

Gönderim Tarihi: 23.02.2018 Kabul Tarihi: 29.08.2018

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN İÇ GİRİŞİMCİLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ: BOLU İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ozan BÜYÜKYILMAZ*

Musa KAYIŞ**

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON INTRAPRENEURSHIP BEHAVIOR: A RESEARCH IN BOLU PROVINCE

Öz

Bu çalışmada dönüştürücü liderlik ile iç girişimcilik arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışmanın amacı, dönüştürücü liderlik uygulamalarının çalışanların iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini belirleyebilmektir. Çalışmada dönüştürücü liderliğin dört boyutunun (idealleştirerek etkileme, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi) iç girişimcilik davranışlarını (risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, özerklik ve bireysel ağ genişletme) etkileme derecesi araştırılmaktadır. Bu amaç için Bolu ilinde faaliyet gösteren dört farklı işletmedeki 313 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Hipotezler ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, dönüştürücü liderliğin idealleştirerek etkileme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi boyutlarının farklı iç girişimcilik boyutlarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Buna karşılık dönüştürücü liderliğin ilham verme boyutunun iç girişimcilik davranışları üzerinde bir etkisi bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, İç Girişimcilik.

Abstract

This study examines the relationship between transformational leadership and intrapreneurship. The purpose of the study is to determine the impact of transformational leadership practices on intrapreneurship behavior of employees. This study investigated the effect of four dimensions of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration) on intrapreneurship behaviors (risk taking, innovativeness, proactiveness, autonomy, expanding network). For this purpose, a research was conducted on 313 employees in four different enterprises operating in Bolu Province. The data used in the analysis were obtained by questionnaire. Hypotheses were tested by regression analysis. As a result of the

* Dr. Öğr. Üyesi, Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: ozanbuyukyilmaz@karabuk.edu.tr.

** Öğr. Gör., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Gerede MYO, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, e-posta: musakayis@ibu.edu.tr.

study, it has been determined that idealized influence, intellectual stimulation and individualized consideration dimensions of transformational leadership have positive effects on different intrapreneurship dimensions. On the other hand, the inspirational motivation dimension of transformational leadership has no impact on intrapreneurship behaviors.

Keywords: Transformational Leadership, Intrapreneurship.

1. Giriş

Küresel ekonomi, tüm dünyadaki kuruluşlar ve endüstriler için derin ve hızlı değişimler yaratmaktadır. Günümüzün rekabetçi ve hızlı değişen çevresinde varlığını devam ettirmek isteyen işletmelerin proaktif, risk almaya yatkın ve yenilikçi çalışanlara ihtiyaçları bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle iç girişimcilik davranışı günümüz çalışanları için önemli bir özellik durumundadır (Antoncic ve Hisrich 2001:496; Antoncic ve Antoncic 2011:590; Gawke vd. 2017:89).

Araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular, girişimciliği benimseyen örgütlerin daha yenilikçi ve rekabetçi olduğunu ve daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymaktadır (Yener ve Akyol 2009; Kızıloğlu ve İbrahimoglu 2013). Fakat, örgüt yapıları, süreçleri ve kültürü genellikle girişimciliği teşvik etmekten ziyade engellemektedir. Çalışanların yeni fikirleri yeni ürünlere dönüştürmesini veya örgüt verimliliğini artırmak için yeni süreçler geliştirmesini zorlaştırmaktadır. Bu çerçevede, yenilikçi projeleri paylaşmak ve geliştirmek konusunda gerçekten risk almaya istekli çalışanların iç girişimcilik davranışını daha çok sergileyenler olduğu düşünülmektedir (Morianio vd. 2014:105).

Daha önceki araştırmalarda, yönetim desteğinin girişimciliği etkileyen önemli bir örgütsel faktör olduğu belirlenmiştir (Elenkov ve Manev 2005; Moriano vd. 2014). Yönetim desteği, yöneticilerin girişimciliği kolaylaştırmaya ve teşvik etmeye ne derece istekli olduğunun bir ifadesidir. Diğer bir ifadeyle yönetim desteği, yenilikçi fikirlerin savunulmasını ve çalışanların iç girişimcilik davranışı gösterebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları sunmasını içermektedir. Bu kapsamda yöneticinin liderlik tarzının, çalışanlar arasında girişimciliği teşvik etmede önemli bir rol oynadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Bununla birlikte, literatürde liderlik tarzlarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Morianio vd. 2014; Afsar vd. 2016; Yılmaz vd. 2013; Bay ve Söker 2016). Bu nedenle, farklı liderlik tarzları ile çalışanların iç girişimcilik davranışı arasındaki ilişkilerin daha fazla araştırma kapsamında incelenmesine ihtiyaç vardır.

Liderlik teorileri arasında yer alan dönüştürücü liderliğin, yönetim literatüründe çok önemli bir yeri bulunmaktadır. Dönüştürücü liderlik, liderin astlarının grup amaçlarını ve misyonunu fark etmesini ve kabul etmesini sağlaması, astlarının grup çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde görmeleri için çabalaması ve bu yolla çalışanlarının çıkarlarını genişletmesi ve arttırması anlamına gelmektedir (Bass 1990:21).

Bu çalışma liderlik tarzları kapsamında dönüştürücü liderlik ile iç girişimcilik davranışı arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı, dönüştürücü liderlik uygulamalarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisini belirleyebilmektir. Belirtilen amaç kapsamında Bolu ilinde faaliyet gösteren dört farklı işletmede çalışmakta olan 313 işgörenden anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Çalışmanın, liderlik ve girişimcilik literatürü açısından önemli bir katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Bununla birlikte çalışma sonucunda elde edilen bulguların, çalışanlarının daha fazla girişimci davranmasını isteyen yöneticilere ve liderlere yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

2. Teorik Çerçeve

2.1. İç Girişimcilik

İç girişimcilik, mevcut bir organizasyondaki girişimci davranışları tanımlamak için kullanılan bir kavramdır (Antoncic ve Hisrich 2001:497). Daha geniş şekilde, iç girişimcilik, hem mevcut örgütteki yeni girişimlerin oluşturulması hem de inovasyon ve stratejik yenilenme yoluyla örgütün dönüşümü anlamına gelmektedir (Parker 2011:20). Bir başka tanıma göre ise iç girişimcilik, çalışanların iş ile ilgili riskler alabilme derecesi ve işyerinde fırsatların kavranmasına, tanınmasına ve gerçekleştirilmesine proaktif olarak dahil olma olarak tanımlanmaktadır (de Jong vd. 2015:982). İç girişimcilik ister küçük bir işletme olsun ister büyük bir işletme, tüm işletmeler için önemlidir. Hatta kâr amacı gütmeyen işletmeler ve kamu işletmeleri de iç girişimciliğe duyarlıdır (Kearney vd. 2008:296).

Genel olarak girişimcilik ile iç girişimcilik kavramlarının farklı olduğu düşünülmektedir. Fakat süreç, gerekli girdiler ve potansiyel çıktılar arasındaki benzerliklerin farklılıklardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, mevcut faaliyetlerine devam eden bir işletmedeki girişimcilik süreci yeni bir işletmeye nazaran çok daha kısıtlanmış durumdadır. Ayrıca işletmenin yapısına göre risk varsayımı, kişisel ödül imkânları, mevcut kaynakların kullanılabilirliği ve iç girişimcinin sahip olduğu özgürlük ve kontrol açısından farklılıklar bulunabilmektedir (Hisrich 1990:211; Parker 2011:20).

İç girişimcilik, örgütlerin karmaşık ve rekabetçi çevrede başarılı olmaları için fırsat yaratmakta ve böylece performansın geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Örgütlerde uygulanana başarılı iç girişimcilik çalışmaları, yeniliklerin gelişeceği bir yönetsel ortam yaratmaktadır. İç girişimciler faaliyetlere yönelik olan ve işlerini çok hızlı yürüten bireylerdir. Amaçlara ulaşmak iç girişimciler için çok önemlidir ve amaca ulaşma yolunda tüm zorlukları aşmak için çabalarlar. İç girişimciler vizyon ile faaliyetleri uyumlaştırmak için çabalarlar. İç girişimciler düşünen, işi yapan ve planlayan kişilerdir (Güney 2015:196).

İç girişimcilik hem örgütsel hem de bireysel seviyede gerçekleşebilmektedir. Bu çerçevede örgütsel seviyede iç girişimciliğin risk alma, yenilikçilik, proaktiflik ve özerklik olarak dört boyutu bulunmaktadır. Belirtilen boyutlara bireysel seviyede bireysel ağları geliştirme boyutu eklenmiştir. Dolayısıyla iç girişimciliğin beş boyuttan oluşan bir kavram olduğu söylenebilir (Lumpkin ve Dess 1996; Moriano vd. 2014).

- *Risk Alma*: elde edilecek çıktılara ilişkin bir bilgiye sahip olmadan örgütün çıkarı ve fayda sağlamak amacıyla bilinmeyen alanlara yönelmeyi ifade etmektedir.
- *Yenilikçilik*: yeni süreçler, ürünler veya hizmetler ile sonuçlanabilecek yeni fikirlere ve deneylere yol açan faaliyetler gerçekleştirme eğilimini yansıtmaktadır.
- *Proaktiflik*: yeni fırsatlara neden olabilecek gelecekteki ihtiyaç, değişim veya zorlukları önceden bilme ve bu amaçla davranma anlamına gelmektedir.
- *Özerklik*: çalışanların, fikirlerini ve vizyonlarını açık bir şekilde ortaya çıkarmalarını ve bağımsız olarak hareket etmelerini ifade etmektedir.
- *Bireysel Ağ Geliştirme*: karşılaşılan problemlere ve sorunlara karşı yeni çözümler sunma, fikirleri paylaşma ve bu tarz çalışmalar yapmak amacıyla sosyal bağlar oluşturmak olarak tanımlanmaktadır.

2.2. Dönüştürücü Liderlik

Yöneticiler, iç girişimciliği teşvik eden ve kolaylaştıran bir örgüt iklimi yaratmada hayati bir rol oynamaktadır (Hornsby vd. 2002:255). Çünkü yöneticiler, astlarının yenilikçi fikirlerini destekleyerek, gerekli kaynakları ve uzmanlığı sağlayarak veya deneysel projelerini destekleyerek örgütte girişimcilik faaliyetlerin benimsenmesine neden olabilir (Kuratko vd. 2005:277-278). Liderlik teorileri arasında, iç

girişimciliği en fazla dönüştürücü liderliğin desteklediği söylenebilir. Araştırmalar dönüştürücü liderliğin çalışanların yaratıcılığını ve yeniliğini teşvik ettiğini göstermektedir (Elenkov ve Manev 2005; Moriano vd. 2014; Afsar vd. 2016; Bay ve Söker 2016).

Dönüştürücü liderlik teorisi kapsamında iki tür liderlik uygulaması bulunmaktadır; dönüştürücü ve etkileşimci liderlik (Bass 1985; Bass 1990; Avolio ve Bass 2002; Bass ve Riggio 2006). Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik çoğunlukla iki ayrı uçta yer almaktadır. Etkileşimci liderlik daha çok bireysel görev performansını (iş tanımlarında belirli davranışlar) öngörmektedir. Buna karşılık dönüştürücü liderlik ise daha çok bağlamsal performansı (iş tanımlarında belirlenenin üstünde ve ötesinde performansı açıklayan örgütsel vatandaşlık davranışı) etkileyen liderlik biçimidir (Afsar vd. 2016:3). Bu kapsamda dönüştürücü liderlik, liderin takipçilerini örgüt vizyonunu benimsemeleri ve enerjilerini bütünsel hedeflere ulaşmak için odaklamaları yönünde etkilemesidir (Bass ve Riggio 2006:4). Diğer bir ifadeyle dönüştürücü liderlik, liderin astlarının grup amaçlarını ve misyonunu fark etmesini ve kabul etmesini sağlaması, astlarının grup çıkarılarını kendi çıkarılarının üstünde görmeleri için çabalaması ve bu yolla çalışanlarının çıkarılarını genişletmesi ve arttırması anlamına gelmektedir (Bass 1990:21).

Dönüştürücü lider, takipçilerini başlangıçta tasarlandıklarından ve mümkün olduğunu düşündüklerinden daha fazlasını yapmaya motive eder. Takipçilerinden daha zorlayıcı hedeflere ve yüksek performansa ulaşmasını ister. Dönüşümci lider aynı zamanda daha kararlı ve memnun takipçilere sahip olma eğilimindedir. Dahası, dönüşümci lider takipçilerinin kendi liderlik potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olarak onları güçlendirir ve bireysel ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimlerine dikkat eder (Bass ve Riggio 2006:4).

Hem etkileşimci hem de dönüştürücü liderlik tarzı daha yüksek seviyede bir çalışan performansı elde etmeyi amaçlamaktadır. Fakat fark amaçların belirlenmesi ve motivasyon yöntemlerinden kaynaklanmaktadır (Tyssen vd. 2014:367). Dönüştürücü liderlik, bazı açılardan etkileşimci liderliğin genişletilmiş biçimidir. Etkileşimci liderlik; liderler, meslektaşlar ve takipçiler arasında gerçekleşen faaliyetleri veya değişimi vurgulamaktadır. Bu tarz, diğerlerine neyin gerekli olduğunu söyleyen ve bu gerekliliklerin yerine getirilmesinin hangi koşullara bağlı olduğunu ve nasıl ödüllendirileceğini belirten liderliği temel almaktadır. Buna karşılık dönüşümci liderlik, liderliği bir sonraki seviyeye yükseltmektedir. Dönüştürücü liderlik, örgütün bütünü veya bir birimi için paylaşılan vizyona takipçilerin kendilerini adanmaları yönünde ilham vermeyi ve sorunları yenilikçi yaklaşımlar ile çözmeleri konusunda desteklemeyi

kapsamaktadır. Ayrıca, koçluk, danışmanlık ve destek sağlama yoluyla takipçilerin liderlik kapasitesinin geliştirmeyi içermektedir (Avolio ve Bass 2002:1; Bass ve Riggio 2006:4).

Dönüştürücü liderliğin dört temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar; idealleştirerek etkileme, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi şeklinde sıralanmaktadır (Bass ve Avolio 1995; Avolio ve Bass 2002; Bass ve Riggio 2006).

- *İdealleştirerek Etkileme:* Dönüştürücü lider, takipçileri için bir rol model olacak şekilde hareket etmektedir. Takdir edilen, saygı duyulan, güvenilir liderdir. Takipçiler, dönüştürücü lider ile kendini özdeşleştirmekte ve onu taklit etmektedir. Lider bu itibarı, başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutarak kazanmaktadır. Lider, takipçileri ile riskleri paylaşmakta ve keyfi değil tutarlı davranışlar sergilemektedir. Etik ve ahlak kurallarına uyacağına ve doğru şeyi yapacağına her zaman güven duyulmaktadır. Kişisel çıkarları için güç kullanmaktan kaçınmakta, yalnızca ihtiyaç olduğunda gücünü kullanmaktadır.

- *İlham Verme:* Dönüştürücü lider, takipçilerinin işlerini anlamlı ve zorlayıcı hale getirerek çevresindeki insanları motive edecek ve ilham verecek şekilde davranmaktadır. Takım ruhunu harekete geçirmekte, heyecan ve iyimserlik sergilemektedir. Lider, takipçilerinin karşılaşmasını istediği beklentileri net bir şekilde iletmekte, hedeflere ve paylaşılan vizyona olan bağlılık göstermektedir.

- *Entelektüel Teşvik:* Dönüştürücü lider, varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden planlayarak ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak takipçilerinin yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik etmektedir. Yaratıcılığı cesaretlendirmekte, bireysel hataları açık olarak eleştirmemektedir. Takipçilerinden yeni fikirler üretmesini ve sorunları yaratıcı şekilde çözmesini beklemektedir. Takipçiler yeni yaklaşımlar denemek için teşvik edilmekte ve fikirleri, liderin fikirlerinden farklı olsa bile eleştirilmemektedir.

- *Bireysel İlgi:* Dönüştürücü lider, bir koç veya mentor olarak hareket ederek, tüm takipçilerinin başarı ve büyüme ihtiyaçlarına özel ilgi göstermektedir. Lider, takipçilerini potansiyelinin üzerinde performans sergilemesi için geliştirmektedir. Birey ilgi, destekleyici bir iklim içerisinde yeni öğrenme fırsatları yaratılarak uygulanmaktadır. Lider, takipçilerinin farklı ihtiyaçlara ve isteklere sahip olduğunun bilincindedir ve bireysel farklılıkları kabul etmektedir. Lider, görev dağıtımında takipçilerinin gelişimini ön planda tutmaktadır.

2.3. Dönüştürücü Liderlik ve İç Girişimcilik İlişkisi

Dönüştürücü liderlik üzerine gerçekleştirilen araştırmalar, liderin dönüştürücü liderlik yaklaşımını benimsemesi durumunda çalışanların, yüksek performans (Bass 1985; Wang vd. 2011), yenilikçi davranış (Jung vd. 2003; Gümüşlüoğlu ve İlsev 2009; Pieterse vd. 2010) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Podsakoff vd. 1990; Wang vd. 2005) sergileme eğiliminin yükseldiğini göstermektedir. Bununla birlikte dönüştürücü liderlik, çalışanların iş tatminini arttırmakta (Podsakoff vd. 1990; Medley ve Larochelle 1995; Griffith 2004; Baltacı vd. 2014) örgütsel bağlılığını yükseltmekte (Avolio vd. 2004) ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Griffith 2004).

Aynı şekilde dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik davranışını arttırıcı bir etkisi de olabilmektedir (Moriano vd. 2014; Afsar vd. 2016). Çünkü ilk olarak dönüştürücü liderin, takipçilerinin fırsatları görebilmesi için açık bir vizyon ve süreçler geliştirdiği söylenebilir. İkinci olarak, dönüştürücü lider, takipçilerini kendi başlarına düşünmeye, yeni fikirler geliştirmeye ve örgütün misyonu ve hedefleri için artık faydalı olmayan kuralları ve sistemleri sorgulamaya teşvik etmektedir. Üçüncü olarak, dönüştürücü lider, örgütün karşı karşıya olduğu mevcut problemlere yenilikçi çözümler üretmeleri ve uygulamaları için takipçilerinin güvenlerini ve becerilerini geliştirmektedir (Jung vd., 2003; Moriano vd., 2014). Bu kapsamda çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmektedir;

H1: Dönüştürücü liderlik uygulamaları (H1a: idealleştirerek etkileme, H1b: ilham verme, H1c: entelektüel teşvik, H1d: bireysel ilgi) iç girişimcilik (risk alma) davranışını pozitif olarak etkilemektedir.

H2: Dönüştürücü liderlik uygulamaları (H2a: idealleştirerek etkileme, H2b: ilham verme, H2c: entelektüel teşvik, H2d: bireysel ilgi) iç girişimcilik (yenilikçilik) davranışını pozitif olarak etkilemektedir.

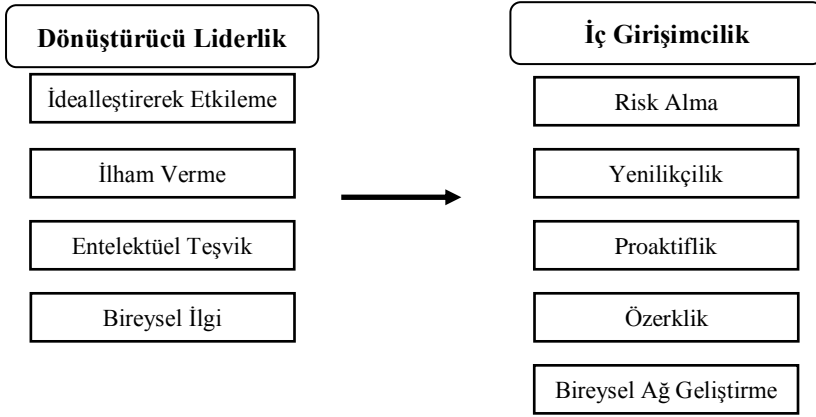
H3: Dönüştürücü liderlik uygulamaları (H3a: idealleştirerek etkileme, H3b: ilham verme, H3c: entelektüel teşvik, H3d: bireysel ilgi) iç girişimcilik (proaktiflik) davranışını pozitif olarak etkilemektedir.

H4: Dönüştürücü liderlik uygulamaları (H4a: idealleştirerek etkileme, H4b: ilham verme, H4c: entelektüel teşvik, H4d: bireysel ilgi) iç girişimcilik (özerklik) davranışını pozitif olarak etkilemektedir.

H5: Dönüştürücü liderlik uygulamaları (H5a: idealleştirerek etkileme, H5b: ilham verme, H5c: entelektüel teşvik, H5d: bireysel ilgi) iç girişimcilik (bireysel ağ geliştirme) davranışını pozitif olarak etkilemektedir.

Dolayısıyla bu çalışmada, dönüştürücü liderlik boyutlarının iç girişimcilik boyutları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Test edilmek istenen hipotezler kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3. Yöntem

3.1. Ana Kütle ve Örneklem

Çalışmanın ana kütlesi, Bolu ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren dört işletmeden oluşmaktadır. İşletmelerden alınan bilgiler kapsamında, dört işletmedeki toplam çalışan sayısı 2335 olarak belirlenmiştir. Ana kütlede geri dönüş oranları da düşünülerek kolayda örnekleme yöntemi ile 500 kişiye anketler dağıtılmıştır. Toplamda 328 çalışan anketi doldurmuştur ve geri dönüş oranı %65,6 olarak belirlenmiştir. Gerçekleştirilen inceleme sonucunda 15 anketin eksik veya hatalı doldurulduğu tespit edilmiştir ve analiz dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak çalışma kapsamında analizler 313 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.2. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada kullanılan verileri elde etmek için anket yönteminden yararlanılmıştır. Bu çerçevede yüzyüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu üç bölüm şeklinde oluşturulmuştur. İlk bölümdeki sorular katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek yöneliktir. İkinci bölümde, katılımcıların dönüştürücü liderlik uygulamalarını nasıl algıladıklarını tespit etmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Üçüncü

bölümde ise katılımcıların iç girişimcilik davranışlarının derecesini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

3.3. Kullanılan Ölçekler

Amaçla uyumlu olarak, farklı araştırmalardaki ölçekler araştırılmış ve çalışmayla uyumlu olduğuna inanılan ölçekler anket formuna dahil edilmiştir.

Çalışanların dönüştürücü liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının derecesini belirleyebilmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlemesi Yurtkoru (2001) tarafından gerçekleştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeği 4 boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. 8 ifade idealleştirerek etkileme, 4 ifade ilham verme, 4 ifade entelektüel teşvik ve 4 ifade ise bireysel ilgi derecesini belirleyebilmek amacıyla kullanılmaktadır.

Çalışanların iç girişimcilik davranışlarının derecesini belirleyebilmek için Lumpkin ve Dess (1996) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlemesi Şeşen (2010) tarafından gerçekleştirilen ölçekten yararlanılmıştır. İç girişimcilik ölçeğinde 5 boyut ve 22 ifade bulunmaktadır. Ölçekte bulunan 5 ifade yenilikçilik, 5 ifade bireysel ağları genişletme, 4 ifade risk alma, 4 ifade proaktiflik ve 4 ifade özerklik davranışının derecesini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır.

Ölçek maddeleri “1= Hiçbir Zaman”, “2= Nadiren”, “3= Bazen”, “4=Çoğu Zaman” ve “5= Her Zaman” şeklinde değişen cevapları içermektedir. Yüksek skorlar, çalışanların dönüştürücü liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

3.4. Analiz Yöntemi

Analizler kapsamında ilk olarak çalışmada kullanılan dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik ölçeklerine geçerlilik analizi uygulanmıştır. Bu çerçevede yapı geçerliliğini test edebilmek için doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır (Anderson ve Gerbing 1988; Byrne 2010; Meydan ve Şeşen 2011). Geçerlilik analizinin ardından tüm ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach Alfa (α) istatistiği kullanılmıştır (Nunnally ve Bernstein 1994; Kline 2011).

Çalışmanın amacıyla uyumlu olarak kurulan hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi kullanılmıştır. Geçerlilik analizinde AMOS programı, güvenilirlik ve regresyon analizinde ise SPSS programı kullanılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanların demografik değişkenlere göre dağılımı çerçevesinde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresine ilişkin elde edilen bulgular değerlendirilmektedir. Araştırmaya katılan 313 kişinin demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Örneklemin Demografik Dağılımı

Değişken		N	%
Cinsiyet	Kadın	31	9,9
	Erkek	282	90,1
Yaş	30 yaş veya altı	143	45,7
	31-40 yaş arası	125	39,9
	41 yaş ve üstü	45	14,4
Eğitim Durumu	Lise ve Altı	285	91,1
	Önlisans	26	8,3
	Lisans	2	0,6
Medeni Durum	Evli	235	75,1
	Bekar	78	24,9
Çalışma Süresi	1 yıldan az	19	6,1
	1-3 yıl arası	60	19,2
	4-6 yıl arası	88	28,1
	7-9 yıl arası	50	16,0
	10 yıl ve daha fazla	96	30,6
TOPLAM		313	100

Tablo 1’e göre çalışmaya katılanların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır (%90,1). Yine katılımcıların büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir (%75,1). Yaş açısından dağılım incelendiğinde katılımcıların %45,7’si 30 yaş veya altı, %39,9’u 31-40 yaş arası ve %14,4’ü 41 yaş ve üstü olduğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun lise ve altı eğitime sahip olduğu belirlenmiştir (%91,1). Son olarak katılımcıların çalışma süresi dağılımlarına bakıldığında %6,1’inin 1 yıldan az, %19,2’sinin 1-3 yıl arası, %28,1’inin 4-6 yıldır, %16’sının 7-9 yıldır ve %30,6’sının 10 yıl ve daha fazla süredir çalışmakta olduğu görülmektedir.

4.2. Geçerlilik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliği her bir ölçeğe ayrı olarak uygulanan doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak dönüştürücü liderlik ölçeğine doğrulayıcı faktör

analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda idealleştirerek etkileme boyutunda yer alan bir ifadenin faktör yükünün 0,50 değerinin altında olduğu ve dolayısıyla faktör yapısını ve uyum iyiliğini olumsuz olarak etkilediği gözlenmiştir. Faktör yapısını olumsuz etkileyen ifade analiz dışında bırakılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, dönüştürücü liderlik ölçeği için faktör yükleri 0,622 ile 0,831 arasındadır. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi ile en düşük t-değerinin 11,674 olduğu ve faktör yüklerinin 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin uyum iyiliği, ki kare uyum testi (χ^2/sd), uyum iyiliği indeksi (GFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) aracılığıyla test edilmiştir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, bütün kriterlerin kabul edilebilir uyum şartını sağladığı belirlenmiştir ($\chi^2/sd=2,603$, GFI=0,883, NFI=0,915, TLI=0,933, CFI=0,945, RMSEA=0,072). Elde edilen uyum iyiliği değerleri, modeldeki ilişkiler ile örneklem verisi arasında tutarlılık olduğunu göstermektedir (Schumacker ve Lomax, 2004:81-84; Bryne, 2010:73-84; Kline, 2011:193-209; Meydan ve Şeşen, 2011:31-37). Sonuç olarak, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda dönüştürücü liderlik ölçeğinin 19 maddelik ve dört faktörlük yapısı doğrulanmıştır.

İkinci olarak iç girişimcilik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda yenilikçilik boyutundaki bir ifadenin, bireysel ağ genişletme boyutundaki iki ifadenin ve özerklik boyutundaki bir ifadenin faktör yükünün 0,50 değerinin altında olduğu belirlenmiştir. Faktör yapısını ve uyum iyiliğini olumsuz olarak etkileyen dört ifade analiz dışında bırakılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır.

Analiz sonucunda, iç girişimcilik ölçeğinin faktör yüklerinin 0,528 ve 0,929 arasında değiştiği belirlenmiştir. Bununla birlikte analiz ile en düşük t-değeri 8,572 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla faktör yükleri 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlıdır.

Uyum iyiliği değerlerine göre kriterler, kabul edilebilir uyum şartını sağlamaktadır ($\chi^2/sd=3,197$, GFI=0,872, NFI=0,880, TLI=0,891, CFI=0,913, RMSEA=0,079). Elde edilen uyum iyiliği değerleri, modeldeki ilişkiler ile örneklem verisi arasında tutarlılık olduğunu göstermektedir (Schumacker ve Lomax, 2004:81-84; Bryne, 2010:73-84; Kline, 2011:193-209; Meydan ve Şeşen, 2011:31-37). Bu bulgular kapsamında, iç girişimcilik ölçeği için 18 maddelik ve beş faktörlük yapı doğrulanmaktadır.

4.3. Güvenilirlik Analizi

Çalışmada geçerliliği sağlanan ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik, Cronbach Alfa (α) istatistiği aracılığıyla hesaplanmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeğine, iç girişimcilik ölçeğine ve bu ölçeklerin alt boyutları için belirlenen güvenilirlik değerleri Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Ölçekler ve Boyutlar	Madde Sayısı	Güvenilirlik Değeri (α)
Dönüştürücü Liderlik	19	0,954
İdealleştirerek Etkileme	7	0,912
İlham Verme	4	0,814
Entelektüel Teşvik	4	0,841
Bireysel İlgi	4	0,850
İç Girişimcilik	18	0,911
Risk Alma	4	0,891
Yenilikçilik	4	0,816
Proaktiflik	4	0,818
Özerklik	3	0,745
Bireysel Ağ Genişletme	3	0,804

Tablo 2 incelendiğinde, ölçeklere ve alt boyutları için hesaplanan güvenilirlik değerlerinin 0,70’den yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla örneklem çerçevesinde dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik ölçeklerine ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik sağlanmıştır (Nunnally ve Bernstein 1994:265).

4.4. Tanımlayıcı Değerler

Tanımlayıcı değerler kapsamında, dönüştürücü liderlik boyutları ve iç girişimcilik boyutları için ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 3’de sunulmaktadır.

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Ort.	Std. Sapma	Korelasyonlar									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.İdealleştirerek Etkileme	3,176	0,916	1									
2. İlham Verme	3,046	0,908	,795**	1								
3. Entelektüel Teşvik	3,110	0,948	,780**	,785**	1							
4. Bireysel İlgi	2,972	0,960	,717**	,710**	,773**	1						
5. Risk Alma	2,297	1,053	,148**	,151**	,123*	,208**	1					
6. Yenilikçilik	3,563	0,771	,374**	,311**	,335**	,292**	,391**	1				
7.Proaktiflik	2,647	0,922	,127*	,132*	,090	,219**	,590**	,349**	1			
8.Özerklik	2,627	0,964	,012	,025	,050	,135*	,565**	,284**	,606**	1		
9. Bireysel Ağ Genişletme	2,839	0,837	,043	,032	,044	,139*	,489**	,332**	,602**	,489**	1	

Not: *p<0,05; **p<0,01

Tablo 3’e göre dönüştürücü liderlik ve iç girişimcilik boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir (p<0,01). Değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde dönüştürücü liderlik boyutları ile iç girişimcilik boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu bulgular bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin araştırılmasına imkan vermektedir.

4.5. Hipotez Testleri

Çalışmada, dönüştürücü liderliğin iç girişimcilik üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu amaç kapsamında dönüştürücü liderlik boyutlarının (idealleştirerek etkileme, ilham verme, entelektüel teşvik, bireysel ilgi) iç girişimcilik davranışının boyutları (risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, özerklik, bireysel ağ genişletme) üzerindeki etkisi regresyon analiziyle test edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4’de sunulmaktadır.

Tablo 4: Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi

	Risk Alma	Yenilikçilik	Proaktiflik	Özerklik	Bireysel Ağ Genişletme
	β	β	β	β	β
Kontrol Değişkenleri					
Cinsiyet	0,008	0,080	0,063	,083*	0,106
Medeni Durum	0,106	0,157**	0,079	,028*	0,061
Yaş	0,023	0,013	0,188*	,069*	0,148
Eğitim Durumu	0,247*	0,039	0,129*	,236*	0,152
Çalışma Süresi	0,094	0,077	0,069	,052*	-0,020
Bağımsız Değişkenler					
İdealleştirerek Etkileme	0,051	0,289*	0,014	-0,115	-0,029

İlham Verme	0,006	-0,049	0,015	-0,107	-0,112
Entelektüel Teşvik	-0,110	0,179**	0,191**	0,005	-0,071
Bireysel İlgi	0,239*	0,017	0,311*	0,262*	0,266*
F Değeri	4,694*	6,850*	5,071*	4,120*	3,067*
R²	0,122	0,169	0,131	0,109	0,083
Düzeltilmiş R²	0,096	0,144	0,105	0,083	0,056

Not: *p<0,01; **p<0,05

Çalışmanın ilk hipotezi kapsamında dönüştürücü liderlik boyutlarının risk alma davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına göre yalnızca bireysel ilginin risk alma davranışını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir (H1d:β=0,239,p<0,01). Buna karşılık, idealleştirerek etkileme (H1a:β=0,051,p>0,05), ilham verme (H1b:β=0,006,p>0,05) ve entelektüel teşvik (H1c:β=-0,110,p>0,05) boyutlarının risk alma davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H1d hipotezi kabul edilirken, H1a, H1b ve H1c hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmanın ikinci hipotezi kapsamında dönüştürücü liderlik boyutlarının yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, idealleştirerek etkilemenin yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır (H2a:β=0,289,p<0,01). Benzer şekilde entelektüel teşvik yenilikçilik davranışını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir (H2c:β=0,179,p<0,05). Buna karşılık ilham vermenin (H2b:β=0,049,p>0,05) ve bireysel ilginin (H2d:β=0,017,p>0,05) yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, H2a ve H2c hipotezleri kabul edilmiş, fakat H2b ve H2d hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi kapsamında dönüştürücü liderlik boyutlarının proaktiflik davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda entelektüel teşvik proaktiflik davranışını pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir (H3c:β=0,191,p<0,05). Yine bireysel ilginin proaktiflik davranışı üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır (H3d:β=0,311,p<0,01). İdealleştirerek etkileme (H3a:β=0,014,p>0,05) ve ilham verme (H3b:β=0,015,p>0,05) boyutlarının ise proaktiflik davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla H3c ve H3d hipotezleri kabul edilirken, H3a ve H3b hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi kapsamında dönüştürücü liderlik boyutlarının özerklik davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre, bireysel ilginin özerklik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi

bulunmaktadır ($H4d:\beta=0,262,p<0,01$). Buna karşılık, idealleştirerek etkileme ($H4a:\beta=-0,115,p>0,05$), ilham verme ($H4b:\beta=-0,107,p>0,05$) ve entelektüel teşvik ($H4c:\beta=0,005,p>0,05$) boyutlarının özerklik davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H4d hipotezi kabul edilirken, H4a, H4b ve H4c hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışmanın beşinci hipotezi kapsamında dönüştürücü liderlik boyutlarının bireysel ağ genişletme davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi bulgularına göre yalnızca bireysel ilginin bireysel ağ genişletme davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($H5d:\beta=0,266,p<0,01$). İdealleştirerek etkileme ($H5a:\beta=-0,029,p>0,05$), ilham verme ($H5b:\beta=-0,112,p>0,05$) ve entelektüel teşvik ($H5c:\beta=-0,071,p>0,05$) boyutlarının bireysel ağ genişletme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H5d hipotezi kabul edilirken, H5a, H5b ve H5c hipotezleri reddedilmiştir.

5. Sonuç

Bu çalışmada dönüştürücü liderlik ile iç girişimcilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın amacı, dönüştürücü liderlik uygulamalarının iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisini belirleyebilmektir. Bu çerçevede Bolu ilindeki dört farklı özel işletme çalışanları üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Dönüştürücü liderlik boyutlarının (idealleştirerek etkileme, ilham verme, entelektüel teşvik, bireysel ilgi) iç girişimcilik boyutları (risk alma, yenilikçilik, proaktiflik, özerklik, bireysel ağ genişletme) üzerindeki etkisini test etmek amacıyla oluşturulan hipotezler regresyon analizi ile test edilmiştir.

Çalışmanın ilk hipotezi ile, dönüştürücü liderlik boyutlarının iç girişimcilik boyutlarından olan risk alma davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda, yalnızca bireysel ilginin risk alma davranışını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Dolayısıyla, yöneticinin çalışanlara yakın ilgi göstermesi, onları geliştirmek için çaba sarf etmesi durumunda, çalışanların örgüte fayda sağlamak ve büyütme amacıyla daha riskli davranışlara yöneleceği söylenebilir.

İkinci hipotez, dönüştürücü liderlik boyutlarının çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemeye yöneliktir. Elde edilen bulgular, yöneticinin idealleştirerek etkileme davranışlarının çalışanların daha yenilikçi davranmasına neden olabileceğini göstermektedir. Bu kapsamda, yöneticinin çalışanları için bir rol model olacak şekilde davranış sergilemesi, takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen bir yönetici olması, çalışanların yeni fikirlere ve

deneylere yol açan faaliyetler gerçekleştirme eğilimini arttırmaktadır. Bununla birlikte, analiz sonucunda, entelektüel teşvik boyutunun da yenilikçilik davranışını pozitif yönlü etkilediği belirlenmiştir. Dolayısıyla, yöneticinin yaratıcılığı cesaretlendirmesi, bireysel hataları açık olarak eleştirmemesi, çalışanlarından yeni fikirler üretmesini ve sorunları yaratıcı şekilde çözmesini beklemesi durumunda çalışanların farklı bakış açıları geliştirerek örgüte fayda sağlayıcı yeni süreçler, ürünler veya hizmetler geliştirmesini arttırmaktadır.

Üçüncü hipotez dönüştürücü liderlik boyutlarının çalışanların proaktif davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Analiz sonucunda, entelektüel teşvik boyutunun proaktif davranışları olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, yönetici çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik ettiğinde ve yeni yaklaşımlar denemelerine destek olduğunda, çalışanlar daha fazla sorunları ortaya çıkmadan önlemeye, zorlukları önceden bilmeye ve fırsatları tespit etmeye yönelik davranışlar sergilemektedir. Yine analiz sonucunda, bireysel ilgi boyutunun da çalışanların proaktif davranışları üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede, yöneticinin bir koç veya mentor gibi hareket ederek, tüm çalışanlarının başarı ve büyüme ihtiyaçlarına özel ilgi göstermesi de çalışanların örgüte fayda sağlayıcı önleyici davranışlar sergilemesini arttırmaktadır.

Dördüncü hipotez ile dönüştürücü liderlik boyutlarının çalışanların özerk davranışları üzerindeki etkisi ve beşinci hipotez ile de dönüştürücü liderlik boyutlarının çalışanların bireysel ağ geliştirme davranışları üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Analiz sonucunda hem özerklik hem de bireysel ağ geliştirme davranışları üzerinde yalnızca dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutunun etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, yöneticinin, çalışanların başarı ve büyüme ihtiyaçlarına özel ilgi göstermesi, onlara yardımcı olarak potansiyellerinin üzerinde performans sergilemesi için geliştirmesi durumunda, çalışanlar daha fazla fikirlerini ve vizyonlarını ortaya koyarak bağımsız hareket etmekte ve daha fazla karşılaştıkları sorunlara yeni çözümler sunmak amacıyla sosyal bağlar oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın bulguları, takipçilere ve takipçilerin liderleriyle ilişkilerini algılayış biçimlerine odaklanarak, çalışanların iç girişimcilik davranışı sergilemesinde etkili olabilecek faktörlerin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Çalışmanın bulguları, yöneticilerin çalışanlarına ilham verici olarak misyon duygusu aşlamalarının, koçluk ve mentorluk sağlamalarının, çalışanları yeni yollarla düşünmeye teşvik etmelerinin ve çalışanlarına güven aşlamalarının örgüt içinde girişimcilik davranışlarını arttırmak için en etkili yöntemler olduğunu göstermektedir. Elde edilen

bulgular, kısmen de olsa, dönüştürücü liderlik uygulamalarının çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçi davranışlarını arttırdığını tespit eden benzer araştırmalarla uyumludur (Jung vd. 2003; Gümüüşlüoğlu ve İlsev 2009; Pieterse vd. 2010; Yılmaz vd. 2013; Moriano vd. 2014; Afsar vd. 2016; Bay ve Söker 2016).

Bununla birlikte çalışmanın bulguları, çalışanlarının örgüt içi girişimci davranışlarını teşvik eden unsurları anlamaları açısından yöneticiler için pratik olarak da önemlidir. Bu kapsamda örgüt içi girişimciliği teşvik etmek için yöneticilerin; çalışanlarına sürekli yenilikçi düşünme vizyonu sunarak ilham vermesi, çabalarını anlaması ve takdir etmesi, işle ilgili faaliyetlerinde özerk davranmalarına imkan tanınması, hedefleri işbirliği ile saptaması, görevleri, sorumlulukları ve ödülleri açıkça belirlemesi, çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerini anlaması ve yeni fikirleri paylaşabilmeleri için güven ve inanç oluşturması önerilebilir.

Bu çalışmanın literatüre ve uygulamaya katkıları yanında, bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk olarak, çalışmanın belirli bir ildeki dört işletmeye odaklanması nedeniyle elde edilen bu bulgular yalnızca uygulamanın gerçekleştirildiği işletmeler ile sınırlıdır. Farklı işletmelerde gerçekleştirilecek benzer çalışmalar kapsamında farklı sonuçlara ulaşılabilir.

İkinci kısıt olarak, çalışma kapsamında iç girişimcilik üzerinde yalnızca dönüştürücü liderlik tarzının incelenmiş olması gösterilebilir. Çalışanların iç girişimcilik davranışı üzerinde etkisi olan diğer liderlik tarzlarının karşılaştırılması olarak incelenmesi farklı bulgular ortaya koyabilir.

Çalışmanın diğer bir kısıtı ise, dönüştürücü liderlik uygulamalarının iç girişimcilik üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan ilişkiler çerçevesinde araştırılmış olmasıdır. Bu çerçevede, dönüştürücü liderlik ile iç girişimcilik ilişkisine aracı veya düzenleyici etkisi olduğu düşünülen farklı değişkenler ile kurulacak modeller, farklı bulgular ortaya koyabilecek ve sonuçların farklı açılardan yorumlanmasına imkân sağlayacaktır.

Kaynaklar

Afsar, Bilal, Badir, Yuosre F., Bin Saeed, Bilal ve Hafeez, Shakir (2016). "Transformational and Transactional Leadership and Employee's Entrepreneurial Behavior in Knowledge-Intensive Industries". *The International Journal of Human Resource Management* 28(2): 1-26.

- Anderson, James C. ve Gerbing, David W. (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". *Psychological Bulletin* 103(3): 411-423.
- Antoncic, Jasna Auer ve Antoncic, Bostjan (2011). "Employee Satisfaction, Intrapreneurship and Firm Growth: A Model". *Industrial Management & Data Systems* 111(3-4): 589-607.
- Antoncic, Bostjan ve Hisrich, Robert D. (2001). "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation". *Journal of Business Venturing* 16(5): 495-527.
- Avolio, Bruce J. ve Bass, Bernard M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership™: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Avolio, Bruce J., Zhu, Weichun, Koh, William ve Bhati, Puja (2004). "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance". *Journal of Organizational Behavior* 25(8): 951-968.
- Baltacı, Furkan, Kavacık, Mustafa, Şentürk, Faruk Kerem ve Kurar, İhsan (2014). "Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(2): 59-85.
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Collier Macmillan.
- Bass, Bernard M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision". *Organizational Dynamics* 18(3): 19-31.
- Bass, Bernard M. ve Avolio, Bruce J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, Bernard M. ve Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bay, Murat ve Söker, Fahrettin (2016). "İşletmelerde İç Girişimcilik ve Yönetimsel-Dönüşümsel Liderlik: Karaman'da Bir Araştırma". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 9(45): 698-713.

- Byrne, Barbara M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. 2nd Edition. New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- de Jong, Jeroen P. J., Parker, Sharon K., Wennekers, Sander ve Wu, Chia-Huei (2015). "Entrepreneurial Behavior in Organizations: Does Job Design Matter?". *Entrepreneurship Theory and Practice* 39(4): 981-995.
- Elenkov, Detelin S. ve Manev, Ivan M. (2005). "Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context". *Journal of Management* 31(3): 381-402.
- Gawke, Jason C., Gorgievski, Marjan J. ve Bakker, Arnold B. (2017). "Employee Intrapreneurship and Work Engagement: A Latent Change Score Approach". *Journal of Vocational Behavior* 100: 88-100.
- Griffith, James (2004). "Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover, and School Performance". *Journal of Educational Administration* 42(3): 333-356.
- Gümüşlüoğlu, Lale ve İlsev, Arzu (2009). "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation". *Journal of Business Research* 62(4): 461-473.
- Güney, Salih (2015). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hisrich, Robert D. (1990). "Entrepreneurship/ Intrapreneurship". *American Psychologist* 45(2): 209-229.
- Hornsby, Jeffrey S., Kuratko, Donald F. ve Zahra, Shaker A. (2002). "Middle Manager's Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing A Measurement Scale". *Journal of Business Venturing* 17(1): 253-273.
- Jung, Dong I., Chow, Chee ve Wu, Anne (2003). "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings". *The Leadership Quarterly* 14(4-5): 525-544.
- Kearney, Claudine, Hisrich, Robert ve Roche, Frank (2008). "A Conceptual Model of Public Sector Corporate Entrepreneurship". *International Entrepreneurship and Management Journal* 4(3): 295-313.

- Kızıloğlu, Mehmet ve İbrahimoglu, Nurettin (2013). "İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep'te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 5(3): 105-117.
- Kline, Rex B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3rd Edition. New York: The Guilford Press.
- Kuratko, Donald F., Hornsby, Jeffrey S. ve Bishop, James W. (2005). "An Examination of Managers' Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction". *The International Entrepreneurship and Management Journal* 1(3): 275-291.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, Gregory G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance". *The Academy of Management Review* 21(1): 135-172.
- Medley, Faye ve Larochelle, Diane R. (1995). "Transformational Leadership and Job Satisfaction". *Nursing Management* 26(9): 64-65.
- Meydan, Cem Harun ve Şeşen, Harun (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Moriano, Juan A., Molero, Fernando, Topa, Gabriela and Mangin, Jean-Pierre Lévy (2014). "The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification on Intrapreneurship". *International Entrepreneurship and Management Journal* 10(1): 103-119.
- Nunnally, Jum C. ve Bernstein, Ira H. (1994). *Psychometric Theory*. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill Inc.
- Parker, Simon C. (2011). "Intrapreneurship or Entrepreneurship?". *Journal of Business Venturing* 26(1): 19-34.
- Pieterse, Anne Nederveen, van Knippenberg, Daan ve Schippers, Michaéla (2010). "Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment". *Journal of Organizational Behavior* 31(4): 609-623.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B. Moorman, Robert H. ve Fetter, Richard (1990). "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and

- Organizational Citizenship Behaviors”. *The Leadership Quarterly* 1(2): 107-142.
- Schumacker, Randall E. ve Lomax, Richard G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*. 2nd Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Şeşen, Harun (2010). *Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Tyssen, Ana K., Wald, Andreas ve Spieth, Patrick (2014). “The Challenge of Transactional and Transformational Leadership in Projects”. *International Journal of Project Management* 32(3): 365-375.
- Wang, Gang, Oh, In-Sue, Courtright, Stephen H. ve Colbert, Amy E. (2011). “Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research”. *Group & Organization Management* 36(2): 223-270.
- Wang, Hui, Law, Kenneth S., Hackett, Rick D., Wang, Duanxu ve Chen, Zhen Xiong (2005). “Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior”. *The Academy of Management Journal* 48(3): 420-432.
- Yener, Müjdelen ve Akyol, Sinem Ergun (2009). “Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14(1): 255-271.
- Yılmaz, Abdullah, Çelik, Adnan ve Ulukapı Yılmaz, Hande (2013). “Otantik ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Konya İlinde Bir Araştırma”. *21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Ed. Demirci, M. Kemal, Eren Gümüştekin, Gülten, Ergun Özler, N. Derya ve Giderler Atalay, Ceren. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. 17-22.
- Yurtkoru Serra (2001). *The Role of Leadership in the Organizational Change Process*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

