elde etmekte ve arzuladıkları sonuçlara ulaşmaktadırlar.

<sup>1</sup> Bu çalışma Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU danışmanlığındaki “Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı- Bir Uygulama” adlı doktora çalışmasından türetilmiştir.

<sup>(\*)</sup> Prof. Dr. Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

<sup>(\*\*)</sup> Yrd.Doç.Dr. Kafkas Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Girişimcilik çalkantılı çevre koşullarında gerçekleşmekte ve bu koşullar girişimcilik faaliyetinin başarısını zorlaştırmaktadır. Bu noktada liderlik anlayışı ön plana çıkmaktadır. Girişimcilerin bu zorlukların üstesinden gelmede liderlik yetenekleri göstermeleri gerekmektedir. Girişimciler, faaliyetlerini liderlik yetenekleri sayesinde rakip faaliyetlerden farklı kılmakta ve günümüz dünyasında meydana gelen değişimlere cevap verebilmektedirler. Değişimler, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle ve küreselleşme olgusunun ortaya çıkardığı dinamikler sonucunda daha da şiddetlenmekte ve köklü değişimlerle diğer bir adıyla dönüşümlerle ifade edilmektedir. Dönüşümlerin olduğu çevre koşullarında başarılı olmak dönüştürücü liderlik anlayışını gerekli kılmaktadır. Dönüştürücü liderlik, takipçilerin ilgilerini organizasyonel amaçlara yönlendiren, onların sahip oldukları bilgileri ve tecrübeleri organizasyona aktarmalarını sağlayan liderlik anlayışıdır. Dönüştürücü liderlik davranışları sonucunda çalışanların organizasyonlarına bağlılıkları artar, onlar işlerini kendi işleriymiş gibi özümseyerek yaparlar. Dönüştürücü liderler, takipçilerinin düşüncelerini ve varsayımlarını sorgulamalarını sağlarlar. Problemlere yeni yaklaşımlarla ve bakış açılarıyla yaklaşmaları için onların yaratıcılıklarını geliştirmeye çalışırlar. Organizasyonlarında yenilikçiliğin hakim olduğu organizasyonel bir kültür yaratırlar. Bu organizasyonel kültür takipçilerinin varsayımlarına, davranışlarına, iş yapma usullerine rehberlik eder.

Girişimcilik faaliyetlerinin başarısı işlerini isteyerek yapan, kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapan çalışanlara bağlıdır. Dönüştürücü liderlik anlayışı çalışanların örgütsel vatandaş olmalarını sağlayan liderlik anlayışıdır. Bu sebepten dolayı girişimcilik faaliyetinin başarısı için önemli olmaktadır. Bu öneminden dolayı girişimcilik anlayışıyla dönüştürücü liderlik anlayışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmış ve araştırma konusu yapılmıştır.

## **II. Girişimcilik**

Günümüz çağına yön veren bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşme gerçekliği girişimciliği çok önemli hale getirmiştir. Girişimcilik gelişmekte olan ülkelerde kalkınmanın, gelişmiş olan ülkelere dinamizmin temelidir. Ekonomik büyümeyi sağlaması, yeni iş alanlarını yaratması, verimliliği arttırması, teknolojik yeniliği ortaya koyması, bilginin gelişmesine öncülük etmesi ve yapısal yenilenmeyi sağlaması gibi sonuçları olan bir süreçtir. Toplumlarda zenginlikler yaratmanın, refah içinde yaşanan bir toplum oluşturmanın ve ekonomik bir değer yaratmanın vasıtasıdır.

Girişimcilik, işletme, iktisat, sosyoloji ve psikoloji gibi disiplinler tarafından ele alınan bir kavramdır. Tarihsel süreç incelendiğinde, girişimciliğin tanım içeriğinin değiştiği görülecektir. Bu, zaman içerisinde girişimciliğe farklı anlamlar yüklenmesinden ve disiplinler arası ortak bir kavram olmasından ileri gelmektedir.

Girişimcilik, değişimi, dönüşümü, yenilikçi yaklaşımların ortaya çıkarılmasını, faaliyetlerin planlanmasını, birey ve grupların organizasyonunu, yeni ürünler, hizmetler, yaklaşımlar, işlemler, teknolojiler vb. yollar ile topluma ve pazara katkıda bulunan değerler yaratmayı içeren bir süreçtir (Naktiyok, 2004:2). Üretilmeyi bekleyen mal ve hizmetleri yaratmada fırsatları keşfetme, değerlendirme ve faydalanma sürecidir (Lee ve Williams, 2007:505), malların yaratılması ve hizmetlerin oluşturulmasında fırsatların niçin, ne zaman ve nasıl olduğuyula ilgilidir (Markman vd., 2005:244). Girişimcilik; girişimcinin bir değer yaratmak amacıyla bir fırsatı tanımlaması, değerlendirmesi, bu fırsattan faydalanmak için gerekli faaliyetlerin yapılmasını kapsayan bir süreçtir. Bu süreç; fırsat, kaynak ve organizasyon unsurlarından meydana gelmektedir. Bu unsurları planlı ve bilinçli bir araya getiren ve başarıya ulaştıran unsur ise girişimcidir.

Girişimcilik tanımlarının hemen hepsinin üzerinde fikir birliğine vardığı husus, girişimciliğin; inisiyatif kullanma, kaynakları pratiğe dönüştürme, sosyal ve ekonomik mekanizmaların organizasyonu, risk üstlenme ya da başarısızlığı göze alma (Güney ve Nurmakhmatuly, 2007:64), değer yaratmak, yenilikler yapmak, yaratıcı olmak, yeni bir işletme kurmak ve geliştirmek gibi unsurları içerisinde barındıran bir kavram olduğudur. Günümüzde hem bir işletme kurmak hem de mevcut bir işletme içinde girişimcilik faaliyetinde bulunmayı ifade etmektedir.

Organizasyon içindeki girişimsel davranış (ya da iç girişimcilik) genellikle organizasyonel büyümenin ve kârlılığı arttırmanın, stratejik yenilenmenin, organizasyonel değişimin ve müşteriye değer yaratan hizmetlerin bir aracı olarak addedilmektedir (Zampetakis vd., 2009:165). İlk Pinchot tarafından benimsenen iç girişimcilik, bağımsız girişimcilerin sahip olduğu kafa yapısını ve davranışlarını kazanma ve bu özellikleri çalışanlarına öğretme eğilimidir (Thornberry, 2001:528), çoğu zaman stratejik yönetim, değişim, yenilik ve kaynak yönetimi gibi alanlarla ilişkilendirilmektedir (Fayolle, 2007:22). İç girişimcilik, var olan bir işletme içerisinde girişimcilik faaliyetlerinin yapılmasıdır. Girişimcilik anlayışının organizasyona yönlendirilmesi ve organizasyonların girişimcilikte bulunmasını ifade eder.

İç girişimcilik dört boyut içinde sınıflandırılabilir: Yeni bir iş girişiminde bulunmak, yenilikçilik, kendini yenileme (stratejik yenilenme) ve proaktif davranış (Antoncic ve Hisrich, 2001:498). İşletmeler, yeni işletmeler kurmak yoluyla, yeni ürünlerin, hizmetlerin, teknolojilerin ortaya çıkarılmasını sağlarlar, istihdamlar yaratırlar, amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar ve ekonomiye katkıda bulunurlar. İç girişimciliğin yenilik boyutuyla yeni ürünler, hizmetler, süreçler, organizasyonel yapı ve sistemlerle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılayabilirler, müşterilere değer yaratabilirler ve nihayetinde bir rekabet avantajı elde edebilirler. Stratejik yenilenme boyutuyla var olan şartların, amaçların değişmesine paralel olarak faaliyetlerini yeniden gözden geçirerek, stratejilerini yenileyerek, yeniden yapılanarak,

şartlara ve amaçlara uygun bir organizasyonel dönüşüm gerçekleştirerek faaliyetlerini daha sağlıklı bir şekilde sürdürürler. İşletmeler proaktif davranış boyutuyla şiddetli rekabet ortamında rekabetçi saldırganlığı ve ataklığı benimseyerek, risk ve sorumluluk üstlenerek rekabet avantajı elde ederler ve rakiplerden önce hareket etmek özelliği göstererek faaliyetlerine etkinlik kazandırabilirler. İç girişimciliğin boyutları bir bütün olarak işletmelerin rekabette başarılı olmaları ve üstün bir performans sağlamaları için uygulamaları gereken faaliyetleri ifade etmektedir. Bu faaliyetler rekabette öne geçme ve rekabette güç kazanmaya yönelik faaliyetlerdir.

### III. Dönüştürücü Liderlik Anlayışı

Önce Burns (1978) tarafından ortaya konulan, daha sonra da Bass (1985) tarafından geliştirilen dönüştürücü liderlik, gelecekte paylaşılan bir vizyon yaratmada, çalışanları zihinsel olarak harekete geçirmede ve çalışanlarda bireysel farklılıklara önem vermede bir liderin yeteneği olarak belirtilmektedir (Brown ve Keeping, 2005:245-246). Dönüştürücü liderlik vizyona, güven inşa etmeye, temel değerlere, sürekli öğrenmeye ve uzun dönemli sürdürülebilirliğe dayalıdır (Seaver, 2010:27). Bu anlayış, beklenenden daha fazlasını yapmak için takipçileri yönlendiren ve cesaret veren bir anlayıştır.

Burns (1978), dönüştürücü liderliği, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini dönüştürdüğü dinamik, karşılıklı bir süreç olarak ifade etmiştir (Dvir ve Shamir, 2003:329). Dönüştürücü liderlik davranışı dört bileşen içinde sınıflandırılabilir: İdealleştirerek etkileme/karizma, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi (Shao ve Webber, 2006:936).

Karizma ortak bir misyon ve amaç duygusunu iletmede liderlerin gayretlerini (Menguc ve Auh, 2008:35), liderle takipçilerin kişisel özdeşleşmesini ve lidere benzemek için takipçilerin arzusunu göstermektedir (Crossan vd., 2008:575). Bass (1985), karizmanın dönüştürücü liderliğin en genel ve en önemli ögesi olduğunu iddia etmektedir (Rafferty ve Griffin, 2004:331). Lider, karizmayı kullanarak hayranlık, saygı, bağlılık sağlar ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemine vurgu yapar (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009:462). Karizma özelliği, takipçilerde, liderin bir takım özelliklere ve yeteneklere sahip olduğu duygusunu uyandırır. Takipçiler bu sayede, lideri içtenlikle takip ederler.

Entelektüel teşvik, eski problemlere yenilikçi çözümler sağlamak ve yaratıcılığı geliştirmek için liderlerin sunduğu desteği ifade eder (Menguc ve Auh, 2008:35), liderlerin takipçilerinin varsayımları sorgulama, problemleri yeniden tanımlama ve yeni yöntemlerle eski durumlara yaklaşma yoluyla yaratıcı ve yenilikçi gayretlerini harekete geçirme derecesi olarak tanımlanır (Jansen vd., 2009:6). Yeni fikirler ve yaratıcı çözümler takipçilerden beklenilir ve bireylerin hatalarının hiçbir önemi yoktur (Jung vd., 2008:583), takipçiler yeni yaklaşımları denemeleri için cesaretlendirilirler ve onların fikirleri eleştirilmez; çünkü takipçilerin fikirleri liderin fikirlerinden farklıdır (Bass ve

Riggio, 2006:7). Entelektüel teşvik, takipçilerin yeni ve yaratıcı fikirler kovalaması ve yaratıcı bir şekilde düşünmesine dayanır (Horwitz vd., 2008:50), yeni fikirler ve yaklaşımlarla takipçilerin sürekli düşünmelerini sağladığı zaman ortaya çıkarılır (Rickards ve Clark, 2006:85). Entelektüel teşviğe güvenen dönüştürücü liderler şimdiki durumu kabul etmezler, bu yüzden sürekli öğrenmeyi teşvik eden durumlar (Berson vd., 2006:587) yaratarak takipçilerinin birer yenilikçi olmalarını sağlarlar.

Bireysel ilgi; liderin, takipçilerinin arzu ettiği esas ihtiyaçları elde etmesine yardımcı olmaya çalıştığı zaman meydana gelir (Horwitz vd., 2008:50) ve çalışanların kişisel çıkarlarını sağlama eğilimini ifade eder (Menguc ve Auh, 2008:35). Takipçilerin isteklerini, değerlerini, duygularını ve yeteneklerini analiz etme yeteneğidir (Yang, 2006:13). İnsanlara destek, yardım sağlar ve yüksek güven inşa eder (Willett, 2009:44). Organizasyon üyelerine kişisel destek sağlamada ve özellikle onların önceden ihmal edilen kişisel amaçlarını başarmalarında zaman ve kaynak sağlar. Lider gerekli olduğunda öğrenme fırsatları, iletişim ve destek sağlayarak mentor olarak faaliyet gösterir (Estapa, 2009:19). Dönüştürücü lider, bireysel ilgi yoluyla takipçilerinin önemli birer birey olduklarını hissetmelerini sağlar.

İlham, bir liderin takipçilerin çabalarını düzenlemek için bir vizyon iletme ve takipçilerin sembolleri kullanmak yoluyla çalışanlar için bir rol modeli olarak faaliyette bulunmada liderin yeteneği olarak tanımlanır. Liderle ilgili olan karizmadan oluşabilir. Dönüştürücü liderler, takipçilerin hayal bile etmedikleri daha büyük başarıları elde etmek için onlara ilham verme yeteneğine sahiptirler (Seaver, 2010:25-26). İlham verme, amaçları ve zorlukları ortaya çıkaran, geleceğin zorlayıcı bir misyonunu açıklama yoluyla takipçilere ilham veren ve harekete geçiren liderin davranışlarını tanımlamaktadır (Cho ve Dansereau, 2010:411). Geleceğin vizyonlarını telkin etmeyi kapsayan, çalışanların işlerindeki amaçları ve zorlukları içerir (Jung vd., 2008:583). Dönüştürücü lider, bir vizyon yaratarak ve karizmasını kullanarak takipçilerine ilham verir.

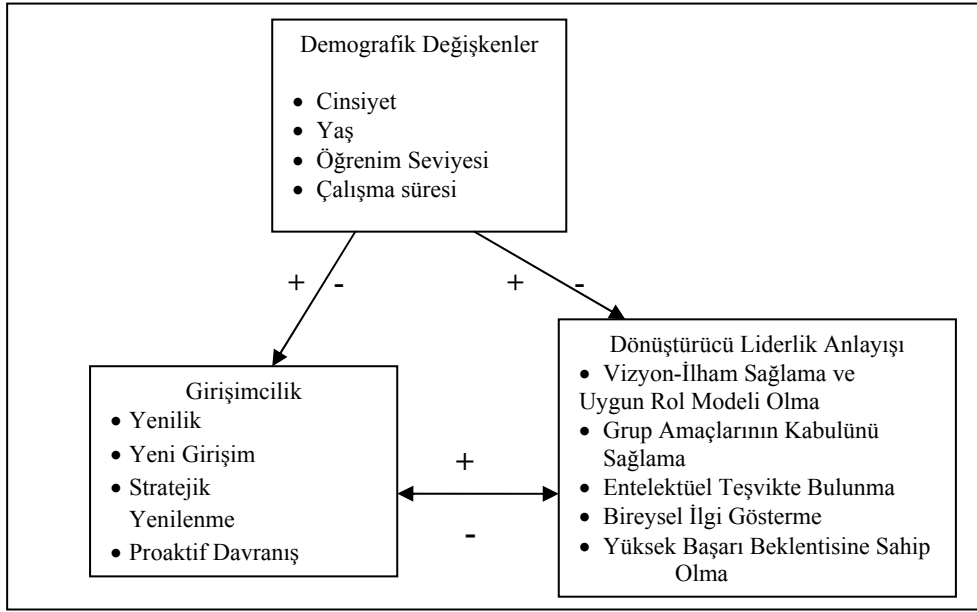
Dönüştürücü liderler idealleştirerek etkileme, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgiyi üstün başarılar elde etmek için kullanırlar ve etki uyandıran bu tarzlar, bu liderlerin duygusal zekasına dayalıdır (Cummings vd., 2010:364). Dönüştürücü liderler, yaratıcı sürecin temel yönlendiricisi olan değişimi ya da dönüşümü ararlar (Oke vd., 2009:68), değişim ihtiyacını tanımlarlar, yeni vizyonlar yaratırlar, bu vizyonlar için sorumluluk verirler ve takipçileri ve organizasyonları dönüşüme uğrattırlar (Keegan ve Den Hartog, 2004:609). Dönüştürücü liderlerin bu özelliklere sahip olması takipçilerin organizasyona bağlılıklarını arttırmakta ve amaçlara daha kolay yönlendirilmelerini sağlamaktadır.

#### IV. Uygulama

##### A. Araştırmanın Amacı

Çalışmada girişimcilik anlayışıyla dönüştürücü liderlik anlayışı arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca işletme liderlerinin ne düzeyde dönüştürücü liderlik özellikleri gösterdikleri ve işletmede girişimciliğe verilen önem düzeylerini belirlemek de çalışmanın amaçları arasındadır.

##### B. Araştırmanın Hipotezleri



Şekil 1: (Araştırma Modeli)

Dönüştürücü liderlik anlayışı bir takım özelliklere sahiptir. Dönüştürücü liderler vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma boyutuyla, geleceğe odaklanarak, ilham veren bir vizyon oluşturarak ve başarılı olma adına bir rol modeli olarak faaliyette bulunurlar ve vizyona doğru hareket etmek için fırsatları tanımlamada diğerlerini harekete geçirirler (Conrad vd., 2010:2). Onlar varsayımları sorgulamak, problemleri yeniden tanımlamak ve yeni yaklaşımlar geliştirmek için entelektüel teşviği kullanırlar. Dönüştürücü liderler, bireysel ilgi yoluyla takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak, amaçlarını gerçekleştirmek için koç ve mentor olarak hareket etmek sayesinde onlara destek verirler ve onları motive ederler. Onlar, takipçilerinden yüksek başarı bekleyerek ve grup amaçlarının kabulünü sağlamak yoluyla amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Dönüştürücü liderler sahip oldukları bu özellikler sayesinde takipçilerini yeni ve yaratıcı fikirler geliştirmelerini ve bir değer yaratmak için bu fikirleri

uygulamaya koymalarını teşvik ederler ve yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlarlar (Marcati vd., 2008:1579). Dönüştürücü liderliğin bu özellikleri daha iyi kararlar alan ve en üst performans düzeyini yakalayan çalışanları harekete geçiren özelliklerdir (Patlar ve Mia, 2009:254). Dönüştürücü liderlerin ifade edilen bu özelliklerinden de anlaşılacağı gibi, dönüştürücü liderlik, bilinçli bir etkilme sürecidir. Onlar, kendilerini bir değişim elamanı olarak görerek, rol modeli olarak faaliyet göstererek, sürekli öğrenmeye açık bir tutum sergileyerek değişimi örgütün bütününe yönelik sağlamaya çalışırlar (Naktiyok, 2004:158). Dönüştürücü liderlik anlayışının sahip olduğu bu özellikler göz önüne alındığında yenilik, iş kurma, stratejik yenilenme ve proaktif davranışlarda bulunmayı gerektiren girişimci düşünce ile olan ilişkisi ortaya çıkar. Bu düşünceler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Dönüştürücü liderlik anlayışı ile girişimcilik davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Dönüştürücü liderliğin alt boyutları ile girişimciliğin alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>2a</sub>: Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” ile girişimciliğin alt boyutlarından “yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktif davranış” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>2b</sub>: Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “grup amaçlarının kabulünü sağlama” ile girişimciliğin alt boyutları olan “yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktif davranış” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>2c</sub>: Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “entelektüel teşvikte bulunma” ile girişimciliğin alt boyutları olan “yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktif davranış” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>2d</sub>: Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “bireysel ilgi gösterme” ile girişimciliğin alt boyutları olan “yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktif davranış” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>2e</sub>: Dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan “yüksek başarı beklentisine sahip olma” ile girişimciliğin alt boyutları olan “yenilik, yeni girişim, stratejik yenilenme ve proaktif davranış” arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### C. Araştırmanın Evreni Ve Örneklem Seçimi

Bu çalışmanın ana kütlesini, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren, ülkemizde ve uluslararası arenada rekabet eden bir işletme oluşturmuştur. Otomotiv sektörünün üretim, ihracat, istihdam bakımından ekonomiye sağladığı büyük katkılar göz önünde bulundurulduğunda bu sektörün; yeniliğin, yeni girişimin, stratejik yenilenmenin, proaktifliğin ve sürekli dönüşümlerin daha çok gerçekleştiği bir sektör olduğu söylenebilir. Bu düşünceden hareketle, araştırma evreni otomotiv sektöründe faaliyetlerini yürüten, rekabette öncü bir işletme seçilmiştir. Araştırma evrenini 646 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma evreninden %95’lik güvenilirlik sınırları içerisinde, %5’lik bir hata payı

öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 241 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscale.htm>). Örneklem büyüklüğü 241 olarak hesaplanmasına rağmen, daha yüksek bir düzeyde anket elde etmek hedeflenmiştir. Bu amaçla, toplam 400 anket dağıtılmış, 358 anket geri dönmüş ve hatalı ve eksik doldurmalarından dolayı 336 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket, örneğimizi oluşturan işletmenin çalışanları tarafından değerlendirilmiştir.

#### D. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu araştırmada, pek çok araştırmada olduğu gibi, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Bu çalışma için geliştirilen anket formu üç bölümden meydana gelmektedir. Anketin ilk bölümü demografik değişkenlerle ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümü dönüştürücü liderliği ölçmek için geliştirilen bölümdür. Anket Podsakoff'un dönüştürücü liderliği ölçmek üzere geliştirdiği ve faktör analizi yapılmış dönüştürücü liderlik ölçeğinin Türkçeleştirilmesi ile elde edilmiştir. Podsakoff, dönüştürücü liderliğin bilinen altı boyutunu değerlendirmek amacıyla literatür taraması sonucunda yaklaşık 100 ifade geliştirmiş; daha sonra konu ile ilgili 12 uzmana dönüştürücü liderlik davranışının altı boyutunun tanımını vererek onlardan bu yüz ifadenin her birini en uygun kategoriye koymalarını istemiştir. Nihai ölçeği de, bu uzmanların en az %80'inin hem fikir oldukları ifadeler oluşturmuştur (Podsakoff vd., 1990:113). Bu bölümde ölçekte bulunan ifadeler "hiç katılmıyorum" ile "tamamen katılıyorum" arasında derecelendirilmiştir.

Anketin üçüncü bölümü iç girişimciliği ölçmek için geliştirilmiştir. İç girişimcilik yeni iş/işletme kurmak (yeni girişim), yenilik, örgütsel yenilenme (stratejik yenilenme) ve proaktif davranış boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutları bütünüyle ölçmek için literatürde yaygın olarak kullanılan iki farklı ölçek birleştirilerek ölçülmüştür. Bu iki ölçeği birleştirmenin üç temel sebebi vardır: 1) Bu iki ölçek ayrı kullanıldıkları zaman geçerliliği tam olarak değerlendirilemeyebilir, 2) birlikte kullanıldıkları taktirde (birleştirilmeden kullanıldıklarında), onlar kısmen gereksiz olabilir ve 3) her ikisinin de genelleştirilebilirliği sınırlıdır. İlk kez Khandwalla isimli araştırmacı tarafından geliştirilen ve daha sonra birçok araştırmacı tarafından, kültürler arası güvenilirliği ve geçerliliği için test edilen ve yeniden tanımlanan birinci ölçek (Entrescale) örgütün iç girişimciliğe doğru genel yönelimini ölçmeye odaklanan ifadelerden oluşmaktadır. Bu ölçek, "iç girişimcilik; yönetimin yenilik ve proaktiflik yeteneğini/istekliliğini yansıtır" şeklindeki tanımdan hareketle, örgüt içi girişimciliğin yenilik ve proaktif davranış boyutlarını içerecek şekilde hazırlanmıştır. Zahra tarafından geliştirilen ikinci ölçek ise (Corporate Entrepreneurship Scale) örgütün yeni iş/işletme girişimi, yenilik ve örgütsel yenilenme faaliyetlerine olan ilgisini çekmek amacıyla tasarlanmıştır. Birbirini tamamlayan bu iki ölçek bir arada kullanıldıkları taktirde iç girişimciliğin,



“yenilik”, “yeni girişim”, “yenilenme” ve “proaktif davranış” gibi çoklu boyutlarını açıklayabilmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001:500; Naktiyok, 2004:241). Bu bölümün ölçeğindeki ifadeler “çok önemsiz” ve “çok önemli” arasında derecelendirilmiştir.

Ölçeğin iç tutarlılığını hesaplama imkanı sağlayan Alpha katsayısı bulunmuştur. Alpha katsayısı, ölçülmek istenen bir değişkenin sürekli aynı ölçülerin kullanılması halinde, sonuçlarının yakınlık derecesini ortaya çıkarmada önemli bir veridir. Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartı ve veri toplama aracının güvenilirliğinin göstergesi olduğu için anket güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Ortaya çıkan sonuçlar Özdamar’ın ifade ettiği güvenilirlik sonucuna göre değerlendirilmiştir (Özdamar, 2002:673). Güvenirlik sonuçları Tablo 1 ve Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 1: *Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Sonuçları*

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri	Güvenirlik Sonucu
Dönüştürücü Liderlik	23	0,939	Yüksek Derecede Güvenilir
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	8	0,882	Yüksek Derecede Güvenilir
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	5	0,884	Yüksek Derecede Güvenilir
Entelektüel Teşvikte Bulunma	4	0,732	Oldukça Güvenilir
Bireysel İlgi Gösterme	3	0,851	Yüksek Derecede Güvenilir
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	3	0,634	Oldukça Güvenilir

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 23 maddeden oluşan dönüştürücü liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,939 bulunmuştur. Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin alt boyutları için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alpha değerleri 0,634 ile 0,884 arasında değişmekte olup, “entelektüel teşvikte bulunma” ve “yüksek başarı beklentisine sahip olma” boyutlarının oldukça güvenilir olduğu, “vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma”, “grup amaçlarının kabulünü sağlama” ve “bireysel ilgi gösterme” boyutlarının ise yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2: *Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Sonuçları*

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri	Güvenirlik Sonucu
Girişimcilik	18	0,878	Yüksek Derecede Güvenilir
Yenilik	5	0,803	Yüksek Derecede Güvenilir
Yeni Girişim	5	0,690	Oldukça Güvenilir
Stratejik Yenilenme	4	0,681	Oldukça Güvenilir
Proaktif Davranış	4	0,719	Oldukça Güvenilir

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, 18 maddeden oluşan girişimcilik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,878 bulunmuştur. Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Girişimcilik ölçeğinin alt boyutları için uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alpha değerleri 0,681 ile 0,803 arasında değişmekte olup, “yeni girişim”, “stratejik yenilenme” ve “proaktif davranış” boyutlarının oldukça güvenilir olduğu, “yenilik” boyutunun ise yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

## V. Bulgular

### A. İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 3’den görüleceği üzere araştırmaya katılan 336 kişiden 267’si (%79,5) erkek, 69’u (%20,5) ise kadındır. Kişilerin 49’u (%14,6) 18-24 yaş arasında iken, 242’si (%72) 25-34 yaş arasında ve 45’i (%13,4) ise 35 yaş ve üstündedir. Eğitim durumu bakımından 23’ü (%6,8) lise/yüksekokul mezunu iken, 140’ı (%41,7) üniversite mezunu, 159’u (%47,3) yüksek lisans mezunu ve 14’ü (%4,2) ise doktora mezundur. Kişilerin 273’ü (%81,3) 1-5 yıl arasında işletmede çalışmakta iken, 35’i (%10,4) 6-10 yıl arasında işletmede çalışmakta ve 28’i (%8,3) ise 10 yıldan fazla bir sürede işletmede çalışmaktadır.

Tablo 3: İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Özellik		F	%
Cinsiyet	Erkek	267	79,5
	Kadın	69	20,5
Yaş	18-24 Yaş Arası	49	14,6
	25-34 Yaş Arası	242	72,0
	35 Yaş ve Üstü	45	13,4
Eğitim Durumu	Lise/Yüksekokul	23	6,8
	Üniversite	140	41,7
	Yüksek Lisans	159	47,3
	Doktora	14	4,2
İşletmedeki Çalışma Süreleri	1-5 Yıl	273	81,3
	6-10 Yıl	35	10,4
	10 Yıl Üzeri	28	8,3
	Toplam	336	100

### B. Dönüştürücü Liderlik- Girişimcilik ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Dönüştürücü liderlik ve dönüştürücü liderliğin alt boyutları ile girişimcilik ve girişimciliğin alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4 ve Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 4: Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Dönüştürücü Liderlik	3,71	0,612
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	3,72	0,681
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	3,80	0,769
Entelektüel Teşvikte Bulunma	3,58	0,726
Bireysel İlgi Gösterme	3,61	0,884
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	3,83	0,599

Araştırmaya katılan kişilerin dönüştürücü liderlik ölçeği ortalaması ( $\bar{x} = 3,71$ ) ve standart sapması 0,612 iken, “vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma” alt boyutu ortalaması ( $\bar{x} = 3,72$ ) ve standart sapması 0,681’dir. Bu bulgular, “dönüştürücü liderlerin yüksek bir düzeyde takipçilerini etkileyen bir vizyon ve ilham yarattıklarını ve uygun bir rol modeli olduklarını” ortaya koymaktadır ( $\bar{x} = 3,72 > 3,40$ ). “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu ortalaması ( $\bar{x} = 3,80$ ) ve standart sapması 0,769’dur. Bunlar, “dönüştürücü liderlerin yüksek bir düzeyde çalışanların grup amaçlarını kabul etmesini sağlayabildiklerini” göstermektedir ( $\bar{x} = 3,80 > 3,40$ ). Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu ortalaması ( $\bar{x} = 3,58$ ) ve standart sapması 0,726’dır. Bu bulgular, “dönüştürücü liderlerin yüksek bir düzeyde takipçilerine entelektüel teşvik sağlayabildiklerini” ortaya koymaktadır ( $\bar{x} = 3,58 > 3,40$ ). “Bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ortalaması ( $\bar{x} = 3,61$ ) ve standart sapması 0,884’tür. Bunlara göre, “dönüştürücü liderlerin yüksek bir düzeyde takipçilerine bireysel ilgi gösterdiklerini” ortaya koymaktadır ( $\bar{x} = 3,61 > 3,40$ ). “Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu ortalaması ( $\bar{x} = 3,83$ ) ve standart sapması 0,599’dur. Bu bulgular, “dönüştürücü liderlerin yüksek bir düzeyde çalışanlardan yüksek başarı göstermelerini beklediklerini” ortaya koymaktadır ( $\bar{x} = 3,83 > 3,40$ ).

**Tablo 5: Girişimcilik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Girişimcilik	3,78	0,530
Yenilik	3,93	0,674
Yeni Girişim	3,85	0,609
Stratejik Yenilenme	3,69	0,686
Proaktif Davranış	3,59	0,703

Araştırmaya katılan kişilerin girişimcilik ölçeği ortalaması ( $\bar{x} = 3,78$ ) ve standart sapması 0,530 iken, “yenilik” alt boyutu ortalaması ( $\bar{x} = 3,93$ ) ve

standart sapması 0,674'tür. Bu bulgular, işletmede "yeniliğe" yüksek bir düzeyde önem verildiğini ortaya koymaktadır ( $\bar{x} = 3,93 > 3,40$ ). "Yeni girişim" alt boyutu ortalaması ( $\bar{x} = 3,85$ ) ve standart sapması 0,609'dur. Bu bulgular işletmede "yeni girişime" yüksek bir düzeyde önem verildiğini göstermektedir ( $\bar{x} = 3,85 > 3,40$ ). "Stratejik yenilenme" alt boyutu ortalaması ( $\bar{x} = 3,69$ ) ve standart sapması 0,686'dır. Bunlar işletmede "stratejik yenilenmeye" yüksek bir düzeyde önem verildiğini ortaya koymaktadır ( $\bar{x} = 3,69 > 3,40$ ). "Proaktif davranış" alt boyutu ortalaması ( $\bar{x} = 3,59$ ) ve standart sapması 0,703'tür. Bu bulgular işletmede "proaktif davranışa" yüksek düzeyde önem verildiğini göstermektedir ( $\bar{x} = 3,59 > 3,40$ ).

#### C. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6:** Dönüştürücü Liderlik ve Alt Boyutları ile Girişimcilik ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi

Alt Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Dönüştürücü Liderlik	-									
2. Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	0,947**	-								
3. Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0,903**	0,815**	-							
4. Entelektüel Teşvikte Bulunma	0,879**	0,780**	0,732**	-						
5. Bireysel İlgi Gösterme	0,794**	0,696**	0,694**	0,642**	-					
6. Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	0,431**	0,348**	0,252**	0,389**	0,230**	-				
7. Girişimcilik	0,484**	0,490**	0,382**	0,456**	0,333**	0,260**	-			
8. Yenilik	0,453**	0,463**	0,375**	0,411**	0,331**	0,192**	0,846**	-		
9. Yeni Girişim	0,259**	0,249**	0,176**	0,258**	0,180**	0,214**	0,741**	0,504**	-	
10. Stratejik Yenilenme	0,441**	0,448**	0,366**	0,408**	0,302**	0,204**	0,823**	0,602**	0,467**	-
11. Proaktif Davranış	0,390**	0,401**	0,301**	0,378**	0,244**	0,221**	0,775**	0,541**	0,374**	0,590**

\*: Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır. \*\*: Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

1. “Dönüştürücü liderlik” ile “girişimcilik” arasında (0,484)  $p<0,01$  düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu bulgudan hareketle, “dönüştürücü liderlik” ve “girişimcilik” arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirten (H1) hipotezi kabul edilmiştir.

2. “Dönüştürücü liderlik” ve “girişimciliğin alt boyutları”na ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

“Dönüştürücü liderlik” ile “yenilik” alt boyutu arasında ((0,453)  $p<0,01$ ),

“Dönüştürücü liderlik” ile “yeni girişim” alt boyutu arasında ((0,259)  $p<0,01$ ),

“Dönüştürücü liderlik” ile “stratejik yenilenme” alt boyutu arasında ((0,441)  $p<0,01$ ),

“Dönüştürücü liderlik” ile “proaktif davranış” alt boyutu arasında ((0,390)  $p<0,01$ ) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Bu bulgular değerlendirildiğinde “dönüştürücü liderlik” ile “girişimciliğin alt boyutları” arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmüştür. Boyutlar arasındaki en güçlü ilişki “dönüştürücü liderlik” ve “yenilik” arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu “dönüştürücü liderlik” ve “stratejik yenilenme” arasındaki ilişki izlemektedir.

“Dönüştürücü liderliğin alt boyutları”yla “girişimcilik ve girişimciliğin alt boyutları”na ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

- a) “Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutu ile “girişimcilik” arasında ((0,490)  $p<0,01$ ) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

“Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutu ile “yenilik” alt boyutu arasında ((0,463)  $p<0,01$ ),

- “Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutu ile “yeni girişim” alt boyutu arasında ((0,249)  $p<0,01$ ),

“Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli” olma alt boyutu ile “stratejik yenilenme” alt boyutu arasında ((0,448)  $p<0,01$ ),

“Vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutu ile “proaktif davranış” alt boyutu arasında ((0,401)  $p<0,01$ ) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

“Dönüştürücü liderliğin vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” alt boyutuyla “girişimciliğin alt boyutları” arasında ortaya çıkan bu bulgular değerlendirildiğinde, boyutlar arasındaki en güçlü ilişki “vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” ile “yenilik” arasında olduğu bulunmuştur. Bunu “vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” boyutu ile “stratejik yenilenme” boyutu arasındaki ilişki izlemektedir.

- b) “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu ile girişimcilik arasında ((0,382)  $p<0,01$ ) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu ile “yenilik” alt boyutu arasında ((0,375)  $p<0,01$ ),
- “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu ile “yeni girişim” alt boyutu arasında ((0,176)  $p<0,01$ ),
- “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu ile “stratejik yenilenme” alt boyutu arasında ((0,366)  $p<0,01$ ),
- “Grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutu ile “proaktif davranış” alt boyutu arasında ((0,301)  $p<0,01$ ) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

“Dönüştürücü liderliğin grup amaçlarının kabulünü sağlama” alt boyutuyla “girişimciliğin alt boyutları” arasında ortaya çıkan bu bulgular değerlendirildiğinde boyutlar arasındaki en güçlü ilişkinin “grup amaçlarının kabulünü sağlama” ile “yenilik” arasında olduğu bulunmuştur. Bunu “grup amaçlarının kabulünü sağlama” boyutu ile “stratejik yenilenme” boyutu arasındaki ilişki izlemektedir.

c) Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu ile “girişimcilik” arasında ((0,456)  $p<0,01$ ) düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

“Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu ile “yenilik” arasında ((0,411)  $p<0,01$ ),

“Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu ile “yeni girişim” arasında ((0,258)  $p<0,01$ ),

Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu ile “stratejik yenilenme” alt boyutu arasında ((0,408)  $p<0,01$ ),

Entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutu ile “proaktif davranış” alt boyutu arasında ((0,378)  $p<0,01$ ) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Dönüştürücü liderliğin “entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutuyla “girişimciliğin alt boyutları” arasında ortaya çıkan bu bulgulara göre, en güçlü ilişki “entelektüel teşvikte bulunma” ile “yenilik” arasında olduğu görülmüştür. Bunu “entelektüel teşvikte bulunma” ile “stratejik yenilenme” arasındaki ilişki izlemektedir.

d)“Bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ile girişimcilik arasında ((0,333)  $p<0,01$ ) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- “Bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ile “yenilik” alt boyutu arasında ((0,331)  $p<0,01$ ),
- “Bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ile “yeni girişim” alt boyutu arasında ((0,180)  $p<0,01$ ),
- “Bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ile “stratejik yenilenme” alt boyutu arasında ((0,302)  $p<0,01$ ),
- “Bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ile “proaktif davranış” alt boyutu arasında ((0,244)  $p<0,01$ ) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Dönüştürücü liderliğin “bireysel ilgi gösterme” alt boyutu ile girişimciliğin alt boyutları arasında ortaya çıkan bu bulgular değerlendirildiğinde en güçlü ilişkinin “bireysel ilgi gösterme” ile “yenilik” arasında olduğu görülmüştür. Bunu “bireysel ilgi gösterme” ile “stratejik yenilenme” arasındaki ilişki izlemektedir.

e)“Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu ile “girişimcilik” arasında ((0,260)  $p<0,01$ ) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

- “Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu ile “yenilik” alt boyutu arasında ((0,192)  $p<0,01$ ),
- “Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu ile “yeni girişim” alt boyutu arasında ((0,214)  $p<0,01$ ),
- “Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu ile “stratejik yenilenme” alt boyutu arasında ((0,204)  $p<0,01$ ),
- “Yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutu ile “proaktif davranış” alt boyutu arasında ((0,221)  $p<0,01$ ) düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

“Dönüştürücü liderliğin yüksek başarı beklentisine sahip olma” alt boyutuyla “girişimciliğin alt boyutları” arasında ortaya çıkan bu bulgulardan en güçlü ilişkinin “yüksek başarı beklentisine sahip olma” ve “proaktif davranış” arasında olduğu görülmüştür. Bunu “yüksek başarı beklentisine sahip olma” ile “yeni girişim” boyutu arasındaki ilişki izlemektedir.

Korelasyon Analizi sonucunda dönüştürücü liderlik ve alt boyutları arasında da pozitif ilişkilerin olduğu görülmüştür. Aynı durum girişimcilik ve alt boyutları içinde geçerlidir.

Bu bulgular doğrultusunda, “dönüştürücü liderliğin alt boyutları” ile “girişimciliğin alt boyutları” arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu belirten (H2) hipotezleri kabul edilmiştir.

#### D. Girişimciliğe İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Girişimciliği etkileyen faktörlerin yönünü ve büyüklüğünü belirlemek için doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 7: Girişimciliğe İlişkin Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	Exp(B)	t	P
Sabit	2,149	0,188		11,409	0,000**
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma	0,310	0,075	0,399	4,150	0,000**
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	-0,065	0,061	-0,095	-1,080	0,281
Entelektüel Teşvikte Bulunma	0,141	0,060	0,193	2,347	0,020*
Bireysel İlgi Gösterme	-0,006	0,043	-0,010	-0,132	0,895
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	0,063	0,047	0,071	1,329	0,185

\*: p<0,05, \*\*:p<0,01

Uygulanan regresyon analizi sonucu  $R^2$  değeri 0,262 bulunmuştur. Buna göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan girişimcilikteki değişimleri açıklama oranı %26,2'dir (F:23,439, P<0,05). Analiz sonucunda bağımsız değişkenlerden “vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma” ve “entelektüel teşvikte bulunma” model için önemli değişkenlerdir. Buna göre; “vizyon-ilham sağlama-uygun bir rol modeli olma” ve “entelektüel teşvikte bulunma” alt boyutları girişimcilik ölçeği üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler göstermektedir. Diğer değişkenlerin ise girişimcilik ölçeği üzerinde anlamlı etkileri saptanmamıştır.

### VI. Sonuç

Toplumların kalkınmasında, gelişmesinde, yenilikler yapmasında önemli bir vasıta olan girişimcilik ile değişimlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan dönüştürücü liderlik anlayışı arasındaki ilişkilerin ele alındığı bu çalışma sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

İşletme liderlerinin, işletme içerisinde genel olarak “yüksek” bir düzeyde dönüştürücü liderlik özellikleri gösterdikleri ve dönüştürücü liderlik tutum ve davranışlarında buldukları şekilde algılandıkları görülmüştür. Dönüştürücü liderliğin “yüksek başarı beklentisine sahip olma” boyutu diğer boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu bulgu, işletme liderlerinin dönüştürücü liderlik boyutları içerisinde en çok bu boyuta ilişkin özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut “entelektüel teşvikte bulunma” boyutudur. Bu bulgu, liderlerin, dönüştürücü liderliğin diğer boyutlarına kıyasla bu boyutta istenen ölçüde başarılı olmadıklarını ortaya koymaktadır.

İşletmede girişimciliğe verilen önem düzeyinin “yüksek” olduğu şeklinde bir algılama belirlenmiştir. Girişimciliğin “yenilik” boyutu diğer boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip boyut çıkmıştır. Bu da işletmenin girişimciliğin en çok bu boyutunu önemseydiğini göstermektedir. Proaktif davranış boyutu diğer boyutlar içerisinde en düşük ortalamaya sahip boyut olmuştur. Bu bulgu, işletmede diğer boyutlara verilen önemin bu boyutta aynı ölçüde verilmediğini göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik ve alt boyutları ile girişimcilik ve alt boyutları arasındaki ikili ilişkileri incelemek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi sonucunda “Dönüştürücü liderlik” ile “girişimcilik” arasında; “Dönüştürücü liderlik” ile “girişimciliğin alt boyutları” arasında; “Dönüştürücü liderliğin” alt boyutlarıyla “girişimcilik” ve “girişimciliğin alt boyutları” arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

“Girişimciliği” etkileyen faktörlerin yönünü ve büyüklüğünü belirlemek amacıyla yapılan Regresyon Analizi sonuçlarında, “girişimcilik” üzerinde “vizyon-ilham sağlama ve uygun bir rol modeli olma”, “entelektüel teşvikte bulunma” değişkenlerinin anlamlı ilişkileri bulunmuş ve bunların önemli



değişkenler olduğu tespit edilmiştir. Regresyon Analizi sonuçlarında, girişimcilik üzerinde, “grup amaçlarının kabulünü sağlama”, “bireysel ilgi gösterme”, “yüksek başarı beklentisine sahip olma” değişkenlerinin anlamlı ilişkileri bulunamamıştır.

Bu sonuçlara göre, dönüştürücü liderlerin, vizyon yaratarak ve uygun bir rol modeli olarak takipçilerini girişimciliğe yönlendirdikleri; takipçilerine entelektüel teşvik sağlamak yoluyla girişimciliği daha çok arttırdıkları; grup amaçlarını kabulünü sağlamak sayesinde girişimciliği daha çok destekledikleri; bireysel ilgi yoluyla takipçilerinin girişimci olma istekliliklerini açığa çıkardıklarını ve onlardan yüksek başarı bekleyerek, girişimcilik faaliyetlerinin başarılı olmasını sağladıkları sonucuna varılmıştır.

İşletmedeki liderler daha çok dönüştürücü liderlik tutum ve davranışlarında bulunarak girişimciliği geliştirmeye çalışmalıdırlar. Özellikle çalışanların başarılı olmada değişimleri bir fırsat olarak görmelerini sağlamalı, birer yenilikçi olmaları için teşvik etmelidirler. Yine liderler, çalışanların kişisel ihtiyaçlarına ve duygularına önem vermeli; amaçların oluşturulmasında çalışanların fikirlerini almalı; onların birer girişimci ve lider olarak yetişmeleri için gerekli ortam sağlanmalıdır.

Gelecekte yapılacak araştırmalar özellikle ekonomimize önemli katkılar sağlayan sektörlerde faaliyette bulunan işletmeler üzerinde örneklem genişletilerek yapılmalıdır. Girişimciliğin ve bu süreçte dönüştürücü liderliğin şekillenmesinde etkili olduğu düşünülen çevresel koşullar da yapılacak araştırmaya dahil edilmelidir.

### Kaynaklar

- Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2001) “Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation”, *Journal Of Business Venturing*, 16, ss. 495-527.
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., Keller, R. T. (2006) “Leadership And Organizational Learning: A Multiple Levels Perspective”, *The Leadership Quarterly*, 17, ss. 577-594.
- Brown, D. J., Keeping, L. M. (2005) “Elaborating The Construct Of Transformational Leadership: The Role Of Affect”, *The Leadership Quarterly*, 16, ss. 245-272.
- Cho, J., Dansereau, F. (2010) “Are Transformational Leaders Fair? A Multi-Level Study Of Transformational Leadership, Justice Perceptions, And Organizational Citizenship Behaviors”, *The Leadership Quarterly*, 21, ss. 409-421.
- Conrad, M. A., Guhde, J., Brown, D., Chronister, C., Ross-Alaolmolki, K. (2010) “Transformational Leadership: Instituting A Nursing

- Simulation Program”, *Clinical Simulation In Nursing*, doi:10.1016/j.ecns.2010.02.007.
- Crossan, M., Vera, D., Nanjad, L. (2008) “Transcendent Leadership: Strategic Leadership In Dynamic Environments”, *The Leadership Quarterly*, 19, ss. 569-581.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., Stafford, E. (2010) “Leadership Styles And Outcome Patterns For The Nursing Workforce And Work Environment: A Systematic Review”, *International Journal Of Nursing Studies*, 47, ss. 363-385.
- Dvir, T., Shamir, B. (2003) “Follower Developmental Characteristics As Predicting Transformational Leadership: A Longitudinal Field Study”, *The Leadership Quarterly*, 14, ss. 327-344.
- Estapa, A. L. (2009) The Relationship Between The Transformational Leadership Characteristics Of Principals, As Perceived By Teachers, And Student Achievement On Standardized Test. Unpublished PhD Dissertation, Capella University.
- Fayolle, A. (2007) *Entrepreneurship and New Value Creation*, USA: Cambridge University Press.
- Gümüşlüoğlu, L., İlsev, A. (2009) “Transformational Leadership, Creativity, And Organizational Innovation”, *Journal Of Business Research*, 62, ss. 461-473.
- Güney, S., Nurmakhamatuly, A. (2007) “Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 10 (18), ss. 62-86.
- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. C., Awad, S. S., (2008) “Transformational, Transactional, And Passive-Avoidant Leadership Characteristics Of A Surgical Resident Cohort: Analysis Using The Multifactor Leadership Questionnaire And Implications For Improving Surgical Education Curriculums”, *Journal Of Surgical Research*, 148, ss. 49-59.
- Jansen, J. P., Vera, D., Crossan, M. (2009) “Strategic Leadership For Exploration And Exploitation: The Moderating Role Of Environmental Dynamism”, *The Leadership Quarterly*, 20, ss. 5-18.
- Jung, D. D., Wu, A., Chow, C. W. (2008) “Towards Understanding The Direct And Indirect Effects Of CEOs' Transformational Leadership On Firm Innovation”, *The Leadership Quarterly*, 19, ss. 582-594.
- Keegan, A. E., Den Hartog, D. N. (2004) “Transformational Leadership In A Project-Based Environment: A Comparative Study Of The Leadership Styles Of Project Managers And Line Managers”, *International Journal Of Project Management*, 22, ss. 609-617.

- Lee, S. H., Williams, C. (2007) "Dispersed Entrepreneurship Within Multinational Corporations: A Community Perspective", *Journal Of World Business*, 42, ss. 505-519.
- Marcati, A., Guido, G., Peluso, A. M. (2008) "The Role Of SME Entrepreneurs' Innovativeness And Personality In The Adoption Of Innovations", *Research Policy*, 37, ss. 1579-1590.
- Markman, D. G., Phan, P. H., Balkin, D. B., Gianiodis, P. T. (2005) "Entrepreneurship And University-Based Technology Transfer", *Journal Of Business Venturing*, 20, ss. 241-263.
- Menguc, B., Auh, S. (2008) "Conflict, Leadership, And Market Orientation", *Intern. J. of Research In Marketing*, 25, ss. 34-45.
- Naktiyok, A. (2004) İç Girişimcilik, İstanbul: Beta Yayınları.
- Oke, A., Munshi, N., Walumbwa, F. O. (2009) "The Influence Of Leadership On Innovation Processes And Activities", *Organizational Dynamics*, 38 (1), ss. 64-72.
- Özdamar, K. (2002) Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Patiar, A., Mia, L. (2009) "Transformational Leadership Style, Market Competition And Departmental Performance: Evidence From Luxury Hotels In Australia", *International Journal Of Hospitality Management*, 28, ss. 254-262.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990) "Transformational Leader Behaviours And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviours", *Leadership Quarterly*, 1 (2), ss. 107-142.
- Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2004) "Dimensions Of Transformational Leadership: Conceptual And Empirical Extensions", *The Leadership Quarterly*, 15, ss. 329-354.
- Rickards, T., Clark, M. (2006) Dilemmas Of Leadership, London And New York: Routledge.
- Seaver, D. S. (2010) Effect Of Transformational Leadership In A Cross-Cultural Organization: A Case Study. Unpublished PhD Dissertation, Capella University.
- Shao, L., Webber, S. (2006) "A Cross-Cultural Test Of The 'Five-Factor Model Of Personality And Transformational Leadership'", *Journal Of Business Research*, 59, ss. 936-944.
- Thornberry, N. (2001) "Corporate Entrepreneurship: Antidote Or Oxymoron?", *European Management Journal*, 19 (5), ss. 526-533.
- Willett, S. R. (2009) Organizational Climate, Transformational Leadership, And Leading Organizational Change: A Study Of Senior Business Leaders In The Life Insurance Industry, Unpublished PhD Dissertation, Capella University.

- Yang, C.-W. (2006) The Effect Of Leadership And Entrepreneurial Orientation Of Small And Medium Enterprises On Business Performance In Taiwan, Unpublished PhD Dissertation, University Of Incarnate Word.
- Zampetakis, L. A., Beldekos, P., Moustakis, V. S. (2009) ““Day-To-Day” Entrepreneurship Within Organisations: The Role Of Trait Emotional Intelligence And Perceived Organisational Support”, *European Management Journal*, 27, ss. 165-175.  
(<http://www.surveysystem.com/sscale.htm>)