

**T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

**ÖZ LİDERLİK, ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK  
YÖNELİMİ VE ÇALIŞANLARIN YENİLİKÇİ İŞ  
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ: BİR ARAŞTIRMA**

**Burcu KÖR  
2502080015**

**TEZ DANIŞMANI:  
PROF.DR. İŞİL PEKDEMİR**

**İSTANBUL- 2015**



DOKTORA  
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı :BURCU KÖR Numarası :2502080015  
Anabilim/Bilim Dalı :İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Danışman :PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR

Tez Savunma Tarihi :08.04.2015 Saati :14:00

Tez Başlığı : ÖZ LİDERLİK, ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE  
ÇALIŞANLARIN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: BİR  
ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / 07/09/2015 karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ               | İMZA | KANAATİ<br>(KABUL / RED / DÜZELTME) |
|--------------------------|------|-------------------------------------|
| PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR    |      | Kabul                               |
| PROF.DR. İBRAHİM PINAR   |      | Kabul                               |
| PROF.DR. FATİH SEMERCİÖZ |      | Kabul                               |
| PROF.DR.İBRAHİM ANIL     |      | Kabul                               |
| PROF.DR.CAVİDE UYARGİL   |      | Kabul                               |

| YEDEK JÜRİ ÜYESİ     | İMZA | KANAATİ<br>(KABUL / RED / DÜZELTME) |
|----------------------|------|-------------------------------------|
| PROF.DR.AYKUT BERBER |      |                                     |
| PROF.DR.NEVİN DENİZ  |      |                                     |

## ÖZ

### **Öz Liderlik, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Çalışanların Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Araştırma**

**Burcu Kör**

Bu tez çalışmasında, yenilikçi iş davranışı, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri araştırılmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde öz liderliğin aracılık rolünü araştırmaktır. Bu tez çalışmanın bir diğer amacı, çalışanların demografik özellikleri açısından yenilikçi iş davranışı, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderliklerinde bir farklılık olup olmadığını araştırmaktır.

Bu araştırmanın kapsamını, İstanbul’da faaliyet gösteren mevduat bankaları oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir ve mevduat bankalarında çalışan 404 kişiden anket toplanmıştır. Toplanan veriler doğrultusunda, yenilikçi iş davranışı, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde öz liderliğin tam aracılık rolü bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bir diğer sonuç, çalışanların demografik özelliklerinin çoğu yenilikçi iş davranışına, örgütlerin girişimcilik yönelimine ve öz liderliklerine göre ve bu değişkenlerinin boyutlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yenilikçi İş Davranışı, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi, Öz Liderlik

## **ABSTRACT**

### **An Investigation of the Relationship between Self Leadership, Entrepreneurial Orientation and Employees' Innovative Work Behaviour: A Research**

**Burcu Kör**

In this thesis study, concepts of innovative work behaviour, entrepreneurial orientation and self leadership, and their relationship with each other has been investigated. The main aim of this study is to research the mediating role of self leadership in the relationship between entrepreneurial orientation and innovative work behaviour. Another aim of the study is to investigate whether or not there is a difference in innovative work behaviour, entrepreneurial orientation and self leadership in terms of employee's demographic characteristics.

The scope of this research is deposit banks in Istanbul. Survey method is used as data collection method and data is collected from 404 respondents in these deposit banks. Based on these data, it is found that there is a positive and significant relationship between innovative work behaviour, entrepreneurial orientation and self leadership. Results also show that self leadership has a full mediating role in the relationship between entrepreneurial orientation and innovative work behaviour. Another result of the study is most of the demographic characteristics of employees have no significant differences in terms of innovative work behaviour, entrepreneurial orientation and self leadership.

**Keywords:** Innovative Work Behaviour, Entrepreneurial Orientation, Self Leadership

## ÖNSÖZ

Günümüzdeki rekabet ortamında, küçük veya büyük tüm işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi için rekabet edebilmesi, girişimci olabilmesi, yenilikçi olabilmesi ve değişimlere hızlı bir şekilde tepki verebilmesi gerekmektedir. Ayrıca, sürekli değişim içinde olan günümüz iş dünyasına uyum sağlayabilmek için her kademedeki çalışanın kendi işiyle ilgili daha fazla sorumluluk alabilmesi ve hızlı karar verebilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve çalışanların yenilikçi iş davranışları ve öz liderliği örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri veya değişime ayak uydurabilmeleri için kritik bir öneme sahip olmaktadır. Yenilikçi iş davranışı, girişimcilik yönelimi ve öz liderlik kavramlarının örgütler açısından taşıdığı önemin giderek artmasına rağmen bu kavramları bir arada ele alan ve aralarındaki ilişkiyi irdelemeye çalışan bilimsel araştırmaların sınırlı düzeyde kaldığı görülmektedir. Bu nedenle, bu tez çalışmasında yenilikçi iş davranışı, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik kavramları arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Tez çalışmamın her aşamasında bilimsel katkısını ve desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR başta olmak üzere, tez izleme komitesinin değerli öğretim üyeleri Sayın Prof. Dr. İbrahim ANIL’a, Sayın Prof. Dr. İbrahim PINAR’a ve Sayın Prof. Dr. Hayri ÜLGEN’e teşekkürlerimi sunarım.

Bununla birlikte doktora sürecimin başından sonuna kadar yardımlarını ve desteklerini benden esirgemeyen sevgili aileme, Figen BACIOĞLU’na, Sevgi SAYGIN’a ve TUBİTAK’a çok teşekkür ederim. Son olarak, kendisinden çok şey öğrendiğim Sayın Prof. Dr. Padmakumar NAIR’e sonsuz şükranlarımı sunarım.

## İÇİNDEKİLER

|                                                       |       |
|-------------------------------------------------------|-------|
| ÖZ .....                                              | iii   |
| ABSTRACT .....                                        | iv    |
| ÖNSÖZ .....                                           | v     |
| İÇİNDEKİLER .....                                     | vi    |
| ŞEKİLLER .....                                        | xi    |
| TABLolar .....                                        | xiii  |
| KISALTMALAR LİSTESİ .....                             | xxvii |
| GİRİŞ .....                                           | 1     |
| BİRİNCİ BÖLÜM .....                                   | 3     |
| YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI .....                          | 3     |
| 1.YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞIYLA İLGİLİ KAVRAMLAR .....    | 3     |
| 1.1 Yenilik Kavramı .....                             | 3     |
| 1.2 Yenilik Yaklaşımları .....                        | 7     |
| 1.3 Yenilikçi İş Davranışı Kavramı .....              | 17    |
| 1.4 Yenilikçi İş Davranışının Önemi .....             | 24    |
| 1.5 Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Unsurlar ..... | 26    |
| 1.5.1 Bireysel Unsurlar .....                         | 28    |
| 1.5.1.1 Kişilik Özellikleri .....                     | 28    |

|                                                                               |                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.5.1.2                                                                       | Motivasyon .....                                                    | 31        |
| 1.5.1.3                                                                       | Problem Çözme Biçimleri.....                                        | 34        |
| 1.5.1.4                                                                       | Öz Liderlik .....                                                   | 36        |
| 1.5.2                                                                         | Örgütsel Unsurlar .....                                             | 37        |
| 1.5.2.1                                                                       | Örgüt İklimi .....                                                  | 37        |
| 1.5.2.2                                                                       | İletişim Biçimi .....                                               | 41        |
| 1.5.2.3                                                                       | Liderlik.....                                                       | 42        |
| 1.5.2.4                                                                       | Girişimcilik Yönelimi .....                                         | 45        |
| <b>1.6</b>                                                                    | <b>Yenilikçi İş Davranışıyla İlgili Yapılan Çalışmalar .....</b>    | <b>47</b> |
| <b>1.7</b>                                                                    | <b>Yenilikçi İş Davranışı Boyutları .....</b>                       | <b>55</b> |
| 1.7.1                                                                         | Sorunların ve/veya Fırsatların Farkına Varılması .....              | 56        |
| 1.7.2                                                                         | Fikir Oluşturma .....                                               | 57        |
| 1.7.3                                                                         | Fikir için Destek Yaratma .....                                     | 58        |
| 1.7.4                                                                         | Fikri Gerçekleştirme .....                                          | 60        |
| <b>İKİNCİ BÖLÜM</b>                                                           | <b>.....</b>                                                        | <b>62</b> |
| <b>GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ</b>                                                  | <b>.....</b>                                                        | <b>62</b> |
| <b>2.GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİYLE İLGİLİ KAVRAMLAR</b> | <b>.....</b>                                                        | <b>62</b> |
| <b>2.1</b>                                                                    | <b>Girişim, Girişimci, Girişimcilik Kavramları ve Önemi.....</b>    | <b>62</b> |
| <b>2.2</b>                                                                    | <b>Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Kavramı.....</b>                | <b>71</b> |
| <b>2.3</b>                                                                    | <b>Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Önemi .....</b>              | <b>78</b> |
| <b>2.4</b>                                                                    | <b>Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Önündeki Engeller .....</b>  | <b>81</b> |
| <b>2.5</b>                                                                    | <b>Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi İçin Gerekli Koşullar .....</b> | <b>83</b> |
| <b>2.6</b>                                                                    | <b>Girişimcilik Yönelimiyle İlgili Yapılan Çalışmalar .....</b>     | <b>86</b> |
| <b>2.7</b>                                                                    | <b>Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları .....</b>             | <b>96</b> |
| 2.7.1                                                                         | Yenilikçilik .....                                                  | 96        |
| 2.7.2                                                                         | Risk Alma .....                                                     | 98        |
| 2.7.3                                                                         | Proaktiflik .....                                                   | 100       |

|                                                                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>                                                                                                                         | <b>103</b> |
| <b>ÖZ LİDERLİK.....</b>                                                                                                                           | <b>103</b> |
| <b>3.LİDERLİK VE ÖZ LİDERLİK KAVRAMLARI.....</b>                                                                                                  | <b>103</b> |
| <b>3.1 Liderlik Kavramı .....</b>                                                                                                                 | <b>103</b> |
| <b>3.2 Liderliğin Önemi .....</b>                                                                                                                 | <b>108</b> |
| <b>3.3 Öz Liderlik.....</b>                                                                                                                       | <b>110</b> |
| 3.3.1 Öz Liderlik Kavramı .....                                                                                                                   | 110        |
| 3.3.2 Öz Liderlik Kavramının İlişkili Olduğu Teoriler.....                                                                                        | 115        |
| 3.3.3 Öz Liderlik Kavramının Önemi .....                                                                                                          | 122        |
| 3.3.4 Öz Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar .....                                                                                               | 127        |
| 3.3.5 Öz Liderlik Boyutları .....                                                                                                                 | 142        |
| 3.3.5.1 Davranış Odaklı Olma .....                                                                                                                | 142        |
| 3.3.5.2 Doğal Ödül.....                                                                                                                           | 146        |
| 3.3.5.3 Yapıcı Düşünce Modeli .....                                                                                                               | 147        |
| <b>3.4 Örgütlerin Girişimcilik Yönelimleri, Öz Liderlik ve Çalışanların Yenilikçi İş Davranışlarıyla İlgili Yapılan Çalışmalar .....</b>          | <b>149</b> |
| <b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>                                                                                                                       | <b>155</b> |
| <b>ÖZ LİDERLİK, ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE ÇALIŞANLARIN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....</b> | <b>155</b> |
| <b>4. ARAŞTIRMA.....</b>                                                                                                                          | <b>155</b> |
| <b>4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....</b>                                                                                                      | <b>155</b> |
| <b>4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları .....</b>                                                                                               | <b>157</b> |
| <b>4.3. Araştırmanın Modeli, Değişkenleri ve Hipotezler .....</b>                                                                                 | <b>159</b> |
| <b>4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler .....</b>                                                                                     | <b>161</b> |



|                                                                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4.1. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği.....                                                                                                                  | 162 |
| 4.4.2. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği.....                                                                                                                   | 166 |
| 4.4.3. Öz Liderlik Ölçeği.....                                                                                                                             | 170 |
| 4.5. Araştırmada Uygulanan İstatistiksel Analizler.....                                                                                                    | 174 |
| 4.6. Araştırmanın Bulguları .....                                                                                                                          | 175 |
| 4.6.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri .....                                                                                       | 175 |
| 4.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....                                                                 | 177 |
| 4.6.2.1.Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi                                                                         | 179 |
| 4.6.2.2.Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi .....                                                         | 183 |
| 4.6.2.3.Öz Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi                                                                                    | 187 |
| 4.6.3. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler .....                                                                                   | 196 |
| 4.6.4. Yenilikçi İş Davranışı, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Öz Liderlik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler .....                                     | 199 |
| 4.6.5. Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisine Öz Liderliğin Aracı Değişken Rolüne İlişkin Analiz ve Bulgular ..... | 219 |
| 4.6.6. Demografik Değişkenlerle Yenilikçi İş Davranışı, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Öz Liderlik Arasındaki Farklılık Analizleri .....              | 222 |
| 4.6.6.1.Demografik Değişkenlerle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Farklılık Analizleri.....                                                               | 222 |
| 4.6.6.2.Demografik Değişkenlerle Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Arasındaki Farklılık Analizleri.....                                                     | 234 |

**4.6.6.3.Demografik Değişkenlerle Öz Liderlik Arasındaki Farklılık Analizleri**  
**243**

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b> | <b>261</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>         | <b>271</b> |
| <b>EKLER.....</b>             | <b>319</b> |
| <b>EK I: .....</b>            | <b>319</b> |
| <b>EK II: .....</b>           | <b>321</b> |
| <b>EK III: .....</b>          | <b>328</b> |
| <b>EK IV: .....</b>           | <b>332</b> |
| <b>EK V:.....</b>             | <b>336</b> |
| <b>EK VI: .....</b>           | <b>337</b> |
| <b>EK VII.....</b>            | <b>338</b> |
| <b>EK VIII .....</b>          | <b>347</b> |
| <b>EK IX: .....</b>           | <b>356</b> |
| <b>EK X:.....</b>             | <b>358</b> |
| <b>EK XI: .....</b>           | <b>360</b> |
| <b>EK XII.....</b>            | <b>373</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>          | <b>377</b> |

## ŞEKİLLER

|                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ŞEKİL 1: ÖZ LİDERLİK İÇİN BİREYİN SORUMLUKLARINI DENGELEMESİ .....                                                | 113 |
| ŞEKİL 2: ÖZ LİDERLİĞİN İLİŞKİLİ OLDUĞU TEORİLER.....                                                              | 115 |
| ŞEKİL 3: CARMELİ VE WEİSBERG'İN ARAŞTIRMA MODELİ.....                                                             | 151 |
| ŞEKİL 4: TASTAN'IN ARAŞTIRMA MODELİ .....                                                                         | 152 |
| ŞEKİL 5: POLİTİS VE POLİTİS'İN ARAŞTIRMA MODELİ .....                                                             | 153 |
| ŞEKİL 6: ARAŞTIRMA MODELİ .....                                                                                   | 160 |
| ŞEKİL 7: ÇALIŞANLARIN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARIYLA İLGİLİ OLUŞTURULAN ÖLÇEKLERİN ORJİNAL KAYNAKLARI.....          | 164 |
| ŞEKİL 8: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİYLE İLGİLİ OLUŞTURULAN ÖLÇEKLERİN ORJİNAL KAYNAKLARI.....                | 168 |
| ŞEKİL 9: ÖZ LİDERLİKLE İLGİLİ OLUŞTURULAN ÖLÇEKLERİN ORJİNAL KAYNAKLARI .....                                     | 171 |
| ŞEKİL 10: BARON VE KENNY'NİN ARACI DEĞİŞKEN MODELİ .....                                                          | 220 |
| ŞEKİL XI-A: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ SERPİNTİ DİYAGRAMI .....        | 361 |
| ŞEKİL XI-B: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ SERPİNTİ MATRİSİ..... | 362 |

|                                                                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ŞEKİL XI-C: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI P-PLOT GRAFİĞİ .....</b>                         | <b>363</b> |
| <b>ŞEKİL XI-D: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI STANDARDİZE EDİLMİŞ REGRESYON ATIKLARI .....</b> | <b>363</b> |
| <b>ŞEKİL XI-E: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE ÖZ LİDERLİK ARASINDAKİ SERPİNTİ DİYAGRAMI .....</b>                     | <b>365</b> |
| <b>ŞEKİL XI-F: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI VE ÖZ LİDERLİK ARASINDAKİ SERPİNTİ MATRİSİ.....</b>              | <b>366</b> |
| <b>ŞEKİL XI-G: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE ÖZ LİDERLİK P-PLOT GRAFİĞİ .....</b>                                    | <b>367</b> |
| <b>ŞEKİL XI-H: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE ÖZ LİDERLİK STANDARDİZE EDİLMİŞ REGRESYON ATIKLARI.....</b>             | <b>367</b> |
| <b>ŞEKİL XI-I: ÖZ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ SERPİNTİ DİYAGRAMI .....</b>                               | <b>369</b> |
| <b>ŞEKİL XI-İ: ÖZ LİDERLİK BOYUTLARI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ SERPİNTİ MATRİSİ .....</b>                       | <b>370</b> |
| <b>ŞEKİL XI-J: ÖZ LİDERLİK ALT BOYUTLARI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ SERPİNTİ MATRİSİ .....</b>                   | <b>370</b> |
| <b>ŞEKİL XI-K: ÖZ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI P-PLOT GRAFİĞİ .....</b>                                              | <b>371</b> |
| <b>ŞEKİL XI-L: ÖZ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI STANDARDİZE EDİLMİŞ REGRESYON ATIKLARI.....</b>                       | <b>371</b> |

## **TABLÖLAR**

|                                                                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO 1: YENİLİK YAKLAŞIMLARI.....</b>                                                                                     | <b>8</b>   |
| <b>TABLO 2: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞIYLA İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....</b>                                                      | <b>47</b>  |
| <b>TABLO 3: GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİYLE İLGİLİ YAPILAN BAŞLICA ÇALIŞMALAR.....</b>                                               | <b>86</b>  |
| <b>TABLO 4: ÖZ LİDERLİĞİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL FAYDALARI.....</b>                                                             | <b>126</b> |
| <b>TABLO 5: ÖZ LİDERLİKLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR .....</b>                                                                 | <b>127</b> |
| <b>TABLO 6: KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....</b>                                                                    | <b>176</b> |
| <b>TABLO 7: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI BOYUTLARINA AİT KMO VE BARLETT TESTİ DEĞERLERİ .....</b>                                   | <b>180</b> |
| <b>TABLO 8: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ İÇİN TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS .....</b>                                             | <b>181</b> |
| <b>TABLO 9: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINI ÖLÇMEYE YÖNELİK OLUŞTURULMUŞ DEĞİŞKENLER İÇİN YAPILAN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI .....</b> | <b>182</b> |
| <b>TABLO 10: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARINA AİT KMO VE BARLETT TESTİ DEĞERLERİ .....</b>                        | <b>184</b> |
| <b>TABLO 11: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÖLÇEĞİ İÇİN TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS .....</b>                                  | <b>185</b> |

|                                                                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO 12: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK OLUŞTURULMUŞ DEĞİŞKENLER İÇİN YAPILAN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI.....</b> | <b>186</b> |
| <b>TABLO 13: ÖZ LİDERLİK BOYUTLARINA AİT KMO VE BARLETT TESTİ DEĞERLERİ .....</b>                                                       | <b>188</b> |
| <b>TABLO 14: ÖZ LİDERLİK ÖLÇEĞİ İÇİN TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS .....</b>                                                                 | <b>188</b> |
| <b>TABLO 15: ÖZ LİDERLİK ÖLÇMEYE YÖNELİK OLUŞTURULMUŞ DEĞİŞKENLER İÇİN YAPILAN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI .....</b>                       | <b>190</b> |
| <b>TABLO 16: ÖZ LİDERLİK BOYUTLARINA AİT KMO VE BARLETT TESTİ DEĞERLERİ .....</b>                                                       | <b>192</b> |
| <b>TABLO 17: ÖZ LİDERLİK ÖLÇEĞİ İÇİN TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS .....</b>                                                                 | <b>192</b> |
| <b>TABLO 18: ÖZ LİDERLİK ÖLÇMEYE YÖNELİK OLUŞTURULMUŞ DEĞİŞKENLER İÇİN YAPILAN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI .....</b>                       | <b>195</b> |
| <b>TABLO 19: ARAŞTIRMA MODELİNDE BULUNAN DEĞİŞKENLERİN, BOYUTLARIN VE ALT BOYUTLARIN ORTALAMA DEĞERLERİ .....</b>                       | <b>197</b> |
| <b>TABLO 20: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE BOYUTLARI İLE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ KORELASYON.....</b>                    | <b>200</b> |
| <b>TABLO 21: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI MODEL ÖZETİ .....</b>                                           | <b>201</b> |
| <b>TABLO 22: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ANOVA TESTİ.....</b>                                           | <b>202</b> |

|                                                                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO 23: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZİ KATSAYILAR TABLOSU .....</b>                    | <b>202</b> |
| <b>TABLO 24: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI MODEL ÖZETİ .....</b>                                              | <b>203</b> |
| <b>TABLO 25: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI İLE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ ANOVA TABLOSU .....</b>        | <b>203</b> |
| <b>TABLO 26: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARININ VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ KATSAYILAR TABLOSU .....</b> | <b>204</b> |
| <b>TABLO 27: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE BOYUTLARI İLE ÖZ LİDERLİK ARASINDAKİ KORELASYON.....</b>                                            | <b>205</b> |
| <b>TABLO 28: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE ÖZ LİDERLİK MODEL ÖZETİ.....</b>                                                                    | <b>206</b> |
| <b>TABLO 29: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLE ÖZ LİDERLİK ANOVA TESTİ .....</b>                                                                  | <b>206</b> |
| <b>TABLO 30: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE ÖZ LİDERLİK ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZİ KATSAYILAR TABLOSU .....</b>                               | <b>206</b> |
| <b>TABLO 31: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI VE ÖZ LİDERLİK MODEL ÖZETİ.....</b>                                                          | <b>207</b> |
| <b>TABLO 32: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI İLE ÖZ LİDERLİK ARASINDAKİ ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ ANOVA TABLOSU .....</b>                   | <b>208</b> |

|                                                                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO 33: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARININ VE ÖZ LİDERLİK ARASINDAKİ ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ KATSAYILAR TABLOSU.....</b> | <b>208</b> |
| <b>TABLO 34: ÖZ LİDERLİK, BOYUTLARININ VE ALT BOYUTLARININ İLE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ KORELASYON.....</b>                     | <b>210</b> |
| <b>TABLO 35: ÖZ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI MODEL ÖZETİ..</b>                                                                     | <b>211</b> |
| <b>TABLO 36: ÖZ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ANOVA TESTİ ...</b>                                                                   | <b>211</b> |
| <b>TABLO 37: ÖZ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZİ KATSAYILAR TABLOSU .....</b>                             | <b>212</b> |
| <b>TABLO 38: ÖZ LİDERLİK BOYUTLARI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI MODEL ÖZETİ.....</b>                                                        | <b>213</b> |
| <b>TABLO 39: ÖZ LİDERLİK BOYUTLARI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ ANOVA TABLOSU .....</b>                  | <b>213</b> |
| <b>TABLO 40: ÖZ LİDERLİK BOYUTLARI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ KATSAYILAR TABLOSU ....</b>              | <b>213</b> |
| <b>TABLO 41: ÖZ LİDERLİK ALT BOYUTLARI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI MODEL ÖZETİ.....</b>                                                    | <b>215</b> |
| <b>TABLO 42: ÖZ LİDERLİK ALT BOYUTLARI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ ANOVA TABLOSU .....</b>              | <b>216</b> |
| <b>TABLO 43: ÖZ LİDERLİK BOYUTLARI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ ÇOKLU REGRESYON ANALİZİ KATSAYILAR TABLOSU ....</b>              | <b>217</b> |
| <b>TABLO 44: A, B VE C AŞAMALARI REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI ...</b>                                                                     | <b>221</b> |



|                                                                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO 45: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN ÖZ LİDERLİK ARACILIĞIYLA YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ GÖSTEREN KATSAYILAR TABLOSU .....</b> | <b>221</b> |
| <b>TABLO 46: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İLE CİNSİYET ARASINDA BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ.....</b>                                                                | <b>223</b> |
| <b>TABLO 47: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI BOYUTLARI İLE CİNSİYET ARASINDA BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ .....</b>                                                     | <b>224</b> |
| <b>TABLO 48: FİKRİ GERÇEKLEŞTİRME BOYUTUNUN CİNSİYETE GÖRE FARKLILIĞIN BETİMSSEL İSTATİSTİK DEĞERLERİ .....</b>                                            | <b>224</b> |
| <b>TABLO 49: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İLE YAŞ GRUPLARI ARASINDA ANOVA .....</b>                                                                              | <b>224</b> |
| <b>TABLO 50: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI BOYUTLARI İLE YAŞ GRUPLARI ARASINDA ANOVA .....</b>                                                                    | <b>225</b> |
| <b>TABLO 51: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İLE ÇALIŞMA HAYATINDAKİ KIDEMLERİ ARASINDA ANOVA .....</b>                                                             | <b>226</b> |
| <b>TABLO 52: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI BOYUTLARI İLE ÇALIŞMA HAYATINDAKİ KIDEMLERİ ARASINDA ANOVA .....</b>                                                   | <b>226</b> |
| <b>TABLO 53: SCHEFFE ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA TESTİ.....</b>                                                                                                    | <b>227</b> |
| <b>TABLO 54: FİKİR İÇİN DESTEK YARATMANIN ÇALIŞMA HAYATINDAKİ KIDEM SÜRELERİNE GÖRE ORTALAMA DEĞERLERİ.....</b>                                            | <b>227</b> |
| <b>TABLO 55: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İLE MEVCUT ŞİRKETTEKİ KIDEMLERİ ARASINDA ANOVA .....</b>                                                               | <b>228</b> |
| <b>TABLO 56: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI BOYUTLARI İLE MEVCUT ŞİRKETTEKİ KIDEMLERİ ARASINDA ANOVA.....</b>                                                      | <b>228</b> |

|                                                                                                                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO 57: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İLE ÇALIŞANLARIN MERKEZ YA DA ŞUBEDE ÇALIŞMALARINA ARASINDAKİ BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ</b>                                       | <b>229</b> |
| <b>TABLO 58: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI BOYUTLARI İLE ÇALIŞANLARIN MERKEZ YA DA ŞUBEDE ÇALIŞMALARI ARASINDAKİ BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ</b>                               | <b>230</b> |
| <b>TABLO 59: FİKİR OLUŞTURMA VE FİKRİ GERÇEKLEŞTİRME BOYUTLARININ ÇALIŞANLARIN MERKEZ YA DA ŞUBEDE ÇALIŞMALARINA GÖRE FARKLILIĞIN BETİMSSEL İSTATİSTİK DEĞERLERİ</b> | <b>230</b> |
| <b>TABLO 60: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İLE UNVANLAR ARASINDA ANOVA</b>                                                                                                  | <b>231</b> |
| <b>TABLO 61: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI BOYUTLARI İLE UNVANLAR ARASINDA ANOVA</b>                                                                                        | <b>231</b> |
| <b>TABLO 62: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İLE ÇALIŞANLARIN MEZUN OLDUKLARI OKUL ALANLARI ARASINDA BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ</b>                                             | <b>232</b> |
| <b>TABLO 63: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI BOYUTLARI İLE ÇALIŞANLARIN MEZUN OLDUKLARI OKUL ALANLARI ARASINDA BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ</b>                                   | <b>233</b> |
| <b>TABLO 64: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMLERİ İLE CİNSİYET ARASINDA BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ</b>                                                                  | <b>235</b> |
| <b>TABLO 65: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI İLE CİNSİYET ARASINDA BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ</b>                                                           | <b>235</b> |
| <b>TABLO 66: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLE YAŞ GRUPLARI ARASINDA ANOVA</b>                                                                                    | <b>236</b> |

|                                                                                                                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO 67: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI İLE YAŞ GRUPLARI ARASINDA ANOVA .....</b>                                                                       | <b>236</b> |
| <b>TABLO 68: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLE ÇALIŞMA HAYATINDAKİ KIDEMLERİ ARASINDA ANOVA .....</b>                                                                | <b>237</b> |
| <b>TABLO 69: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI İLE ÇALIŞMA HAYATINDAKİ KIDEMLERİ ARASINDA ANOVA.....</b>                                                       | <b>237</b> |
| <b>TABLO 70: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLE MEVCUT ŞİRKETTEKİ KIDEMLERİ ARASINDA ANOVA.....</b>                                                                   | <b>238</b> |
| <b>TABLO 71: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI İLE MEVCUT ŞİRKETTEKİ KIDEMLERİ ARASINDA ANOVA.....</b>                                                         | <b>238</b> |
| <b>TABLO 72: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLE ÇALIŞANLARIN MERKEZ YA DA ŞUBEDE ÇALIŞMASI ARASINDAKİ BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ.....</b>                               | <b>239</b> |
| <b>TABLO 73: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI İLE ÇALIŞANLARIN MERKEZ YA DA ŞUBEDE ÇALIŞMASI ARASINDAKİ BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ .....</b>                    | <b>240</b> |
| <b>TABLO 74: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN VE BOYUTLARININ ÇALIŞANLARIN MERKEZ YA DA ŞUBEDE ÇALIŞMASINA GÖRE FARKLILIĞIN BETİMSSEL İSTATİSTİK DEĞERLERİ .....</b> | <b>240</b> |
| <b>TABLO 75: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLE UNVANLAR ARASINDA ANOVA .....</b>                                                                                     | <b>241</b> |
| <b>TABLO 76: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI İLE UNVANLAR ARASINDA ANOVA .....</b>                                                                           | <b>241</b> |
| <b>TABLO 77: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMLERİ İLE ÇALIŞANLARIN MEZUN OLDUKLARI OKUL ALANLARI ARASINDA BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ .....</b>                             | <b>242</b> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO 78: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMLERİ BOYUTLARI İLE ÇALIŞANLARIN MEZUN OLDUKLARI OKUL ALANLARI ARASINDA BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ .....</b>                                                                                                                                               | <b>242</b> |
| <b>TABLO 79: ÖZ LİDERLİK İLE CİNSİYET ARASINDA BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ .....</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>244</b> |
| <b>TABLO 80: ÖZ LİDERLİK BOYUTLARI VE ALT BOYUTLARI İLE CİNSİYET ARASINDA BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ .....</b>                                                                                                                                                                                        | <b>245</b> |
| <b>TABLO 81: ÖZ LİDERLİĞİN, DAVRANIŞ ODAKLI OLMA VE YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ BOYUTLARININ VE KENDİNİ ÖDÜLLENDİRME, KENDİNE HATIRLATICILAR BELİRLEME, KENDİ KENDİNE KONUŞMA VE İNANÇ VE VARSAYIMLARINI DEĞERLENDİRME ALT BOYUTLARININ CİNSİYETE GÖRE FARKLILIĞIN BETİMSSEL İSTATİSTİK DEĞERLERİ ...</b> | <b>246</b> |
| <b>TABLO 82: ÖZ LİDERLİK İLE YAŞ GRUPLARI ARASINDA ANOVA .....</b>                                                                                                                                                                                                                                  | <b>246</b> |
| <b>TABLO 83: ÖZ LİDERLİK BOYUTLARI VE ALT BOYUTLARI İLE YAŞ GRUPLARI ARASINDA ANOVA .....</b>                                                                                                                                                                                                       | <b>247</b> |
| <b>TABLO 84: ÖZ LİDERLİK İLE ÇALIŞMA HAYATINDAKİ KIDEM ARASINDA ANOVA .....</b>                                                                                                                                                                                                                     | <b>248</b> |
| <b>TABLO 85: ÖZ LİDERLİK BOYUTLARI VE ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞMA HAYATINDAKİ KIDEM ARASINDA ANOVA .....</b>                                                                                                                                                                                          | <b>248</b> |
| <b>TABLO 86: ÖZ LİDERLİK İLE MEVCUT ŞİRKETTEKİ KIDEMLERİ ARASINDA ANOVA .....</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>249</b> |
| <b>TABLO 87: ÖZ LİDERLİK BOYUTLARI VE ALT BOYUTLARI İLE MEVCUT ŞİRKETTEKİ KIDEMLERİ ARASINDA ANOVA .....</b>                                                                                                                                                                                        | <b>250</b> |
| <b>TABLO 88: ÖZ LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN MERKEZ YA DA ŞUBEDE ÇALIŞMALARI ARASINDAKİ BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ .....</b>                                                                                                                                                                             | <b>251</b> |

|                                                                                                                                                                                                                                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO 89: ÖZ LİDERLİK BOYUTLARI VE ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞANLARIN MERKEZ YA DA ŞUBEDE ÇALIŞMALARI ARASINDAKİ BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ .....</b>                                                                             | <b>252</b> |
| <b>TABLO 90: DOĞAL ÖDÜL BOYUTUNUN, HEDEF BELİRLEME VE KENDİNE HATIRLATICILAR BELİRLEME ALT BOYUTLARININ ÇALIŞANLARIN MERKEZ YA DA ŞUBEDE ÇALIŞMALARINA GÖRE FARKLILIĞIN BETİMSSEL İSTATİSTİK DEĞERLERİ .....</b>               | <b>253</b> |
| <b>TABLO 91: ÖZ LİDERLİK İLE UNVANLAR ARASINDA ANOVA .....</b>                                                                                                                                                                 | <b>253</b> |
| <b>TABLO 92: ÖZ LİDERLİK BOYUTLARI VE ALT BOYUTLARI İLE UNVANLAR ARASINDA ANOVA .....</b>                                                                                                                                      | <b>254</b> |
| <b>TABLO 93: ÖZ LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN MEZUN OLDUKLARI OKUL ALANLARI ARASINDAKİ BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ.....</b>                                                                                                           | <b>255</b> |
| <b>TABLO 94: ÖZ LİDERLİK BOYUTLARI VE ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞANLARIN MEZUN OLDUKLARI OKUL ALANLARI ARASINDAKİ BAĞIMSIZ GRUPLAR T-TESTİ .....</b>                                                                               | <b>256</b> |
| <b>TABLO 95: DAVRANIŞ ODAKLI OLMA BOYUTUNUN VE KENDİNİ GÖZLEMLEME İLE KENDİNE HATIRLATICILAR BELİRLEME ALT BOYUTLARININ ÇALIŞANLARIN MEZUN OLDUKLARI OKUL ALANLARINA GÖRE FARKLILIĞIN BETİMSSEL İSTATİSTİK DEĞERLERİ .....</b> | <b>257</b> |
| <b>TABLO 96: ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE YAPILAN FARKLILIK ANALİZLERİ ÖZET TABLOSU.....</b>                                                                                                                        | <b>259</b> |
| <b>TABLO EK V-A: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÖLÇEĞİNİN MADDE TOPLAM KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI .....</b>                                                                                                                          | <b>336</b> |
| <b>TABLO EK VI-A: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÖLÇEĞİNİN MADDE TOPLAM KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI.....</b>                                                                                                                | <b>337</b> |

|                                                                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO EK VII-A: ÖZ LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN MADDE TOPLAM KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI .....</b>                                              | <b>338</b> |
| <b>TABLO EK VII-B1: DAVRANIŞ ODAKLI OLMA ÖLÇEĞİNİN CRONBACH'S ALPHA KATSAYISI.....</b>                                                    | <b>340</b> |
| <b>TABLO EK VII-B2: DAVRANIŞ ODAKLI OLMA ÖLÇEĞİNİN MADDE TOPLAM KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI .....</b>                                    | <b>340</b> |
| <b>TABLO EK VII-B3: DAVRANIŞ ODAKLI OLMA BOYUTUNA AİT KMO VE BARLETT TESTİ DEĞERLERİ .....</b>                                            | <b>340</b> |
| <b>TABLO EK VII-B4: DAVRANIŞ ODAKLI OLMA ÖLÇEĞİ İÇİN TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS .....</b>                                                   | <b>341</b> |
| <b>TABLO EK VII-B5: DAVRANIŞ ODAKLI OLMA BOYUTUNU ÖLÇMEYE YÖNELİK OLUŞTURULMUŞ DEĞİŞKENLER İÇİN YAPILAN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI.....</b> | <b>342</b> |
| <b>TABLO EK VII-C1: DOĞAL ÖDÜL ÖLÇEĞİNİN CRONBACH'S ALPHA KATSAYISI .....</b>                                                             | <b>343</b> |
| <b>TABLO EK VII-C2: DOĞAL ÖDÜL ÖLÇEĞİNİN MADDE TOPLAM KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI .....</b>                                              | <b>343</b> |
| <b>TABLO EK VII-C3: DOĞAL ÖDÜL BOYUTUNA AİT KMO VE BARLETT TESTİ DEĞERLERİ.....</b>                                                       | <b>343</b> |
| <b>TABLO EK VII-C4: DOĞAL ÖDÜL BOYUTU ÖLÇEĞİ İÇİN TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS.....</b>                                                       | <b>343</b> |
| <b>TABLO EK VII-C5: DOĞAL ÖDÜL BOYUTUNU ÖLÇMEYE YÖNELİK OLUŞTURULMUŞ DEĞİŞKENLER İÇİN YAPILAN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI .....</b>          | <b>344</b> |

|                                                                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO EK VII-D1: YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ ÖLÇEĞİNİN CRONBACH'S ALPHA KATSAYISI.....</b>                                                    | <b>345</b> |
| <b>TABLO EK VII-D2: YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ ÖLÇEĞİNİN MADDE TOPLAM KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI .....</b>                                    | <b>345</b> |
| <b>TABLO EK VII-D3: YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ BOYUTUNA AİT KMO VE BARLETT TESTİ DEĞERLERİ .....</b>                                            | <b>345</b> |
| <b>TABLO EK VII-D4: YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ ÖLÇEĞİ İÇİN TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS .....</b>                                                   | <b>346</b> |
| <b>TABLO EK VII-D5: YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ BOYUTUNU ÖLÇMEYE YÖNELİK OLUŞTURULMUŞ DEĞİŞKENLER İÇİN YAPILAN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI.....</b> | <b>346</b> |
| <b>TABLO EK VIII-A: ÖZ LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN MADDE TOPLAM KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI .....</b>                                              | <b>347</b> |
| <b>TABLO EK VIII-B1: DAVRANIŞ ODAKLI OLMA ÖLÇEĞİNİN CRONBACH'S ALPHA KATSAYISI.....</b>                                                    | <b>349</b> |
| <b>TABLO EK VIII-B2: DAVRANIŞ ODAKLI OLMA ÖLÇEĞİNİN MADDE TOPLAM KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI .....</b>                                    | <b>349</b> |
| <b>TABLO EK VIII-B3: DAVRANIŞ ODAKLI OLMA BOYUTUNA AİT KMO VE BARLETT TESTİ DEĞERLERİ .....</b>                                            | <b>349</b> |
| <b>TABLO EK VIII-B4: DAVRANIŞ ODAKLI OLMA ÖLÇEĞİ İÇİN TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS .....</b>                                                   | <b>350</b> |
| <b>TABLO EK VIII-B5: DAVRANIŞ ODAKLI OLMA BOYUTUNU ÖLÇMEYE YÖNELİK OLUŞTURULMUŞ DEĞİŞKENLER İÇİN YAPILAN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI.....</b> | <b>350</b> |

|                                                                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO EK VIII-C1: DOĞAL ÖDÜL ÖLÇEĞİNİN CRONBACH'S ALPHA KATSAYISI .....</b>                                                              | <b>352</b> |
| <b>TABLO EK VIII-C2: DOĞAL ÖDÜL ÖLÇEĞİNİN MADDE TOPLAM KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI .....</b>                                               | <b>352</b> |
| <b>TABLO EK VIII-C3: DOĞAL ÖDÜL BOYUTUNA AİT KMO VE BARLETT TESTİ DEĞERLERİ .....</b>                                                       | <b>352</b> |
| <b>TABLO EK VIII-C4: DOĞAL ÖDÜL BOYUTU ÖLÇEĞİ İÇİN TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS .....</b>                                                       | <b>352</b> |
| <b>TABLO EK VIII-C5: DOĞAL ÖDÜL BOYUTUNU ÖLÇMEYE YÖNELİK OLUŞTURULMUŞ DEĞİŞKENLER İÇİN YAPILAN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI .....</b>           | <b>353</b> |
| <b>TABLO EK VIII-D1: YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ ÖLÇEĞİNİN CRONBACH'S ALPHA KATSAYISI.....</b>                                                    | <b>353</b> |
| <b>TABLO EK VIII-D2: YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ ÖLÇEĞİNİN MADDE TOPLAM KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI .....</b>                                    | <b>353</b> |
| <b>TABLO EK VIII-D3: YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ BOYUTUNA AİT KMO VE BARLETT TESTİ DEĞERLERİ .....</b>                                            | <b>354</b> |
| <b>TABLO EK VIII-D4: YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ ÖLÇEĞİ İÇİN TOPLAM AÇIKLANAN VARYANS .....</b>                                                   | <b>354</b> |
| <b>TABLO EK VIII-D5: YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ BOYUTUNU ÖLÇMEYE YÖNELİK OLUŞTURULMUŞ DEĞİŞKENLER İÇİN YAPILAN FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI.....</b> | <b>354</b> |
| <b>TABLO EK IX -A: DEĞİŞKENLERİN ORTALAMA DEĞERLERİ.....</b>                                                                                | <b>356</b> |



|                                                                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO EK X-A: YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI, ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE ÖZ LİDERLİK DEĞİŞKENLERİNİN VE ALT FAKTÖRLERİNİN İLİŞKİLERİ.....</b> | <b>358</b> |
| <b>TABLO EK XII-A: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE ÖZ LİDERLİK MODEL ÖZETİ.....</b>                                                           | <b>373</b> |
| <b>TABLO EK XII-B: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLE ÖZ LİDERLİK ANOVA TESTİ.....</b>                                                          | <b>373</b> |
| <b>TABLO EK XII-C: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE ÖZ LİDERLİK ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZİ KATSAYILAR TABLOSU .....</b>                      | <b>373</b> |
| <b>TABLO EK XII-D: ÖZ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI MODEL ÖZETİ.....</b>                                                                     | <b>374</b> |
| <b>TABLO EK XII-E: ÖZ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ANOVA TESTİ .....</b>                                                                    | <b>374</b> |
| <b>TABLO EK XII-F: ÖZ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZİ KATSAYILAR TABLOSU .....</b>                                | <b>374</b> |
| <b>TABLO EK XII-G: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI MODEL ÖZETİ.....</b>                                                | <b>375</b> |
| <b>TABLO EK XII-H: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ANOVA TESTİ.....</b>                                               | <b>375</b> |
| <b>TABLO EK XII-I: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ REGRESYON ANALİZİ KATSAYILAR TABLOSU.....</b>            | <b>375</b> |
| <b>TABLO EK XII-İ: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN ÖZ LİDERLİK ARACILIĞIYLA YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ MODEL ÖZETİ.....</b>     | <b>376</b> |

|                                                                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO EK XII-K: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN ÖZ LİDERLİK ARACILIĞIYLA YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ANOVA TABLOSU .....</b> | <b>376</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

|                                                                                                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO EK XII-L: ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN ÖZ LİDERLİK ARACILIĞIYLA YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ KATSAYILAR TABLOSU .....</b> | <b>376</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

## KISALTMALAR LİSTESİ

|                                                     |                                                               |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Ar-Ge</b>                                        | Araştırma-Geliştirme                                          |
| <b>RSLQ (Revised Self Leadership Questionnaire)</b> | Revize Edilmiş<br>Öz Liderlik Ölçeği                          |
| <b>YID</b>                                          | Yenilikçi iş davranışı değişkeni                              |
| <b>GY</b>                                           | Girişimcilik yönelimi değişkeni                               |
| <b>OL</b>                                           | Öz liderlik değişkeni                                         |
| <b>YIDF1</b>                                        | Sorunların ve/veya fırsatların farkına<br>varılması boyutu    |
| <b>YIDF2</b>                                        | Fikir oluşturma boyutu                                        |
| <b>YIDF3</b>                                        | Fikir için destek yaratma boyutu                              |
| <b>YIDF4</b>                                        | Fikri gerçekleştirme boyutu                                   |
| <b>GYF1</b>                                         | Yenilikçilik boyutu                                           |
| <b>GYF2</b>                                         | Risk alma boyutu                                              |
| <b>GYF3</b>                                         | Proaktiflik boyutu                                            |
| <b>OLF1</b>                                         | Davranış odaklı olma boyutu                                   |
| <b>OLF2</b>                                         | Doğal ödül boyutu                                             |
| <b>OLF3</b>                                         | Yapıcı düşünce boyutu                                         |
| <b>OLF1_1</b>                                       | Davranış odaklı olma- hedef belirleme alt<br>boyutu           |
| <b>OLF1_2</b>                                       | Davranış odaklı olma- kendini<br>ödüllendirme alt boyutu      |
| <b>OLF1_3</b>                                       | Davranış odaklı olma -kendini<br>gözlemleme alt boyutu        |
| <b>OLF1_4</b>                                       | Davranış odaklı olma -kendine yüklenme<br>alt boyutu          |
| <b>OLF1_5</b>                                       | Davranış odaklı olma - hatırlatıcılar<br>belirleme alt boyutu |

|               |                                                                          |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>OLF3_1</b> | Yapıcı düşünce modeli - başarılı performans hayal etme alt boyutu        |
| <b>OLF3_2</b> | Yapıcı düşünce modeli - kendi kendine konuşma alt boyutu                 |
| <b>OLF3_3</b> | Yapıcı düşünce modeli - inanç ve varsayımlarını değerlendirme alt boyutu |
| <b>v.d.</b>   | Ve diğerleri                                                             |

## GİRİŞ

Hızlı bir değişimin yaşıandığı küresel rekabet ortamında; yenilik geliştirebilen, proaktif davranabilen ve risk alabilen örgütler önemli düzeyde rekabet edebilme gücüne sahip olmaktadırlar. Bu doğrultuda, çevredeki fırsatları değerlendirmek üzere proaktif olmayı, risk almayı ve yenilikçi olmayı destekleyen örgüt davranışlarının oluşturulmasıyla ilgili olan girişimcilik yönelimi rekabet avantajının ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında oldukça önemli olmaktadır. Girişimcilik yönelimi, hızla değişen koşullar karşısında örgütlerdeki süreçlerin yeniden düzenlenmesini, yeniliğin geliştirilmesini ve rekabet avantajını gerçekleştirebilecek davranışların ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Günümüzün rekabet koşullarında, çalışanların yenilikçi iş davranışları örgütlerin değişime ayak uydurmasında ve rekabet üstünlüğü sağlamasında kritik bir önem taşımaktadır. Çalışanların yenilikçi iş davranışları, örgütlerde sorunların ve fırsatların farkına varılmasını, işle ilgili fikir oluşturulmasını, bu fikirler için destek yaratılmasını ve fikirlerin uygulanmasını sağlayan bir dizi davranışlar içererek her kademedeki çalışanların yenilik geliştirme ve uygulama süreçlerine katılımlarını sağlamaktadır. Örgütlerde çalışanların yenilikçi iş davranışları, yenilik geliştirme süreçlerinin sürekli hale getirilmesini ve yenilik faaliyetlerinin artırılmasını olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle, her kademedeki çalışanın yenilikçi davranışlarının geliştirilmesi örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gerekli olmaktadır. Çalışanların yenilikçi iş davranışlarının geliştirilmesinde örgüt ortamının yanı sıra çalışanların bireysel özelliklerinin de oldukça önemli etkisi olmaktadır. Çalışanların öz liderlikleri, çalışanların bilişsel ve davranışsal özelliklerinin kontrol edilmesini ve yönetilmesini sağlayarak istenilen davranışların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Böylece, çalışanlar öz liderlikleri sayesinde yenilikçi iş davranışlarını geliştirme konusunda kendi kendilerini etkileyebilmektedirler veya yönlendirebilmektedirler.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yenilikçi iş davranışıyla ilgili kavramlar ele alınmaktadır. Bu bölümde, yenilik kavramı, yeniliğin sınıflandırılması, yenilikçi iş davranışı kavramı, yenilikçi iş davranışı kavramının önemi, yenilikçi iş davranışını etkileyen bireysel ve örgütsel unsurlar, yenilikçi iş davranışı kavramıyla ilgili yapılan çalışmalar ve yenilikçi iş davranışı boyutları üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde, örgütlerin girişimcilik yönelimiyle ilgili kavramlar irdelenmektedir. Araştırmanın bu bölümünde, girişim, girişimci ve girişimcilik kavramları ve önemi, örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramı, örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramının önemi ve önündeki engeller, örgütlerin girişimcilik yönelimi için gerekli koşullar, girişimcilik yönelimiyle ilgili yapılan çalışmalar ve örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları incelenmektedir. Üçüncü bölümde, öz liderlik kavramı ele alınarak liderlik kavramı, liderliğin önemi, öz liderlik kavramı, öz liderlik kavramının önemi ve sonuçları, öz liderlik boyutları ve öz liderlik kavramının ilişkili olduğu teoriler üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde, örgütlerin girişimcilik yönelimleri, öz liderlik ve çalışanların yenilikçi iş davranışlarıyla ilgili yapılan çalışmalara da yer verilmektedir. Araştırmanın dördüncü bölümünde, örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde öz liderliğin aracılık rolü incelenerek sonuçlar değerlendirilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Bu bölümde; yenilikçi iş davranışıyla ilgili kavramlar incelenecektir. Öncelikle, yenilik kavramından ve yeniliğin sınıflandırılmasından bahsedilecektir. Daha sonra, yenilikçi iş davranışı kavramı irdelenecektir. Yenilikçi iş davranışı kavramına yer verildikten sonra yenilikçi iş davranışı kavramının önemi, yenilikçi iş davranışını etkileyen bireysel ve örgütsel unsurlar, yenilikçi iş davranışı kavramıyla ilgili yapılan çalışmalar ve yenilikçi iş davranışı boyutları ele alınacaktır.

## 1. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞIYLA İLGİLİ KAVRAMLAR

### 1.1 Yenilik Kavramı

Latince “innovates” kökünden türetilen İngilizce “innovation” kelimesinin karşılığı, Türkçe literatürde inovasyon veya yenilik kelimeleri olarak kullanılmaktadır.<sup>1</sup> Bu tez çalışmasında, inovasyonun karşılığı olarak yenilik kelimesi kullanılacaktır. Yenilik kelimesi inovasyon karşılığı olarak kullanılacağı zaman, anlam olarak hem yenilik özelliğini hem de iktisadi değere dönüştürme özelliğini içermesi gerekmektedir ve iktisadi

---

<sup>1</sup> Kılıç, Recep, and Keklik, Belma. "Kobi'lerde Genel Firma Özelliklerinin Inovasyon Uygulamalarına Etkisi: Balıkesir İlinde Bir Araştırma." *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 39, Ocak-Haziran 2012, s. 97; Atik, Hayriye. *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*. Detay Yayıncılık, 2005, s.5; Ege, Ahmet Alper. *OECD Ülkelerinde Yenilik Sistemleri ve Türkiye İçin Durum Değerlendirmesi*. DPT, 2002, s.20; Ersan, Alper. *AR-GE, Yenilik, Bilim ve Teknoloji Destekleri: Teşvik/ Destek Rehberi Serisi 5*. Rehber Yayınları, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2012, s. 50.

değer yaratma özelliğini içermiyorsa inovasyon kavramı yerine kullanılmaması önerilmektedir.<sup>2</sup>

Literatürde, yenilik kavramı farklı şekillerde tanımlanmıştır. Yenilik kavramıyla ilgili yapılan tanımlamalardan biri yeniliğin “sosyal ve ekonomik ihtiyaçlara cevap verebilen, mevcut pazarlara başarıyla sunulabilen ya da yeni pazarlar yaratabilen; yeni bir ürün, hizmet, uygulama, yöntem veya iş modeli fikri ile oluşturulan süreçler ve sonuçlar” olmasıdır.<sup>3</sup> Yenilik kavramı yeni fikir, yaklaşım, metot, süreç, yapı, davranış, yetenek ve teknoloji olarak da tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre, yenilik yeni süreçleri, ürünleri veya hizmetleri keşfetmek, geliştirmek, iyileştirmek, adapte etmek ve ticarileştirmektir.<sup>4</sup> Yeniliğin ticari başarıyı da içermesi gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, yeni ürün, süreç veya hizmetin ticari değeri olmadığı sürece toplumsal ve ekonomik değer yaratılamaz; dolayısıyla yenilik olarak adlandırılmaz.<sup>5</sup> Bu doğrultuda, yenilik herhangi bir birim, örgüt ya da toplum için ekonomik ve toplumsal değer yaratan yeni olan her türlü ürün, süreç, hizmet, uygulama, program, sistem ya da kısaca yeni olan her şeyi içerebilir.<sup>6</sup>

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (**OECD**) ile Avrupa Komisyonu (**Eurostat**)’nun birlikte yayımladığı Oslo Kılavuzu’nun Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (**TÜBİTAK**) tarafından yapılan çevirisinde yenilik, “işletme içi uygulamalarda,

---

<sup>2</sup> Turanlı, Rona. **Bilim-teknoloji-inovasyon temelli ekonomi ve toplum**. İstanbul Ticaret Odası, Akademik Yayınlar, 2010, s. 14.

<sup>3</sup> Ersan, A.e., 2012, s. 50.

<sup>4</sup> Jorde, T. and Teece, D. **Innovation, Cooperation and Antitrust**. Oxford University Press, New York, 1992, p. 48.

<sup>5</sup> Elçi, Şirin, İhsan Karataylı, and Selçuk Karaata. **Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi**. TUSİAD TÜRKONFED-REF-UIG. Yayın No. TUSİAD, 2008, s. 28; TÜBİTAK (OECD ve Eurostat Ortak Yayımları), **Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, 2006, s.22.

<sup>6</sup> Kimberly, John R., and Michael J. Evanisko., "Organizational Innovation: The Influence Of Individual, Organizational, and Contextual Factors On Hospital Adoption Of Technological And Administrative Innovations.", **Academy of Management Journal**, Vol. 24, No. 4, 1981, pp. 689-713; Henderson, Rebecca M., and Kim B. Clark. , "Architectural Innovation: The Reconfiguration Of Existing Product Technologies and The Failure Of Established Firms." **Administrative Science Quarterly**, 1990, pp. 9-30; Zhuang, L., Williamson, D. and Carter, M. "Innovate Or Liquidate - Are All Organisations Convinced?", **Management Decision**, Vol. 37, No. 1, 1999, pp. 57-71; Dennie Heye. "Creativity and innovation Two key characteristics of the successful 21st century information professional", **Business Information Review**, Vol. 23, No. 4, 2006, p.253.



işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi” olarak tanımlanmıştır.<sup>7</sup> Bu çerçevede, yenilik kavramı başka bir çalışmada “yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da şirket içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması” olarak ifade edilmiştir.<sup>8</sup> Bu tanımlamalara ek olarak, yenilik, “bir grup, örgüt ya da geniş topluluklar içinde, o gruba, bireye ya da topluluğa yararlı olacak şekilde tasarlanmış, uygulayıcılara yeni olan süreç, ürün ve prosedürlerin ortaya konması ve uygulaması” olarak ifade edilmiştir.<sup>9</sup> Ayrıca, yenilik bilgi tabanlı olup yeni bir ürün üretimi, yeni bir hizmet sunumu, toplumun ya da örgütlerin yönetimi gibi çeşitli alanlara da uygulanabilir.<sup>10</sup>

Yenilik “yaratıcı bireylerin, rekabetçi ve yenilikçi firmaların toplumun ve bireylerin ihtiyaçlarını bilimsel ve teknolojik yaklaşımlarla çözümler üretme süreci” olarak görülmektedir.<sup>11</sup> Yenilik süreçlerinin gerçekleşmesinin tek bir faktöre bağlı olmadığı ve bu süreçte çeşitli faktörlerin etkili olduğu öne sürülmüştür. Şekil 1’de yenilik sürecine katkı sağlayan faktörler gösterilmektedir. Yenilik sürecine katkı sağlayan faktörler, bilimsel ve teknolojik gelişmeler, toplumsal değişimler, pazar ihtiyaçları, yaratıcı bireyler, örgütlerin yapısı ve dış bağlantıları (**external linkages**) ile işletmenin fonksiyonları ve faaliyetlerinden oluşmaktadır. Yenilik sürecine katkı sağlayan bilimsel ve teknolojik gelişmeler yeni bilgi girdisini sağlarken toplumsal değişimler ve pazar ihtiyaçlarıysa yeni talep ve fırsatların yaratılmasını sağlamaktadır. Yenilik sürecine katkı sağlayan faktörler arasında yer alan işletmelerin yapısı, fonksiyonları ve faaliyetleri örgüt içinde bilgi

---

<sup>7</sup> TÜBİTAK (OECD ve Eurostat Ortak Yayımı), **Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, 2006, s.50.

<sup>8</sup> Şirin Elçi, **İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Technopolis Group, Ankara, 2007, s. 26.

<sup>9</sup> Michael A West; James L. Farr; “Innovation and Creativity at Work”, **John Wiley and Sons, England**, 1992, p.9.

<sup>10</sup> Farazmand, Ali., "Innovation In Strategic Human Resource Management: Building Capacity In The Age of Globalization.", **Public Organization Review**, Vol. 4, No. 1, 2004, pp. 3-24.

<sup>11</sup> Trott, Paul. **Innovation Management and New Product Development**. Pearson Education, USA, 2005, p. 15.

geliştirilmesini ve aktarılmasını desteklemelidir. Ayrıca, yenilik sürecinin örgüt içinde gerçekleştirilebilmesi için örgüt stratejileri etkin bir şekilde tasarlanmalıdır. Bu stratejileri uygulayabilecek insan kaynakları profilinin oluşturulması ve gerekli sermayenin, teknolojinin ve bilgi tabanının sağlanması gerekmektedir. Bunlara ek olarak, örgütler dış bağlantıları sayesinde örgüt dışındaki fikirlerden ve deneyimlerden yararlanabileceği gibi dış bağlantıları aracılığıyla örgüt içi fikirlerin pazara iletilmesini de sağlayabilmektedirler. Bu çerçevede, yeni bilgi, talep ve fırsat girdileri sayesinde yaratıcı bireyler ve örgütler yeni bilgi, süreçler ve ürünler geliştirip pazar ihtiyaçlarını karşılayabilirler.<sup>12</sup>

### Şekil 1: Yenilik Sürecine Katkı Sağlayan Faktörler



**Kaynak: Trott, Paul. *Innovation Management and New Product Development*. Pearson Hall Inc., USA, 2005, p. 10.**

Tüm bu bilgiler ışığında, yenilik; pazar taleplerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bilimsel ve teknolojik gelişmeler sayesinde oluşan yeni bilgi girdileriyle birlikte örgüt içinden ya da örgüt dışından edinilen bilgileri yeni teknoloji, ürün, süreç veya hizmete dönüştürmesini kapsayan süreçleri içermektedir. Buna ek olarak, yenilik hem bulunduğu örgütü hem de çevresini etkileyebilecek yeni fikri, yaklaşımı, metodu, prosedürü, süreci, ürünü, hizmeti, uygulamayı, yöntemi ve teknolojiyi kapsamaktadır.

<sup>12</sup> Trott, 2005, ss. 10-11; Chesbrough, Henry William. **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Harvard Business Press, 2003, p. XXII-XXIV.

## 1.2 Yenilik Yaklaşımları

Literatürde, yenilik kavramı oldukça geniş çalışma alanları (mühendislik, ekonomi, tarih, sosyoloji, örgüt davranışı, stratejik yönetim, liderlik, girişimcilik, ...) tarafından incelenmekle kalmayıp yenilik ile ilgili araştırmalar yeniliği farklı yaklaşımlara göre de sınıflandırmaktadır.<sup>13</sup> Yenilik kavramıyla ilgili çalışmalar genel olarak iki ana yaklaşıma göre sınıflandırılmaktadır. Bunları, daha çok farklı yenilik çeşitleri üzerine odaklanan obje-tabanlı yenilik (**object-based innovation**) yaklaşımı ve yeniliğe dahil olan öznelerin düzeylerine odaklanan özne-tabanlı yenilik (**subject-based innovation**) yaklaşımı oluşturmaktadır. Obej-tabanlı yenilik yaklaşımı öncelikli olarak yeniliğin kendisine odaklanırken özne-tabanlı yenilik yaklaşımıysa yeniliği gerçekleştiren ve uygulayan kişiler üzerine odaklanmaktadır.<sup>14</sup> Obej-tabanlı yenilik yaklaşımı, yeniliğin tanımlanması, yeni ürün geliştirme, yeniliğin adaptasyonu ve yaygınlaştırılması, teknoloji transferini ve yenilikçi işletme geliştirmeyi içermektedir. Özne-tabanlı yenilik yaklaşımı ise ülke, endüstri, örgüt, takım ve birey olarak sınıflandırılmaktadır.<sup>15</sup> Yenilik çalışmalarının obje-tabanlı ve özne-tabanlı yaklaşımlarına göre sınıflandırılması Tablo 1’de gösterilmiştir.

---

<sup>13</sup> Mumford, Michael D., Ginamarie M. Scott, Blaine Gaddis, and Jill M. Strange., "Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships." **The Leadership Quarterly**, Vol. 13, No. 6, 2002, pp. 705-750; Karchegani, Mohammad Rahmani, Sofian, Saudah and Amin, Salmiah Mohd. "The Relationship Between Intellectual Capital and Innovation: A Review." **International Journal of Business and Management Studies**, Vol. 2, No. 1, 2013, pp. 572-573.

<sup>14</sup> Archibugi, Daniele, and Giorgio Sirilli., "The direct measurement of technological innovation in business." **Proceedings of the conference held at Sophia Antipolis**, Session A, 2000, p. 7; Karchegani, A.g.e., 2013, s. 573; Imran, Rabia, Tahir Saeed, M. Anis-Ul-Haq, and Afsheen Fatima. "Organizational climate as a predictor of innovative work behavior." **African Journal of Business Management**, Vol. 4, No. 15, 2010, p. 3338.

<sup>15</sup> De Jong, J. P. J., and P. A. M. Vermeulen., "Innovatie in onderzoek en onderwijs: wat leren onze studenten?(Innovation in research and education: what do our students learn?).", **Tijdschrift voor Hoger Onderwijs**, Vol. 43, No. 1, 2005, p.21; De Jong, J. P. J., and P. A. M. Vermeulen. "Onderzoek naar en onderwijs in innovatie: wat leren onze studenten?." **SCALES paper N200417**, 2004, pp. 7-8.

**Tablo 1: Yenilik Yaklaşımları**

| <b>Yaklaşım<br/>(Approach)</b> | <b>Ana Tema/<br/>Seviyesi</b>               | <b>Açıklama</b>                                                                                                                                                                         | <b>Yaygın Olarak<br/>Çalışılan Alanlar</b> |
|--------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Obje-tabanlı<br>Yenilik        | Yeniliğin tanımlanması                      | -Farklı yenilik çeşitlerinin belirlenmesi<br>- Yeniliğin yeni şartlar ve ortamlar için tanımlanması                                                                                     | Tüm çalışma alanları                       |
|                                | Yeni ürün geliştirme                        | -Yeni ürün geliştirme süreçleri<br>-Yeni ürün geliştirmedeki başarı faktörleri                                                                                                          | İşletme, Endüstriyel Tasarım               |
|                                | Yeniliğin adaptasyonu ve yaygınlaştırılması | - Yeniliği kullananlar tarafından yeniliğin adaptasyon ve yaygınlaştırma sürecinin tanımlanması<br>- Yeniliğin adaptasyonu ve yaygınlaştırılması için ana faktörlerin belirlenmesi      | İşletme                                    |
|                                | Teknoloji transferi                         | -Teknoloji ve teknoloji transferinin tanımlanması<br>-Teknoloji transferi yöntemleri<br>-Teknoloji transferi süreci<br>- Teknoloji transferinin nedenleri ve sonuçları                  | Ekonomi, Tarih, Sosyoloji                  |
|                                | Yenilikçi işletme geliştirme                | -Yeni teknoloji tabanlı şirketler                                                                                                                                                       | İşletme, Ekonomi                           |
| Özne-Tabanlı<br>Yenilik        | Ülke ya da Ulusal                           | -Ülkelerin yenilik düzeylerinin ve göstergelerinin araştırılması<br>- Ülkelerin yenilik politikaları<br>- Yenilik ve ekonomik gelişme arasındaki bağlantı<br>-Ulusal yenilik sistemleri | Ekonomi, Tarih, Sosyoloji                  |
|                                | Sektör                                      | -Sektör etkenleri ve sektördeki yenilikler arasındaki etkileşim                                                                                                                         | Ekonomi                                    |

|       |                                                                                                      |                    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|       | -Sektördeki yenilik modelleri                                                                        |                    |
| Örgüt | -Yenilikçi örgütlerin tasarımı<br>- Yenilik yönetimi                                                 | İşletme            |
| Takım | -Takımlardaki yenilik<br>-Takım seviyesindeki yeniliğin yönetilmesi<br>-Yenilikçi iş ortamı          | İşletme, Psikoloji |
| Birey | -Yaratıcılık ve yaratıcılık performansı<br>-Yenilikçi iş davranışları<br>-Bireysel yenilik nedenleri | İşletme, Psikoloji |

**Kaynak: De Jong, J. P. J., and P. A. M. Vermeulen., "Innovatie in onderzoek en onderwijs: wat leren onze studenten?(Innovation in research and education: what do our students learn?).", *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, Vol. 43, No. 1, 2005, p.21; de Jong, J. P. J., and P. A. M. Vermeulen. "Onderzoek naar en onderwijs in innovatie: wat leren onze studenten?." *SCALES paper N200417*, 2004, p. 8.**

Obje-tabanlı yenilik yaklaşımında yer alan yeniliğin tanımlanması oldukça geniş çalışma alanları tarafından ele alınmaktadır. Yenilik ile ilgili ilk çalışmalar incelendiği zaman yenilik kavramının daha çoğunlukla teknolojik gelişmelerin ya da araştırma-geliştirme faaliyetlerinin sonucu olarak değerlendirilmesiyle birlikte yenilik, yeni fikirlerin ya da teknolojilerin yeni ürünlere ya da servislere adapte edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Daha sonraki yıllardaysa yenilik kavramının sadece teknolojik gelişmelerle ilgili olmadığı öne sürülmektedir ve farklı yenilik çeşitlerinin incelendiği belirtilmektedir. Yenilik kavramı yeni ürün, hizmet, süreç, pazarlama yöntemi, organizasyon yapısı veya organizasyon yöntemleriyle birlikte ele alınmaktadır. Bu doğrultuda literatürde üç çift yenilik çeşidi yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunlar; teknolojik ve yönetim, ürün ve süreç ile radikal ve artırımsal yenilik çeşitleridir.<sup>16</sup> Yönetim ve teknolojik yenilikleri farklı

<sup>16</sup> Damanpour, Fariborz. "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators." *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 1991, p. 560; De Jong, J. P. J. **Individual innovation: the connection between leadership and employees' innovative work behavior**. University of Amsterdam, Phd Thesis, Zoetermeer:EIM, 2007, p. 145-146; Cooper, Juett R. "A multidimensional approach to the adoption of innovation." *Management Decision*, Vol. 36, No. 8, 1998, pp. 496-497.

karar alma süreçlerini içermektedir ve bu yenilik çifti işletmede oldukça geniş etkinlikleri içermektedir.<sup>17</sup> Yönetim yeniliği, yönetim bileşenlerindeki yeni yönetim sistemleriyle, yönetim süreçleriyle ve çalışan geliştirme programlarıyla ilgili olmaktadır. Yönetim yeniliği, işletme çalışanlarını ve onların ilişkilerini etkilemesiyle birlikte işletmelerin sosyal sistemlerini de etkilemektedir. Ayrıca, yönetim yeniliği işletmelerdeki kuralları, rolleri, prosedürleri ve çalışanlar arasındaki iletişim yapılarını kapsamaktadır. Teknolojik yenilik ise üretim süreçlerindeki ya da servis operasyonlarındaki yeni unsurları kapsamaktadır ve teknolojik yenilik, hammaddenin ya da enformasyonun ürün ya da servise dönüşmesinde donanım ve operasyon metotlarını kapsayan tüm teknolojik sistemleri etkilemektedir. Ürün ve süreç yeniliklerinin uygulanması iş geliştirme safhalarında farklılıklar göstermektedir. Ürün yeniliği pazara ya da işletmeye sunulan yeni ürünleri ya da servisleri içermekteyken süreç yeniliği örgütlerdeki üretim ya da servis faaliyetlerindeki yeni unsurları oluşturmaktadır.<sup>18</sup> Radikal ve artırımsal yenilik yapılan yeniliğin seviyesiyle veya derecelendirilmesiyle ilgili olmaktadır. Radikal yenilik devrimsel nitelikteki yenilikleri kapsarken artırımsal yenilik daha düşük düzeyli değişimleri ya da teknolojilerdeki adaptasyonları kapsamaktadır.<sup>19</sup>

Obje-tabanlı yenilik yaklaşımından yeni ürün geliştirilmesiyle ilgili literatür, genel olarak yeni ürün geliştirme süreçlerine ve bu süreçlerdeki başarı faktörlerine odaklanmaktadır. Yeni ürün geliştirme süreçleri; fikirlerin geliştirilmesi, toplanması, değerlendirilmesi, planlaması, test edilmesi ve pazara sunulmasını kapsamaktadır. Yeni ürün geliştirme, yeni fikirlerin oluşturulmasıyla başlamaktadır. Yeni fikirlerin toplanması ve bu fikirlerin değerlendirilerek uygun olanların seçilmesi gerekmektedir. Değerlendirilerek seçilen fikirlerin, maliyet ve satış analizleri yapılarak ticari bir değerlendirmeye veya teste de tabi

---

<sup>17</sup> Daft, Richard L. "A dual-core model of organizational innovation." **Academy of Management Journal**, Vol. 21, No. 2, 1978, pp. 197-198; Damanpour, A.g.e., 1991, s. 560.

<sup>18</sup> Damanpour, A.g.e., 1991, ss. 560-561.

<sup>19</sup> Dewar, Robert D., and Jane E. Dutton. "The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis." **Management Science**, Vol. 32, No. 11, 1986, p. 1422.

tutulması önerilmektedir. Bu aşamalardan sonra geliştirilen yeni ürün pazara sunulabilmektedir.<sup>20</sup>

Obje-tabanlı yenilik yaklaşımında ele alınan yeniliğin adaptasyonu ve yaygınlaştırılması, yenilik geliştirme süreçlerinin tanımlanmasıyla başlamaktadır. Yeniliğin başarılı olabilmesi için yeniliğin hedef kitle tarafından kabul edilmesi, adaptasyonu ve yaygınlaştırılması gerekmektedir. Yeniliğin adaptasyonunda, farklı sosyal grupların yeniliğe olan yaklaşımlarının farklı olabileceği ve bu farklılıkların göz önünde bulundurulması önerilmektedir. Sosyal grupların yenilik adaptasyon sürecini anlamak, yeniliğin yaygınlaştırılması için doğru yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Yeniliğin yaygınlaştırılması, zaman içinde yeniliğin sosyal gruplar içinde kabul edilmesini ve benimsenmesini kapsamaktadır.<sup>21</sup>

Obje-tabanlı yenilik yaklaşımından teknoloji transferiyle ilgili yapılan çalışmalar teknoloji ve teknoloji transferinin tanımlanmasına, teknoloji transferi yöntemlerine, teknoloji transferi sürecine ve teknoloji transferinin nedenlerine ve sonuçlarına odaklanmaktadır. Teknoloji; ürün, hizmet veya örgüt yeteneklerini geliştirmek için uygulanan bilgi birikimi veya bilginin uygulamaya geçirilmiş hali olarak ifade edilmektedir.<sup>22</sup> Teknoloji transferiyse, geliştirilen teknolojinin, bilginin ve tecrübenin şirketler, sektörler veya ülkeler arasındaki hareketini kapsamaktadır. Teknoloji transferi, fiziksel objeler, insan kaynağı, tasarım ve taslak gibi bilgi tabanları veya üretilen teknolojinin kullanımını sağlayan bağlantılar tarafından gerçekleştirilebilir. Teknoloji transferi için çeşitli yöntemler de bulunmaktadır. Bu yöntemlere; patentler, lisanslar, literatür, dergiler, kitaplar, konferanslar, üniversiteler arası, sektörler arası ya da uluslararası personel değişimi ve yerli veya yabancı yatırımlar örnek olarak verilmektedir. Teknoloji transferi

---

<sup>20</sup> De Jong, A.g.e., 2007, s. 146; De Jong ve Vermeulen, 2005, s. 9; Kotler, Philip. **Marketing Managment:Analysis, Planning, Implementation, And Control**, Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1998, p. 311.

<sup>21</sup> De Jong, A.g.e., 2007, s. 147; De Jong ve Vermeulen, 2005, s. 10; Işık, Nihat ve Kılınç, Efe Can. "Bölgesel Kalkınma'da Ar-Ge ve İnovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz." **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 6, No. 2, 2011, s. 21.

<sup>22</sup> Stock, Gregory N., and Mohan V. Tatikonda. "A typology of project-level technology transfer processes." **Journal of Operations Management**, Vol. 18, No. 6, 2000, p. 721.

süreciyse; yeni projeleri tanımlamayı, teknolojileri patent ve lisans yoluyla korumayı ve pazarlama veya lisans verme gibi yöntemleri kullanarak gelişme ve ticarileşme stratejilerini oluşturmayı kapsamaktadır. Hızla değişen teknoloji ve kısalan ürün yaşam döngüsü firmaların rekabet avantajı kazandırabilecek teknolojilere sahip olmalarına neden olmaktadır. Bu doğrultuda, firmalar bu teknolojilere sahip olabilmek için teknolojileri transfer etmeleri gerekmektedir. Teknoloji transferi, firmalara rekabet avantajı sağlamasıyla birlikte finansal kazanç kaynakları yaratmaktadır ve ekonomik gelişme katkısı olmaktadır.<sup>23</sup>

Obje-tabanlı yenilik yaklaşımında yer alan yenilikçi işletme geliştirmeyle (**innovative business development**) ilgili yapılan çalışmalar yeni teknoloji tabanlı şirketlerin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Literatürde, yeni teknoloji tabanlı şirketlerin tanımlanmasında yeni ifadesi yeni şirketi, yeni teknolojiyi ya da hem yeni şirketi hem de yeni teknolojiyi içerecek şekilde kullanılmaktadır. Yeni teknoloji tabanlı şirketler, genel olarak ileri teknoloji sektöründeki yeni şirketler olarak tanımlanmaktadır. Yeni teknoloji tabanlı şirketler ile ilgili yapılan çalışmalarda bu şirketlerin yenilik performansları ve başarı faktörleri de incelenmektedir. Yeni teknoloji tabanlı şirketlerin; yenilikçi fikirlerin ticarileştirilmesinde ve hızla değişen teknoloji koşullarına uyum sağlanmasında önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, yeni teknoloji tabanlı şirketler istihdam sağlama konusunda önemli bir kaynak olmakla birlikte yeniliği, teknoloji transferini ve teknolojik değişiklikleri desteklemektedir. Bu nedenlerden dolayı, yeni teknoloji tabanlı

---

<sup>23</sup> De Jong, A.g.e., 2007, ss. 147-148; De Jong ve Vermeulen, A.g.e., 2005, s. 11; Kahen, Goel. "Strategic development, technology transfer and strategic technology assessment in changing environments." **In Proceeding of the First International Conference on Dynamics of Strategy**, 1996, p. 368; Póvoa, Luciano Martins Costa, and Márcia Siqueira Rapini. "Technology transfer from universities and public research institutes to firms in Brazil: what is transferred and how the transfer is carried out." **Science and Public Policy**, Vol. 37, No. 2, 2010, pp. 149-150; Santoro, Michael D., and Shanthi Gopalakrishnan. "Relationship dynamics between university research centers and industrial firms: their impact on technology transfer activities." **The Journal of Technology Transfer**, Vol. 26, No. 1-2, 2001, p. 163; Siegel, Donald S., David A. Waldman, Leanne E. Atwater, and Albert N. Link. "Commercial knowledge transfers from universities to firms: improving the effectiveness of university-industry collaboration." **The Journal of High Technology Management Research**, Vol. 14, No. 1, 2003, p. 112.



şirketlerin kurulmasının desteklenmesinin gerektiği ve bunun hükümet politikaları arasında da yer alması gerektiği önerilmektedir.<sup>24</sup>

Özne-tabanlı yenilik yaklaşımında bulunan ülke seviyesindeki ya da ulusal seviyedeki yenilik, genel olarak bir ülkede yenilik üretmenin kollektif olarak ele alınmasını ve kamu kurumları, özel sektör kuruluşları, üniversiteler, araştırma kurumları gibi ulusun sisteme faydası olabilecek tüm kurumların ve kuruluşların arasındaki ilişkileri ve etkileşimi içermektedir. Ülkelerin yenilik politikalarını da içeren ulusal seviyedeki yenilik sadece firmaları, üniversiteleri, araştırma-geliştirme merkezlerini değil aynı zamanda ticaret politikasını, makroekonomik politikalarını ve yenilik yeteneğini destekleyen diğer politikaları da kapsamaktadır.<sup>25</sup>

Özne-tabanlı yenilik yaklaşımında yer alan sektör seviyesindeki yenilikler, yenilik faaliyetleri ile pazar yapıları, müşteri tercihleri ve teknolojik sistemler gibi sektör düzeyindeki faktörler arasındaki etkileşimi içermektedir.<sup>26</sup> Sektör seviyesindeki yenilik, “bir ekonominin ortak ve birleştirilebilen niteliklere sahip bir bölümünün ihtiyaç duyduğu ya da ileride duyulmasının planlandığı ürünleri, süreçleri ve/veya servisleri yüksek katma değerli ve rekabetçi nitelikler taşıyacak şekilde tasarlamak, üretmek ve satmak üzere gerekli bilgi ve teknoloji setlerinin oluşmasını ve ilgili aktörler arasındaki etkileşimle küresel ölçekte pazar faaliyetlerine dönüşmesini sağlayacak şekilde birbirleriyle

---

<sup>24</sup> De Jong, A.g.e., 2007, s.148; De Jong ve Vermeulen, A.g.e., 2005, ss. 11-12; Motohashi, Kazuyuki. "University-industry collaborations in Japan: The role of new technology-based firms in transforming the National Innovation System." **Research Policy**, Vol. 34, No. 5, 2005, p. 583; Storey, David J., and Bruce S. Tether. "New technology-based firms in the European Union: an introduction." **Research Policy**, Vol. 26, No. 9, 1998, p. 934; Almus, Matthias, and Eric A. Nerlinger. "Growth of new technology-based firms: which factors matter?." **Small Business Economics**, Vol. 13, No. 2, 1999, p.141; Habiboğlu, Oğuz Serhad. "Örgütsel Çevrebilim ve Örgütsel Kopuşlar." **Savunma Bilimleri Dergisi**, Cilt 12, Sayı 2, 2013, s. 37.

<sup>25</sup> Elçi, Şirin, İhsan Karataylı, and Selçuk Karaata. **Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi**. TUSİAD TÜRKONFED-REF-UIG. Yayın No. TUSİAD, 2008, s. 35; Sungur, Onur, “Bir Başarı Örneği Olarak Finandiya: Ulusal İnovasyon Sisteminin Analizi: Aktörler, Roller, Güçlü ve Zayıf Yönler”. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Yıl 2. Sayı 4. Yıl: 2006 ss.120-145; Pari Patel, Keith Pacitt “National System of Innovation: Why They are Important and How They Might be Measured and Compared Economics of Innovation and New Technology”, **Economics of Innovation and New Technology**, Vol. 3, No. 1, 1994, s.79’den aktaran Sungur. s.126.

<sup>26</sup> De Jong, 2007, s. 150.

ilişkilendirilebilecek parçalar bütünü” olarak açıklanmaktadır.<sup>27</sup> Sektör seviyesindeki yenilik; belli bir sektörün yapısıyla, sınırlarıyla ve aktörleriyle yenilik süreçlerinin etkileşiminin ve sektördeki örgütler arasındaki performans farklılıklarının nedenlerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.<sup>28</sup>

Yenilik konusuyla ilgili yapılan birçok çalışma yeniliği örgüt seviyesinde incelemiştir.<sup>29</sup> Özne-tabanlı yenilik yaklaşımından örgüt seviyesinde yenilik; işletmeler için yüksek performansı, sürekliliği ve pazarda yüksek rekabet avantajı sağlayan oldukça önemli bir araç olmaktadır.<sup>30</sup> Örgüt seviyesinde yenilik, örgütün yeni ya da geliştirilmiş ürün veya servis oluşturma eğilimi ve bunları pazara sunmadaki başarısı olarak tanımlanmaktadır.<sup>31</sup> Bir diğer ifadeyle örgüt seviyesinde yenilik “örgüt için yeni olan bir fikir veya davranışın örgüte adaptasyonudur”. Bu yenilik, yeni bir ürün, hizmet, süreç, teknoloji veya bir yönetim uygulaması olabilmektedir.<sup>32</sup> Bu tanımlar doğrultusunda, örgüt seviyesinde yenilik, yenilikçi örgütlerin tasarlanması ve örgüt içindeki yeniliğin yönetimi gibi konuları da içermektedir. Örgüt seviyesinde yenilik, örgütün tüm bölümleriyle ve faaliyetlerinin tüm yönleriyle alakalı olmaktadır. Ayrıca, örgütler yeniliğin hem yaratan hem de adapte eden tarafı olabilmektedirler. Bu adaptasyon süreci, yeni fikirlerin ve davranışların

---

<sup>27</sup> Kiper, Mahmut. **Biyoteknoloji Sektörel Inovasyon Sistemi: Biyoteknoloji Sektörel Inovasyon Sistemi Kavramlar Dünyadan Örnekler Türkiye’de Durum Ve Çıkarımlar**. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), 2013, s. 9.

<sup>28</sup> Kiper, s. 11.

<sup>29</sup> West, Michael A., and James L. Farr. "Innovation at Work: Psychological Perspectives." **Social Behaviour**, Vol. 4, No. 1, 1989, pp.15-30; Oldham, Greg R., and Anne Cummings, "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work.", **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 3, 1996, pp. 607-634.

<sup>30</sup> Noruzy, Ali, Vahid Majazi Dalfard, Behnaz Azhdari, Salman Nazari-Shirkouhi, and Aliasghar Rezazadeh, "Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms.", **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, Vol. 64, No. 5-8, 2013, p. 1074; García-Morales, V. J., Matias-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. "Influence Of Transformational Leadership On Organizational Innovation And Performance Depending on the Level of Organizational Learning in the Pharmaceutical Sector.", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 21, No. 2, 2008, pp. 188-212.

<sup>31</sup> Gumusluoglu, L., and Ilsev, A. "Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation." **The Journal of Product Innovation Management**, Vol.26, No.3, 2009, p.266.

<sup>32</sup> Jerald T. Hage; "Organizational Innovation and Organizational Change", **Annual Review of Sociology**, Vol. 25, 1999, p.599.

yaratılmasını, geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsamaktadır.<sup>33</sup> Bir başka açıdan ise, örgüt seviyesinde yenilik; örgütün yapısının önemli sayılabilecek şekilde değiştirilmesi, gelişmiş yönetim tekniklerinin uygulanması ve yeni stratejilerin uygulanması gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır.<sup>34</sup>

Literatürde, özne-tabanlı yenilik yaklaşımından örgüt seviyesinde yeniliği inceleyen oldukça fazla sayıda çalışma olmasına rağmen yenilik konusunu takım seviyesinde inceleyen çalışmalar az sayıda bulunmaktadır.<sup>35</sup> Ancak, takım seviyesinde yeniliği inceleyen çalışmalar; çalışma grupları içindeki yenilik, yenilikçi iş ortamı ve takım yeniliğinin yönetimi gibi konulara odaklanması açısından önemli olmakla birlikte örgüt içinde yenilik faaliyetlerinin yaygınlaştırılması açısından da büyük öneme sahip olmaktadır. Takım seviyesindeki yenilik, takım içinde fikirlerin uygulanması ve fikirlerin sayısı ile kalitesinin artırılması olarak tanımlanmaktadır.<sup>36</sup> Takım seviyesindeki yenilikle ilgili yapılan çalışmaların bir kısmında, takımın bağlılığı, takım varlığının süresi, takım bileşenleri, takım yapısı, güven ve yeniliğe olan destek takım seviyesindeki yenilik için önemli koşullar arasında yer almaktadır.<sup>37</sup> Literatürdeki bazı çalışmalar, takım seviyesindeki yeniliğin başarısı için bireyin kendini sorumlu hissetmesi ve takımdaki bireylerin takımın amaçlarına ve hedeflerine bağlı olması gerekliliğini belirtmektedir. Bu

---

<sup>33</sup> Damanpour, A.g.e., 1991, ss. 555-590.

<sup>34</sup> Tamer Müftüoğlu, Yılmaz Ürper, Mehmet Başar. Girişimcilik (Ed: Yavuz Odabaşı), **Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını**, 2. Baskı, Eskişehir, 2005, s. 53.

<sup>35</sup> Somech, Anit, and Anat Drach-Zahavy. "Translating Team Creativity to Innovation Implementation The Role of Team Composition and Climate for Innovation." **Journal of Management**, Vol. 39, No. 3, 2013, p. 684; Crossan, Mary M., and Marina Apaydin, "A Multi-Dimensional Framework Of Organizational Innovation: A Systematic Review Of The Literature.", **Journal of Management Studies**, Vol. 47, No. 6, 2010, pp. 1154-1191.

<sup>36</sup> Eisenbeiss, Silke A., Daan van Knippenberg, and Sabine Boerner, "Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles.", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 93, No. 6, 2008, pp. 1438-1446.

<sup>37</sup> Woodman, Richard W., John E. Sawyer, and Ricky W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity.", **Academy of Management Review**, Vol. 18, No. 2, 1993, pp. 293-321; West, Michael A., and Neil R. Anderson, "Innovation In Top Management Teams.", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 81, No. 6, 1996, pp.680-693.

doğrultuda, takım seviyesindeki yeniliğin takım ve birey seviyesindeki değişkenlerle gerçekleştirilebildiği görülmektedir.<sup>38</sup>

Yeniliği birey seviyesinde ele alan çalışmalar, yenilik konusunun literatürde genel olarak yeni fikirlerin örgüt ortamı içinde yaratılması ve uygulanması olarak algılanmasından dolayı daha az sayıda bulunmaktadır.<sup>39</sup> Ancak, birey seviyesindeki yenilik; diğer seviyelerdeki yenilikler için temel oluşturmamasından dolayı büyük öneme sahip olmaktadır. Yenilik konusunu birey seviyesinde ele alan çalışmalar, bireylerin yaratıcılığı ve bireylerin yenilik ile ilgili olan davranışları üzerine odaklanmıştır. Bireylerin yaratıcılığı üzerine yapılan çalışmalar, temel olarak yaratıcı bireylerin özellikleri ve bireylerin yaratıcı davranışlarını etkileyen faktörleri ele almaktadır.<sup>40</sup> Bireylerin yenilik ile ilgili olan davranışları; proaktif iş davranışları<sup>41</sup>, bireylerin yenilikçi davranışları<sup>42</sup> ya da yenilikçi iş davranışları<sup>43</sup> olarak ele alınmıştır. Bireylerin işleriyle ilgili proaktif davranışları veya proaktif iş davranışları; bireylerin işle ilgili değişime neden olan hareketleri olarak tanımlanabilir. Bireyler, kendileriyle veya işle ilgili çeşitli durumlarda değişimi gerçekleştirebilirler.<sup>44</sup> Proaktif iş davranışları ağırlıklı olarak bireylerin, işle ilgili bir fikrin üretilmesi veya bir problemin tanımlanmasından sonraki değişimin farkına

---

<sup>38</sup> Hülsheger, Ute R., Neil Anderson, and Jesus F. Salgado, "Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research." **Journal of Applied Psychology**, Vol. 94, No. 5, 2009, pp.1128-1145.

<sup>39</sup> Pratoom, Karun, and Gomon Savatsomboon, "Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand.", **Asia Pacific Journal of Management**, Vol. 29, No. 4, 2012, pp.1063-1064; Heunks, Felix J., "Innovation, creativity and success.", *Small Business Economics*, Vol. 10, No. 3, 1998, pp. 263-272 ; Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce. , "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace." **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 3, 1994, p. 580; Martín, Pilar, Marisa Salanova, and José María Peiró. "Job Demands, Job Resources and Individual Innovation at Work: Going Beyond Karasek's Model?" *Psicothema*, Vol. 19, No. 4, 2007, p. 621.

<sup>40</sup> McAdam, Rodney, and John McClelland., "Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas.", **European Journal of Innovation Management**, Vol 5, No. 2, 2002, pp. 86-97.

<sup>41</sup> Parker, Sharon K., Helen M. Williams, and Nick Turner, "Modeling the antecedents of proactive behavior at work.", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91, No. 3, 2006, pp. 636-652.

<sup>42</sup> Scott ve Bruce, A.g.e., 1994, s. 580-607.

<sup>43</sup> Janssen, Onne, "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour.", **Journal of Occupational and organizational psychology**, Vol. 73, No. 3, 2000, pp. 287-302.

<sup>44</sup> Bindl, Uta K., and Sharon K. Parker, "Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations.", **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Vol. 2, 2010, p. 570.

varılması süreçlerini içermektedir. Bu kapsamda, yenilik süreçlerinin bir parçasını oluşturan proaktif iş davranışlarının mutlaka yenilik ile sonuçlanacağı anlamına gelmemektedir.<sup>45</sup> Ancak, yenilikçi iş davranışları daha geniş kapsamlı olup bireylerin yenilik ile alakalı bütün davranışlarını ve faaliyetlerini kapsamakla birlikte çalışanların yenilik geliştirme ve uygulama süreçlerine katılımını da içermektedir.<sup>46</sup>

Tüm bu bilgiler ışığında, yenilik literatüründe yeniliğin kendisine odaklanan obje-tabanlı yaklaşımın yanı sıra yeniliği gerçekleştiren ve uygulayan öznelerle odaklanan özne-tabanlı yaklaşım da önemli bir yere sahip olmaktadır. Birçok araştırmacı ve bilim adamı, yeniliği sürekli hale getirebilmek için bireylerden ülke ya da ulus seviyesine kadar uzanan özne-tabanlı yenilik yaklaşımının önemini vurgulamakla birlikte yeniliği gerçekleştiren veya uygulayan kişilerin davranışlarının anlaşılmasının yenilik faaliyetlerinin artırılmasında önemli bir yeri olduğunu belirtmektedir.<sup>47</sup>

### 1.3 Yenilikçi İş Davranışı Kavramı

Yenilik sadece teknolojiye veya araştırma-geliştirme çalışmalarına ve faaliyetlerine bağlı olmamaktadır. Çalışanların yenilikçi davranışları ve yenilik süreçleriyle yakından ilgili olmasının; iş yerinde sorunların belirlenmesinde, bu sorunlar için çözümler yaratılmasında ve yeniliğin uygulanmasında önemli etkisi bulunmaktadır. Örgütlerde çalışanların yenilikçi iş davranışlarının (**innovative work behaviour**), örgütlerin yenilik faaliyetlerini sürekli hale getirebilmesi ve örgütlerin performanslarının artırılabilmesi için oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir.<sup>48</sup> Günümüzdeki hızlı değişim ve gelişim ortamı içinde

---

<sup>45</sup> Parker, A.g.e., s.637.

<sup>46</sup> Messmann, Gerhard, and Regina H. Mulder, "Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct." **Human Resource Development International**, Vol. 15, No. 1, 2012, p.43.

<sup>47</sup> Janssen, A.g.e., 2000, pp. 287-302; Yuan, Feirong, and Richard W. Woodman, "Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations.", **Academy of Management Journal**, Vol. 53, No. 2, 2010, p.323; Jong, ve Vermeulen, A.g.e., 2004, s.8.

<sup>48</sup> Bysted, Rune. "Innovative Employee Behaviour: The Moderating Effects of Mental Involvement and Job Satisfaction on Contextual Variables." **European Journal of Innovation Management**, Vol. 16, No. 3, 2013, p. 269; Shih, Hsi-An, and Ely Susanto. "Is innovative behavior really good for the firm?: Innovative

önemi her geçen gün daha da artmaya başlayan yenilikçi iş davranışı kavramıyla ilgili genel tanımlar aşağıda sunulmuştur.<sup>49</sup>

Yenilikçi iş davranışı, çalışanların iş yeri ortamını daha iyi kavranmasına ve iş ortamına göre davranışların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda, yenilikçi iş davranışı kavramı “çalışanların, örgüt içindeki birimler için yeni olan fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin, prosedürlerin yaratılması, sunulması ya da uygulanması faaliyetlerine ve davranışlarına direk ya da dolaylı olarak katılma davranışlarının tamamı” olarak tanımlanmaktadır.<sup>50</sup> Bir başka tanıma göre, yenilikçi iş davranışları birey, grup veya organizasyon tarafından sunulan fikirlerden, süreçlerden, ürünlerden ve bireylerin üstlenmiş oldukları görevlerdeki performanslarından en iyi şekilde istifade edebilmek için gerçekleştirilen bir iş kolunda ya da örgütte bilinçli olarak yeni fikirlerin ortaya atılması ve uygulanması olarak ifade edilmektedir.<sup>51</sup>

Yenilikçi iş davranışı çalışanların işle ilgili faaliyetlerini içermektedir ve bu faaliyetler de yeniliğin uygulanmasında ve geliştirilmesinde etkili olmaktadır.<sup>52</sup> Yenilikçi iş davranışı kavramı genel olarak çalışanların rutin iş davranışlarını bırakarak fikirlerin doğuşu ve fikirlerin uygulanması aşamalarına katılımını kapsamaktadır.<sup>53</sup> Bir başka ifadeyle,

---

work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: moderating roles of perceived distributive fairness." **International Journal of Conflict Management**, Vol. 22, No. 2, 2011, p. 111; De Jong, Jeroen PJ, and Deanne N. Den Hartog, "Innovative Work Behavior: Measurement and Validation.", **EIM Business and Policy Research**, 2008, p.4.

<sup>49</sup> Anderson, Neil, Carsten KW De Dreu, and Bernard A. Nijstad, "The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science.", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, No. 2, 2004, p.149; Noefer, Katrin, Ralf Stegmaier, Beate Molter, and Karlheinz Sonntag. "A Great Many Things to Do and Not a Minute to Spare: Can Feedback From Supervisors Moderate the Relationship Between Skill Variety, Time Pressure, and Employees' Innovative Behavior? ", **Creativity Research Journal**, Vol. 21, No. 4, 2009, p. 384.

<sup>50</sup> De Spiegelaere, Stan, Guy Van Gyes, and Geert Van Hootegem, "Job Design and Innovative Work Behavior: One Size Does Not Fit All Types of Employees.", **Contemporary Innovation and Entrepreneurship Concepts**, Vol. 5, 2012, p.7.

<sup>51</sup> West ve Farr, A.g.e., 1989, s.16; Shih ve Susanto, 2011, s. 113; West, Michael A., and James L. Farr. **Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies**. John Wiley & Sons, 1990, p. 63.

<sup>52</sup> Messmann, Gerhard, and Regina H. Mulder., "Innovative Work Behaviour In Vocational Colleges: Understanding How And Why Innovations Are Developed.", **Vocations and Learning**, Vol. 4, No. 1, 2011, p.67.

<sup>53</sup> Noefer, A.g.e., 2009, s. 384.

yenilikçi iş davranışları çalışanların yenilik ile alakalı tüm aşamalara olan katkısını içermektedir. Bu katkı, çalışanların yenilik geliştirmesiyle ilgili bütün faaliyetlerini kapsamaktadır.<sup>54</sup> Bir diğer tanıma göreyse yenilikçi iş davranışı, işle ilgili fikirlerin oluşumunu, bu fikirler için destek yaratmayı ve fikirlerin uygulanmalarını sağlayan bir dizi davranışlar bütünü olarak açıklanmıştır.<sup>55</sup>

Yenilikçi iş davranışı çok katmanlı bir süreç olmakla birlikte yenilikçi iş davranışı kavramı örgütlerdeki yaratıcılık ve yenilik kavramlarının temelleri üzerine dayanmaktadır.<sup>56</sup> Yenilikçi iş davranışı, sadece fırsatların araştırılmasını ve yaratıcı düşüncelerin geliştirilmesini değil aynı zamanda geliştirilen düşüncelerin gerçekleştirilmesini ve değişimin veya yeni bilginin uygulanmasını kapsamaktadır. Yenilikçi iş davranışının, kişisel ve/veya iş performansını geliştirmek için gerekli süreçleri ilerletmeyi hedefleyen davranışları da içine aldığı belirtilmektedir.<sup>57</sup> Ayrıca, yenilikçi iş davranışı sorunların farkına varılmasını, tamamıyla yeni ya da uyarlanmış fikirlerin geliştirilmesini, geliştirilen fikirler için destek aranmasını ve fikirlerin uygulanmasını ya da üretilmesini içeren süreçlerin tamamını kapsamaktadır.<sup>58</sup>

Yenilikçi iş davranışı, çalışanların çalışma şekillerinin geliştirilmesi, örgüt içinde iletişimin gerçekleştirilmesi, mesai arkadaşlarıyla bilgi paylaşımının sağlanması ve yeni hizmet veya ürünlerin geliştirilmesi gibi iş geliştirme süreçlerinde kendi istekleriyle yer

---

<sup>54</sup> Messmann ve Mulder, A.g.e., 2011, s.43.

<sup>55</sup> Janssen, A.g.e., s.289; Carlo Odoardi, Adalgisa Battistelli, Francesco Montani, "Can goal theories explain innovative work behaviour? The motivating power of innovation-related goals", **Bollettino Di Psicologia Applicata**, Vol 261, No. 262, 2010, p.3; Janssen, Onne. "How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful.", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, No. 2, 2004, p. 202.

<sup>56</sup> Shalley, Christina E., Jing Zhou, and Greg R. Oldham, "The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?.", **Journal of Management**, Vol. 30, No. 6, 2004, p.933; Yuan, Feirong, ve Richard W. Woodman, 2010, s. 323; Anderson, Neil, Carsten KW De Dreu, and Bernard A. Nijstad, "The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science.", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, No. 2, 2004, pp. 147-148; Chen, Su-Chang, Ming-Chung Wu, and Chun-Hung Chen, "Employee's Personality Traits, Work Motivation and Innovative Behavior in Marine Tourism Industry.", **Journal Service Science & Management**, Vol. 3, 2010, pp. 198-199.

<sup>57</sup> De Jong, Jeroen, and Deanne Den Hartog, "Measuring innovative work behaviour.", **Creativity and Innovation Management**, Vol.19, No. 1, 2010, p.24; Jong ve Hartog, 2008, s.5.

<sup>58</sup> Scott ve Bruce, A.g.e., s.581.

almalarını içermektedir. Bu çerçevede, geleneksel örgüt ortamında yenilikçi iş davranışlarının geliştirilmesi oldukça güç olmaktadır. Geleneksel örgütlerde, çalışanlar ile kurum arasında hiyerarşi hissedilmektedir ve alt kademeler genelde emirleri uygulayan konumda olmaktadır. Ancak, yenilikçi iş davranışları gelenekselliğin aksine çalışanların inisiyatif kullanmalarına olanak sağlayan, örgüt içi iletişime önem veren ve proaktif davranışları besleyen bir örgüt ortamı gerektirmektedir.<sup>59</sup>

Çalışanların yenilikçi iş davranışları, çalışanın isteğine bağlı ve gönüllü olarak gerçekleştirdiği davranışları kapsamaktadır. Yani çalışanların kendi istekleriyle bu tarz davranışları sergilemeleri gerekmektedir ve zorlamayla veya baskıyla çalışanlarda bu tarz davranışlar ortaya çıkmamaktadır. Ayrıca, yenilikçi iş davranışları çalışanların iş tanımları dışındaki davranışları kapsamasına ve formel olarak iş yerinde ödül sistemleri içinde yer almamasına rağmen çalışanlar bulundukları örgütün, takımın ya da bireysel çıkarları için ve daha iyi performans sergilemek için bu tarz davranışlarda bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle, eğer iş ortamında çalışanlar yenilikçi iş davranışları göstermek istemezler ya da bu davranışları gerçekleştiremezlerse belirlenmiş olan iş tanımlarını ihlal etmiş olmazlar ve bu nedenle cezalandırılmazlar. Bu bağlamda, çalışanların iç motivasyonlarının yenilikçi iş davranışları üzerine oldukça önemli bir etkisi bulunmaktadır.<sup>60</sup>

Yenilikçi iş davranışları; yaratıcılığı da içerecek şekilde öneride bulunulması ya da fikir üretilmesi, yeniliğin desteklenmesi ve uygulanması süreçlerinin tamamını kapsamaktadır. Bir diğer ifadeyle, yenilikçi iş davranışı, temelinde yaratıcılık ve yeniliğin uygulama aşamalarını kapsayan yenilik süreçlerini tüm yönleriyle birlikte ele almaktadır.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Farr, J.L., Individual Innovation. In West, M.A. and Farr, J.L. (Eds.) Innovation and Creativity at Work. Wiley, Chichester, 1990, pp. 1-13.

<sup>60</sup> Ramamoorthy, Nagarajan, Patrick C. Flood, Tracy Slaterry, and Ron Sardesai, "Determinants of innovative work behaviour: development and test of an integrated model.", Creativity and Innovation Management, Vol. 14, No. 2, 2005, p. 143.

<sup>61</sup> Axtell, Carolyn M., David J. Holman, Kerrie L. Unsworth, Toby D. Wall, Patrick E. Waterson, and E. Harrington, "Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas.", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 73, No. 3, 2000, p.266; Messmann ve Mulder, 2012, s.44.



Yaratıcılık küçük bir düzeltmeden büyük başarılar kadar uzanan her bir faaliyeti içerebilmektedir. Yaratıcılık yoksa belirli kalıpların dışına çıkmak oldukça güç olmaktadır. Çalışanların yaratıcılığı genellikle ürün, servis, süreç ve prosedür oluşturmak veya geliştirmek için yeni fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>62</sup> Bir diğer tanıma göre yaratıcılık; yeniliğin ana unsuru olup, genellikle yeni fikirlerin üretilmesidir veya eski fikirlerin yeni yollarla olan bileşimidir.<sup>63</sup> Yaratıcılığın genel kabul gören bir başka tanımı ise; “bireyler veya birlikte çalışan birey grubu tarafından yeni ve yararlı fikirlerin, süreçlerin ve prosedürlerin üretimi, kavramsallaştırılması ve geliştirilmesidir”.<sup>64</sup>

Yaratıcılık, üretilen fikrin yeni, orijinal ve kullanılabilir olmasını içermektedir. Ayrıca, bir fikrin yaratıcı olması için alttaki özellikleri de içermesi gerekmektedir.<sup>65</sup>

- Yaratıcı fikirlerden elde edilen ürünler, daha önceden kabul edilmiş fikirlere yenilik ve farklılık getirmektedir.
- Yaratıcı fikirlerden elde edilen ürünlerin yeni ve değerli olması gerekmektedir. Örneğin; ortaya konulan fikir işletmenin verimliliğine katkı sağlıyorsa yaratıcı bir fikirdir.
- Yaratıcı fikirler, yüksek motivasyon ve konsantrasyon ile gerçekleştirilmektedir.
- Sorunun çözümünden önce problemin ne olduğunu doğru tanımlamak için de yaratıcılık gerekmektedir.

Yenilik kavramında olduğu gibi yaratıcılık kavramını da birey, grup ya da örgüt düzeylerinde ele alan çalışmalar bulunmaktadır.<sup>66</sup> Bu düzeylere göre yaratıcılığın

---

<sup>62</sup> Amabile, Teresa M., “Creativity and innovation in organizations.”, **Harvard Business School**, 1996, p.1.

<sup>63</sup> Heye, Dennie; “Creativity and innovation Two key characteristics of the successful 21st century information professional.”, **Business Information Review**, Vol. 23, No:4, 2006, p. 253.

<sup>64</sup> Christina E. Shalley; Lucy L. Gilson; Terry C. Blum; “Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave”, **Academy of Management Journal**, Vol.43, No: 2, 2000, p.215.

<sup>65</sup> Bumin, Birol, Erkuşlu, Hakan, “Örgütlerde Yaratıcı Düşünmeyi Geliştirme”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2004, C.22, S.1, s.236; Elspeth McFadzean; “Enhancing Creative Thinking within Organisations”, **Management Decision**, Vol: 36, No:5,1998, p. 309.

<sup>66</sup> Drazin, Robert, Mary Ann Glynn, and Robert K. Kazanjian. "Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective." **Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 2, 1999, p. 286; Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993, s. 293; Bharadwaj, Sundar, and Anil Menon. "Making innovation

tanımlanması da farklılaşmaktadır. “Bireysel yaratıcılık; bilişsel düşünme biçimi, yetenek ve isteklendirme gibi bireysel özellikleri kapsar. Grup yaratıcılığı, gruptaki bireylerin özellikleri, bireyler arası ilişkiler, problem çözme, probleme yaklaşım gibi grupsal özellikleri içerir.”<sup>67</sup> Örgüt içindeki sistemlerin, prosedürlerin ve süreçlerin bireysel yaratıcılığı güçlendirebileceği ve yaratıcılığı örgüt boyutuna ulaştırılabileceği belirtilmektedir.<sup>68</sup> Örgüt yaratıcılığı, “karmaşık sosyal sistemler içinde birlikte çalışan bireylerin örgüte yararlı olacak yeni ürünleri, hizmetleri, fikirleri, prosedürleri veya süreçleri yaratması” olarak tanımlanmaktadır.<sup>69</sup>

Literatürdeki bazı çalışmalarda, hem yaratıcılık hem de yenilikçi iş davranışı yeni fikirlerin üretilmesini içerse de bu iki kavram birbiriyle özdeş değildir.<sup>70</sup> Yapılan bazı çalışmalarda yaratıcılığın son ürününü, örgüt veya müşteriler için değerli ve yararlı olan yeniliğin oluşturduğu belirtilmektedir. Ayrıca, bir örgütte yeniliğin gerçekleşebilmesi o örgütte yaratıcılığın var olup olmadığına bağlı olmakla birlikte yenilikler yaratıcı fikirlerle başlamaktadır.<sup>71</sup> Bu kapsamda, çalışanların yenilikçi iş davranışları çalışanların yaratıcılık becerileriyle de ilgili olmaktadır. Çalışanların yenilikçi iş davranışları için yaratıcılık olması gereken bir özellik olmasına rağmen sadece yaratıcılık yeterli olmamaktadır. Bireylerin yaratıcı olmaları her zaman yenilikçi beceriler veya davranışlar göstereceği

---

happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both?." **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 17, No. 6, 2000, pp. 425-426; Yılmaz, Abdullah and Iraz, Rıfat. "Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet Ve Katılım Bankaları Örneği.", *The Journal of Academic Social Science Studies*, Vol. 6, No. 5, 2013, p. 833.

<sup>67</sup> Yılmaz, Ercan, and İzgar, Hüseyin. "Examination of Primary School Teachers' Job Satisfaction With Regards to Organizational Creativity within a School Context." **Elementary Education Online**, Vol. 8, No. 3, 2009, p. 944.

<sup>68</sup> Bharadwaj ve Menon, 2000, s. 426.

<sup>69</sup> Woodman, Sawyer, ve Griffin, 1993, s. 294.

<sup>70</sup> Nayak, Mr Rama Chandra, Ramesh Agarwal, J. R. E. Director, and Greater Noida, "A Model of Creativity and Innovation in Organizations.", **International Journal of Transformations in Business Management**, 2011, p.1.

<sup>71</sup> Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993, s. 293; Teresa M. Amabile; Regina Conti; Heather Coon et al; "Assessing The Work Environment for Creativity", **Academy of Management Journal**, Vol 39, No.5, 1996, p. 1155.

anlamına gelmez.<sup>72</sup> Yenilikçi iş davranışı süreçleri sadece yaratıcı fikirlerden oluşmaz, aynı zamanda bu fikirlerin uygulanacağı unsurları da gerektirmektedir.<sup>73</sup>

Yukarıda da belirtildiği gibi, çalışanların yaratıcılık becerilerinin olması yeni fikirler oluşturmaya yardımcı olurken çalışanların yenilikçi iş davranışları bu fikirler için destek yaratılmasını ve bu fikirlerin uygulanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, örgütteki sorunların çözümü için sadece yaratıcı fikirler geliştirmek yeterli olmamaktadır. Bu sorunların çözümü için yaratılan fikirlerin ortaya atıldıktan sonra problemi çözme konusundaki etkisi üzerine de kapsamlı olarak düşünülebilme ve bu fikrin kullanılıp kullanılmayacağına karar verebilme davranışları da gerekli olmaktadır.<sup>74</sup>

Tüm bu bilgiler ışığında, yaratıcılık yenilikçi iş davranışının bir alt boyutu ya da alt kümesi olmakla birlikte yaratıcılık yenilik süreçlerinin başlangıcını oluşturmaktadır. Yenilikçi iş davranışı, yaratıcılığı da içerecek şekilde örgütlerde sorunların ve fırsatların farkına varılması, fikir oluşturulması, oluşturulan fikirler için destek sağlanması ve fikrin gerçekleştirilmesi davranışlarının tamamını kapsamaktadır. Örgütlerde bu davranışların yenilik ile sonuçlanması beklenmekle birlikte bu davranışlar yeni ürün, servis ve/veya iş süreçlerini başarıyla gerçekleştirmesini de sağlayabilmektedir.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Miron, Ella, Miriam Erez, and Eitan Naveh, "Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, No. 2, 2004, p. 175.

<sup>73</sup> Teresa A.g.e., s. 1155; Alves, Jorge, Maria José Marques, Irina Saur, and Pedro Marques. "Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation." **Creativity and Innovation Management**, Vol. 16, No. 1, 2007, p. 28; McLean, Laird D. "Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development." **Advances in Developing Human Resources**, Vol. 7, No. 2, 2005, p. 227.

<sup>74</sup> Alves, A.g.e, s. 28; Scott ve Bruce, 1994, s. 581.

<sup>75</sup> West, M.A. , "Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups", **Applied Psychology: An International Review**, Vol. 51, No. 3, 2002, p. 356.

## 1.4 Yenilikçi İş Davranışının Önemi

Hızla değişen günümüz iş dünyasında, rekabet üstünlüğü sağlamak ve öncü olmak isteyen işletmeler için yenilik geliştirebilmek kritik derecede önemli olmaktadır. İşletmelerin yenilik geliştirme süreçlerindeyse, çalışanların yenilikçi iş davranışları önemli bir yere sahip olmaktadır. Çalışanların yenilikçi iş davranışları, çalışanların yenilik geliştirme ve uygulama süreçlerine katılımlarını sağlayarak işletmelerde yenilik faaliyetlerinin artırılmasını olumlu yönde etkileyebilmektedir.<sup>76</sup>

Günümüzde, ürünlerin ortalama yaşam süresinin kısalması yenilik süreçlerini etkilemektedir. Yoğun rekabet ve ürünlerin daha kısa ömürlü hale gelmesi nedeniyle şirketlerin daha sık yeni ürün, hizmet veya süreç geliştirmesi ya da yenilikler arasında geçen zamanı kısaltmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda, yeni ürünlere veya hizmetlere yönelik fikirlerin ortaya çıkarılması ve bu fikirlerin işletme için yararlı veya kazançlı ürünlere ve hizmetlere dönüştürülmesi önemli olmaktadır.<sup>77</sup> Çalışanların yenilikçi iş davranışlarının sürekli hale getirilmesinin ve bu davranışları göstermek için istekli olmalarının yenilik faaliyetleri üzerinde olumlu yönde etkisi olmaktadır. Çalışanların yenilikçi iş davranışları geliştirilerek şirket içinde hem daha fazla sayıda yenilik hem de yeniliğin sürekli hale getirilmesi sağlanabilmektedir.<sup>78</sup>

İşletmeler faaliyetlerini sistematik olarak geliştirmek ve iyileştirmek için mutlaka stratejik ve dinamik rekabet avantajı sağlayabilecek yenilikler uygulayabilmeleri, yenilikçi davranışlar geliştirebilmeleri ve bunları iyi yönetebilmeleri gerekmektedir.<sup>79</sup> Yenilik oluşturabilmenin ve geliştirebilmenin temelini fikirler oluşturmaktadır. Bu fikirler bireyler

---

<sup>76</sup> Battistelli, A.g.e, 2012, s. 46; Noefer, 2009, A.g.e., s. 384; Pamela Tierney, Steven M. Farmer, George B. Graen. "An Examination of Leadership And Employee Creativity: The Relevance of Traits And Relationships." **Personnel Psychology**, Vol. 52, No. 3, 1999, p. 591; Pratoom ve Gomom Savatsomboon, A.g., s. 1063.

<sup>77</sup> Han, Jin K., Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava. "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?". **The Journal of Marketing**, 1998, pp.34-35.

<sup>78</sup> De Jong, Jeroen PJ, and Deanne N. Den Hartog, "How leaders influence employees' innovative behaviour.", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 10, No. 1, 2007, p. 41; Scott ve Bruce, A.g.e., 1994, s. 581-582.

<sup>79</sup> Perdomo-Ortiz, Jesús, Javier González-Benito, and Jesús Galende. "Total quality management as a forerunner of business innovation capability." **Technovation**, Vol. 26, No. 10, 2006, p.1172.

tarafından işletmelere getirilir, geliştirilir ve uygulanır.<sup>80</sup> Bu fikirler sadece üst düzey yöneticiler tarafından geliştirilmez ve uygulanmaz; alt düzeylerde bulunan çalışanların da fikir geliştirilmesinde ve uygulamasında oldukça önemli bir etkisi bulunmaktadır. İşletmelerde her düzeyde bulunan çalışanların yenilikçi iş davranışları; işletme için faydalı olabilecek bir düşüncenin geliştirilmesinde, bu düşüncenin uygulanabilirliği için düşüncenin teşvik edilmesinde, teşvik edilen düşüncenin onaylanmasında ve bu düşüncenin hayata geçirilmesinde oldukça büyük önemi bulunmaktadır. Bu kapsamda, çalışanlar yenilikçi iş süreçlerine daha kolay ve etkili biçimde uyum sağlayabilmektedir. Buna ek olarak, yenilikçi iş davranışları çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkiler sağlayıp çalışanların iş tatmin seviyelerinin yükselmesine yardımcı olabilmektedir. Bu düşünceler doğrultusunda, yenilikçi iş davranışları, hem örgüt hem de birey düzeyinde performans artışı sağlayarak işletmelerin rekabetin doğurduğu olumsuzluklardan daha az etkilenmesini sağlayabilmektedir.<sup>81</sup>

Yenilikçi iş davranışı fırsatların araştırılmasına, örgüt içindeki sorunların fark edilmesine ve bunlar üzerine fikir üretilmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, yenilikçi iş davranışı; değişimin gerçekleşebilmesi, yeni bilginin uygulanabilmesi ve kişisel ve/veya iş performansının geliştirilebilmesi için gerekli süreçlerin oluşturulmasını hedefleyen davranışları içermesi açısından önemli olmaktadır.<sup>82</sup>

Çalışanların işleriyle ilgili yenilikçi davranışları, çalışanların yenilik faaliyetlerine katılımını artırdığı gibi örgüt içindeki yenilik iklimi üzerine de oldukça önemli katkıda bulunmaktadır.<sup>83</sup> Bu duruma, Amazon firmasının müşteri sadakatini artırmak için yazılım mühendisi olan bir çalışanın ücretsiz kargo gönderimi fikrinden yararlanmasını örnek verebiliriz. Bu fikir şirketin diğer çalışanları tarafından kabul edilip geliştirilerek “Amazon Prime” adı altında piyasaya sunulmuştur. Amazon çalışanın yenilikçi iş

---

<sup>80</sup> Scoot ve Bruce, A.g.e, 1994, s. 581; Janssen, 2000, s. 287; Van de Ven, Andrew H., "Central problems in the management of innovation.", **Management Science**, Vol. 32, No. 5, 1986, p.592.

<sup>81</sup> Janssen, A.g.e, 2000, s. 287.

<sup>82</sup> Jong ve Hartog, A.g.e, 2008, s. 5.

<sup>83</sup> Kwasniewska, J and Necka, E., "Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender. ", **Creativity and Innovation Management**, Vol. 13, No.3, 2004, p. 188.

davranışının bir sonucu olarak geliştirilen bu yenilik e-ticaret alanında yaratıcı ve müşteri sadakatini artıran uygulamalardan biri olarak düşünülmektedir. Ayrıca, bu yenilik sayesinde Amazon firması satışlarında %30'luk bir büyüme sağlamıştır.<sup>84</sup> Çalışanların yenilikçi iş davranışları örnekten de görülebileceği gibi, şirketlerin sürekli gelişimini sağlayarak şirketlerin önemli başarılar elde etmesine neden olmaktadır.

## 1.5 Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Unsurlar

Çalışanların yenilikçi davranışlarını etkileyen unsurlar, çalışanların yenilik yapabilme potansiyellerinin ortaya çıkarılması açısından büyük öneme sahip olmaktadır. İşletme içinde çalışanların görevi ne olursa olsun yenilikçi iş davranışları işletmelerin sürekli değişim veya gelişim içinde olmalarını ve yenilik faaliyetlerini artırmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını etkileyen unsurların işletmelerin başarısına olan katkısı yadsınmamaktadır. Literatürde, bireysel ve örgütsel unsurlar yenilikçi iş davranışının tanımlayıcı etmenleri olarak çalışılmıştır.<sup>85</sup>

Bireysel unsurların yenilikçi iş davranışı üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Bireylerin kişilik özellikleri, motivasyonları, problem çözme biçimleri ve öz liderlikleri yenilikçi iş davranışını etkileyen bireysel unsurlar olarak incelenmektedir.<sup>86</sup> Yaratıcı, analitik düşünebilen ve çözüm odaklı olan bireyler, karşılaşılan sorunlar karşısında fikir

<sup>84</sup> [http://www.businessweek.com/magazine/content/10\\_49/b4206039292096.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/10_49/b4206039292096.htm), erişim tarihi: 08.07.2013; Self, Dennis R., Diane Bandow, and Mike Schraeder, "Fostering employee innovation: leveraging your "ground level" creative capital.", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 24, No. 4, 2010, p.17.

<sup>85</sup> Dörner, N. **Innovative Work Behavior: The Roles of Employee. Expectations and Effects on Job Performance**. Doctoral Dissertation of the University of St.Gallen, 2012, p. 12; Scott ve Bruce., A.g.e., 1994, s.582-588; Subramaniam, Indra Devi. "Determinant of Innovative Behavior in the Workplace: a Case Study of a Malaysian Public Sector Organisation." **American Journal of Social Issues and Humanities**, Vol. 2, No. 6, 2012, p.385; Hammond, Michelle M., Nicole L. Neff, James L. Farr, Alexander R. Schwall, and Xinyuan Zhao. "Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis.", **Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts**, Vol. 5, No. 1, 2011, p.91; Janssen, Onne, Evert Van de Vliert, and Michael West. "The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction.", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, No. 2, 2004, pp.130-132.

<sup>86</sup> Dörner, A.e., s. 13; Subramaniam, A.e., s. 388; Scott ve Bruce., A.g.e., 1994, s. 587; Hammond, Neff, Farr, Schwall ve Zhao, A.e., s.91; Carmeli, Abraham, Ravit Meitar, and Jacob Weisberg. "Self-leadership skills and innovative behavior at work.", **International Journal of Manpower**, Vol. 27, No. 1, 2006, pp. 78-80; De Jong, A.g.e., 2007, pp.78-80.

geliştirebilme ve bu fikri uygulama eğilimine sahip olmaktadır ve yenilik faaliyetleri içinde yer almak için istekli olmaktadırlar.<sup>87</sup> Bireylerin motivasyonları, bireylerin yenilikçi iş davranışları göstermeleri için istekli olmalarını olumlu yönde etkilemektedir.<sup>88</sup> Yenilikçi iş davranışını etkileyen bireysel unsurlar, çalışanların problem çözme biçimlerini de içermektedir. Bireylerin problem çözme biçimleri, muhtemel sorunlar karşısında diğerlerinden daha farklı çözümler geliştirmelerini etkilemektedir. Sorunlar karşısında standart çözümler işe yaramadığı zaman problem çözebilen bireylere ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>89</sup> Bireylerin öz liderlikleri de yenilikçi iş davranışını etkileyen bireysel unsurlar arasında yer almaktadır. Öz liderlik, bireylerin bilinçli bir şekilde kendi düşüncelerini ve davranışlarını yönlendirerek yenilikçi iş davranışlarının geliştirilmesini sağlayabilmektedir.<sup>90</sup>

Örgüt açısından yenilikçi iş davranışını etkileyen unsurlar kapsamında örgüt iklimi yeniliğe olan destek ve kaynakların örgüt içinde tedarik edilmesi gibi unsurları içermektedir.<sup>91</sup> Örgüt iklimi unsuru, işletme içinde yaratıcılık ve/veya yeniliğin desteklenmesiyle ilgili olmaktadır.<sup>92</sup> Örgüt iklimi, yenilikçi davranışların gelişebilmesi için yeni fırsatların değerlendirildiği ve bu doğrultuda gerekli işlerin yapılmasını sağlayan iş ortamını oluşturmaktadır.<sup>93</sup> Yenilikçi iş davranışını etkileyen bir diğer unsur olan liderlik kavramının kapsamı içinde lider-üye etkileşimi ve liderin takipçilerinden olan beklentileri bulunmaktadır.<sup>94</sup> Bunlara ek olarak, fikrin ve bilginin kişiler arasında paylaşılmasını sağlayan iletişimin de yenilikçi iş davranışları üzerine etkisi

---

<sup>87</sup> Dörner, A.g.e., 2012, s. 13; Hammond, A.g.e, 2011, s.91.

<sup>88</sup> Hammond, A.g.e, 2011, s.92.

<sup>89</sup> Scott ve Bruce., A.g.e., 1994, s. 587; De Bono, Edward. **Serious creativity: using the power of lateral thinking to create new ideas**. New York: HarperColins, 1992, p. 69.

<sup>90</sup> Carmeli, Meitar ve Weisberg, A.g.e., 2006, ss. 78-80.

<sup>91</sup> Scott ve Bruce, A.g.e., 1994, s.582-588.

<sup>92</sup> Baer, M. and Frese, M., "Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, No. 1, 2003, pp. 47-48; Hammond, A.g.e., s. 93.

<sup>93</sup> Björn Michaelis, Stegmaier, R. and Sonntag, K., "Shedding light on followers' innovation implementation behavior", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 25, No. 4, 2010, pp. 412-413.

<sup>94</sup> Hammond, A.g.e., ss. 93-94.

bulunmaktadır.<sup>95</sup> İşletme içindeki birimler, etkili iletişim biçimleri sayesinde bilginin elde edilmesini, birikimini ve yayılmasını sağlayarak çalışanların yenilikçi davranışlarını geliştirilebilmektedir.<sup>96</sup> Örgütlerin girişimcilik yönelimi çalışanların yenilik fırsatlarını fark etmesini ve geliştirmesini sağlamakla birlikte örgüt içinde yeniliğin uygulanmasını da olumlu yönde etkilemektedir.<sup>97</sup>

Çalışanların yenilikçi iş davranışlarıyla ilgili yapılan çalışmalar doğrultusunda, yenilikçi iş davranışını etkileyen unsurlar yukarıda da belirtildiği üzere genel olarak bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrılmaktadır.<sup>98</sup> Her bir unsurun ayrıntılı bir şekilde sınıflandırılmasına takip eden bölümde değinilmektedir.

### 1.5.1 Bireysel Unsurlar

Yukarıda da belirtildiği gibi literatür taraması sonucunda, yenilikçi iş davranışlarını etkileyen bireysel unsurlar arasında çalışanların kişilik özellikleri, motivasyonları, problem çözme biçimleri ve öz liderlikleri yer almaktadır.<sup>99</sup>

#### 1.5.1.1 Kişilik Özellikleri

İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında çalışanların oldukça önemli bir yeri bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar, çalışanların kişilik özelliklerinin çalışanların yenilikçi iş davranışları özellikle de bu davranışlardan yaratıcılık becerileri üzerine önemli etkisi olduğunu

---

<sup>95</sup>Ong, Chin-Huat, David Wan, and Seong-Huat Chng. "Factors affecting individual innovation: an examination within a Japanese subsidiary in Singapore.", **Technovation**, Vol. 23, No. 7, 2003, pp. 618- 620; Peltekoğlu, F. B. **Halkla İlişkiler Nedir?** İstanbul: Beta Yayınları. Geliştirilmiş 2. Baskı, 2001, s. 178.

<sup>96</sup> Ong, A.g.e, ss. 618- 620.

<sup>97</sup> Amo, Bjorn Willy. "The influence from corporate entrepreneurship and intrapreneurship on white-collar workers' employee innovation behaviour.", **International Journal of Innovation and Learning**, Vol. 3, No. 3, 2006, pp. 286-288; Yazicioğlu, İrfan, Sökmen, Alev, and Sökmen, Alptekin. "Şirket İçi Girişimcilik: Adana'daki Sanayi Kuruluş Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma." **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 25, 2011, s. 275.

<sup>98</sup> Dörner. A.g.e, 2012, ss. 12-13.

<sup>99</sup> Dörner. A.g.e, 2012, ss. 12-13; Hammond, A.g.e, s.91; Scott ve Bruce., A.g.e., 1994, s. 587; Carmeli, Meitar ve Weisberg, A.g.e., 2006, ss. 78-80.



savunmuşlardır.<sup>100</sup> Kişilik kavramından en basit tanımıyla bahsetmek gerekirse bireyin toplumsal yaşamı içinde edindiği alışkanlıklarının ve davranışlarının bütünüdür.<sup>101</sup> Kişilikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiği zaman, beş faktör kişilik modelinin en yaygın kullanılan modellerden biri olduğu ve bu modelin hemen hemen tüm dünyada kabul edildiği görülmektedir.<sup>102</sup> Beş faktör kişilik modeli genel olarak dışadönüklük, duygusal denge, uyumluluk, sorumluluk ve gelişime açıklık boyutlarını içermektedir.<sup>103</sup> Dışadönük bireyler, işyerindeki sorunların çözümünde daha etkili olabilmeleri ve diğer bireylerle kolay iletişim kurabilmeleri sayesinde işyerinde yenilikçi fikirlere destek bulunması konusunda önemli bir etkiye sahip olmaktadır.<sup>104</sup> Duygusal denge boyutu bireyin iç dengesini koruyabilmesi anlamına gelmektedir ve kişiler arası ilişkilerde belirleyici bir faktör olmaktadır. Birçok araştırmacı tarafından, örgütlerde özellikle yönetim görevi üstlenen bireylerin iç dengesini koruyabilmesinin gerektiği ileri sürülmektedir.<sup>105</sup> Uyumluluk boyutu, bireylerin yapılan işlerde işbirliği yanlısı, özverili ve ılımlı olmasını sağlamaktadır.<sup>106</sup> Duygusal denge ve uyumluluk boyutları işletmede çalışanların daha iyi ilişkiler kurabilmelerini ve güveni sağlayabilmektedirler. Böylece, yaratıcı fikirlerin işletme içinde yaygınlaşması konusunda destekleyici

---

<sup>100</sup> Hammond, A.g.e., s. 91; Feist, Gregory J. "14 The Influence of Personality on Artistic and Scientific Creativity.", **Handbook of Creativity**, 1999, p. 273; Barron, Frank, and David M. Harrington. "Creativity, intelligence, and personality.", **Annual Review of Psychology**, Vol. 32, No. 1, 1981, pp. 439-476.

<sup>101</sup> M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3.Basım, İstanbul: Adım Matbaacılık, 2003, s.65.

<sup>102</sup> Mount, Michael, Remus Ilies, and Erin Johnson. "Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction.", **Personnel Psychology**, Vol. 59, No. 3, 2006, p. 595; Salgado, J. F. "The five factor model of personality and job performance in the European Community.", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82, No.1, 1997, p. 30.

<sup>103</sup> McCrae, R. R., and Costa, P. T. "Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers." **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 52, No. 1, 1987, p.81; Howard S. Friedman and Miriam W. Schustack, **Personality: Classic Theories and Modern Research**, USA:Allyn & Bacon,1999, p.56.

<sup>104</sup> Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 4. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993, s.251.

<sup>105</sup> Zel, U., **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 419; Madran, Canan ve Akdoğan, Tahsin. "Satıcıların Kişilikleri ile Performanslarının ilişkisi; Beş Faktör Modeline Göre Bir Analiz." **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 19, No.1, 2010, s. 371.

<sup>106</sup> Barrick, Murray R. ve Michael K. Mount. "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", **Personnel Psychology**, Vol.44, No.1, 1991, p.8; Barrick, Murray R., Greg L. Stewart ve Mike Piotrowski."Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.1, 2002, p. 45.

olabilmektedirler.<sup>107</sup> Sorumluluk boyutunda; başarı ihtiyacı, çalışma kararlılığı, titizlik ve tedbirli olma gibi özellikler ortaya çıkmaktadır.<sup>108</sup> Sorumluluk sahibi kişiler işletmenlerin hedefleri arasında yer alan yaratıcı olma, yenilikçi fikir geliştirme ve bu fikirlerin gerçekleşmesinde kendilerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirmektedirler. Bu nedenlerden dolayı, sorumluluk iş hayatında da en çok aranan özelliklerden biri olmaktadır. Gelişime açık olan bireylerin ayırt edici özellikleri arasında; analitik, meraklılık, yaratıcılık, aktif bir hayal gücü, geniş ilgi alanlarına sahip olma, değişiklikleri sevmeye ve açık fikirlilik gibi sıfatlar sayılabilmektedir. Gelişime açık olan bireyler, sürekli öğrenme ihtiyacı içinde olmaktadır ve işleriyle ilgili bilgi düzeylerini sürekli geliştirme konusunda istekli olmaktadır. Ayrıca, bireylerin öğrenme ve gelişim ihtiyaçları karşılandığı zaman, bireylerin bakış açıları değişmektedir ve bilgisi, becerileri, yetenekleri veya uzmanlık alanları artmaktadır. Bu sayede işleriyle ilgili yüksek bilgi birikimi ve geniş uzmanlık alanlarına sahip olabilmektedirler.<sup>109</sup> Bu bağlamda, çalışanların özgüvenleri artarak çalışanlar daha yaratıcı ve yenilikçi davranışlar gösterebilmektedir. Gelişime açık olan bireyler kuvvetli hayal güçleri sayesinde de daha yaratıcı fikirler geliştirebilmektedirler. Bunlara ek olarak bu kişiler, analitik özelliklerini kullanarak işletme içindeki ve dışındaki sorunları veya fırsatları daha iyi analiz edebilmektedirler ve bu sorunlara yaratıcı veya yenilikçi çözümler getirebilmektedirler.<sup>110</sup> Gelişime açık olan çalışanlar tüm bu özellikleri sayesinde yenilikçi davranışlar gösterme konusunda oldukça başarılı olabilmektedirler.<sup>111</sup>

Bireyin kişilik özelliği ile yaptığı iş ve iş yaşamındaki nitelikleri arasında uyum bulunduğu takdirde, birey işle ilgili olumlu duygulara sahip olmaktadır. Bireyin kişiliği iş

---

<sup>107</sup> Bysted, 2013, s. 269; Ong, A.g.e., s. 618-619.

<sup>108</sup> Costa, Paul T., and Robert R. McCrae. "Four ways five factors are basic.", **Personality and Individual Differences**, Vol.13, No. 6, 1992, p.653-665.

<sup>109</sup> Prahalad, CK, Mashelkar, RA."Innovations holy grail" in Harvard Business Review on Inspiring and Executing Innovation. **Harvard Business Press**, 2011, p. 5.

<sup>110</sup> Hammond, A.g.e., s. 92

<sup>111</sup> Hammond, A.g.e., s. 92; McCrae, R. R. "Creativity, divergent thinking, and openness to experience.", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.52, 1987, pp. 1258-1259; Zhao, H., and Seibert, S. E. "The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review.", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91, No.2, 2006, p. 261.

çevresinden etkilendiği gibi, aynı şekilde birey de kişiliği ile bu çevreyi etkileyebilmektedir.<sup>112</sup> Yaratıcı, çözüm odaklı ve analitik düşünebilme özellikleri olan çalışanlar işletme içinde yenilikçi iş davranışları gösterebilmektedirler. Ayrıca, çalışanlar bu beceriler sayesinde işletme içindeki sorunların çözümü için yeni fikirler geliştirebilmektedirler. Bu çerçevede, çalışanların geliştirmiş oldukları fikirleri işletme içinde paylaşarak işletmenin gelişiminde ve işletme içinde yenilikçi uygulamaların yaygınlaşmasında önemli etkileri olabilmektedir.<sup>113</sup>

Örgütlerde çalışanların yenilikçi davranışları farklı disiplinlerin, kültürlerin, eğitimin, deneyimlerin ya da hobilerin başarılı şekilde birbirine bağlanması yani farklılıkların kesişim noktası ile geliştirilebilmektedir.<sup>114</sup> Çeşitli kişilik özelliklerine, becerilere veya yeteneklere sahip bireyleri işletme içinde bulundurmak, statükoya meydan okuma imkanı sağlamaktadır.<sup>115</sup> Ayrıca, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin çoğalmasını sağlamak için işletme içinde çalışanların bireysel farklılıklara sahip olması önem taşımaktadır. Buna ek olarak, bireylerin kişilik özellikleri, bireyin yaptığı işi ve bulunduğu çalışma ortamını algılamasında ve değerlemesinde oldukça önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Çalışanlar kendi ilgi alanları içinde yer almaktan ve alışkanlıklarını veya davranışlarını çalıştıkları alanlarda da kullanmaktan heyecan duymaktadırlar. Analitik, meraklı, yaratıcı, vb. özellikleri olan bireyler yenilikçi davranışları destekleyen iş ortamlarında yer almak için istekli olup iş ortamını da bu doğrultuda geliştirebilmektedirler.<sup>116</sup>

### 1.5.1.2 Motivasyon

Motivasyon; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için bir iş ortamı oluşturmaları ve bunun için bireyin harekete geçirilip etkilenmesi ve teşvik edilmesi süreci olarak ifade

---

<sup>112</sup> Enver Özkalp, **Örgütsel Davranış**, 2. Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004, s.46.

<sup>113</sup> Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**. 2. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2009, s.114; Özkalp, A.g.e., s.46.

<sup>114</sup> Johansson, Frans, **Yaratıcılık ve İnovasyon**, Çev. Dinç Tayanç, Mediacat, İstanbul, 2007, s. 31.

<sup>115</sup> Peebles, Ellen: “Yeniliği Esinlendirmek”, Harvard Business Review – **Yenilikçilik**, çev. Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul, Aralık 2003, s. 105.

<sup>116</sup> Chen, A.g.e, 2010, ss.199-200; Hammond, A.g.e., s. 92.

edilmektedir.<sup>117</sup> Bir başka ifadeyle motivasyon, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışanları isteklendirme, teşvik etme ve onların çabalarını bu yönde birleştirme faaliyetleridir. Motivasyon kavramıyla ilgili tanımlara bakıldığında zaman zaman motivasyon kavramının insan davranışlarını tetikleme, bu davranışları yönlendirme ve bu davranışları sürdürme faktörlerini temel aldığı görülmektedir.<sup>118</sup>

Bireyin motivasyonun, örgütlerin yenilik geliştirebilmeleri için bireylerin yaratıcılık ve yenilikçi davranış potansiyellerinin açığa çıkarılmasında ve teşvik edilmesinde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir.<sup>119</sup> Bireyin işiyle ilgili motivasyonu yüksek olduğu sürece birey işine ilgili olmakta, proaktif iş davranışları olmakta, işleriyle ilgili yaratıcı fikirlerde bulunmakta ve bu fikirlerin peşinden giderek riske atılma arzusuna sahip olmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanlar kendilerini ve işletmelerini başarıya götürebilecek fikirler oluşturup yaratıcı ve yenilikçi davranışlar gösterebilmektedirler.<sup>120</sup>

Yapılan araştırmalar, bireylerin tutku, ilgi ve işi yapmaya yönelik içsel arzularıyla ilgili olan içsel motivasyonlarının yaratıcılık ve yenilikçi davranışları üzerine önemli etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır.<sup>121</sup> İçsel motivasyonda “esas olan işin kendisinin motive edici olması, iddialı olması, belirli bir zorluğa ve karmaşıklığa sahip olması ve böylelikle kişiyi işi başarmaya, işte yaratıcı olmaya yöneltmektedir.”<sup>122</sup> Yüksek içsel motivasyon ve yapılan işe tutkuyla bağlılık söz konusu olduğunda yaratıcılığın ve yeniliğin de buna bağlı

<sup>117</sup> Küçükahmet, Leyla. **Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**, NobelYayınları, 2001, s. 11.

<sup>118</sup> Meral Aşkoğlu, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak **Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996, s. 33.

<sup>119</sup> Hammond, A.g.e., s.92; Dorenbosch, L., Van Engen, M. L., and Verhagen, M. “On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership.”, **Creativity and Innovation Management**, Vol. 14, 2005, p. 131; Hülsheger, Anderson, ve Salgado, 2009, s. 1131; Taggar, A.g.e., s.315.

<sup>120</sup> Frans Johansson, **Yaratıcılık ve İnovasyon**, çev. Dinç Tayanç, Mediacat Yayıncılık, İstanbul, 2007, ss. 164-165; Parker, Williams ve Turner, 2006, s. 646.

<sup>121</sup> Ramamoorthy, A.g.e., 2005, s. 148; Zhou, Jing, and Christina E. Shalley. "Research on employee creativity: A critical review and directions for future research." **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol. 22, 2003, p. 168; Çekmecelioğlu, Hülya; “Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, S. 57, Çağlayan Basımevi, İstanbul, Haziran 2007, s. 18; Amabile, Teresa M. "Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace.", **Human Resource Management Review**, Vol. 3, No. 3, 1993, p. 192.

<sup>122</sup> Yalçın, Bahar. "Yaratıcı Ve Yenilik Odaklı Kültürel Stratejinin İş Dünyası Açısından Önemi Ve Yaratıcı Birey Teorisi.", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt 5, No 2, 2013, s. 19.

olarak artacağı belirtilmektedir.<sup>123</sup> İçsel motivasyon düşüş gösterdiğindeyse, yeni yollar ve farklı fikirler bulma hevesi de azalmaktadır.<sup>124</sup> Çalışanlar, içsel motivasyonları sayesinde işi en iyi yapabilmek için kendilerini işlerine adanmakta ve gereken tüm çabayı göstermektedirler. Ayrıca, içsel motivasyona sahip istekli bireyler, işlerini geliştirmek için yeni yollar bulmak, kritik problemleri çözmek ya da kendilerinin oluşturduğu yenilikçi fikirleri gerçekleştirmek için çabalayabilmektedir.<sup>125</sup>

Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olabilmeleri için çalışanların yetenekleri, becerileri, bilgisi ve uzmanlıkları yeterli olmamaktadır; bunun için çalışanların işlerine, işletmeye veya görevlerine yönelik motivasyonlarının olması gerekmektedir.<sup>126</sup> Bu yüzden, çalışanların yaratıcılıklarını ve yenilikçi iş davranışlarını geliştirmek için çalışanların işle ilgili içsel motivasyonlarının artırılmasıyla bağlantılı olarak işe ve işletmeye olan bağlılıklarını da artırmak gerekmektedir. Bununla birlikte, çalışanların; yönetimin yenilik yapma gerekliliği konusunda desteğini hissetmesi, içsel motivasyonlarını artırıp yenilikçi davranışlarını ortaya çıkartabilecek önemli unsurlardan birini oluşturmaktadır.<sup>127</sup>

Çalışanlar, içsel motivasyonlarının yanında para, statü, ücret, terfi ve teşvik gibi dış güdüleyicilerle de yenilikçi iş davranışlar gösterebilmektedirler.<sup>128</sup> Çalışanlara işleriyle ilgili yeterli miktarda para ve zaman desteği gibi dışsal güdüleyiciler sağlandığı zaman çalışanların işle ilgili motivasyonları artmaktadır ve çalışanlar yenilikçi davranışlar

---

<sup>123</sup> Dewett, Todd. "Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment." **R&D Management**, Vol. 37, No. 3, 2007, p. 199; Amabile, A.g.e., 1993, s. 192; Hülsheger, Anderson, ve Salgado, 2009, s. 1131.

<sup>124</sup> Johansson, Frans, **Yaratıcılık ve İnovasyon**, Çev. Dinç Tayanç, Mediacat, İstanbul, 2007, s.168.

<sup>125</sup> Yahyagil, Mehmet Y. "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Dönence Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 9; Zhang, Xiaomeng, and Kathryn M. Bartol. "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement." **Academy of Management Journal**, Vol. 53, No. 1, 2010, p. 113.

<sup>126</sup> Amabile, Teresa. **Yaratıcılık Nasıl Yok Edilir**, Çığır Açıcı Düşünme, Harvard Business Review, Mess Yayın No. 326, 2000, s. 17.

<sup>127</sup> Amabile, A.g.e., 1999, s.26; Ramamoorthy, A.g.e., 2005, s. 143.

<sup>128</sup> Hammond, A.g.e., s. 92; Hammond, A.g.e., ss. 97-98; Shalley, Zhou ve Oldham, 2004, ss. 939-940.

göstermeye istekli olmaktadır.<sup>129</sup> Çalışanların yaratıcılıkları ve yenilikçi davranışları üzerinde dışsal motivasyon etkili olsa da içsel motivasyonların etkisi kadar olamamaktadır. Bireye kontrol edildiği ve izlendiği hissini veren ödül, ceza, rekabet, baskı gibi araçlar özgür iradeye zarar verebileceğinden, içsel motivasyonu olumsuz yönde etkileyerek yenilikçi davranış potansiyelinin daha az miktarda ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.<sup>130</sup> Bu durumlarda yöneticilerin çalışanların işle ilgili motivasyonlarını dış güdüleyicilerle artırmaya çalıştığı zaman dikkatli olmaları gerekmektedir.

### 1.5.1.3 Problem Çözme Biçimleri

Çalışanların problem çözme biçimleri çalışanların yenilikçi iş davranışlarını etkileyen önemli bir unsur olarak ifade edilmektedir. Örgütler karşılaştıkları problemleri veya yenilik geliştirilmesi esnasında karşılaşılan problemleri çalışanların etkili problem çözme biçimleri veya becerileri sayesinde daha kolaylıkla çözebilmektedirler.<sup>131</sup>

Problem, bir şeyin olması gerektiği veya amaçlanan durum ile mevcut durum arasındaki fark ve bu amaca ulaşmada karşılaşılan güçlükler veya engeller olarak tanımlanmaktadır.<sup>132</sup> Problem çözme, hedefe ulaşmak için uygun yolun bulunması olarak tanımlanmaktadır.<sup>133</sup> Problem çözme “mevcut durumla erişilmek istenilen amaç arasındaki boşluğun algılandığı ve bunun yol açtığı durumu ortadan kaldırmaya yönelik çabaları içeren bilişsel ve davranışsal bir süreç” olarak belirtilmektedir.<sup>134</sup> Çalışanların problem ile başa çıkma becerisi çalışanların kişilik özelliği ya da kapasitesi anlamına gelmemektedir. Çalışanların problem çözme becerileri bireylerin davranış tabanlı

<sup>129</sup> Amabile, A.g.e., 1999, s.11; Shalley CE, Gilson LL, Blum TC. “Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave.”, **Academy of Management Journal**, Vol. 43, No. 2, 2000, p. 216.

<sup>130</sup> Reeve, Johnmarshall. **Understanding Motivation and Emotion**, 3rd ed., John Wiley&Sons Inc., New York, 2001, s.144.

<sup>131</sup> Scott ve Bruce, A.g.e., 1998, s. 5; Scott ve Bruce, A.g.e., 1994, s. 583; Subramaniam, A.g.e., s.385.

<sup>132</sup> Kneeland, S. **Problem Çözme** (Çev. Nurdan Kalaycı) Gazi Kitabevi, Ankara, 2001, s. 7; Bingham. **Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi** (Çeviren, Dr. A. Ferhan Oguzkan), İstanbul, M.E.B. Yayınları, 2004, s. 18.

<sup>133</sup> Santrock JW. **Educational Psychology**. McGraw Hill, Boston, 2001, p. 298.

<sup>134</sup> Ögülmüş, S. **Kişilerarası Problem Çözme Becerileri ve Eğitimi**. Nobel Yayın, Ankara, 2001, s. 5; Dağlı, Abidin. "Problem çözme ve karar verme." **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 3, No. 7, 2004, p. 10.

eğilimlerini içermektedir ve bireylerin bilgiyi almada, organize etmede, kullanmada ve saklamada tercih ettiği yöntemleri ifade eden bilişsel stilleri kapsamaktadır. Genel olarak, çalışanların problem çözme becerisi işletme içinde bir amaca ulaşmak için karşılaşılan güçlüklerin üstesinden gelinmesiyle ilgili olmaktadır.<sup>135</sup>

Çalışanların yenilikçi iş davranışları gösterebilmeleri için öncelikle sorunların veya fırsatların farkına varabilmeleri gerekmektedir. Çalışanların mevcut durumla erişilmek istenilen durum arasındaki farkı algılamalarını kapsayan problem çözme biçimleri, çalışanların sorunların veya fırsatların farkına varabilmesini sağlamaktadır. Sorunların veya fırsatların farkına varabilen çalışanlar bu sorunları ortadan kaldırmak veya fırsatları değerlendirebilmek için fikirler geliştirerek yeni yollar ve çözümler bulabilmektedirler.<sup>136</sup>

İşletme içinde karşılaşılan aynı probleme çalışanlar farklı çözümler bulabilmektedirler. Bu durum, çalışanların problem çözme becerilerinin çok yönlü olmasıyla açıklanabilmektedir. Çalışanların problem çözme becerileri, sezgisel ve sistematik olabilmektedir. Sistematik problem çözme becerisi çalışanların alışkanlıklarını ya da belli rutinlerini, belli kurallara bağlılığını ve aklın veya mantığın kullanımını içermektedir. Sistematik şekilde problem çözmeye alışkın olan çalışanlar belirli metot ya da prosedürleri kullanmayı ve genellikle problemlere karşı geleneksel çözümler bulmayı tercih etmektedirler. Sistematik şekilde problem çözme becerisi, yenilikçi davranışları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Sezgisel problem çözme becerisi sistematik problem çözme becerisinin aksine belli rutin ya da kurallara pek bağlı kalmayıp daha esnek olmayı, hayal güçlerini ve sezgilerini kullanmayı kapsamaktadır. Sezgisel problem çözme becerisi olan çalışanlar, karşılaşılan problem karşısında daha yaratıcı çözümler ve yaratıcı fikirler üretebilmektedirler. Bunlara ek olarak, çalışanlar hem sistematik hem de sezgisel problem çözme becerisine sahip olabilmektedirler ve farklı zamanlarda ya da farklı durumlarda sistematik ya da sezgisel

---

<sup>135</sup> Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce. "Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior." **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol. 45, No. 1, 1998, p. 5; Çakan, Mehtap. "Bilişsel stiller ile yabancı dil başarısı arasındaki ilişki: 8. sınıf Fransızca örneği." **İlköğretim-online**, Cilt. 4, No. 12005, s. 53.

<sup>136</sup> Scoot ve Bruce, A.g.e., 1994, s. 587; Martins, E. C., and F. Terblanche. "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation." **European Journal of Innovation Management**, Vol. 6, No. 1, 2003, p. 67; de Jong ve den Hartog, 2007, s. 43.

problem çözme becerilerini kullanılabilmektedirler. Hem sistematik hem de sezgisel problem çözme becerisi olan çalışanlar yenilikçi iş davranışı gösterme konusunda daha başarılı olabilmektedirler.<sup>137</sup>

Çalışanların problem çözme biçimleri belirli bir durumla başa çıkabilmek için etkili seçenekleri oluşturmayı, birini seçmeyi ve uygulamayı da kapsamaktadır.<sup>138</sup> Çalışanlar problem çözme biçimleri ve becerileri sayesinde işletme içinde yenilik geliştirilmesi karşısındaki engellerin anlaşılması, çözüm yollarının saptanması ve çözüme giderken kullanılan stratejilerin denetlenmesi veya değiştirilmesi gibi faaliyetleri gerçekleştirebilmektedirler.<sup>139</sup> Bu doğrultuda, çalışanlar problem çözme biçimleri sayesinde işyerindeki sorunların farkına varabilmektedir, bu sorunları çözmeye istekli olmaktadır ve sorunlar için daha iyi, daha farklı ve daha yaratıcı çözümler üretebilmektedirler.

#### 1.5.1.4 Öz Liderlik

Örgütlerde çalışanların yenilikçi davranışları, liderler veya yöneticiler tarafından ne derece desteklendiğiyle ve teşvik edildiğiyle ilgili olmakla birlikte çalışanların kendi kendine liderlik edebilmelerinin de yenilikçi davranışları üzerine etkisi bulunmaktadır.<sup>140</sup>

Kendi kendine liderlik edebilmeyle ilgili olan öz liderlik kavramı detaylı bir şekilde öz liderlik bölümünde ele alınmaktadır. Öz liderlik kavramına kısaca değinmek gerekirse, öz liderlik bireylerin bilişsel ve davranışsal özelliklerini kullanarak bireylerin kendi

---

<sup>137</sup> Scott ve Bruce, A.g.e., 1994, s. 587; Buttner EH, Gryskiewicz N. "Entrepreneurs' problem-solving styles: An empirical study using the kirton adaption/innovation theory." **Journal of Small Bussiness Management**, Vol. 31, No. 1, 1993, p. 22; Jabri, Muayyad M. "The development of conceptually independent subscales in the measurement of modes of problem solving." **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 51, No. 4, 1991, p. 977; Scoot ve Bruce, A.g.e., 1994, s. 601.

<sup>138</sup> Bingham, A. **Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi**. (Çev. Ferhan Oğuzkan) MEB: İstanbul, 1998, s. 25.

<sup>139</sup> Şahin, N. "Problem Çözme Psikolojisi", **Problem Çözme Yöntemleri Sempozyumu Kitabı**, Ankara, 1988, s.76

<sup>140</sup> Carmeli, Meitar ve Weisberg, 2006, s. 75; Carmeli, Meitars ve Weisberg, 2006, s. 85; Taştan, Seçil Bal. "The Influences of Participative Organizational Climate and Self-Leadership on Innovative Behavior and the Roles of Job Involvement and Proactive Personality: A Survey in the Context of SMEs in Izmir." **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol. 75, 2013, p. 416.



kendilerini kontrol edebilmelerini, kendilerini gözlemlerini, işlerinin olumlu yönlerine odaklanmalarını, kendileri tarafından motive edildiği koşullar yaratmalarını ve arzu edilen davranışların geliştirilmesi için düşünce modellerinin oluşturulmasını kapsamaktadır. Çalışanlar öz liderlikleri sayesinde istenilen davranışları geliştirmek için kendi kendini yönlendirebilirler.<sup>141</sup> Ayrıca, işletmede değişime olan direncin üstesinden, her düzeyde bulunan çalışanların öz liderlikleri sayesinde herhangi birinin zorlaması olmadan çalışanların kendi kendilerini yönlendirmelerinden yararlanılarak gelinebilmektedir.<sup>142</sup> Böylece, öz liderlik çalışanların yenilikçi iş davranışını engelleyen unsurların ortadan kaldırılmasını, çalışanların yaratıcı olması, yeni fikir oluşturması ve fikirleri uygulaması gibi istenilen yenilikçi iş davranışlarının alışkanlık haline getirilmesini ve yenilikçi iş davranışlarını gündelik bir süreç haline getirilmesini sağlamaktadır.<sup>143</sup>

## 1.5.2 Örgütsel Unsurlar

Çalışanların yenilikçi iş davranışlarının gerçekleşebilmesi için bireysel unsurların yanı sıra örgütsel unsurların da örgüt içinde bulunması gerekmektedir. Örgüt açısından yenilikçi iş davranışlarını etkileyen faktörler; örgüt iklimi, iletişim biçimi, liderlik ve girişimcilik yönelimi olarak ifade edilmektedir.<sup>144</sup>

### 1.5.2.1 Örgüt İklimi

Örgüt iklimi; “bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, zaman içerisinde giderek yerleşen ve değişmez hale gelen ve örgütteki insanların davranışlarını etkileyen özelliklerin

---

<sup>141</sup> Houghton ve Neck, 2002, s. 673; Neck ve Houghton, 2006, s. 271.

<sup>142</sup> Carmeli ve Weisberg, 2006, s. 79.

<sup>143</sup> Houghton, Jeffery D., and Darryl L. Jinkerson. "Constructive thought strategies and job satisfaction: A preliminary examination.", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 22, No. 1, 2007, p. 46; Neck, Christopher P., and Charles C. Manz. "Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect.", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 17, No. 5, 1996, p. 446.

<sup>144</sup> Scott ve Bruce, A.g.e., 1994, s. 582-583; Subramaniam ; Ong, Ag.e., s.681-620; Dörner, A.g.e., 2012, s. 12.

bütünü” olarak tanımlanmaktadır.<sup>145</sup> Örgüt iklimi, örgütte işle ilgili faaliyetlerin, iş görme tarzının, örgüt tarafından desteklenen, ödül verilen veya beklenen uygulamaların ve örgüt politikalarının çalışanlar tarafından ortak algılanmasıyla ilgili olmaktadır.<sup>146</sup> Bir diğer ifadeyle, örgüt iklimi örgütün psikolojik ortamıyla ilgili olmaktadır.<sup>147</sup> Örgüt içinde her bir çalışan, sahip olduğu bilgiye ve özelliklere bağlı olarak, içinde bulunduğu örgütü değişik şekillerde algılayabilir. Çalışanlar iklimi iş yönelimli, yenilik yönelimli ve destekleyici olarak algılayabilmektedirler.<sup>148</sup> Bu doğrultuda, çalışanların algılamış oldukları örgüt iklimi, örgüt içinde yaratıcılığın, yeniliğin veya yenilikçi davranışların desteklenmesini etkilemektedir.<sup>149</sup>

Çalışanların yenilikçi davranışlarını etkileyen örgüt iklimi, psikolojik ve pozitif iklimle ilgili olup iş özelliklerinin veya işle ilgili faaliyetlerin ve örgüt desteğinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını içermektedir.<sup>150</sup> Psikolojik iklim, çalışanların örgüt iklimiyle ilgili görüşleri veya algısı olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik iklim yeniliğe olan destek ve kaynakların örgüt içinde tedarik edilmesi gibi unsurlarla ilgili olmaktadır.<sup>151</sup> Ayrıca, iş ortamı, iş özellikleri, örgüt desteği ve örgüt kaynaklarıyla ilgili çalışanların algısı yenilikçi iş davranışlarını etkilemektedir.<sup>152</sup>

Örgüt iklimi; pozitif ve destekleyici olduğu zaman pozitif iklim olarak ifade edilmektedir. Pozitif iklimi içeren iş ortamı, proaktif olmayı kapsamaktadır. Böylece, yenilikçi

<sup>145</sup> Forehand, Garlie A., and Gilmer Von Haller. "Environmental variation in studies of organizational behavior." **Psychological Bulletin**, Vol. 62, No. 6, 1964, p. 361.

<sup>146</sup> Reichers, Arnon E., and Benjamin Schneider. "Climate and culture: An evolution of constructs." **Organizational Climate and Culture**, Vol.1, 1990, p. 22; Anderson, Neil R., and Michael A. West. "Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory." **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 19, No. 3, 1998, p. 236.

<sup>147</sup> Katz Daniel, L. ve Robert Kahn. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev. H. Can-Y. Bayar.) TODAİE Yayınları, No 61, Doğan Basımevi, 1977, Ankara, s. 123.

<sup>148</sup> Schneider, Benjamin, and Robert A. Snyder. "Some relationships between job satisfaction and organization climate." **Journal of Applied Psychology**, Vol. 60, No. 3, 1975, p. 319.

<sup>149</sup> Baer, M. and Frese, M., "Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, No. 1, 2003, pp. 47-48; Hammond, A.g.e., s. 93; Scott ve Bruce., A.g.e., 1994, s.582-588.

<sup>150</sup> Hammond, A.g.e., s. 93; Scott ve Bruce., A.g.e., 1994, s.582-588.

<sup>151</sup> Scott ve Bruce., A.g.e., 1994, s.583; Glisson, Charles, and Lawrence R. James. "The cross-level effects of culture and climate in human service teams." **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 23, No. 6, 2002, p. 771.

<sup>152</sup> Scott ve Bruce, A.g.e., 1994, s. 582-583; Subramaniam, 2012, s. 385; Ong, Ag.e., s.681-620.

davranışların gelişebilmesi için yeni fırsatların değerlendirildiği ve bu doğrultuda gerekli işlerin yapılmasını sağlayan iş ortamı da geliştirilmiş olmaktadır.<sup>153</sup> Ayrıca, risk alınmasının desteklendiği ve başarısızlığa tolerans gösterildiği örgüt ortamının sağlanması, yenilikçi davranışlarının geliştirilmesi için önemli olmaktadır. Böylece, çalışanlar sorunlara çözüm bulabilmek ve fırsatları değerlendirebilmek için istekli olabilmektedirler. Ayrıca, pozitif iklimi içeren iş ortamı, çalışanların sorunların veya fırsatların farkına vararak bu doğrultuda fikir geliştirmesini de desteklemektedir.<sup>154</sup>

Çalışanların yenilikçi iş davranışlarının yaygınlaştırılmasında, iş özellikleri de önemli bir etken olmaktadır.<sup>155</sup> Yenilikçi iş davranışlarını etkileyen iş özellikleri; işteki çeşitlilik, görevler ve çalışanın işi yaparken ne derece özerk olduğu olarak ifade edilmektedir. Bireylerin işleriyle ilgili görevlerini nasıl algıladıkları, onların işe yönelik tutumlarını etkilemektedir. Çalışanların kendilerine verilen tekrarlı görevler karşısında işlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmesi bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu doğrultuda, çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçi davranışlarını geliştirebilecek görevler verilmesi önerilmektedir.<sup>156</sup> Ayrıca, çalışanların işlerinin basitleştirilmesi ve standartlaştırılması çalışanların işle ilgili motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu çerçevede, çalışanların işlerindeki çeşitlilik; işin anlamlılığını ve işten tatmin olmalarını artırmaktadır. Ayrıca, işteki çeşitlilik çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini geliştirebilmekle birlikte çalışanların sorunlar veya fırsatlar için farklı fikirler geliştirmesini ve bu fikirlerin uygulanmasını etkileyebilmektedir. Böylece, çalışanlar işyerinde yenilikçi davranışlar göstermeye istekli olmaktadır ve çalışanların yenilikçi davranışları geliştirilebilmektedir.<sup>157</sup>

---

<sup>153</sup> Björn Michaelis, Stegmaier, R. and Sonntag, K., "Shedding light on followers' innovation implementation behavior", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 25, No. 4, 2010, pp. 412-413.

<sup>154</sup> Elenkov, Detelin S., and Ivan M. Manev. "Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence.", **Journal of World Business**, Vol. 44, No. 4, 2009, p.359.

<sup>155</sup> Hammond, A.g.e., s. 92; Dorenbosch, A.g.e., s.130-132; Axtell, A.g.e, 2000, s. 267.

<sup>156</sup> Ong, Wan ve Chng. 2003, ss. 618- 620.

<sup>157</sup> Oldham ve Cummings, 1996, ss. 610-611; Hackman, J. Richard. "Work redesign and motivation." **Professional Psychology**, Vol. 11, No. 3, 1980, p. 60; Shalley, A.g.e., 2004, s. 938.

Değişimi ön planda tutan işletmelerin, çalışanların yenilikçi davranışları önündeki engelleri ortadan kaldırabilmesi için değişimi veya yeniliği destekleyen örgüt iklimi oluşturması gerekmektedir. Değişimin veya yeniliğin desteklendiği örgüt iklimi sayesinde, çalışanların yenilikçi davranışlarının teşvik edileceği bir ortam hazırlanabilmektedir.<sup>158</sup> İşletme stratejileri oluşturulurken de çalışanların yenilikçi iş davranışlarını destekleyen ortamlara ve örgüt yapılarına dikkat edilmelidir. Çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebileceği, yeni fikirlere açık olan ve çalışanların yeteneklerinin destekleneceği esnek organizasyon yapıları oluşturulmalıdır. Çalışanların işlerini yaparken ne derece özerk oldukları da onların fikir geliştirmeye ve bu fikirlerini işletme içinde denemeye veya uygulamaya istekli olmalarını etkilemektedir.<sup>159</sup>

Yenilikçi iş davranışlarını destekleyen bilgi ve bilgi teknolojileri gibi kaynak tahsisi de çalışanların yaratıcılıklarını ve yenilik geliştirmelerini sağlamaktadır.<sup>160</sup> Çalışanların yaratıcılıklarının ve yenilikçi davranışlarının geliştirilmesi için bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, çalışanların yenilikçi davranışlarının geliştirilmesi için işletme içinde bilginin korunmasının, uygulanmasının ve yayılmasının desteklenmesini sağlayacak altyapıların oluşturulması gerekmektedir. Böylece, bireylerin ve çalışma gruplarının kendi alanlarıyla ilgili bilgi ve becerilerin paylaşılması ve bütünleştirilmesi sağlanarak örgütün bilgi kaynakları zenginleştirilmektedir.<sup>161</sup> Buna ek olarak, çalışanların hem örgüt içinde hem de örgüt dışında birbirleriyle ilişki kurmalarının ve konularında uzman diğer kişilere ve pazar ihtiyaçları konusunda bilgi kaynaklarına ulaşmalarının önünün açılması da çalışanların bilgi düzeyini artırmaktadır.<sup>162</sup> Çalışanların yeterli bilgiye

---

<sup>158</sup> Madrid, Hector P., Malcolm G. Patterson, Kamal S. Birdi, Pedro I. Leiva, and Edgar E. Kausel. "The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model.", **Journal of Organizational Behavior**, 2013, pp.234-235; Ong, A.g.e., s. 620; Hammond,A.g.e., s. 93; Young, Linn D. "How to promote innovative behavior at work? The role of justice and support within organizations." **The Journal of Creative Behavior**, Vol. 46, No. 3, 2012, p. 226.

<sup>159</sup> Axtell, A.g.e., 2000, s. 279; Krause, Diana E. "Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation.", **The Leadership Quarterly**, Vol. 15, No. 1, 2004, p.84; Parker, Williams ve Turner, 2006, s. 639.

<sup>160</sup> Hammond,A.g.e., s. 93; Martins ve Terblanche, 2003, pp.70-71.

<sup>161</sup> Ong, A.g.e., 2003, s. 619.

<sup>162</sup> Luecke, Richard: **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, çev. Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008, s. 126.

ve beceriye sahip olmalarıysa çalışanların işlerini daha iyi ve yaratıcı şekilde yapmalarını etkileyecek davranışlar geliştirmelerini sağlayabilmektedir.

### 1.5.2.2 İletişim Biçimi

İletişim, bireylerin ilişkilerini düzenleyen ve bilinçli ya da bilinçsiz olarak iletmek istedikleri duygu ve düşünceleri aktardıkları süreçler olmakla birlikte birbirlerini anlayabilmeleri için aralarında oluşturdıkları bir haber alış verişi olarak ifade edilmektedir.<sup>163</sup> Aynı zamanda, iletişim örgütlerde bilgiyi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreçlerini de içermektedir.<sup>164</sup> Örgüt üyelerinin etkili iletişim biçimleri örgüt içinde deneyimlerin paylaşılmasına, ortak ilgilerin fark edilmesine, amaçlar üzerinde fikir birliğine varılmasına, amaçların gerçekleşmesi için fikir alışverişi yapılmasına ve bu fikirlerin uygulanmasına yardımcı olmaktadır.<sup>165</sup>

Örgüt içinde çalışanların iletişim biçimi yaratıcı gücün oluşturulmasını, yenilikçi fikirlerin geliştirmesini ve bu fikirlerin uygulanmasını etkilemektedir. Bu kapsamda, örgütlerdeki etkili iletişim biçimleri sayesinde, örgüt içinde fikirlerin veya bilginin elde edilmesi, birikimi ve yayılması daha iyi şekilde gerçekleştirilerek çalışanların yenilikçi davranışları geliştirilebilmektedir. İletişim sayesinde çalışanlar sorunlar karşısında ürettikleri yaratıcı fikirlerini ya da düşüncelerini daha rahatlıkla açıklama, onları paylaşma ve değerlendirme olanağına sahip olmaktadır. Ayrıca, etkili iletişim biçimleri sayesinde, çalışanlar hem örgüt içinde diğer çalışanları etkileyebilmektedirler ve diğerlerinden aldıkları geri bildirimler sayesinde onlardan etkilenebilmektedirler. Böylece, çalışanlar iletişim biçimleri sayesinde başkalarını etkileyerek yaratıcı fikirlerinin ya da düşüncelerinin örgüt

---

<sup>163</sup> Bilen, Mürüvvet. **Sağlıklı İnsan İlişkileri**. Anı Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 39; Batlaş, Z. ve A.Baltaş, **Bedenin Dili**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2003, s. 26.

<sup>164</sup> Dökmen, Ü. **İletişim Çalışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 19.

<sup>165</sup> Pan, Grace Wen. "A theoretical framework of business network relationships associated with the Chinese outbound tourism market to Australia." **Journal of Travel & Tourism Marketing**, Vol. 14, No. 2, 2003, p. 92; Mohr J, Spekman R. "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques." **Strategic Management Journal (1986-1998)**, 1994, Vol. 15, No. 2, pp. 138-139.

içinde desteklenmesini ve daha kolay bir şekilde uygulanabilmesini sağlayabilmektedirler.<sup>166</sup>

Örgüt içindeki iletişimin güvene dayalı, açık ve şeffaf olması da yenilikçi davranışları etkilemektedir. Örgüt içindeki açık iletişim; bilgi, deneyim ve fikir paylaşım ortamı oluşturarak çalışanların yeni bakış açıları kazanmalarını sağlamaktadır ve çalışanların yenilikçi fikirler geliştirmeleri için motivasyonlarını artırmaktadır. Örgütlerin iletişim kanallarıysa, sadece örgüt içindeki bilgi ve fikir akışına değil işletme dışındaki kaynaklara erişebilmek için de önemli bir unsur olmaktadır.<sup>167</sup>

Tüm bu bilgiler doğrultusunda, etkili iletişim sayesinde çalışanlar örgüt içindeki ve dışındaki kaynaklara erişebilmek için vakit ve enerji harcamak zorunda kalmayıp yaratıcı ve yenilikçi fikir geliştirmeye daha çok zaman ayırabileceklerdir. Aynı zamanda, örgütte çalışanların etkili iletişim biçimleri, örgüt içinde yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi ve etkili bir şekilde kişiler arasında bu fikirlerin yayılması için önemli olmaktadır. Etkili iletişim biçimleri sayesinde, çalışanlar her alanda işbirliği sağlayabilir ve bu doğrultuda yenilikçi iş davranışlarını geliştirebilirler.

### 1.5.2.3 Liderlik

Örgütlerde çalışanların yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkarılması, yenilikçi fikirlerini uygulamalarına imkan verilmesi, gerek maddi gerek manevi yönden desteklenmesi ve güveninin sağlanması için liderlik oldukça önemli bir unsur olmaktadır.<sup>168</sup>

Örgüt içinde yeniliğin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için örgüt stratejisi ve liderlik kritik başarı faktörleri arasında yer almaktadır. Ayrıca, liderliğin örgütteki yenilik süreçleri ve faaliyetleri üzerine de önemli bir etkisi bulunmaktadır. Değişimi ve yeniliği hedefleyen örgütlerde liderlere önemli görevler düşmektedir. Ayrıca, örgütlerde yeniliğin

---

<sup>166</sup> Ong, A.g.e., 2003, s. 618; Hülsheger, Anderson, ve Salgado, 2009, s. 1132.

<sup>167</sup> Scott ve Bruce, A.g.e., 1994, s. 586; Ong, A.g.e., s.619; Hülsheger, Anderson, ve Salgado, 2009, s. 1132.

<sup>168</sup> Carmeli, A.e., 2006, pp. 78-80; De Jong, A.g.e., 2007, p. 42; Michaelis, Björn; Stegmaier, Ralf; Sonntag, Karlheinz. "Shedding light on followers' innovation implementation behavior: The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 25, No. 4, 2010, pp. 410-411.

gerçekleşebilmesi için örgüt stratejilerinin yeniliği temel olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, etkin bir stratejisi olmayan bir örgütün, yeniliği gerçekleştirmesi veya yenilikçi davranışları örgüt içinde yaygınlaştırması oldukça zordur. Bu çerçevede, liderler yeniliği temel alan örgüt stratejilerinin başarılı olmasında da önemli bir unsur oluşturmaktadırlar.<sup>169</sup>

Liderler, değişimi gerçekleştirirken çalıştığı kişilerin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını anlamlı biçimde etkileyebilme özelliğine sahip olmakla birlikte çalışanları sorunları çözmeye, sorunlara yeni bakış açısıyla bakmaya, yaratıcı olmaya ve yeni fikirler geliştirmeye teşvik etmektedir.<sup>170</sup> Liderin bu özellikleri örgüt içinde mevcut değerlerin ve varsayımların sorgulanmasına ve yenilerinin araştırılmasına yol açmaktadır.<sup>171</sup> Bu doğrultuda, liderlerin çalışanların yeni fikirler geliştirebilmesinde etkisi bulunmaktadır. Ayrıca, liderler çalışanlarla birebir ilgilendiği ve onları yönlendirdiği zaman çalışanlar güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varıp kişisel gelişimlerini sağlayabilmektedirler. Bu kapsamda, liderler çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışlarının geliştirilmesini de etkilemektedir.<sup>172</sup>

Örgütlerde yenilikler her zaman yukardan aşağıya doğru gerçekleşmeyip aşağıdan yukarı şekilde de gerçekleşebilir. Bir başka ifadeyle, yenilikçi faaliyetlerin örgüt içinde ortaya çıkabilmesi, örgüt içinde her düzeyde bulunan çalışanların katılımıyla ve yenilikçi iş davranışlarının geliştirilmesiyle gerçekleşebilmektedir. Bunun için, liderlerin yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi için rol model olabilmesiyle birlikte yaratıcı ve yenilikçi örgüt kültürü de geliştirerek çalışanların yeniliğe karşı daha olumlu tutuma sahip olması için

---

<sup>169</sup> Cormican, Kathryn, and David O'Sullivan. "Auditing best practice for effective product innovation management." **Technovation**, Vol. 24, No. 10, 2004, p. 819; Ecevit Sati, Zümrüt, and Özlem IŞIK. "İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon." **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 9, No. 2, 2011, ss. 538-539.

<sup>170</sup> Ülgen, Hayri, ve Kadri Mirze. **Stratejik Yönetim**. Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 374.

<sup>171</sup> Akçakaya, Murat. **21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2010, s. 159.

<sup>172</sup> Wang, Peng, and Joseph C. Rode. "Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate." **Human Relations**, Vol. 63, No. 8, 2010, p. 1106.

gerekli şartları hazırlayabilmesi gerekmektedir. Böylece, liderler örgüt içinde çalışanların yenilikçi davranışlar göstermesini sağlayabilmektedir.<sup>173</sup>

Liderlerin, yenilikçi iş davranışlarının geliştirilmesi için çalışmasının yanı sıra yaratıcı özelliklerinin olması da çalışanların yenilikçi davranışlarını etkileyebilmektedir. Yaratıcı liderler, göstermiş oldukları yaratıcı davranışlarla çalışanlara rol model olabilmekle birlikte örgüt içi yenilik için gereken motivasyonu artırabilmektedirler. Çalışanlar bu motivasyon sayesinde yenilikçi davranışlar göstermeye daha istekli olmaktadır.<sup>174</sup>

Liderlerin işletme içinde yeni fikirler geliştirilmesini desteklemesi, örgüt içinde yenilikçi davranışların gelişebilmesi için oldukça önemlidir. Yenilik oldukça karmaşık bir süreç olup her zaman yenilik girişimlerinin başarılı olması oldukça zordur. Bu nedenle, liderlerin başarısızlıkları hoşgörüyü karşılaması gerekmektedir. Bu nokta da önemli olan, başarısızlığa sebep olan hataları tespit edip bu hataların kaynaklarının belirlenmesidir ve bu hatalardan ders alınmasıdır.<sup>175</sup> Ayrıca, liderlerin hataları cezalandırmak yerine çözüme giden tutumlar göstermesi ve bu hatalardan ders çıkarması çalışanların güvenini artırarak örgütlerin sürekli öğrenme eğilimini de olumlu yönde etkilemektedir.<sup>176</sup> Örgüt içindeki gözlemi ve çevreyle etkileşimi içeren sürekli öğrenme eğilimi, yeni bilginin geliştirilmesini, kazanılmasını, dönüştürülmesini ve yararlanılmasını sağlayarak

---

<sup>173</sup> Montani, Francesco, Carlo Odoardi, and Adalgisa Battistelli. "Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work behavior: The moderating role of coworker support." **Bollettino di Psicologia Applicata**, Vol. 264, 2012, pp. 44-45; Oke, A.g.e., s. 67; Tewari, Ritu. "Individual Innovation and Organizational Success: Theoretical Perspective.", **Review of Management**, Vol. 1, No. 2, 2011 p.90; Scott ve Bruce, A.g.e., 1998, ss. 4-5.

<sup>174</sup> Yeloğlu, Hakkı Okan: "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları", **Ege Akademik Bakış**, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2007, ss. 133-152; Ramamoorthy, A.g.e, 2005, s.148.

<sup>175</sup> Elden, Müge. "Hedef Kitle Davranışlarını Etkileyen Psikolojik Bir Faktör Olarak Öğrenme: Öğrenme ve Reklam İlişkisi." **Gazi Üniversitesi İletişim Fak. Dergisi**, Cilt. 18, 2003, s. 2.

<sup>176</sup> Lloréns Montes, Fco Javier, Antonia Ruiz Moreno, and Victor García Morales. "Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination.", **Technovation**, Vol. 25, No. 10, 2005, p.1161; Webber, Sheila Simsarian. "Leadership and trust facilitating cross-functional team success.", **Journal of Management Development**, Vol. 21, No. 3, 2002, p. 207; Tewari, A.g.e., ss.92-93.



Çalışanların yenilikçi faaliyetler ve davranışlar göstermeye meyilli olmasını etkilemektedir.<sup>177</sup>

Bu bilgiler doğrultusunda, çalışanların yenilik girişimleri sonucunda ortaya çıkabilecek sorunlardan dolayı cezalandırılmadıklarını gördükleri ya da hatalara ve başarısızlıklara karşı tolerans olduğunu hissettikleri zaman risk almaya ve yenilikçi davranışlar göstermeye devam edeceklerdir. Bunlara ek olarak, örgütlerde başarısızlıklara karşı toleransın olduğuna dair güven ortamının yaratılması sayesinde çalışanların yenilikçi iş davranışlarını olumsuz yönde etkileyecek korku ve endişeler azaltılmaktadır. Ayrıca, liderlerin çalışanların öğrenme süreçlerini desteklemesiyle, çalışanlar farklı alanlarda edindikleri bilgiyi, ürettikleri ürünlere ya da süreçlere uyarlayarak, yeni ürün ve süreç geliştirilmesine önemli bir katkı sağlayabilmektedirler.<sup>178</sup>

#### 1.5.2.4 Girişimcilik Yönelimi

Örgütlerin ürünlerinde, faaliyetlerinde, yönetim süreçlerinde ve yapılarında yenilikçi fikirlere öncülük yapabilmek için uygun yönetim uygulamaları ve gerekli davranışlar geliştirmeleri oldukça önemli olmaktadır. Örgütlerin girişimcilik yönelimi, çalışanların işleriyle ilgili riskler alması, örgütün rekabet avantajı sağlaması için yeniliğe açık olunması ve diğer örgütlere göre öncü davranışlarda bulunulması yönelimleriyle ilgili olmasından dolayı çalışanların yenilikçi fikirler yaratmasını ve uygulamasını destekleyen

---

<sup>177</sup> Calantone, Roger J., S. Tamer Cavusgil, and Yushan Zhao. "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance." **Industrial Marketing Management**, Vol. 31, No. 6, 2002, p. 516; Jiménez-Jiménez, Daniel, and Raquel Sanz-Valle. "Innovation, organizational learning, and performance." **Journal of Business Research**, Vol. 64, No. 4, 2011, p. 408.

<sup>178</sup> Lloréns Montes, Fco Javier, Antonia Ruiz Moreno ve Víctor García Morales. " 2005, s.1161; Webber, 2002, s. 207; Tewari, A.g.e., ss.92-93.

politikalar, süreçler ve stratejiler oluşturmaktadır.<sup>179</sup> Bu bağlamda, örgütlerin girişimcilik yönelimleri, çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerinde etkili olmaktadır.<sup>180</sup>

Girişimcilik yönelimi, fırsatların kovalanması ve bir iş fikrinin ortaya çıkarılması, geliştirmesi ve sonuna kadar götürülmesi konusunda yürütülen faaliyetleri kapsamaktadır. Girişimcilik yöneliminin kapsadığı bu faaliyetler çalışanların yenilikçi davranışlar göstermelerini desteklemektedir. Çalışanların çevrelerindeki sorunların ve fırsatların farkına varabilmesi için gerekli iş ortamına sahip olmaları; sorunların çözülmesine yardımcı olabilecek alternatifler üretilmesini ve fırsatların değerlendirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca, fikirlerin ortaya çıkarılmasını sağlayan ve bu fikirlerin desteklenmesini içeren iş ortamlarında çalışanlar yenilikçi iş davranışlarını içeren yeni ve yaratıcı fikirler geliştirmeye ve bu fikirleri uygulamaya daha istekli olabilmektedirler.<sup>181</sup>

Örgütlerin girişimcilik yönelimleri, bir fikir ya da vizyon gerçekleştirilirken bireylerin ya da takımların bağımsız hareket etmelerini ya da kendi kendini yönlendirmelerini desteklemektedir.<sup>182</sup> Çalışanların bağımsız hareket etmesi ve bu konuda cesaretlendirilmesi, iş ile ilgili faaliyetlerde sıradan uygulamaların dışına çıkmayı teşvik etmektedir. Bu kapsamda, çalışanların daha yaratıcı düşünmesi, fikirler geliştirmesi ve bu fikirlerin uygulanması cesaretlendirilmektedir.<sup>183</sup>

---

<sup>179</sup> Alpkın, Lutfihak, Cagri Bulut, Gurhan Gunday, Gunduz Ulusoy, and Kemal Kilic. "Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance." **Management Decision**, Vol. 48, No. 5, 2010, p. 734; Covin, Jeffrey G., and Dennis P. Slevin. "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style." **Journal of Management Studies**, Vol. 25, No. 3, 1988, p. 218.

<sup>180</sup> Amo, Bjorn Willy. "The influence from corporate entrepreneurship and intrapreneurship on white-collar workers' employee innovation behaviour.", **International Journal of Innovation and Learning**, Vol. 3, No. 3, 2006, pp. 284-285; De Jong, Jeroen, and Sander Wennekers. "Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour." **SCALES-initiative (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs)**, May 2008, p. 26; Åmo, Bjørn Willy, and Lars Kolvereid. "Organizational strategy, individual personality and innovation behavior." **Journal of Enterprising Culture**, Vol. 13, No. 01, 2005, p. 11.

<sup>181</sup> Lumpkin ve Dess, 1996, A.g.e., s. 140; Åmo, A.g.e., 1996, s. 11.

<sup>182</sup> Lumpkin ve Dess, 1996, A.g.e., s. 140; Ağca, Veysel, and M. Kurt. "İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve." **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt, 29, 2007, s. 95; Fiş, Ahmet Murat, and S. Arzu Wasti. "Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi." **Middle East Technical University Studies in Development**, 2009, s. 132.

<sup>183</sup> Dess, Gregory G., and G. Tom Lumpkin. "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship." *The Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 1, 2005, p. 150; De

Tüm bu bilgiler doğrultusunda, örgütte girişimcilik yöneliminin yenilik faaliyetlerini, rakip şirketlere göre öncü olunmasını veya daha aktif davranılmasını ve risk almayı destekleyen iş ortamı oluşturmamasından dolayı örgüt içinde sorunların ve fırsatların farkına varılarak yeni fikirler geliştirilmesi ve bu fikirlerin uygulanması sağlanabilmektedir. Ayrıca, girişimcilik yönelimi çalışanlara sağladığı serbestlik ile çalışanların fikir geliştirme ve uygulama faaliyetlerini içeren yenilikçi iş davranışlarını etkileyebilmektedir.

## 1.6 Yenilikçi İş Davranışıyla İlgili Yapılan Çalışmalar

Yenilikçi iş davranışıyla ilgili çalışmaların incelenmesi, yenilikçi iş davranışı kavramının zaman içinde nasıl ölçümlendiğinin ve hangi boyutlarla çalışıldığının görülmesi açısından önem taşımaktadır. Tablo 2’de yenilikçi iş davranışıyla ilgili yapılan çalışmalara yer verilmektedir. Bu tabloda yer alan yenilikçi iş davranışıyla ilgili yapılan çalışmalarda; 2012 yılına kadar Spiegelaere vd.<sup>184</sup> çalışmasından yararlanılmıştır ve 2012 yılı ve sonrasındaysa literatür çalışmamızda incelenen çalışmalardan oluşturulmuştur. Tablo 2’de bu çalışmaların, yapılış tarihine göre kimler tarafından çalışıldığı, ölçeği oluşturan madde sayısı, boyut sayısı, boyutları ve örnekleme gösterilmektedir.

**Tablo 2: Yenilikçi İş Davranışıyla İlgili Yapılan Çalışmalar**

| Yazar(lar)            | Ölçek   | Boyut     | Boyutlar                                                             | Örnekleme         |
|-----------------------|---------|-----------|----------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Scott ve Bruce (1994) | 6 madde | 3 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikri teşvik etme ya da fikir için destek yaratma | Ar-Ge çalışanları |

Jong ve Hartog, 2007, s. 58; De Jong ve Hartog, 2007, s. 49; Hartmann, Andreas. "The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms." **Construction Innovation: Information, Process, Management**, Vol. 6, No. 3, 2006, p. 164; De Jong, Jeroen PJ, and Ron Kemp. "Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services." **International Journal of Innovation Management**, Vol. 7, No. 02, 2003, p. 193; Kemelgor, Bruce H. "A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA." **Entrepreneurship & Regional Development**, Vol. 14, No. 1, 2002, p. 72.

<sup>184</sup> Spiegelaere, Stan, Guy Van Gyes, Van T. Tom and Van H. Geert. "Innovative Work Behavior: Concept & Measurement." **ISPIM Conference Proceedings**, 2012, p. 2.

|                          |          |           |                                                                                                         |                                         |
|--------------------------|----------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                          |          |           | Fikri uygulama                                                                                          |                                         |
| Spreitzer (1995)         | 4 madde  | Tek boyut | -                                                                                                       | Çalışanlar                              |
| Basu ve Green (1997)     | 4 madde  | Tek boyut | -                                                                                                       | Çalışanlar                              |
| Scott ve Bruce (1998)    | 4 madde  | 3 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikri teşvik etme ya da fikir için destek yaratma<br>Fikri uygulama                  | Ar-Ge çalışanları                       |
| Janssen (2000)           | 9 madde  | 3 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikir için destek yaratma<br>Fikri gerçekleştirme                                    | Çalışanlar                              |
| Kleysen ve Street (2001) | 14 madde | 5 boyutlu | Fırsatların araştırılması<br>Üretme/Oluşturma<br>Biçimlendirici araştırma<br>Destek yaratma<br>Uygulama | Yöneticiler                             |
| Janssen (2001)           | 9 madde  | 3 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikir için destek yaratma<br>Fikri gerçekleştirme                                    | Düşük ve orta seviyelerdeki yöneticiler |
| Janssen (2003)           | 9 madde  | 3 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikir için destek yaratma<br>Fikri gerçekleştirme                                    | Öğretmenler                             |
| Janssen (2004)           | 9 madde  | 3 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikir için destek yaratma<br>Fikri gerçekleştirme                                    | Yöneticiler                             |
| Krause (2004)            | 8 madde  | 2 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikri uygulama                                                                       | Orta seviye yöneticiler                 |
| Ramamoorthy v.d. (2005)  | 9 madde  | Tek boyut | -                                                                                                       | Çalışanlar                              |
| Dorenbosch v.d. (2005)   | 16 madde | 4 boyutlu | Sorunların farkına varılması                                                                            | Bilgi çalışanları                       |

|                                    |                                     |           |                                                                                                                              |                                   |
|------------------------------------|-------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
|                                    |                                     |           | Fikir oluşturma<br>Fikir için destek<br>yaratma<br>Fikri gerçekleştirme                                                      |                                   |
| Janssen<br>(2005)                  | 9 madde                             | 3 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikir için destek<br>yaratma<br>Fikri gerçekleştirme                                                      | Yönetici<br>olmayan<br>alışanlar |
| Carmeli v.d.<br>(2006)             | 6 madde                             | Tek boyut | -                                                                                                                            | alışanlar                        |
| De Jong ve Den<br>Hartog<br>(2007) | Kalitatif<br>alışma<br>yapılmıştır | 2 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikri uygulama                                                                                            | Yöneticiler                       |
| Reuvers v.d.<br>(2008)             | 4 madde                             | 3 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikir için destek<br>yaratma<br>Fikri gerçekleştirme                                                      | alışanlar                        |
| Knol ve Van Linge<br>(2009)        | 16 madde                            | 4 boyutlu | Sorunların farkına<br>varılması<br>Fikir oluşturma<br>Destek yaratılmasını<br>sağlama<br>Fikri gerçekleştirme                | Hemşireler                        |
| Carmeli ve Spreitzer<br>(2009)     | 6 madde                             | 3 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikri teşvik etme ya<br>da fikir için destek<br>yaratma<br>Fikri uygulama                                 | alışanlar                        |
| Pieterse v.d.<br>(2010)            | 16 madde                            | 4 boyutlu | Sorunların farkına<br>varılması<br>Fikir ya da çözüm<br>oluşturma<br>Fikirler için destek<br>yaratma<br>Fikri gerçekleştirme | alışanlar                        |
| Yuan & Woodman<br>(2010)           | 6 madde                             | 3 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikri teşvik etme ya<br>da fikir için destek<br>yaratma<br>Fikri uygulama                                 | alışanlar                        |

|                                                               |          |           |                                                                                        |                   |
|---------------------------------------------------------------|----------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| De Jong ve Den Hartog (2010)                                  | 17 madde | 4 boyutlu | Fikrin keşfi<br>Fikir oluşturma<br>Fikir için destek yaratma<br>Fikri gerçekleştirme   | Bilgi çalışanları |
| Slatten ve Mehmetoglu (2011)                                  | 9 madde  | Tek boyut | -                                                                                      | Çalışanlar        |
| Holman v.d. (2012) <sup>185</sup>                             | 9 madde  | 3 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikir için destek yaratma<br>Fikri gerçekleştirme                   | Çalışanlar        |
| Montani, Odoardi ve Battistelli (2012) <sup>186</sup>         | 9 madde  | 3 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikir için destek yaratma<br>Fikri gerçekleştirme                   | Çalışanlar        |
| Agarwal, Datta, Blake-Beard ve Bhargava (2012) <sup>187</sup> | 9 madde  | 3 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikir için destek yaratma<br>Fikri gerçekleştirme                   | Yöneticiler       |
| Messmann ve Mulder (2012) <sup>188</sup>                      | 30 madde | 4 boyutlu | Fikrin keşfi<br>Fikir oluşturma<br>Fikir için destek yaratma<br>Yansıtma               | Çalışanlar        |
| Yidong ve Xinxin (2013) <sup>189</sup>                        | 6 madde  | 3 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikri teşvik etme ya da fikir için destek yaratma<br>Fikri uygulama | Yönetici          |

<sup>185</sup> Holman, David, Peter Totterdell, Carolyn Axtell, Chris Stride, Rebecca Port, Ruth Svensson, and Lara Zibarras. "Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies." **Journal of Business and Psychology**, Vol. 27, No. 2, 2012, pp. 177-191.

<sup>186</sup> Montani, A.g.e, 2012, pp. 43-57.

<sup>187</sup> Agarwal, Upasna A., Sumita Datta, Stacy Blake-Beard, and Shivganesh Bhargava. "Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement." **Career Development International**, Vol. 17, No. 3, 2012, pp. 208-230.

<sup>188</sup> Messmann, Gerhard, and Regina H. Mulder. "Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct." **Human Resource Development International**, Vol. 15, No. 1, 2012, pp. 43-59.

<sup>189</sup> Yidong, Tu, and Lu Xinxin. "How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation." **Journal of Business Ethics**, Vol. 116, No. 2, 2013, pp. 441-455.

|                                  |         |           |                                                                                              |            |
|----------------------------------|---------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Bysted <sup>190</sup><br>(2013)  | 4 madde | 3 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikri teşvik etme ya<br>da fikir için destek<br>yaratma<br>Fikri uygulama | alışanlar |
| Agarwal<br>(2014) <sup>191</sup> | 9 madde | 3 boyutlu | Fikir oluşturma<br>Fikir için destek<br>yaratma<br>Fikri gerçekleştirme                      | alışanlar |

**Kaynak\*:** *Spiegelaere, Stan, Guy Van Gyes, Van T. Tom and Van H. Geert. "Innovative Work Behavior: Concept & Measurement." ISPIM Conference Proceedings, 2012, pp. 17-18.*

Yenilikçi iş davranışıyla ilgili çalışmalar incelendiği zaman bu kavramın genel olarak anket uygulamalarıyla mlendiği görülmektedir. Yenilikçi iş davranışı kavramını mek için kullanılan anketlerin 4 ile 16 madde arasında değiştiği görülmektedir. Yenilikçi iş davranışı kavramı örneklemine, yöneticiler veya çalışanlar oluşturmakla birlikte belli bir sektöre ya da birime odaklanılmadığı görülmektedir. Yenilikçi iş davranışıyla ilgili yapılan çalışmalarda, yenilikçi iş davranışı kavramı tek ve çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Ancak, yapılan çalışmaların çoğunluğunda yenilikçi iş davranışı kavramının çok boyutlu olarak çalışıldığı görülmektedir.

Yenilikçi iş davranışıyla ilgili yapılan ilk çalışmalar incelendiği zaman bu kavramın temellerinin Scott ve Bruce'un yapmış olduğu çalışma ile oluşturulduğu görülmektedir. Scott ve Bruce'un yapmış olduğu çalışmasında yenilikçi iş davranışı kavramı leği, Ar-Ge birimi yöneticileriyle detaylı mülakat yapılarak ve Kanter'in yapmış olduğu çalışmasında kullandığı yenilik aşamalarından yararlanılarak geliştirilmiştir. Bu lek altı maddeden oluşmaktadır. Ayrıca, Scott ve Bruce yapmış oldukları çalışmada yenilikçi iş davranışı kavramı ilk olarak çok aşamalı olarak ele alınmıştır. Scott ve Bruce'un yenilikçi

<sup>190</sup> Bysted, 2013, ss. 268-284.

<sup>191</sup> Agarwal, Upasna A. "Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement." **Personnel Review**, Vol. 43, No. 1, 2014, pp. 41 – 73.

\* 2012 yılına kadar Spiegelaere vd. alışmasından yararlanışmıştır.

iş davranışı ölçeği; fikir oluşturmaya, fikri teşvik etmeyi ya da fikir için destek yaratmayı ve fikrin uygulanmasını kapsamaktadır.<sup>192</sup>

Spitzer'in yapmış olduğu ve Basu ve Green'in yapmış oldukları çalışmalar incelendiğinde, yenilikçi iş davranışının dört madde ile ölçüldüğü görülmektedir. Bu iki çalışmada, yönetici ya da amirler çalışanların yenilikçi davranışlarını tek boyut şeklinde değerlendirmişlerdir.<sup>193</sup>

Janssen'in yapmış olduğu çalışması, yenilikçi iş davranışı kavramına önemli bir katkı sağlamıştır. Janssen, Scott ve Bruce'un yapmış olduğu çalışmayı baz alarak yenilikçi iş davranışı kavramını üç boyut olarak ele almıştır. Bu boyutları; fikir oluşturma, fikir için destek yaratma ve fikri gerçekleştirme oluşturmaktadır.<sup>194</sup>

Krause'nin yapmış olduğu çalışmada yenilikçi iş davranışı kavramı iki boyut olarak ele alınmıştır. Birinci boyut; fikir üretilmesini ve fikrin test edilmesini içeren fikir oluşturmaktır. İkinci boyutsa fikirlerin uygulanmasıdır. Yenilikçi iş davranışı kavramı, sekiz maddeden oluşan ölçek ile ölçülerek faktör analizi sonucunda belirtilen iki boyut çalışılmıştır. İlk boyut beş madde ile ikinci boyutsa üç madde ile ölçülmüştür.<sup>195</sup>

Dorenbosch, Engen ve Verhagen'in 2005 yılında yapmış oldukları çalışmasında, yenilikçi iş davranışıyla ilgili önceki yıllarda yapılan çalışmalar geliştirilerek on altı maddeli ölçek kullanılmıştır. Yenilikçi iş davranışı boyutları, yaratıcılık ve uygulama olarak gruplandırılmıştır. Yaratıcılık, sorunların ya da problemlerin farkına varılması ve fikirlerin

---

<sup>192</sup> Scott ve Bruce, A.g.e., 1994, ss.581-582; Kanter, Rosabeth. "When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization." **Research in Organizational Behavior**, eds. Staw BM and Cummings LL, Vol. 10, 1988, pp. 167-210.

<sup>193</sup> Spreitzer, G.M. "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", **Academy of Management Journal**, 38, 1995, pp.1442-1465; Basu, R. and S.G. Green. "Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 27, No. 6, 1997, pp. 477-499.

<sup>194</sup> Janssen, O. "Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 73, 2000, pp. 287-302.

<sup>195</sup> Krause, 2004, ss. 79-102.



oluşturulması boyutlarından; uygulamaysa fikir için destek yaratma ve fikirlerin gerçekleştirilmesi boyutlarından oluşmaktadır.<sup>196</sup>

De Jong ve Den Hartog'un 2010 yılında yapmış oldukları çalışmada, yenilikçi iş davranışı kavramı dört boyut olarak ele alınmıştır. De Jong ve Den Hartog'un 2010 yılında yapmış oldukları çalışmada, yenilikçi iş davranışıyla ilgili daha önceki senelerde yapılan çalışmalarda kullanılan ölçeklerdeki maddeler birleştirilerek doğrulayıcı faktör analizi sonucunda geçerliliği ve güvenirliği sağlanmış ölçek geliştirilmiştir.<sup>197</sup> De Jong ve Den Hartog'un pilot çalışmasında, bu boyutlar ilk olarak on yedi madde ile ölçümlenmiştir. Pilot çalışmasında yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yedi madde çıkarılarak bu dört boyut sonuç olarak on madde ile ölçülmüştür.<sup>198</sup> Bu dört boyutu fikirlerin keşfi (**idea exploration**), fikir oluşturma, fikirlerin desteklenmesini sağlama veya fikir için destek yaratma ve fikirleri uygulama veya gerçekleştirme oluşturmaktadır. Fikirlerin keşfi boyutu, sorunların veya fırsatların farkına varılmasıyla başlayarak mevcut ürün, hizmet veya süreçlerin geliştirilmesi için yeni yollar üzerine düşünülmesini içermektedir.<sup>199</sup>

Pieterse v.d. 2010 yılında yapmış olduğu çalışmada, yenilikçi iş davranışı kavramı dört boyut şeklinde ele alınmıştır.<sup>200</sup> Bu boyutlar, De Jong ve Den Hartog'un 2010 yılında yapmış oldukları çalışmasındaki boyutlarla benzerlik göstermektedir. Pieterse v.d. 2010 yılında yapmış olduğu çalışmasındaki boyutları problemlerin farkına varılması, fikir oluşturma, fikirlerin desteklenmesini sağlama veya fikir için destek yaratma ve fikirleri gerçekleştirme oluşturmaktadır.<sup>201</sup>

Messmann ve Mulder'in 2012 yılında yapmış olduğu çalışmasında, daha önceki yıllarda yapılan çalışmalara paralel olarak yenilikçi iş davranışı boyutları fikrin keşfi, fikir oluşturma, fikir için destek yaratma ve fikri uygulama olarak ele alınmakla birlikte bu

---

<sup>196</sup> Dorenbosch, A.g.e., 2005, ss.133-134.

<sup>197</sup> De Jong ve Den Hartog, 2010, ss. 27-28.

<sup>198</sup> De Jong ve Den Hartog, 2010, ss. 28-30.

<sup>199</sup> De Jong ve Den Hartog, 2010, s. 24.

<sup>200</sup> Pieterse, Anne Nederveen, Daan Van Knippenberg, Michaéla Schippers, and Daan Stam. "Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment." **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 31, No. 4, 2010, p. 615.

<sup>201</sup> De Jong ve Den Hartog, 2010, s. 24; Pieterse, 2010, s. 615.

boyutlara ek olarak yansıtma (**reflection**) boyutu eklenerek yenilikçi iş davranışı kavramı beş boyut olarak incelenmiştir. Yansıtma boyutu yenilik geliştirme süreçlerindeki ilerlemelerin incelenmesini, faaliyetlerin değerlendirilmesini, bireylerin yenilik geliştirme sürecindeki durumlarının veya ilerlemelerinin değerlendirmesini ve ileride gerçekleşebilecek durumlar için stratejiler geliştirmeyi içermektedir. Bu çalışmada, yenilikçi iş davranışı boyutları iki ayrı model olarak analiz edilmiştir. Birinci modelde faktör analizine dört boyut; ikinci modelde de faktör analizine beş boyut sokularak incelenmiştir. Bu iki model de fikrin keşfi, fikir oluşturma ve fikir için destek yaratma boyutları ayrı birer faktör olarak yer almaktadır. Ancak, faktör analizi sonucunda fikri uygulama boyutu ayrı bir boyut olarak çıkmamış ve bu boyutla ilgili değişkenler fikir oluşturma ve fikir için destek arama boyutlarına yüklenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda yenilikçi iş davranışı kavramının dört boyut şeklinde fikrin keşfi, fikir oluşturma, fikir için destek yaratma ve yansıtma olarak incelenmesi önerilmektedir.<sup>202</sup>

Yenilikçi iş davranışıyla ilgili çalışmalar incelendiği zaman, Scott ve Bruce'un 1994<sup>203</sup> yılında yapmış olduğu çalışmasında, yenilikçi iş davranışını ölçmek için kullanılan altı maddeden Carmeli ve Spreitzer'in<sup>204</sup>, Yuan ve Woodman'ın<sup>205</sup> ile Yidong ve Xinx'in<sup>206</sup> yararlandıkları görülmektedir. Scott ve Bruce'un 1998<sup>207</sup> yılında yapmış oldukları çalışmasında, 1994<sup>208</sup> yılında yapmış oldukları çalışması baz alınarak yenilikçi iş davranışının üç boyutu dört madde ile ölçülmüştür. Bu çalışmadaki ölçekten yararlanan araştırmacılar Reuvers v.d<sup>209</sup> ve Bysted<sup>210</sup> olmaktadır. Janssen'in 2000<sup>211</sup> yılında geliştirmiş olduğu dokuz maddeli ölçeği çalışmalarında kullanan araştırmacılar ise

---

<sup>202</sup> Messmann ve Mulder. 2012, ss. 43-59.

<sup>203</sup> Scott ve Bruce, 1994, s. 589.

<sup>204</sup> Carmeli, Abraham, and Gretchen M. Spreitzer. "Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work." **The Journal of Creative Behavior**, Vol. 43, No. 3, 2009, pp. 169-191.

<sup>205</sup> Yuan ve Woodman. 2010, ss. 323-342.

<sup>206</sup> Yidong ve Xinx, 2013, ss. 441-455.

<sup>207</sup> Scott ve Bruce, 1998, s. 292.

<sup>208</sup> Scott ve Bruce, 1994, s. 589.

<sup>209</sup> Reuvers, Mark, Marloes L. Van Engen, Claartje J. Vinkenbunrg, and Elisabeth Wilson-Evered. "Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences." **Creativity and Innovation Management**, Vol. 17, No. 3, 2008, pp. 227-244.

<sup>210</sup> Bysted, 2013, ss. 268-284.

<sup>211</sup> Janssen, 2000, s. 292.

Janssen<sup>212</sup>, Ramamoorthy v.d.<sup>213</sup>, Holman v.d.<sup>214</sup>, Montani, Odoardi ve Battistelli<sup>215</sup> ile Agarwal'den<sup>216</sup> oluşmaktadır.

Tablo 2'de de görüldüğü üzere, yenilikçi iş davranışıyla ilgili yapılan çalışmalarda yenilikçi iş davranışları boyutları üzerine ortak tek bir kanıya varılamamasına rağmen yenilikçi iş davranışının genel olarak çok boyutlu olarak incelendiği görülmektedir. Yenilikçi iş davranışı kavramını çok boyutlu olarak inceleyen çalışmalar bu kavramı iki ile beş boyut arasında değerlendirmişlerdir ve bu boyutları genel olarak sorunların veya fırsatların farkına varılması, fikir oluşturma, fikri teşvik etme veya fikir için destek yaratma ve fikri gerçekleştirme veya fikri uygulama boyutlarının oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca, sorunların veya fırsatların farkına varılması ve fikirlerin oluşturulması boyutları yaratıcılıkla ilgiliyken bu fikirlerin desteklenmesini sağlama ve fikirlerin gerçekleştirilmesi boyutlarıysa uygulamayla ilgili olmaktadır.

## 1.7 Yenilikçi İş Davranışı Boyutları

Daha önceki başlıkta belirtildiği üzere yenilikçi iş davranışı boyutları üzerine genel bir kanıya varılamamıştır. Ancak, Dorenbosch, Engen ve Verhagen'in 2005 yılında<sup>217</sup> ve De Jong ve Den Hartog'un 2010 yılında<sup>218</sup> yapmış oldukları çalışmalarında; daha önceki yıllarda yenilikçi iş davranışı kavramıyla ilgili yapılan çalışmalar temel alınıp bu çalışmalar geliştirilerek yenilikçi iş davranışı kavramı dört boyut olarak ele alınmıştır. De Jong ve Den Hartog'un 2010 yılında ve Dorenbosch, Engen ve Verhagen'in 2005 yılında yapmış oldukları çalışmalar<sup>219</sup> doğrultusunda, yenilikçi iş davranışı sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması, fikir oluşturma, fikir için destek yaratma ve fikri

---

<sup>212</sup> Janssen, 2001, s. 1043; Janssen, 2003, s. 353; Janssen, 2004, s. 206.

<sup>213</sup> Ramamoorthy, Flood, Slattery ve Sardesai, 2005, s. 146.

<sup>214</sup> Holman, A.g.e., 2012, s. 183.

<sup>215</sup> Montani, A.g.e., 2012, s. 49.

<sup>216</sup> Agarwal, 2014, s. 54.

<sup>217</sup> Dorenbosch, A.g.e., 2005, ss.133-134.

<sup>218</sup> De Jong ve Den Hartog, 2010, ss. 28-30.

<sup>219</sup> De Jong ve Den Hartog, 2010, ss. 28-30.

gerçekleştirmeyi içeren dört boyut şeklinde incelenecektir. Her bir boyut ile ilgili ayrıntılı bilgi ilerleyen başlıklarda yer almaktadır.

### **1.7.1 Sorunların ve/veya Fırsatların Farkına Varılması**

Çevrede oluşan fırsatların veya sorunların, yaratıcılığın ve yenilik faaliyetlerinin geliştirilebilmesi için tetikleyici etmenler olabileceği ifade edilmektedir. Yenilik faaliyetleri genel olarak fırsatların ve çözülmesi gereken sorunların ya da belirsizliklerin farkına varılmasıyla başlamaktadır. Çalışanların, yeni ürünleri ve hizmetleri araştırma konusunda istekli olmaları ve yenilikçi fırsatlar üzerinde düşünmeleri çevredeki fırsatların fark edilebilmesi için oldukça önemli olmaktadır. Ayrıca, çalışanların etraflarındaki faaliyetleri, süreçleri veya durumları nasıl geliştirebileceklerini merak etmeleri, araştırmaları ve sorgulamaları çevredeki sorunların veya fırsatların farkına varılmasını sağlamaktadır. Çevredeki sorunların veya fırsatların farkına varılması; ürünlerin, hizmetlerin veya süreçlerin geliştirilmesini ve yeni fikirlerin keşfedilmesini sağlamaktadır.<sup>220</sup>

Sorunların veya fırsatların farkına varılması; mevcut ürünlerin, hizmetlerin veya süreçlerin geliştirilmesi için çalışanların bir şeyleri nasıl geliştireceğini merak ederek yeni yollar araştırmasını veya alternatif yollar üzerine düşünmesini içermektedir. Ayrıca, bireylerin yenilikçi fırsatları yakalamaya çalışması ve bu fırsatlarla ilgili geniş çapta bilgi toplamaya çalışması yeni fikirlerin oluşturulmasını veya keşfedilmesini artırmaktadır. Bu doğrultuda, sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması, fikirlerin keşfedilip örgütlerde yenilik faaliyetlerinin veya yenilikçi davranışların gerçekleşmesi için oldukça önemli bir yere sahip olmaktadır.<sup>221</sup>

Çalışanların, sorunların ve/veya fırsatların farkına varılmasında başarılı olabilmesi için tek bir kaynağa odaklanmayıp farklı kaynaklardan yararlanmaları gerekmektedir. Bir başka

---

<sup>220</sup> Moss, 1988, s. 175; Ong., A.g.e., s. 621; de Jong ve Den Hartog, 2010, s. 24.

<sup>221</sup> Ong., A.g.e., s. 621; de Jong ve Den Hartog, 2010, s. 24.

ifadeyle, çalışanların kendi iş tanımları dışındaki veya günlük işinin bir parçası olmayan konularla da ilgilenmeleri gerekmektedir.<sup>222</sup>

Tüm bu bilgiler ışığında, çalışanların yenilikçi davranışlar gösterebilmesi için çevredeki sorunların ve fırsatların üzerine odaklanması gerekmektedir. Böylece, çalışanların sorunlarla ilgili orijinal çözümler bulması ve yeni fikirler oluşturması sağlanmaktadır. Ayrıca, çalışanlar sadece kendi günlük işleriyle ilgili konulara odaklanmayıp farklı konulara da ilgi göstermesi sorunların ve/veya fırsatların farkına varılmasını sağlamaktadır. Böylece, çalışanlar mevcut ürünleri, hizmetleri, süreçleri ve teknolojileri geliştirmek için yeni ve farklı yollar arayabilmektedir.<sup>223</sup>

### 1.7.2 Fikir Oluşturma

Yenilikçi iş davranışları; mevcut durumun, fikirlerin ve kavramların yeniden yapılandırılmasıyla ilgili olup fikir oluşturmayı da kapsamaktadır. Fikir oluşturma, sorunların veya fırsatların farkına varılmasından sonra yenilikçi iş davranışlarının gerçekleşebilmesi için gerekli olmaktadır.<sup>224</sup>

Çalışanların yenilikçi iş davranışları boyutlarından fikir oluşturma genel olarak çalışanların sorunlar, belirsizlikler ya da zor konular için yeni çözümler ya da orijinal fikirler geliştirmeleriyle ilgili olmaktadır. Ayrıca, fikir oluşturma çalışanların işleriyle ilgili mevcut iş metotları, teknikleri ya da araçları için yeni fikirler araştırmalarını ve görevlerini yerine getirirken yeni yaklaşımlar, yollar veya fikirler bulabilmelerini içermektedir.<sup>225</sup>

---

<sup>222</sup> Kleysen ve Street, A.g.e., s. 293; De Jong ve Den Hartog, A.g.e., 2010, s. 24.

<sup>223</sup> Arif, Sumra, Aisha Zubair, and Yasmin Manzoor. "Innovative Work Behavior and Communication Climate among Employees of Advertising Agencies." **FWU Journal of Social Sciences**, Vol. 6, No. 1, 2012, p. 65; Messman ve Mulder, 2012, s. 45; de Jong ve Den Hartog, 2007, s.43.

<sup>224</sup> Kanter, A.g.e., s. 175; Ong., A.g.e., s. 621; McAdam ve McClelland, A.g.e., s. 87.

<sup>225</sup> Krause, A.g.e., s. 90; Janssen, A.g.e., 2000, s. 288; Kleysen ve Street, A.g.e., s. 286; Scott ve Bruce, A.g.e., 1994, s. 581; Dorenbosch, A.g.e., s. 130; Holman, A.g.e., s. 184; De Jong ve Den Hartog, A.g.e., s. 24; Janssen, A.g.e., 2000, s. 292.

Fikir oluşturma boyutunun örgütlerin başarısına olumlu yönde katkısı olabilmektedir. Örgüt içindeki birimlerde, bilginin ve yeteneklerin en iyi şekilde kullanılması için yeni fikirlerin oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca, birimlerdeki hizmetleri ve süreçleri yenilemek veya geliştirmek için de yeni fikirlerin oluşturulması gerekmektedir. Bunlara ek olarak, örgütlerin çalışanların görev ve iş faaliyetlerinin dağılımıyla ilgili olarak yeni fikirler oluşturmasını sağlayabilmesi örgütlerin performansını etkilemektedir.<sup>226</sup>

Örgütlerde çalışanların her hangi bir konuyla (ürün, servis, süreç, pazar, teknoloji, ...) ilgili fikir oluşturmaları; çalışanların yenilikçi iş davranışlarını geliştirebilmektedir. Ayrıca, fikir oluşturmanın çalışanların yaratıcılıkları üzerine önemli etkisi bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle, fikir oluşturma yaratıcılığın kilit noktası olarak ifade edilmektedir.<sup>227</sup>

Bu bilgiler doğrultusunda, örgütlerin, çalışanlarının yaratıcılıklarını ve/veya yenilikçi iş davranışlarını geliştirebilmesi için çalışanların fikir oluşturabilmelerini desteklemesi gerekmektedir. Ayrıca, örgütlerin sorunların çözülebilmesi veya fırsatların değerlendirilebilmesi için çalışanların serbestçe düşünebileceği ortamlar yaratarak olabildiğince çok fikir oluşturulmasını sağlaması gerekmektedir.<sup>228</sup>

### 1.7.3 Fikir için Destek Yaratma

Örgütlerde yaratıcı fikirlerin oluşturulması veya üretilmesi yenilik faaliyetleri ve yenilikçi davranışların geliştirilmesi için yeterli olmamaktadır. Oluşturulan fikirlerin örgüt içinde uygulanabilmesi ve farkına varılabilmesi için bu fikirlerin örgüt içinde çalışanlara aktarılması ve çalışanların ikna edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, oluşturulan fikirlerin hayata geçirilmesinde örgüt içinde gerekli paylaşımların ve görüşmelerin yapılarak bu

---

<sup>226</sup> Dorenbosch, A.g.e., ss. 130-132; Janssen, A.g.e., 2000, s. 288.

<sup>227</sup> McAdam ve McClelland, 2002, s. 87; Reuvers, A.g.e., s. 229; Lilien, Gary L., Pamela D. Morrison, Kathleen Searls, Mary Sonnack, and Eric von Hippel. "Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development." **Management Science**, Vol. 48, No. 8, 2002, p. 1044.

<sup>228</sup> De Jong ve Den Hartog, A.g.e., s. 24

fikirler için her türlü desteğin sağlanması veya koalisyon oluşturulması etkili olmaktadır.<sup>229</sup>

Çalışanların yenilikçi iş davranışlarından fikir için destek yaratma boyutu, çalışanların oluşturdukları fikirlere örgüt içinde destek sağlamasını, diğer çalışanların ikna edilmesini ve önemli konumda olan örgüt üyelerinin yenilikçi fikirlerle ilgili heveslendirilmesini içermektedir. Ayrıca, fikir için destek yaratma boyutu çalışanların örgüt içinde geliştirilen fikirler için her türlü desteği vermesi ve yenilikçi fikirleri onaylamasını da kapsamaktadır.<sup>230</sup>

Örgüt içinde çalışanların kendi aralarında ya da yöneticileriyle işbirliği yapmalarının yeni fikirlerin uygulanabilir hale dönüştürülmesine önemli katkısı olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, örgütlerde çalışanların, oluşturulan fikrin önemli olduğu konusunda ikna edilmelerinin fikirlerin geliştirilmesi ve bu fikirlerin uygulanma şansının yükseltilmesinde önemli bir etkisi olmaktadır. Bunlara ek olarak, örgüt tarafından desteklenen fikirlerin örgüt içinde uygulanması daha kolay olmaktadır. Bu doğrultuda, fikirlerin üretildikten sonra başkaları tarafından kabul edilip desteklenmesi örgüt çalışanlarının yenilikçi davranışlara katılımını artırmakla birlikte yenilikçi davranışların örgüt içinde yaygınlaştırılması için de önemli bir süreç olmaktadır.<sup>231</sup>

Örgüt içinde yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi ve yenilikçi davranışların yaygınlaşabilmesi için çalışanların risk alarak yeni fikirleri ya da oluşturulan fikirleri desteklemeleri gerekmektedir. Ayrıca, çalışanlar oluşturdukları veya geliştirdikleri fikirler için risk alarak diğer çalışanların da oluşturdukları veya geliştirdikleri fikirleri konusunda hevesli olmalarını sağlamaları oldukça önemli olmaktadır.

---

<sup>229</sup> De Jong ve Den Hartog, A.g.e. , s. 24; Kleysen ve Street, A.g.e., s. 287.

<sup>230</sup> De Jong ve Den Hartog, A.g.e., s. 24; Janssen, A.g.e., 2000, s. 292; Madrid, A.g.e., s. 4; Dorenbosch, A.g.e., s.131; Krause, A.g.e., s. 80.

<sup>231</sup> Reuvers, A.g.e., s. 229; Kleysen ve Street, A.g.e., s. 287; Krause, A.g.e., s. 90; Carmeli, Meitar ve Weisberg, A.g.e., s. 78; Dorenbosch, A.g.e., s. 130.

### 1.7.4 Fikri Gerçekleştirme

Yenilikçi iş davranışı boyutlarından fikri gerçekleştirme, fikrin faydalı olacak şekilde uygulamaya konmasıyla ilgili olmaktadır. Fikri gerçekleştirme; sistematik bir şekilde yeni bir ürün, servis ya da iş süreci geliştirilmesini ve bunların test edilmesini ve uygulanmasını kapsamaktadır. Ayrıca, fikri gerçekleştirme boyutu oluşturulan fikir için bir prototip veya bir model geliştirilip test edilmesi ve sonuç olarak da belli bir grup ya da örgütün tamamında uygulanmasını kapsamaktadır.<sup>232</sup>

Fikrin gerçekleşmesini sağlamak için, uygulama aşamasında yaşanabilecek engellerin ve belirsizliklerin de ortadan kaldırılması ve gerekirse bu aşamada yeni şeylerin geliştirilmesi de gerekmektedir. Bunun için, fikrin oluşturulmasındaki veya geliştirmesindeki ilerlemelerin incelenmesine ve faaliyetlerin değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, oluşturulan fikirlerin uygulanmasının daha kolay olabilmesi için bu fikirlerin yöneticiler veya örgütün önemli üyeleri tarafından desteklenmesi ya da yöneticilerin veya örgütün önemli üyelerinin bu fikirlerle ilgili heyecanlandırılması ve uygulama konusunda hevesli hale getirilmesi gerekmektedir.<sup>233</sup>

Yenilikçi iş davranışlarından fikri gerçekleştirme boyutu yeniliğin uygulanmasıyla ilgili olup örgüt içinde var olan süreçlerden ve politikalarından da etkilemektedir. Fikirlerin gerçekleştirilmesi örgütün tamamını kapsamaktadır ve etkilemektedir. Ayrıca, yeni fikirlerin uygulanabilir hale gelmesi için örgütlerin gerekli kaynakları tahsis etmesi gerekmektedir. Buna ek olarak, fikri gerçekleştirme boyutunda çalışanların öz yeterlilikleri oldukça önemlidir.<sup>234</sup> Öz yeterlilik yani çalışanların bir işi yapmak için ihtiyaç duyduğu yeteneğe ve kabiliyete sahip olduğuna dair inancı, çalışanların yenilik

---

<sup>232</sup> De Jong ve den Hartog, 2010, s. 24; Messmann ve Mulder, A.g.e, s. 45; Janssen, 2000, s. 288; McAdam, A.g.e., s. 87; Kleysen ve Street, s. 293.

<sup>233</sup> Madrid, A.g.e., s. 5; Messmann ve Mulder, s. 46; Kleysen ve Street, s. 287.

<sup>234</sup> Michaelis, Stegmaier ve Sonntag, A.g.e., ss. 409; Klein, Katherine J., and Andrew P. Knight. "Innovation implementation overcoming the challenge.", **Current Directions in Psychological Science**, Vol. 14, No. 5, 2005, p. 244.



faaliyetlerinde karşılaştıkları belirsizlikleri ve sorunları daha istekli bir şekilde çözmelerini ve zorluklara karşı direnç göstermelerini etkilemektedir.<sup>235</sup>

Sonuç olarak, yenilikçi iş davranışlarından fikri gerçekleştirme boyutu uygulama ile ilgili olmaktadır. Fikri gerçekleştirme, yenilikçi fikirlerin yararlı uygulamalara dönüştürülmesini sağlamaktadır. Bunun içinde, öncelikli olarak bu fikirlerin gerekli modelleri oluşturularak test edilmesi veya detaylı bir şekilde bu fikirlerin irdelenmesi gerekmektedir. Ayrıca, yenilikçi iş davranışı olan çalışanlar fikirlerin uygulanabilmesi için gerekli çabayı gösterebilmektedirler.

Tüm bu bilgiler ışığında, hızlı bir değişimin yaşandığı günümüz küresel rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde ve değişime ayak uydurabilmelerinde çalışanların yenilikçi iş davranışlarının önemli bir katkısı bulunmaktadır. Örgütlerin, sorunların ve/veya fırsatların farkına varılmasını, fikir oluşturmayı, fikir için destek yaratmayı ve fikri gerçekleştirmeyi içeren çalışanların yenilikçi iş davranışlarını geliştirmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, örgütlerin girişimcilik yönelimleri önem kazanmaktadır. Örgütlerin girişimcilik yönelimi detaylı bir şekilde bir sonraki bölümde incelenecektir.

---

<sup>235</sup> De Jong, A.g.e., s. 28; Peter A. Heslin , U. C. Khele. **Self-Efficacy**, ed. S. G. Rogelberg, Encyclopedia of Industrial / Organizational Psychology, C.2, Sage, 2006, p.705; Janssen, 2000, s. 288.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ**

Bu bölümde, örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramı incelenecektir. Girişim, girişimci ve girişimcilik kavramları ve önemi açıklandıktan sonra örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramından bahsedilecektir. Daha sonra, örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramının önemi, önündeki engeller ve örgütlerin girişimcilik yönelimi için gerekli koşullar ele alınacaktır. Bunlardan sonra, girişimcilik yönelimiyle ilgili yapılan çalışmalar üzerinde durulacaktır. Son olarak da örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları açıklanacaktır.

### **2. GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİYLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

Örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramı, girişimcilik literatürüne dayanmaktadır. Bu nedenle, öncelikli olarak girişim, girişimci ve girişimcilik kavramlarına değinildikten sonra örgütlerin girişimcilik yönelimi kavramı incelenecektir.

#### **2.1 Girişim, Girişimci, Girişimcilik Kavramları ve Önemi**

Günümüz koşullarında rekabetçi ortamın güçlüklerle dolu olması ve yeni ekonomi kurallarının ön plana çıkması sebebiyle işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için, kendi alanlarında rekabetçi üstünlük elde etmek zorunda kalmaktadırlar. Kimi zaman rekabetçi üstünlük elde etmek yeterli olamamaktadır ve rekabet avantajının sürdürülebilir

hale getirilmesi de gerekmektedir. İşletmelerde sürekli yenilik yapma, küresel rekabet koşullarına uyma ve mevcut değişiklikleri en hızlı şekilde yapıp bir adım öne geçebilme konusunda girişimciliğin oldukça büyük katkısı bulunmaktadır.<sup>236</sup>

Girişimcilik kavramına değinmeden önce girişim ve girişimci kavramlarını açıklamakta fayda bulunmaktadır. Girişim ve girişimci kavramlarıyla ilgili farklı yaklaşımlar ve tanımlamalar bulunmaktadır.

Girişim, mal ve hizmet üretmek için yapılan yatırım faaliyetleri, ekonomik hizmet ve malları oluşturan kişinin kar elde etmesini sağlayan işletme veya ticari faaliyetleri gerçekleştirmek isteyen girişimcilerin kurdukları ekonomik yapı olarak tanımlanmaktadır.<sup>237</sup>

Bir işletmeye girişim diyebilmek için bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak üretim faktörlerini bir araya getirip sürekli faaliyette bulunması, üretilen ekonomik malların veya hizmetlerin başkalarının gereksinimini karşılaması ve bu mal veya hizmetlerin fiyatının olması gerekmektedir.<sup>238</sup> Girişimin başlıca özellikleri alttaki şekilde belirtilmiştir.<sup>239</sup>

- Girişimin amacı, kazanç ve yarar sağlamaktır.
- Girişim, ücret karşılığında satmak üzere mal veya hizmet üretir. Bu özellik, girişim olmanın zorunlu unsurudur.
- Girişimin üç temel işlevi; üretim, satış ve bu iki işlevin yerine getirilmesi için gerekli fonların sağlanması olan finansmandır.
- Girişim, hukuki bir birimdir. Girişim hukuki birim olarak haklara sahip olmaktadır ve yükümlülükler üstlenmektedir.

---

<sup>236</sup> Christensen K. **A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels and Perspectives**, Newyork: Int. J. Management Enterprise Development, 2004, p. 302.

<sup>237</sup> Küçük, Orhan. **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**. Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2005, s. 25; Tokat, Bülent ve Şerbetçi, Derya. **İşletmecilik Bilgisi**. Avcı Ofset, 3. Baskı, İstanbul, 1998, s. 10.

<sup>238</sup> Tokat ve Şerbetçi, 1998, s. 10.

<sup>239</sup> Tutar, Hasan ve Küçük, Orhan. **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**. Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2003, s. 162.

- Girişim, finansal bir birimdir. Girişimin kendisine ilişkin varlıkları ve bunların karşıladığı öz ve yabancı kaynakları bulunmaktadır.

Girişimci, varlıkları dönüştüren yenilikçi kişi olarak tanımlanmaktadır. Girişimci, yeni bir firma kuran, organize eden ve yöneten kişi olmakla birlikte girişimci icatlardan ve fikirlerden ekonomik değer yaratabilmektedir. Ayrıca, “girişimci, işgücü, sermaye ve doğal olarak belirtilen üretim faktörlerini insan ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri üretmek üzere bulan ve uygun şekilde bir araya getiren kimsedir. Genellikle amacı kardır ve riske de katlanır. Girişimcinin kendisi de bu süreçte dördüncü üretim faktörüdür”.<sup>240</sup> Bir diğer tanıma göre, girişimci mevcut olmayanı ortaya çıkaran, gelecek hakkında düşünüp mevcut durumu iyi analiz edip öngöründe bulunarak işi planlayan, kaynaklarını organize ederek girdilerin işlenmesini sağlayan ve elde edilen çıktıları kar getirecek biçimde tüketicilerin kullanımına sunma becerisini gösteren kişidir. Girişimci risk almaktan kaçmayarak aldığı riskler ile yenilik, değer ve refah yaratabilmektedir.<sup>241</sup> Bu tanımlamalara ek olarak, girişimci kendine has kişisel özellikleri olan, farklı düşünen, davranışlarında daha bağımsız olan ve inandığı bir fikri gerçekleştirmek için sonuna kadar çalışan ve her türlü kaynaktan faydalanabilen kişidir.<sup>242</sup> Ayrıca, girişimci çevreyi çok iyi gözlemleyerek, onları sezgileri ile yorumlayıp, uzun dönemde ihtiyaç olacağını düşündüğü ürünleri ve hizmetleri üretmek için gerekli olan kaynakları bir araya getirebilmektedir. Bu durumda girişimciler sezgileri güçlü, iyi gözlemci, hayal güçleri yüksek, kaynaklara erişebilecek ilişkiler ağına sahip, kaynaklar arasında özellikle insan

---

<sup>240</sup> Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2001, s.6.

<sup>241</sup> Aslantaş, Cem Cüneyt. “Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik”, **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, 38, İstanbul, 2001, s. 17; Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**, 5. Baskı, Der Yayınları, İstanbul, 1993, s. 18; Özkara, Belkıs, Kemal Karayormuk, and Mehmet Ali Köseoğlu. "Girişimcinin Son Köyü: Girişimlerin Sürekliliğinin Sorgulanması." **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları**, 86, Kongreler Dizisi: 11, 2006, s. 221; Casson, Mark, Bernard Yeung, and Anuradha Basu, eds. **The Oxford Handbook Of Entrepreneurship**, Pb. Oxford Handbooks Online, 2008, p. 3.

<sup>242</sup> Koçel, Tamer. “Girişimcilik Ama Hangisi? , **Executive Excellence**, Yıl 1, Sayı 10, Ocak, 1998, s. 17.

kaynağını iyi yönetebilen ve düşünme veya muhakeme yetenekleri güçlü olan kişilerdir.<sup>243</sup> Girişimcinin genel özellikleri aşağıda sıralanmaktadır:<sup>244</sup>

- Kendi geleceğini kendisinin kontrol ettiğine inanma,
- Yüksek bir çalışma azmine ve enerjisine sahip olma,
- Belirsizlik altında çalışmaya karşı yüksek toleransa sahip olma,
- Kendine güven derecesi yüksek olma,
- Başarma ihtiyacı yüksek olma,
- Zamana karşı aşırı duyarlı olma ve ertelemek yerine şimdi uygulama davranışına sahip olma.

Girişimci kavramıyla ilgili tanımlara bakıldığında zaman zaman girişimci kavramının genel bir tanımı olduğu görülmemektedir. Ancak, girişimci kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında dört unsurun öne çıktığı görülmektedir. Bu unsurlar alttaki şekilde belirtilmiştir.<sup>245</sup>

- Yatırım sürecinde yatırıma konu olan şeyin, hem girişimci için hem de yarar sağlaması beklenen kitle için bir değer ifade etmesi gerekir.
- Yeni bir şeyin ortaya konulması amacıyla belirli bir zaman ve çabanın harcanması gerekir.
- Girişimci faaliyette bulunduğu alanda belirli riskleri üstlenmek durumundadır.
- Girişimci olmanın sağlayacağı ödüller vardır. Temel amacı kar olan girişimciler için para, başarı düzeyinin bir göstergesidir. Bunun yanında bağımsızlık ve kişisel tatmin de girişimci olmanın sağlayacağı önemli ödüllerdendir.

---

<sup>243</sup> Çetindamar, Dilek. **Türkiye’de Girişimcilik**, Yayın No. TÜSİAD- T/ 2002-12 / 340, 2002, s. 32; Yazicioğlu, İrfan, Sökmen Alev, ve Sökmen, Alptekin. "Şirket İçi Girişimcilik: Adana’daki Sanayi Kuruluş Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma." **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 25, 2011, s. 275.

<sup>244</sup> Koçel, 1998, ss.17-18.

<sup>245</sup> Bygrave, William D. **The Portable MBA in Entrepreneurship**, USA: Second Edition, John Wiley Sons Inc., 1994, p. 4.

Girişimci genel olarak bireye odaklanan yani bireyin sahip olduğu özel yetenekleri, becerileri ve zihinsel kapasiteleri işaret ederken, girişimcilik kavramı ise girişimcinin ortaya koyduğu eylemin, hareketin ve organizasyonun yarattığı yeni sonuçların genel adı olarak açıklanmaktadır.<sup>246</sup> Buna ek olarak, girişimci pazardaki değişimleri sürekli izleyen, bu süreç içerisinde talep boşluklarını yakalayarak yeni talepler oluşturan, talepteki değişiklikleri zamanında fark ederek gerekli adaptasyonu sağlayan, kaynakları toplayıp yatırımları gerçekleştiren, rekabete ve riske girmekten kaçınmayan, sorumluluk üstlenmekten çekinmeyen atak ve yaratıcı kişiler olarak tanımlanırken, tüm bu faaliyet süreçlerine de girişimcilik denilmektedir.<sup>247</sup>

Girişimcilik literatürü ekonomi, psikoloji, organizasyon, yönetim ve sosyoloji gibi çeşitli disiplinler içinde yer almaktadır. Ayrıca, girişimcilik birçok bileşene sahip olup değişime adapte olabilmek için sürekli kendini yenileyen bir kavramdır. Bu nedenle, girişimcilik kavramı çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmiştir ve girişimcilik üzerine çeşitli tanımlamalarda bulunulmuştur.

Schumpeter'in girişimcilik üzerine yapmış olduğu çalışmasının, girişimcilik literatürüne önemli bir katkısı bulunmaktadır. Schumpeter'in yapmış olduğu çalışmada girişimcilik yenilik yaratma faaliyetleriyle ilişkilendirmektedir. Bu doğrultuda, girişimciliğin alttaki şekilde ortaya çıktığı sıralanmaktadır:<sup>248</sup>

- Yeni bir mamul ortaya çıkarma veya bulunan mamulün kalitesini artırma
- Mamul üretim tekniklerini yenileştirme
- Yeni bir pazara açılma
- Yeni hammadde ve yarı-mamul kaynakları araştırıp bu yolda yeni arz kaynakları keşfetme

---

<sup>246</sup> Top S. **Girişimcilik Keşif Süreci**, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi, 2006, s. 7.

<sup>247</sup> Yazicioğlu, Sökmen ve Sökmen, s. 275.

<sup>248</sup> Schumpeter, Joseph A. **The Development Economics**, Oxford: Oxford University Press, 1961, p.46; Güney, S. **Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Genişletilmiş 3. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2008, s. 9.

Girişimcilik, birey ve toplum için değer yaratan, ekonomik fırsatlara cevap verebilen veya ekonomik fırsatlar yaratan bireyler tarafından ortaya konulan ve getirdiği yeniliklerle ekonomik sistemde değişikliklere neden olan süreç olarak tanımlanmaktadır.<sup>249</sup> Bir başka tanıma göre, girişimcilik; gerekli olan zaman ve çabayı ayırarak, finansal, sosyal ve psikolojik riskleri bir araya getirerek, parasal ve kişisel tatmin ödülü olarak farklı olan bir şeyi yaratma sürecidir.<sup>250</sup> Ayrıca, girişimcilik, “risk ve belirsizlik koşulları altında, kazanç sağlama ve büyüme amaçlarıyla yenilikçi bir organizasyonun oluşturulması” olarak ifade edilmiştir.<sup>251</sup> Girişimcilik, daha önce rutin, sıradan iş süreçlerinde yapılmayan farklı bir şeyler yapmakla ilgili olup fırsat içeren fikirlerin hizmete veya ürünlere dönüştürülmesi ve bunların pazara sunulmasını kapsayacak faaliyetlerle ilgili olmaktadır.<sup>252</sup>

Yönetim açısından girişimcilik kavramı ele alındığında, girişimciliğin yenilik, risk alma ve proaktiflik davranışlarından oluşan süreçlerle ilgili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, girişimcilik süreci müşteri kitlesini artırabilmek, rekabet edebilmek ve fırsatları yakalayabilmek için kaynakların yeni kombinasyonlarının sağlanmasını ve değer yaratılmasını içermektedir.<sup>253</sup> Girişimcilik kavramının bir süreç olarak değerlendirilmesi, girişimcilik kavramının daha iyi anlaşılması için oldukça önemli olmaktadır.<sup>254</sup> Girişimcilik sürecinin özellikleri alttaki şekilde listelenmektedir:<sup>255</sup>

- İnsan iradesi ile başlatılan bir süreçtir: Girişimciliğin en önemli ögesini girişimcinin kendisi oluşturmaktadır.
- Bireysel firmalar düzeyinde meydana gelen bir süreçtir.

---

<sup>249</sup> Muzyka D. , Koning A. D., Churchill N. “On Organization and Adaptation: Building The Entrepreneurial Corporation.” **European Management Journal**, Vol. 13, No. 4, 1995, p. 352; Dollinger, Marc J., **Entrepreneurship**, Prentice Hall, 1999, p. 4.

<sup>250</sup> Coulter M. **Entrepreneurship in Action**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2001, p. 4.

<sup>251</sup> Dollinger, Marc J. **Entrepreneurship**, Second Edition, Prentice Hall, 1999, p. 14.

<sup>252</sup> Kuratko, Donald and Hodgetts Richard M. **Entrepreneurship A Contemporary Approach**, 4th Ed., Dryden Press, USA, 1998, p. 6; Zhao, Fang. **Entrepreneurship and Innovations in E-business: An Integrative Perspective**, Idea Group Publishing, 2006, p. 3.

<sup>253</sup> Miller, Danny, and Peter H. Friesen. "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum." **Strategic Management Journal**, Vol. 3, No. 1, 1982, p. 5; Jacobson, Robert. "The “Austrian” School of Strategy." **Academy of Management Review**, Vol. 17, No. 4, 1992, p. 788.

<sup>254</sup> Bygrave, William D., and Charles W. Hofer. "Theorizing about entrepreneurship." **Entrepreneurship theory and Practice**, Vol. 16, No. 2, 1991, p. 14.

<sup>255</sup> Bygrave ve Hofer, A.g.e., s. 17.

- Durum değişikliklerini gerektiren bir süreçtir: Girişimcilik bir durumdan diğetine değişimi kapsar.
- Kesintilere uğrayabilecek bir süreçtir.
- Holistik bir süreçtir: Bir işi oluşturmaya ve bu işin başarılı olmasını içerir. İşin başarılı olması, işin yer alınan sektörün genel yapısı ve durumu ile açıklanabilir ve değerlendirilebilir.
- Dinamik bir süreçtir: Hem girişimin kendisi hem de içinde yer aldığı sektör sürekli bir gelişim içindedir.
- Kendine özgü bir süreçtir: Hiçbir girişim aynı koşullar altında ve aynı sektörlerde birbirinin aynısı olamaz veya birbiriyle aynı şekilde geliştirilemez.
- Birbirinden farklı pek çok önemli ve öncelikli değişkeni kapsayan bir süreçtir: Rakiplerin sayısı, gücü ve durumu, girişimin kaynakları, stratejisi ve durumu ile mevcut ya da gelecekteki müşteri kitlesinin sayısı, büyüklüğü ve ihtiyaçları gibi değişkenler girişimcilik süreci için oldukça önemlidir.
- Sonuçlarının ve çıktılarının bu değişkenlerin durumuna bağlı olduğı bir süreçtir.

Girişimcilik kavramı bir süreç olarak değerlendirilirken bu süreçte farklı girdilerinin olabileceğı ve bu girdilerin yeni bir iş, değer, ürün, süreç veya hizmet ve kar veya büyüme gibi farklı sonuçlar yaratabileceğinden bahsedilmektedir. Girişimcilik sürecindeki girdiler ise fırsatlar, proaktif bireyler, risk, yenilikçilik ve kaynaklar olabilmektedir.<sup>256</sup>

Bu bilgiler doğrutusunda, girişim ürünlerin veya hizmetlerin ücret karşılığında satılarak kazanç ve yarar sağlamak için oluşturulan ekonomik yapı olarak ifade edilmektedir. Girişimci, belirsiz ve değişken koşullar altında bile risk alabilen ve fırsatları değerlendirebilmek için yüksek bir çalışma azmine ve enerjisine sahip olan kişi olarak ifade edilebilir. Girişimcilik ise bir süreç olup girişimcilik büyümeyi sağlayabilmek, değer

---

<sup>256</sup> Morris, Michael H., Pamela S. Lewis, and Donald L. Sexton. "Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective." **SAM Advanced Management Journal**, Vol. 59, 1994, p. 29.



yaratabilmek, yenilik geliştirebilmek ve fırsatları yakalayabilmek için yenilikçi olması, proaktif davranabilmeyi ve risk alabilmeyi içermektedir.<sup>257</sup>

Girişimcilik, bilgi toplumunda ve artan rekabet koşulları altında daha da önem kazanmaktadır. Bilgi çağında, girişimcilik ekonomik büyümenin ve kalkınmanın önemli bir aracı olmaktadır. Girişimcilik, ekonomik gelişme için gerekli olan yatırımların ve yapısal değişikliklerin başarılı olması için gerekli bir unsur olmaktadır.<sup>258</sup> Girişimcilik, yeni işletmelerin kurulmasını ve çeşitlilik ile kalitenin artırılmasını sağlayarak istihdam ve gelir yaratıp ekonomik gelişmeye de önemli katkıda bulunmaktadır.<sup>259</sup>

Girişimcilik işsizlik sorunu için önemli bir çözüm olanağı sunmaktadır. Ülkelerde girişimcilik sayısının artmasıyla birlikte işsizlik oranı azalmaktadır ve buna paralel olarak da ekonomik gelişme sağlanmaktadır.<sup>260</sup> Girişimciliğin ekonomik alandaki faydaları aşağıda sıralanmaktadır:<sup>261</sup>

- İstihdam hacminin genişletilerek işsizliğin önlenmesi
- Ekonomik büyümenin hızlandırılması

---

<sup>257</sup> Coulter, Mary K. **Entrepreneurship in Action**, Upper Saddle River, Prentice Hall, 2003, p. 4; Tutar ve Orhan, 2003, s. 162; Koçel, 1998, ss.17-18.

<sup>258</sup> Leff, Nathaniel H. "Entrepreneurship and economic development: The problem revisited." **Journal of Economic Literature**, Vol. 17, No. 1, 1979, p. 46; Benzing, Cynthia, Hung Manh Chu, and Orhan Kara. "Entrepreneurs in Turkey: a factor analysis of motivations, success factors, and problems." **Journal of Small Business Management**, Vol. 47, No. 1, 2009, p. 59; Thurik, A. Roy, Martin A. Carree, Andre Van Stel, and David B. Audretsch. "Does self-employment reduce unemployment?." **Journal of Business Venturing**, Vol. 23, No. 6, 2008, p. 673.

<sup>259</sup> Henry, Colette, Frances Hill, and Claire Leitch. "Developing a coherent enterprise support policy: a new challenge for governments." **Environment and Planning**, Vol. 21, No. 1, 2003, p. 3; Van Stel, André, Martin Carree, and Roy Thurik. "The effect of entrepreneurial activity on national economic growth." **Small Business Economics**, Vol. 24, No. 3, 2005, p. 311; Audretsch, David B., and A. Roy Thurik. "What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies." **Industrial and Corporate Change**, Vol. 10, No. 1, 2001, pp. 269-270.

<sup>260</sup> Audretsch, David B., and A. Roy Thurik. **Capitalism and democracy in the 21st century: from the managed to the entrepreneurial economy**. Physica-Verlag HD, 2001, p. 30; Baptista, Rui, and A. Roy Thurik. "The relationship between entrepreneurship and unemployment: Is Portugal an outlier?." **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 74, No. 1, 2007, p. 77; Henry, vd., A.g.e, s. 3; Thurik, A.g.e., 2008, ss. 676-677; Audretsch, David B., Martin A. Carree, and Adriaan Roy Thurik. "Does entrepreneurship reduce unemployment?" **Tinbergen Institute Discussion Paper**, No. TI 01-074/3. Tinbergen Institute, 2001, p. 2.

<sup>261</sup> Bozkurt, Çetinkaya, Özlem, Kalkan, Adnan, Koyuncu, Osman and Alparslan, Ali Murat. "Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma." **Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences**, Year 1, No. 15,2012, pp. 233-234.

- Yeni endüstrilerin doğması
- Refah düzeyinin yükseltilerek geniş bir toplumsal tabana yaygınlaştırılması ve orta sınıfın güçlendirilmesi
- Bölgesel gelişmişlik farklarının ortadan kaldırılması ya da azaltılması

Girişimcilik, yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerinin önemli bir tamamlayıcısı olmaktadır. Girişimcilik, üç farklı şekilde yeniliğe katkı sağlamaktadır:<sup>262</sup>

- Üretim kaynaklarının yeni bir tarzda birleştirilmesini sağlayarak kullanılmayan üretim faktörlerinin kullanmasında
- Kullanılmakta olan üretim araçlarının mevcut girdilerinin değişik şekillerde kullanılmasını sağlayarak üretimin artırılmasında
- Yeni düşüncelerin yaratılmasında, yayılmasında ve uygulamasında

Girişimcilik, sadece istihdam ya da gelir yaratarak ekonomik gelişmeye neden olmamaktadır. Aynı zamanda, toplumun ihtiyaçlarını belirleyerek bu ihtiyaçların sağlanması için çeşitli yatırım, üretim ve yenilik faaliyetlerini gerçekleştirerek genel refah seviyesinin yükselmesine ve bireylerin yaşam kalitesinin iyileşmesine katkıda bulunmaktadır. Girişimcilerin toplumsal yaşamı kolaylaştırmak veya toplumun yararı için oluşturdukları yenilikler ürün ve hizmet çeşitlerinde olabileceği gibi yeni üretim, pazarlama, finans, yönetim vs. alanlarında da olabilmektedir.<sup>263</sup>

Avrupa Komisyonu'na göre girişimcilik, rekabetin gelişmesi açısından oldukça büyük bir öneme sahip olmaktadır. Yeni işletmelerin kurulması ya da işletmelerin yeniden düzenlenmesi; üretkenliği artırmakla birlikte mevcut işletmelerin rekabet yeteneklerini artırmaları için baskı oluşturmaktadır ve mevcut işletmeleri daha verimli ve yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Daha verimli ve yenilikçi örgütler, süreçler, ürünler, hizmetler ya da pazarlar ekonomideki rekabet gücünü bir bütün olarak etkilemektedir. Böylece,

---

<sup>262</sup> Çetindamar, 2002, s. 43.

<sup>263</sup> Korkmaz, Sezer. "Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma." **HÜ İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol. 18, No. 1, 2000, s. 165; Bozkurt, A.g.e., s. 234.

müşteriler daha geniş ürün alternatiflerinden ve daha ucuz fiyatlardan faydalanmış olacaklardır. Buna ek olarak, girişimcilik bireylerin potansiyellerini kullanmalarının önünü açmaktadır. Girişimcilik, bireylere para kazandırabilmesinin yanı sıra bağımsızlık, görev çeşitliliği ve sevdikleri işte çalışma gibi fırsatlar sağlayabilmektedir. Girişimcilerin diğer çalışanlara göre iş tatminleri daha yüksek olabilmektedir. Girişimciliğin diğer bir önemi ise toplum üzerindeki etkisi olmaktadır. Bu kapsamda, girişimciler pazar ekonomilerinin itici güçleri olmaktadır. Ayrıca, girişimcilerin başarıları toplum için servet ve müşteriler içinse çeşitlilik ve istihdam sağlamaktadır.<sup>264</sup>

Bu bilgiler doğrultusunda, girişimcilik hem toplumsal hem de ekonomik açıdan öneme sahip olmaktadır. Girişimcilik, ülke ekonomilerinin büyümesinden istihdam sağlanmasına ve bireylerin başarısına kadar oldukça geniş bir alana etki edebilmektedir. Bunlara ek olarak, girişimcilik ekonomik büyüme için oldukça önemli bir araç olmanın yanında yenilik ve yaratıcılık için de önemli bir kaynak teşkil etmektedir. Girişimcilik ülkelerdeki işsizlik oranlarının azalmasına yardımcı olmakla birlikte ekonomik kalkınmaya da etki etmektedir. Kısacası, girişimcilik süreci toplumların kalkınmasını ve değişim süreçlerine ayak uydurulmasını sağlamaktadır.

## 2.2 Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Kavramı

Literatürde girişimcilik kavramıyla ilgili yapılan araştırmaların çoğunun merkezini örgütlerin girişimcilik yönelimi oluşturmaktadır.<sup>265</sup> Pek çok araştırmacı, girişimcilik kavramının sadece birey düzeyinde değil örgüt düzeyinde de ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. İşletmelerin girişimci davranmasının, girişimcilik yönelimi olan yeni

---

<sup>264</sup> Avrupa Komisyonu Raporu, 2003, [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003\\_0027en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003_0027en01.pdf), erişim tarihi 10.01.2014, ss. 6-7.

<sup>265</sup> Cooper, Arnold C., and William C. Dunkelberg. "Entrepreneurship and paths to business ownership." *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 1, 1986, p. 54.

işletmelerin kurulması ve işletmelerin geliştirilmesi için gerekli bir unsur olduğu belirtilmektedir.<sup>266</sup>

Girişimcilik ve girişimcilik yönelimi kavramları birbiriyle iç içe kavramlar olmalarına ya da girişimcilik yönelimi kavramının girişimcilik kavramından türemesine rağmen bu iki kavram arasında farklılıklar bulunmaktadır.<sup>267</sup> Girişimcilik kavramıyla ilgili yapılan çalışmalar çoğunlukla mikro bazlı çalışmalar olup bireysel girişimciliğe odaklanırken girişimcilik yönelimi daha çok örgüt düzeyinde analiz edilen makro bazlı çalışmalardan oluşarak girişimcilik kavramından farklılıklar içermektedir.<sup>268</sup> Ayrıca, girişimcilik kavramı bireysel değişkenlere ve içeriğe odaklanırken girişimcilik yönelimi kavramı işletme düzeyindeki değişkenlere ve sürece odaklanmaktadır.<sup>269</sup> Girişimcilik yönelimi işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak için kullandığı işletme düzeyindeki stratejik süreçlerle ilgili olmaktadır.<sup>270</sup> Bir başka ifadeyle, girişimcilik yönelimi, örgütlerin karar alma biçimlerine, yöntemlerine veya uygulamalarına ve örgütlere temel girişimci özellikleri kazandırmaya yönelik stratejik yönelimleridir. Bunlara ek olarak, girişimcilik yönelimi girişimcilik süreçleriyle ilgili olup yeni girişe nasıl girildiğini ve nasıl başarılı olunacağını açıklamaya çalışmaktadır.<sup>271</sup> Girişimcilik yönelimi girişimleri teşvik etmekle

---

<sup>266</sup> Lumpkin, G. Tom, and Gregory G. Dess. "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance." **Academy of Management Review**, Vol. 21, No. 1, 1996, p. 136; Rauch, Andreas, Johan Wiklund, George T. Lumpkin, and Michael Frese. "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 33, No. 3, 2009, p. 762.

<sup>267</sup> Richard, Orlando C., Tim Barnett, Sean Dwyer, and Ken Chadwick. "Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions." **Academy of Management Journal**, Vol. 47, No. 2, 2004, p. 257.

<sup>268</sup> Davidsson, Per, and Johan Wiklund. "Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future." **Entrepreneurship**, Springer Berlin Heidelberg, 2007, p. 247; Fiş, ve Wasti, 2009, s. 128

<sup>269</sup> Lumpkin ve Dess, s. 136; Rauch, Andreas, and Michael Frese. "Entrepreneurial orientation." **In Handbook Utility Management**, Springer Berlin Heidelberg, 2009, p. 90.

<sup>270</sup> Rauch ve Frese, 2009, s. 90.

<sup>271</sup> Richard, Barnett, Dwyer ve Chadwick, 2004, s. 257.

birlikte girişimcilik stratejilerinin oluşmasında ve uygulanmasında farklı yönetim seviyelerin dahil olmasını sağlamaktadır.<sup>272</sup>

Örgüt düzeyinde girişimcilik ile ilgili yapılan araştırmalarda bu kavram farklı yönlerde ve boyutlarda ele alınmaktadır. Örgütlerin girişimcilik kavramıyla ilgili olarak stratejik duruş (**strategic posture**)<sup>273</sup>, iç girişimcilik (**intrapreneurhip**)<sup>274</sup>, kurumsal girişimcilik (**corporate entrepreneurship**)<sup>275</sup> ve girişimcilik yönelimi (**entrepreneurial orientation**)<sup>276</sup> gibi farklı kavramlar kullanılmıştır.<sup>277</sup> Bu kavramlar, örgüt düzeyindeki

---

<sup>272</sup> Richard, A.g.e., 2004, s. 257; Birkinshaw, Julian. "The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 24, No. 1, 1999, p. 12.

<sup>273</sup> Covin, Jeffrey G., and Dennis P. Slevin. "Strategic management of small firms in hostile and benign environments." **Strategic Management Journal**, Vol. 10, No. 1, 1989, pp. 75-87; Covin, Jeffrey G., and Dennis P. Slevin. "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style." **Journal of Management Studies**, Vol. 25, No. 3, 1988, pp. 217-234.

<sup>274</sup> Kuratko, Donald, Ray V. Montagno, and Jeffrey Hornsby. "Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment." **Strategic Management Journal**, Vol. 11, 1990, pp. 49-58; Carrier, C." Intrapreneurship in small business: An exploratory study." **Entrepreneurship Theory & Practice**, Vol. 21, No.1, 1996, pp. 5-20; Pinchot III, Gifford. "Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur." **University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship**, 1985.

<sup>275</sup> Barringer, Bruce R., and Allen C. Bluedorn. "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management." **Strategic Management Journal**, Vol. 20, No. 5, 1999, pp. 421-444; Zahra, Shaker A. "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study." **Journal of Business Venturing**, Vol. 6, No. 4, 1991, pp. 259-285; Zahra, Shaker A. "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach." **Journal of Business Venturing**, Vol. 8, No. 4, 1993, pp. 319-340; Zahra, Shaker A. "Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts." **Journal of Business Venturing**, Vol. 10, No. 3, 1995, pp. 225-247; Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin, and Jeffrey E. McGee. "Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 23, 1999, pp. 85-102; Barringer ve Bluedorn, 1999, ss. 421-444.

<sup>276</sup> Wiklund, Johan, and Dean Shepherd. "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach." **Journal of Business Venturing**, Vol. 20, No. 1, 2005, pp. 71-91; Lumpkin, George T., and Gregory G. Dess. "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle." **Journal of Business Venturing**, Vol. 16, No. 5, 2001, pp. 429-451; Lee ve Peterson, 2001, pp. 401-416; Lyon, Douglas W., G. T. Lumpkin, and Gregory G. Dess. "Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process." **Journal of Management**, Vol. 26, No. 5, 2000, pp. 1055-1085; Naman, John L., and Dennis P. Slevin. "Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests." **Strategic Management Journal**, Vol. 14, No. 2, 1993, pp.137-153; Lumpkin ve Dess, 1996; Knight, Gary A. "Firm orientation and strategy under regional market integration: A study of Canadian firms." **The International Executive**, Vol. 39, No. 3, 1997, pp. 351-374.

<sup>277</sup> Zahra, Shaker A., Daniel F. Jennings, and Donald F. Kuratko. "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 24, No. 2, 1999, p. 51.

girişimcilik kavramının değişik türevleri olarak farklı noktalara vurgu yapmalarına rağmen sık sık birbirlerinin yerine kullanılmaktadır.<sup>278</sup> Bu kavramlar içinde girişimcilik yönelimi ve kurumsal girişimcilik en sık kullanılan kavramlar arasında yer almaktadır.<sup>279</sup> Bu iki kavram, örgüt içi girişimcilik faaliyetleri anlamında da ele alınmaktadır. İç girişimcilik, yeniliklerin örgüt tarafından desteklenmesi ve gerekli koşullar sağlandıktan sonra çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir.<sup>280</sup> Kurumsal girişimcilik, yeniliği, girişimciliği ve stratejik yenilenmeyi içeren örgüt seviyesinde yenilenme süreci olarak tanımlanmakla birlikte yeni iş girişimlerini de kapsamaktadır.<sup>281</sup> “Kurumsal girişimcilik geniş anlamda kurumdaki girişimcilik olarak tanımlanabilecekken, kurum içindeki girişimciyi anlamaya yönelik araştırmalar temel olarak “girişimcilik yönelimi” diye adlandırılmış bir stratejik yönelime sahip firmaların girişimci faaliyetleri yürüteceği kabulüne dayanmaktadır.”<sup>282</sup> Ayrıca, girişimcilik yönelimi diye adlandırılan stratejik yönelimin kurumsal girişimciliği ölçümlemek için kullanılması da genel olarak kabul görmüştür.<sup>283</sup>

Örgüt düzeyinde uygulanan girişimcilik yönelimi kavramının kökenleri strateji literatürüne dayanmaktadır. Örneğin, Mintzberg 1973 yılında girişimcilik (**entrepreneurial**), planlama (**planning**) ve uyarlanabilir (**adaptive**) olmak üzere üç tip strateji yaratma modelinden bahsetmiştir.<sup>284</sup> Bu kapsamda, girişimcilik yönelimi;

---

<sup>278</sup> Hornsby, Jeffrey S., Donald F. Kuratko, and Shaker A. Zahra. "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale." **Journal of Business Venturing**, Vol. 17, No. 3, 2002, pp. 254-255.

<sup>279</sup> Kaya H. And Ağca V. “Entrepreneurial Orientation And Performance Of Turkish Manufacturing FDI Firms: An Empirical Study.” **İktisat İşletme ve Finans**, Vol. 24, No. 275, 2009, pp. 115–133.

<sup>280</sup> Holt, David H. **Entrepreneurship: New Venture Creation**, Prentice Hall, USA, 1992, pp. 82-83.

<sup>281</sup> Zahra, 1993, s. 321; Erkocaoğlu, Ertan, and Hüseyin ÖZGEN. "Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki ilişki." **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol. 18, no. 1, 2009, p. 206.

<sup>282</sup> Fiş, Ahmet Murat, and S. Arzu Wasti. "Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi." **METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue)**, Vol. 35, 2009, p. 131.

<sup>283</sup> Wasti, Arzu S., and Ahmet Murat Fiş. "Örgüt kültüründe sıklık-esneklik boyutu ve kurumsal girişimciliğe etkisi." **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2010, s. 15.

<sup>284</sup> Becherer, Richard C., and John G. Maurer. "The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 22, 1997, p. 48; Mintzberg, Henry. "Strategy-Making in Three Modes." **California Management Review**, Vol. 16, No. 2, 1973, p. 44.

işletmelerin strateji geliştirme süreçlerini kapsarken işletmelerin girişimci kararlar ve hareketler alabilmelerini de sağlamaktadır.<sup>285</sup>

Girişimcilik yönelimi ölçeğinin temellerinin atıldığı Khandwalla'nın 1977 yılında yapmış olduğu çalışmada, örgüt yapısı ile üst yönetimin girişimcilik yönelimi arasındaki uyumun firmanın performansını etkileyebileceği ileri sürülmektedir. Khandwalla'ya göre, üst yönetim girişimcilik uygulamalarını içselleştirip organik yapıyı benimsiyorsa kaybetme olasılığına rağmen üst yönetim risk alarak yeni fırsatları değerlendirmek için belirsizlik ortamlarında yatırım kararları almaya ve stratejik faaliyetlerde bulunmaya önem vermektedir. Eğer, üst yönetim muhafazakar yönetim prensipleri çerçevesinde risk almaktan kaçınıyorsa örgütlerde mekanik yapının benimsenmesi önerilmektedir.<sup>286</sup>

Miller, girişimcilik yönelimi kavramının ve boyutlarının altyapısını oluşturan ilk teorisyenler arasında yer almaktadır.<sup>287</sup> Aynı zamanda, Miller'in 1983 yılında yapmış olduğu çalışma örgüt seviyesinde girişimcilik ile ilgili araştırmaların dönüm noktası olarak sayılmaktadır. Bu çalışmayı temel alan araştırmacılar, stratejiyle, çevreyle ve örgütle ilgili değişkenlerle birlikte örgütlerin girişimcilik faaliyetleri arasındaki temel bağlantıları incelemektedirler.<sup>288</sup> Miller girişimci firmayı tanımlarken örgüt düzeyinde girişimciliğe değinmektedir. Girişimci firma, ürün-pazar yeniliği göstermektedir, riskli işlere girmektedir ve proaktif davranarak rakipler önünde galip gelmektedir. Miller'a göre örgüt düzeyinde girişimciliğin yenilikçilik (**innovativeness**), risk alma (**risk taking**) ve proaktiflik (**proactive**) olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır ve girişimci olan örgütler bu boyutları yüksek seviyede gerçekleştirmektedir.<sup>289</sup> Miller'ın<sup>290</sup> bu çalışması girişimcilik yönelimi boyutlarının temelini oluşturmakla birlikte bu çalışmadan sonra

---

<sup>285</sup> Lumpkin ve Dess, 1996, s. 136.

<sup>286</sup> Khandwalla, Pradip N. **The design of organizations**. Vol. 260. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1977.

<sup>287</sup> Lee, Sang M., Seong-bae Lim, and Raghuvar D. Pathak. "Culture and entrepreneurial orientation: a multi-country study." **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol. 7, No. 1, 2011, p. 2.

<sup>288</sup> Zahra, 1999, s. 45.

<sup>289</sup> Miller, Danny. "The correlates of entrepreneurship in three types of firms." **Management Science**, Vol. 29, No. 7, 1983, p. 771.

<sup>290</sup> Miller, 1983, ss. 776-780.

girişimcilik yöneliminin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarının kabul edildiğı ve kullanıldığı araştırmalar yaygınlaşmıştır.<sup>291</sup> Bu araştırmaların başında Covin ve Slevin'in<sup>292</sup> ve Lumpkin ve Dess'in<sup>293</sup> çalışmaları gelmektedir ve bu çalışmalarda girişimcilik yönelimi kavramı ve boyutları üzerinde çalışılmıştır.

Covin ve Slevin, girişimcilik yönelimini örgütlerin stratejik duruşu olarak ifade etmekle birlikte işle ilgili riskler alma, rekabet üstünlüğü elde etmek için yeniliğe açık olma ve diğerk işletmelerle agresif olarak rekabet etme yöneliminin olunması olarak tanımlamıştır.<sup>294</sup>

Lumpkin ve Dess, girişimcilik yönelimini girişimcilik süreci olarak ifade etmiştir. Girişimcilik yönelimi kavramı yeni işe girerken yön veren süreçler, uygulamalar ve karar verme davranışları olarak açıklanmıştır. Girişimcilik yöneliminin yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, özerklik (**autonomy**) ve saldırgan rekabetçilik (**competetive aggressiveness**) yönelimlerinden oluştuğı belirtilmektedir.<sup>295</sup>

Örgütlerdeki girişimcilik yöneliminin varlığı, örgütler tarafından uygulanan süreçlerin ve metotların girişimci davranışlar içermelerini sağlamakla birlikte örgütlerin mevcut veya potansiyel pazarlardaki fırsatları keşfederek bu fırsatlardan maksimum fayda elde etmeye yönelik stratejiler geliştirmesini içermektedir. Ayrıca, girişimcilik yönelimi, çevredeki fırsatları değerlendirmek üzere proaktif, risk alan ve yeniliğı destekleyen firma davranışlarını oluşturma çabalarını kapsamaktadır.<sup>296</sup>

---

<sup>291</sup> Wales, William J., Vishal K. Gupta, and Fariss-Terry Mousa. "Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research." **International Small Business Journal**, Vol. 31, No. 4, 2013, p. 359.

<sup>292</sup> Covin ve Slevin, 1988, ss. 217-234.

<sup>293</sup> Lumpkin ve Dess, 1996, ss. 135-172.

<sup>294</sup> Covin ve Slevin, 1988, s. 218; Covin ve Slevin, 1989, s. 75.

<sup>295</sup> Lumpkin ve Dess, 1996, p. 136.

<sup>296</sup> Covin, Jeffrey G., and Dennis P. Slevin. "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior." **Entrepreneurship Theory and Practice** , Vol. 16, 1991, p. 18; Covin ve Slevin, 1988, s. 218; Stevenson, Howard H., and J. Carlos Jarillo. "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management." **Strategic Management Journal**, Vol. 11, No. 5, 1990, pp. 24-25.



Girişimcilik yönelimi kavramı, örgütlerin girişimcilik düzeylerini ölçmeyi hedeflemektedir. Girişimcilik yönelimi, örgütlerin girişimciliğe olan yönelimini çoktan aza olmak üzere ölçümleyen bir değerlendirme mekanizması olarak da görölmektedir.<sup>297</sup> Bu kapsamda, girişimci örgütler yenilikçi, risk alan ve proaktif eğilimler göstermekteyken, daha az girişimcilik özelliği gösteren örgütler ya da muhafazakar örgütler daha az yenilikçi, risk almayan ve daha çok “bekle ve gör” politikası takip etmektedirler.<sup>298</sup> Ayrıca, girişimcilik yönelimi stratejileri uygulayan örgütlerin, risk alma unsurlarıyla cesur ve fırsat peşinde koşan bir tarza sahip oldukları belirtilmektedir.<sup>299</sup>

Girişimcilik yönelimi kavramı örgütlerin ve üst düzey yöneticilerin girişim faaliyetlerine olan yönelimiyle de ilgili olmaktadır. Ancak, örgüt içinde girişimcilik yöneliminin başarılı olması sadece üst düzeydeki yöneticilere veya üst düzeydeki yöneticilerin desteğine bağılı olmayıp farklı düzeydeki yöneticilerin ve çalışanların da desteğini gerektirmektedir.<sup>300</sup>

Tüm bilgiler ışığında, girişimcilik yönelimi bir örgütün çevredeki fırsatları tespit etmek, değerlendirilmek ve sonuçta rekabet avantajı kazanmak amacıyla yenilikçi olmasını, risk almasını ve proaktif olmasını içermektedir.<sup>301</sup> Girişimcilik yönelimi; örgüt içinde girişimci bir kültür oluşturmayı hedeflemekle birlikte bu kültürü oluşturmaya yönelik yönetim uygulamalarını da kapsamaktadır.<sup>302</sup>

---

<sup>297</sup> Lee, Sang M., and Suzanne J. Peterson. "Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness." **Journal of World Business**, Vol. 35, No. 4, 2001, p. 405.

<sup>298</sup> Miller, Danny. "The correlates of entrepreneurship in three types of firms." **Management Science**, Vol. 29, No. 7, 1983, p. 771; Miller ve Friesen, 1982, s. 5.

<sup>299</sup> Dess, Gregory G., George T. Lumpkin, and Jeffrey G. Covin. "Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models." **Strategic Management Journal**, Vol. 18, No. 9, 1997, p. 695.

<sup>300</sup> Stevenson ve Jarillo, 1990, ss. 23-24; Hornsby, Jeffrey S., Donald ve Zahra, 2002, s. 255.

<sup>301</sup> Wiklund, Johan, and Dean Shepherd. "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach." **Journal of Business Venturing**, Vol. 20, No. 1, 2005, pp. 75-76; Rauch, Wiklund, Lumpkin ve Frese, 2009, p. 273.

<sup>302</sup> Lee, Sang M., and Suzanne J. Peterson. "Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness." **Journal of World Business**, Vol. 35, No. 4, 2001, p. 407.

## 2.3 Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Önemi

Küreselleşen ve yoğunlaşan rekabet ortamında, örgütlerin girişimcilik yönelimine ihtiyaçları gün geçtikçe artmaktadır. Örgütlerde girişimcilik yönelimine ihtiyaç duyulmasının nedenlerini; hızla artan sayıda yeni rakiplerin ortaya çıkması, şirket yönetimine ilişkin geleneksel yöntemlere güvensizlik duyulması, şirketlerden en başarılı çalışanların küçük işletme girişimcileri olmak için ayrılmaları, uluslararası rekabet ve büyük şirketlerin küçülmeye gitmesi ile verimliliğin artırılmasına duyulan genel istek oluşturmaktadır.<sup>303</sup>

Girişimcilik yönelimi, örgütlerdeki süreçleri etkili bir şekilde yeniden düzenleyerek ve örgütte rekabet avantajını gerçekleştirebilecek yeteneklerin veya davranışların ortaya çıkmasını sağlayarak rekabet avantajını gerçekleştirmektedir. Bu doğrultuda, girişimcilik yönelimi çevredeki fırsatlardan faydalanabilmek, özellikle çevreyi şekillendirebilecek güçte, dinamik, esnek, yenilikçi ve rekabetçi bir örgüt yapısı oluşturmak, rekabet avantajı kazandırmak ve bunu uzun vadede koruyabilmek için büyük öneme sahip olmaktadır.<sup>304</sup>

Örgütlerin stratejik duruşlarıyla ilgili olan girişimcilik yönelimi örgütlerin risk almasına, yenilikçilik faaliyetlerinin artmasına ve rakiplere oranla aktif ve girişken rekabet gücüne sahip olmasına neden olmaktadır. Tüm bu özellikler örgütlerin verimliliğinin ve etkinliğinin artmasına ve örgütlerin yenilenmesine yardımcı olmakla birlikte örgüt kültürünün girişimci davranışlar içermesine de katkıda bulunmaktadır. Bu kapsamda, gelişen yerel veya küresel pazarlarda, başarılı örgüt performansı örgütlerin girişimcilik

---

<sup>303</sup> Kuratko, Donald and Hodgetts Richard M. **Entrepreneurship A Contemporary Approach**, 4th Ed., Dryden Press, USA, 1998, p. 56.

<sup>304</sup> Covin, Jeffrey, and Morgan Miles. "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage." **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Vol.23, No. 3, 1999, p. 47; Zahra, S.A. "A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance." **Proceedings of the National Academy of Management**, Vol. 46, 1986, p. 71; Borch, Odd Jarl, Morten Huse, and Knut Senneseth. "Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 24, No. 1, 1999, p. 49; Ögüt, Adem, Bülbül, Hasan ve Yılmaz Nahit. "Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi." **Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiri Kitabı**, 2006, Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, s. 86.

yönelimi ile ilişkilendirilmektedir.<sup>305</sup> Bu ilişki üzerinde çevresel koşulların etkisi bulunmaktadır. Örneğin yoğun rekabet koşullarında girişimcilik yöneliminin örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve karlılık bakımından sürdürülebilir performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu belirtilmektedir.<sup>306</sup>

Rekabet ortamındaki hızlı değişim; yaratıcılığı, esnekliği ve değişimlere hızlı bir şekilde tepki vermeyi örgütler için daha da önemli hale getirmiştir. Dinamik çevrelerde belirsizlik yüksek olmakla birlikte pazar koşulları da hızlı bir şekilde değişmektedir. Böyle bir ortamda örgütlerin girişimcilik yönelimleri; değişimlere hızlı bir şekilde tepki verilebilmesine, ürünlerde, süreçlerde ya da hizmetlerde yenilik sunulabilmesine, örgütlerin faaliyet alanlarını yeniden belirlemesine ve proaktif olarak rakiplerinin bilmediği ya da yetersiz kaldığı yeni bir ürün veya pazar pozisyonu yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, girişimcilik yönelimi örgüt içindeki karmaşık süreçler ve hiyerarşi gibi örgüt yaratıcılığını engelleyen unsurların ortadan kaldırılmasını

---

<sup>305</sup> Wiklund, Johan, and Dean Shepherd. "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses." **Strategic Management Journal**, Vol. 24, No. 13, 2003, pp. 1307-1308; Lumpkin ve Dess, 2001, s. 429; Keh, Hean Tat, Thi Tuyet Mai Nguyen, and Hwei Ping Ng. "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs." **Journal of Business Venturing**, Vol. 22, No. 4, 2007, pp. 593-594; Wiklund ve Shepherd, 2005, s. 71; Krueger, Norris F.; 'The cognitive infrastructure of opportunity emergence', **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 24, No. 3, 2000, p. 6; Mehdivand, Mohsen, Mohammad Reza Zali, Merhdad Madhoshi, and Asadollah Kordnaei. "Intellectual Capital and Nano-Businesses Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation." **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, Vol. 52, 2012, p. 151; Davis, K. Shannon. "Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs." **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol. 16, No. 3, 1999, p. 298; Fiş ve Çetindamar, 2007, ss. 124-132.

<sup>306</sup> Russell, Robert D. "Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 23, 1999, p. 73; Zahra ve Covin, 1995, s.45; Dess, Gregory G., R. Duane Ireland, Shaker A. Zahra, Steven W. Floyd, Jay J. Janney, and Peter J. Lane. "Emerging issues in corporate entrepreneurship." **Journal of Management**, Vol. 29, No. 3, 2003, p. 353; Ağca, Veysel, and Kandemir, Tuğrul. "Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma." **Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol. 10, No. 3, 2008, p. 217; Antoncic, B., Scarlat, C. "Corporate entrepreneurship and organizational performance: a comparison between Slovenia and Romania. In: Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming EU Members". **Proceedings of the Sixth International Conference of the Faculty of Management Koper**, University of Primorska, 2005, p. 72.

ya da azaltılmasını etkilemektedir ve örgütlerin esneklik kabiliyetlerinin artırılması üzerine de olumlu etkiye sahip olmaktadır.<sup>307</sup>

Girişimcilik yönelimi; risk alma, pazarda ilk olma ve yeni ürünler veya hizmetler, üretim metotları ve üretim süreçleri geliştirme konularında örgütleri destekleyen süreçler oluşturmasıyla birlikte örgütlerin yenilenmesi, yeni girişimlerin oluşturulması ve örgütlerde yenilikçilik kabiliyetlerinin artırılması için önemli olarak görülmektedir.<sup>308</sup> Ayrıca, girişimcilik yönelimi sayesinde örgütlerin sürekli yenilik yapmaya odaklanması sağlanmaktadır.<sup>309</sup>

Girişimcilik yönelimi, örgüt içinde bilginin yaratılmasını ve kullanılmasını sağlamaktadır. Girişimcilik yönelimi; örgütlerin hem örgüt içi hem de örgüt dışı bilgi edinme becerileri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır ve örgütlerin müşteriler, rakipler ve tedarikçiler hakkındaki bilgisini artırabilmektedir.<sup>310</sup> Girişimcilik yönelimi faaliyetleri kapsamında yaratılan bilgi süreçleri ve bilginin kullanımıyla ilgili stratejiler örgüt içinde büyük öneme sahip olmaktadır ve örgütün öğrenme dinamiklerinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Girişimcilik yönelimi faaliyetleri yeni bilginin yaratılmasını da

---

<sup>307</sup> Thornberry, Neal. "Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron?." **European Management Journal**, Vol. 19, No. 5, 2001, p. 526-528.

<sup>308</sup> Hornsby, Jeffrey S., Donald F. Kuratko, and Shaker A. Zahra. "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale." **Journal of Business Venturing**, Vol. 17, No. 3, 2002, pp. 254-256; Dess, Gregory G., R. Duane Ireland, Shaker A. Zahra, Steven W. Floyd, Jay J. Janney, and Peter J. Lane. "Emerging issues in corporate entrepreneurship." **Journal of Management**, Vol. 29, No. 3, 2003, p. 353; Antoncic, Bostjan, and Robert D. Hisrich. "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation." **Journal of Business Venturing**, Vol. 16, No. 5, 2001, p. 495; Jones, Gareth R., and John E. Butler. "Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective." **Journal of Management**, Vol. 18, No. 4, 1992, p. 735.

<sup>309</sup> Zahra, S. A., Covin, J. "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Company Performance Relationship in Established Firms: A Longitudinal Analysis." **Journal of Business Venturing**, Vol. 10, 1995, p. 47; Zahra, 1993, s. 11; Abor, Joshua, and Charles KD Adjasi. "Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications." **Corporate Governance**, Vol. 7, No. 2, 2007, p. 113; Zahra, Shaker A., Juha Santeri Korri, and JiFeng Yu. "Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation." **International Business Review**, Vol. 14, No. 2, 2005, p. 130; Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990, s. 49; Seshadri, D. V. R., and Arabinda Tripathy. "Innovation through intrapreneurship: The road less travelled." **Vikalpa**, Vol. 31, No. 1, 2006, pp. 25-26.

<sup>310</sup> Griffith, David A., Stephanie M. Noble, and Qimei Chen. "The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach." **Journal of Retailing**, Vol. 82, No. 1, 2006, p. 52.

sağlayarak çevredeki ya da pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde tepki verilmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, girişimcilik yöneliminin rekabet avantajı sağlanmasında kaynak oluşturan bilgiyi yaratmasıyla örgüt içinde yeni yeteneklerin oluşması ve var olan yeteneklerin geliştirilmesi sağlanmaktadır. Böylece, girişimcilik yönelimine sahip firmaların, girişimcilik yönelimine sahip olmayan firmalardan daha üstün performansa sahip olmaları beklenmektedir.<sup>311</sup> Girişimcilik yönelimi, örgütteki bilgi ve kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır ve örgütteki öğrenme dinamikleri sayesinde örgüt üyelerinin memnuniyetinin artmasına yardımcı olabilmektedir. Buna bağlı olarak da örgüt üyelerinin örgüte bağlılığı artabilmektedir ve örgütün devamlılığı sağlanabilmektedir.<sup>312</sup>

Tüm bu bilgiler ışığında, hızla artan rekabet ortamında girişimcilik yönelimi, örgütlerin rekabet avantajını elde edebilmeleri ve etkinliklerini veya verimliliklerini artırabilmeleri için büyük bir öneme sahip olmaktadır. Girişimcilik yönelimi, bir örgütün yapılan yenilik sayesinde yeni ticari faaliyetler oluşturmasıyla yerel ve uluslararası pazarlardan gelir kanalları elde edilmesine yardım etmekle birlikte örgüt içinde bilgi kaynaklarının da geliştirilmesini desteklemektedir. Bunlara ek olarak, girişimcilik yönelimi örgütlerin proaktif davranarak ve risk alarak değişimlere hızlı bir şekilde tepki verebilmeleriyle pazar fırsatlarından öncelikli olarak yararlanmalarını sağlaması açısından oldukça önemli olmaktadır.

## 2.4 Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Önündeki Engeller

Artan rekabet koşulları, örgütlerin girişimcilik yönelimine olan ilgisini daha da artırmıştır. Örgütlerde girişimcilik yönelimine olan ilginin giderek artmasının nedeni örgütlerde karşılaşılan sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bu sorunların bir kısmı, geleneksel yönetim

---

<sup>311</sup> Zahra, S. A., Nielsen, A. P. & Bogner, W. C. "Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 23, 1999, pp. 169-170.

<sup>312</sup> Kaya, Nihat; Arkan, A.F. "Örgütsel Faktörlerin Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarına Etkileri: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Cilt:16, Sayı:2, 2005, İstanbul, ss.8-9.

tekniklerinde algılanan zayıflıklar ve yenilikçi davranışları olan çalışanların bürokratik örgütlerde yenilikçiliğe olan inançlarını yitirmeleri olarak ifade edilmektedir.<sup>313</sup>

Örgütlerin girişimcilik yönelimine sahip olması için girişimcilik yönelimi önündeki engellerin ya da sorunların kaldırılması gerekmektedir. Girişimcilik yönelimi önündeki sorunlar, çalışanların girişimcilik yönelimi gösterme isteğini, çalışanların risk alarak yenilikçilik davranışlar göstermesini, pazardaki büyük resmi görmeyi, girişimcilik için gerekli olan bilgiyi edinmeyi ve girişimcilik yönelimini benimseyen örgüt kültürünün oluşmasını engellemektedir.<sup>314</sup>

Literatürde girişimcilik yönelimi önündeki engeller; yetersiz planlama, gerçekçi olmayan işletme beklentileri, eski düşünme tarzlarını terk edememe, yenilikçiliğin algılanan yüksek maliyeti, üst yönetimin tutarsız ve sürekli olmayan isteği, işletmelerin riskten kaçınmaları, iletişim eksikliği, birimler arasındaki koordinasyon eksikliği, birimler arasındaki olumsuz rekabet, pazarı doğrudan okuyamamak ya da yanlış okumak ile zaman ve kaynak sıkıntısı olarak belirtilmektedir. Ayrıca, örgütlerde yöneticilerin çalışanlara yenilik yapmaları konusunda sorumluluk yüklemelerine rağmen, çalışanların bu sorumluluklarını yerine getirecek yetkiyle donatılmamaları ve maliyet kısıtlamalarına olumlu bakmalarından dolayı girişimcilik yönelimi faaliyetleri için harcamaların kısıtlanması örgütlerin girişimcilik yönelimini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunlara ek olarak, girişimcilik yöneliminin önündeki engeller; örgütlerin uzun dönemli planlar yaparak ulaşılamaz hedefler belirlemesi sonucu kaynak kaybı oluşmasını ve sağlıklı olmayan insan kaynaklarını ve örgüt politikalarını, iç anlaşmazlıklarını ve işbirliği eksikliğini içermektedir.<sup>315</sup>

---

<sup>313</sup> Kuratko, Montagno ve Hornsby, 1990, s. 49; Seshadri ve Tripathy, 2006, pp. 25-26.

<sup>314</sup> Donald, Kuratko F., and Michael G. Goldsby. "Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship." **Journal of Business Ethics**, Vol. 55, No. 1, 2004, p. 18.

<sup>315</sup> Kuratko, A.g.e., 1990, ss. 50-51; Seshadri, ve Tripathy, 2006, s. 25; Markovska, Monika. "Intrapreneurship-Way of Work in Organizations for Improvement of Working Quality", **International Scientific Conference Business and Management**, 2008, p. 373; Donald ve Goldsby, 2004, s. 18; Hisrich, R.D.; Peters, M.P.; Shepherd, D. A., **Entrepreneurship International Edition**, New York, McGraw-Hill, Sixth Edition, 2005, p. 261; Hodgetts, Richard M., and Donald F. Kuratko. **Effective Small Business Management**. Fort Worth: Dryden Press, 1998, pp. 56-57.

Örgütlerde çalışanların hatalarına karşı cezalandırıcı tutumla yaklaşılması ve risk almanın ve yenilikçiliğin cezalandırılması veya desteklenmemesi örgütlerde girişimcilik yöneliminin gerçekleştirilmesi için çalışanların sorumluluk almasını engellemektedir. Ayrıca, aşırı merkezileşmenin veya biçimselleşmenin olduğu örgütlerde örgütle ilgili kararlara ilişkin yetki örgütün üst kademelerinde toplanmaktadır ve alt kademelerde üretilen yeni fikirler üst kademelere erişememektedir. Böylece, örgüt yapısındaki aşırı merkezileşme veya biçimselleşme örgütlerin girişimcilik yönelimlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunlara ek olarak, değişime direnen örgüt kültürüne ve aşırı sert kurallara veya bürokratik prosedürlere sahip örgütler; mevcut durumu muhafaza etmeyi hedeflemektedirler ve girişimcilik yönelimi gösterememektedirler.<sup>316</sup>

Sonuç olarak, pazardaki değişimler ve teknolojik ilerlemeler veya gelişmeler daha da hız kazanmıştır. Bu koşullar altında, örgütlerin girişimcilik yönelimleri; rekabet avantajını artırmak ve korumak için daha da önemli hale gelmiştir. Girişimcilik yönelimi sayesinde, örgütler risk alıp atılımda bulunarak, yenilik yaparak, yeni yetenekler kazanarak ve performans artırarak rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Bunun içinde, örgütlerin risk alma, yenilik yapabilme ve proaktif olma yönelimleri desteklenerek girişimcilik yönelimleri önündeki engellerin kaldırılması gerekmektedir.

## 2.5 Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi İçin Gerekli Koşullar

Örgütlerde girişimcilik yöneliminin gerçekleşebilmesi için yeni fırsatların takip edilebildiği, risk alınabildiği, yenilikçiliğin desteklenebildiği ve yenilikçilik için gerekli kaynakların sağlanabildiği koşulların oluşturulması gerekmektedir. Bu kapsamda, yenilikçiliğin her zaman başarıyla sonuçlanması beklenemeyeceğinden dolayı örgütlerin başarısızlıklara veya hatalara karşı tolerans göstermesi örgütlerin girişimcilik yönelimini teşvik etmektedir. Bunlara ek olarak, esnek veya değişim odaklı örgüt yapısına sahip

---

<sup>316</sup> Kuratko, A.g.e., 1990, s. 50; Eesley, Dale T., and Clinton O. Longenecker. "Gateways to intrapreneurship." **Industrial Management**, Vol. 48, No. 1, 2006, p. 20.

olunması örgütlerde idari ilişkiler açısından esnekliği sağlayarak ve örgüt içinde yenilikçiliği içselleştirerek örgütlerin girişimcilik yönelimlerini geliştirebilmektedir.<sup>317</sup>

Örgütlerin girişimcilik yönelimlerinin başarılı olabilmesi için örgüt üyelerinin dış çevreyle ve rekabet çevresiyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmasıyla birlikte gerekli bilgilerin düzenli olarak toplanmasını, analiz edilmesini ve yorumlanmasını sağlayabilecek açık iletişim kanallarını içeren bir örgüt ortamına da sahip olunması gerekmektedir. Bu kapsamda, örgütteki tüm bireylerin iletişimleri ve bilgi paylaşımları girişimcilik yönelimi için önemli olmakla birlikte farklı düşüncelerin ve yaklaşımların birleşmesi sağlanarak yaratıcılık ve yenilikçilik süreçleri desteklenmektedir.<sup>318</sup>

Örgütlerin girişimcilik yönelimlerinin gerçekleşmesinde yöneticiler oldukça önemli bir yere sahip olmaktadır. Yöneticiler, örgüt içinde risk alınmasında ve yenilikçi faaliyetlerin gerçekleşmesinde veya yaygınlaştırılmasında öncü olmakla birlikte örgütün değişime olan direncini azaltmaktadırlar ve çalışanları yenilikçi faaliyetler konusunda isteklendirmektedirler. Örgütlerde, yöneticilerin yanı sıra çalışanlara da girişimcilik yönelimi için gerekli şartların sağlanmasında önemli sorumluluklar düşmektedir. Çalışanların, değişim süreçlerinin veya yenilikçiliğin önemini kavramaları ve bu süreçlerle ilgili olarak istekli ve bilgi sahibi olmaları örgütlerin girişimcilik yönelimlerini olumlu etkileyebilmektedir.<sup>319</sup>

Örgütlerin girişimcilik yönelimini gerçekleştirebilmek için yerine getirilmesi gereken koşullar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.<sup>320</sup>

---

<sup>317</sup> Luchsinger ve Bagby. s. 12; Özsomer, Aysegul, Roger J. Calantone, and Anthony Di Bonetto. "What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors." **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 12, No. 6, 1997, pp. 400-401; Covin ve Slevin, 1988, s.219.

<sup>318</sup> Zahra, 1991, s.266; Zimmerer, Thomas W., and Norman M. Scarborough. **Entrepreneurship and New Venture Formation**. Prentice Hall, New Jersey , 1996, p. 485; Antoncic ve Hisrich, 2001, s.502.

<sup>319</sup> Van Wyk, Rene, and Mandla Adonisi. "Antecedents of corporate entrepreneurship." **South African Journal of Business Management**, Vol. 43, No. 3, 2012, p.66; Hornsby, Kuratko ve Zahra, 2002, pp. 256-258.

<sup>320</sup> Kuratko, A.g.e., 1990, s. 51; Stopford, John M., and Charles WF Baden-Fuller. "Creating corporate entrepreneurship." **Strategic Management Journal**, Vol. 15, No. 7, 1994, p. 523; Duncan, W. Jack, Peter M. Ginter, Andrew C. Rucks, and T. Douglas Jacobs. "Intrapreneurship and the reinvention of the corporation." **Business Horizons**, Vol. 31, No. 3, 1988, p. 18; Luchsinger, Vince, and D. Ray Bagby.



- Tepe yöneticiler, yenilikçiliğin işletme için öneminden sıklıkla bahsetmelidirler ve yenilikçilik için kaynak yaratmalıdırlar.
- Örgütler, hedeflerini belirlerken yaratıcılık ve yenilikçiliğe yüksek derece öncelik tanımalıdırlar.
- Ödül sistemi yeniliği destekleyici şekilde olmalıdır.
- Örgütte bürokratik kültürü engelleyip girişimci kültürün gerçekleşmesini sağlayarak yenilikçiliğe ve yaratıcılığa imkân tanıyan bir kültür yaratılmalıdır.
- Örgütlerin misyonlarının, vizyonlarının, normlarının ve önceliklerinin belirlenmiş olması gerekmektedir.
- Yöneticiler örgüt içinde iletişimi kuvvetlendirerek tüm çalışanlar arasında örgütün misyonu, vizyonu ve hedefleri yaygınlaştırılmalıdır.
- Yöneticiler tüm düzeydeki çalışanlarla iletişim halinde olup yenilikçiliği ve risk almayı desteklemelidir.
- Örgütler girişimcilik yönelimi için gerekli kaynakları oluşturmalıdır ve bunların örgütteki her birey tarafından erişilebilir olması gerekmektedir.
- Farklı düşünceler desteklenerek tüm çalışanlar sorumluluk almalıdır.
- Örgütlerin girişimcilik yöneliminin geliştirilmesinde bireylerin serbest olarak düşünmeleri ve geleneksel olmayan yollarda hareket etmeleri için özgür bir ortam yaratılmalıdır.
- Yöneticilerin, aşırı sert kurallar ve bürokratik prosedürler oluşturmaktan kaçınmaları gerekmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda, örgütlerde girişimcilik yöneliminin gerçekleşebilmesi için yönetimin desteği gerekmektedir. Yöneticiler yeniliğin önemini vurgulamalıdır ve çalışanların yenilikçi faaliyetlerinin her türlü koşulda desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca, yenilik faaliyetlerinin yaratıcılık süreçleri içermesinden ötürü de çalışanların yeni

---

"Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts." **SAM Advanced Management Journal**, Vol. 52, No. 3, 1987, p. 12; Ramachandran, K.; Devarajan, T.P.; Ray, S. "Corporate Entrepreneurship: How?" **Vikalpa**, Vol. 31, No. 1, 2006, p. 91; Markovska, A.g.e., s. 373; Donald, Kuratko F., and Michael G. Goldsby. "Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship." **Journal of Business Ethics**, Vol. 55, No. 1, 2004, p. 15.

fikir oluşturmaları desteklenmelidir ve her seviyedeki örgüt üyelerinin girişimcilik yönelimi için sorumluluk alması sağlanmalıdır.

## 2.6 Girişimcilik Yönelimiyle İlgili Yapılan Çalışmalar

Tablo 3’te örgütlerin girişimcilik yönelimiyle ilgili yapılan çalışmalara yer verilmektedir. Girişimcilik yönelimiyle ilgili yapılan çalışmaların kimler tarafından çalışıldığı, boyutları, örnekleme ve çalışmaların sonucu Tablo 3’te gösterilmektedir. Girişimcilik yönelimiyle ilgili yapılan çalışmaların incelenmesi, girişimcilik yöneliminin hangi boyutlardan oluşturulduğunun ve genel olarak hangi boyutlar üzerinde anlaşıldığının veya hangi boyutların öne çıktığının görülmesi açısından önemli olmaktadır.

**Tablo 3: Girişimcilik Yönelimiyle İlgili Yapılan Başlıca Çalışmalar**

| <b>Yazar(lar)</b>        | <b>Boyutlar</b>                      | <b>Örneklem</b>                            | <b>Çalışmanın Sonucu</b>                                                                                                                                                          |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Khandwalla (1977)        | Risk alma                            | Kanada, N=103                              | Girişimci firmalar diğerk firmalara göre daha çok risk alırlar.                                                                                                                   |
| Miller ve Friesen (1982) | Yenilikçilik, Risk alma              | Kanada, N=52                               | Girişimcilik özelliğı gösteren firmalar muhafazakar firmalara göre daha yüksek oranda ürün yeniliğı gerçekleştirirler.                                                            |
| Miller (1983)            | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik | Kanada, N=52                               | Girişimci firmaların belirleyici faktörleri örgüt tipinden etkilenir.                                                                                                             |
| Covin ve Slevin (1988)   | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik | Amerika, İmalat ve Servis Şirketleri, N=80 | Girişimcilik yönelimindeki her bir boyut 2 madde ile ölçümlenmiştir. Girişimcilik yönelimi ve düzenleyici değışken olarak örgüt yapısı işletme performansını etkilemektedir.      |
| Covin ve Slevin (1989)   | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik | Amerika, İmalat Şirketleri, N=161          | Girişimcilik yönelimindeki her bir boyut 3 madde ile ölçümlenmiştir. İşletme performansı şirketlerin girişimcilik yönelimi, örgüt yapısı ve çevre ile arasındaki uyuma bağılıdır. |
| Covin ve Slevin (1990)   | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik | Amerika, N=90                              | Girişimcilik yöneliminin performans üzerine olan olumlu etkisi yeni girişimlerde daha yüksek olmaktadır.                                                                          |
| Covin ve Slevin          | Yenilikçilik, Risk alma,             | Amerika, İmalat                            | Girişimcilik yönelimi ileri teknoloji kullanan endüstrilerinde daha yaygın                                                                                                        |

|                                  |                                                                        |                                                |                                                                                                                                                     |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1990)                           | Proaktiflik                                                            | Şirketleri,<br>N=57                            | olarak görülmektedir.                                                                                                                               |
| Covin ve Slevin (1991)           | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik                                   | Amerika, İmalat Şirketleri, N=111              | Girişimcilik yönelimi ve şirket performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen çeşitli içsel, dışsal ve stratejik düzenleyici değişkenler bulunmaktadır. |
| Miles ve Arnold (1991)           | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik                                   | Amerika, İmalat Şirketleri, N=169              | Pazar ve girişimcilik yönelimi arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır.                                                                           |
| Zahra (1991)                     | Yenilikçilik                                                           | Amerika, N=119                                 | Girişimcilik, kurumsal girişimcilik ile çevresel strateji, yapı ve değerler ilişkilidir.                                                            |
| Miles, Arnold ve Thompson (1993) | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik                                   | Amerika, N=169                                 | Çevresel tehditkarlık/saldırganlık ( <b>environmental hostility</b> ) ve girişimcilik yönelimi arasında negatif korelasyon bulunmaktadır.           |
| Naman ve Slevin (1993)           | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik                                   | Amerika, İmalat Şirketleri, N=82               | Girişimcilik yönelimi, örgüt yapısı ve stratejisi arasındaki uyum işletme performansı ile olumlu yönde ilişkilidir.                                 |
| Zahra (1993)                     | Yenilikçilik, Proaktiflik                                              | Amerika, İmalat Şirketleri, N=134              | Örgütlerin büyüme stratejileri yenilikçilik ve proaktiflik ile olumlu yönde ilişkilidir.                                                            |
| Merz ve Sauber (1995)            | Yenilikçilik, Proaktiflik                                              | Amerika, N=370                                 | Küçük ölçekli firmaların yönetim profilleri işletmelerin stratejisi, yapısı ve çevreye göre değişiklik gösterir.                                    |
| Zahra ve Covin (1995)            | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik                                   | Üç ayrı örneklem (Amerika, N=24, N=39 ve N=45) | Girişimcilik yöneliminin finansal performans üzerine pozitif etkisi bulunmaktadır.                                                                  |
| Lumkin ve Dess (1996)            | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik, Özerklik, Saldırgan Rekabetçilik | -                                              | Girişimcilik yönelimi boyutları birbirlerinden bağımsız olarak çeşitli farklılıklar gösterebilirler.                                                |
| Becherer ve Maurer (1996)        | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik                                   | Amerika, N=147                                 | Pazar ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkide çevresel faktörler düzenleyici değişken olarak etki                                              |

|                                  |                                      |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |                                      |                                                                                                                       | etmektedir.                                                                                                                                                                                                                           |
| Dickson ve Weaver (1997)         | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik | Norveç, İmalat Şirketleri, N=433                                                                                      | Algılanan çevresel belirsizlik ve birleşmeler arasındaki ilişkiye girişimcilik yönelimi düzenleyici değişken olarak etki etmektedir.                                                                                                  |
| Knight (1997)                    | Yenilikçilik, Proaktiflik            | Kanada, N=252                                                                                                         | Covin ve Slevin'in girişimcilik yönelimi ölçeği kültürler arası yüksek geçerliliğe ve güvenilirliğe sahiptir.                                                                                                                         |
| Zahra ve Neubaum (1998)          | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik | Amerika, N=228                                                                                                        | Kötü çevresel koşullar altında yeni girişimlerin girişimcilik yönelimi seviyesi yüksek olmaktadır.                                                                                                                                    |
| Barringer ve Bluedorn (1999)     | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik | Amerika, İmalat Şirketleri, N=169                                                                                     | Kurumsal girişimcilik ve stratejik yönetim uygulamaları arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.                                                                                                                                        |
| Wiklund (1999)                   | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik | İsveç, N=132                                                                                                          | Girişimcilik yönelimi ve performans arasındaki pozitif ilişki zamanla daha da artmaktadır.                                                                                                                                            |
| Zahra ve Garvis (2000)           | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik | Amerika, N=98                                                                                                         | Uluslararası kurumsal girişimcilik ve performans arasındaki ilişkide tehditkarlık/saldırganlık düzenleyici değişken olarak etki etmektedir.                                                                                           |
| Kreiser, Marino ve Weaver (2002) | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik | KOBİ Sahibi ve Yöneticisi Avustralya N=78, Finlandiya N=113, Meksiko N=241, Hollanda N=116, Norveç N=366, İsveç N=153 | Girişimcilik yönelimi kavramı üç boyut şeklinde ele alınmaktadır.                                                                                                                                                                     |
| Liu, Luo ve Shi (2002)           | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik | Çin, N=304                                                                                                            | Girişimcilik yönelimi örgütlerin öğrenme yönelimleriyle pozitif bir şekilde ilişkilidir. Ayrıca, girişimcilik yönelimi örgütlerin pazar programları dinamizmiyle <b>(marketing program dynamism)</b> pozitif bir şekilde ilişkilidir. |
| Swierczek ve                     | Yenilikçilik,                        | Vietnam,                                                                                                              | Motivasyon girişimcilik yönelimini                                                                                                                                                                                                    |

|                                          |                                                                                       |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ha<br>(2003)                             | Risk alma,<br>Proaktiflik                                                             | N=306                                                                                                                                                                                      | olumlu bir şekilde etkilemektedir. Girişimcilik yöneliminin örgüt karlılığı üzerine olumlu etkisi bulunmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                  |
| Swierczek ve<br>Quang<br>(2004)          | Yenilikçilik,<br>Risk alma,<br>Proaktiflik                                            | 12 Ülke,<br>Güney Doğu<br>Asya<br>N= 837,<br>Doğu Asya<br>N=381,<br>Güney Asya<br>N=194,<br>Uluslararası<br>(Amerika,<br>İngiltere,<br>Kanada,<br>Fransa,<br>Almanya ve<br>Norveç)<br>N=93 | Girişimcilik yönelimi boyutları en yüksek eğilimi Güney Doğu Asya’da göstermektedir.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Alexandrova<br>(2004)                    | Yenilikçilik,<br>Risk alma,<br>Proaktiflik,<br>Özerklik,<br>Saldırgan<br>Rekabetçilik | Bulgaristan,<br>N= 382                                                                                                                                                                     | Girişimcilik yönelimi çevresel faktörler (tehditkarlık/saldırganlık, dinamizm ve belirsizlik) tarafından etkilenmektedir.                                                                                                                                                                                                                         |
| Lumkpin,<br>Wales ve<br>Ensley<br>(2006) | Risk alma,<br>Yenilikçilik,<br>Saldırgan<br>Rekabetçilik                              | Amerika, N= 1200                                                                                                                                                                           | Yenilikçilik boyutunun performans üzerine etkisi genç firmalarda daha yüksektir. Firma yaşı büyüdükçe bu ilişki negatif olmaktadır. Risk alma genç firmalarda daha yüksektir. Saldırgan rekabetçiliğin firma performansı üzerine olumlu etkisi bulunmaktadır. Proaktiflik ile firma performansı arasındaki ilişki firma yaşından etkilenmektedir. |
| Covin, Green<br>ve Slevin<br>(2006)      | Yenilikçilik,<br>Risk alma,<br>Proaktiflik                                            | Amerika,<br>N=110                                                                                                                                                                          | Girişimcilik yöneliminin satış büyüme oranları üzerine pozitif etkisi bulunmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Tang, Zhang,<br>Tang ve Li,<br>(2007)    | Yenilikçilik,<br>Risk alma,<br>Proaktiflik                                            | Kuzey Çin,<br>Kamu N=67,<br>Özel N=99                                                                                                                                                      | Girişimcilik yönelimiyle performans arasındaki ilişki örgüt tipine göre değişiklik göstermektedir. Kamu sektöründeki işletmelerin girişimcilik                                                                                                                                                                                                    |

|                                               |                                                                        |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               |                                                                        |                 | yönelimi ve performansı arasındaki ilişki daha kuvvetlidir.                                                                                                                                                                                                             |
| Madsen (2007)                                 | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik                                   | Norveç N=168    | Girişimcilik yönelimi ile büyüme arasında olumlu ilişki vardır.                                                                                                                                                                                                         |
| Moreno ve Casillas (2008)                     | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik                                   | İspanya, N=434  | Girişimcilik yönelimi örgütlerin stratejilerinde farklılaşma meydana getirmekle birlikte büyümeyi de desteklemektedir.                                                                                                                                                  |
| Baker ve Sinkula (2009) <sup>321</sup>        | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik                                   | Amerika, N= 88  | Girişimcilik yöneliminin örgütlerin yenilik başarıları üzerine direk etkisi bulunmaktadır. Ayrıca girişimcilik yöneliminin yenilik başarısı üzerine etkisinde örgütlerin karlılığı ara değişken olarak analiz edilmiş ve karlılık ara değişken olarak kabul edilmiştir. |
| Li, Huang ve Tsai (2009) <sup>322</sup>       | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik, Özerklik, Saldırgan Rekabetçilik | Tayvan, N=165   | Girişimcilik yöneliminin firma performansı ve örgüt içindeki bilgi yaratım süreçleri üzerine pozitif etkisi bulunmaktadır.                                                                                                                                              |
| Fiş ve Wasti (2009) <sup>323</sup>            | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik, Özerklik, Saldırgan Rekabetçilik | Türkiye, N=520  | Güç aralığı kültürel alt boyutunun girişimcilik yönelimi üzerindeki anlamlı etkisi bulunmaktadır.                                                                                                                                                                       |
| Simsek, Heavey ve Veiga (2010) <sup>324</sup> | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik                                   | İrlanda, N=129  | CEO'ların öz değerlendirmelerinin ( <b>self evaluation</b> ) örgütlerin girişimcilik yönelimleriyle pozitif şekilde ilişkisi vardır.                                                                                                                                    |
| Casillas, Moreno ve                           | Yenilikçilik, Risk alma,                                               | İspanya, N= 317 | Girişimcilik yönelimi boyutlarından proaktiflik ile firmanın büyümesi                                                                                                                                                                                                   |

<sup>321</sup> Baker, William E., and James M. Sinkula. "The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses." **Journal of Small Business Management**, Vol. 47, No. 4, 2009, pp. 451-456.

<sup>322</sup> Li, Yong-Hui, Jing-Wen Huang, and Ming-Tien Tsai. "Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process." **Industrial Marketing Management**, Vol. 38, No. 4, 2009, pp. 444-448.

<sup>323</sup> Fiş ve Wasti, 2009, ss. 139-152.

<sup>324</sup> Simsek, Zeki, Ciaran Heavey, and John Jack F. Veiga. "The impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation." **Strategic Management Journal**, Vol. 31, No. 1, 2010, pp. 113-116.

|                                                    |                                                              |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Barbero (2010) <sup>325</sup>                      | Proaktiflik                                                  |                 | arasındaki ilişkiye farklı kuşakların ve çevresel dinamiklerin arabulucu etkisi bulunmaktayken diğer boyutları arasında arabulucu etkisi bulunmamaktadır. Girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma ile firmanın büyümesi arasındaki ilişkiye çevresel saldırganlığın arabulucu etkisi bulunmaktayken diğer boyutları arasında arabulucu etkisi bulunmamaktadır. |
| Clercq, Dimov ve Thongpapanl (2010) <sup>326</sup> | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik                         | Kanada, N= 232  | Girişimcilik yönelimi ile performans arasındaki ilişkiye güven, örgüte bağlılık, işlemsel adaletin ( <b>procedural justice</b> ) arabulucu etkisi bulunmaktadır.                                                                                                                                                                                                     |
| Altuntaş ve Dönmez (2010) <sup>327</sup>           | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik, Saldırgan Rekabetçilik | Türkiye, N=41   | Yenilikçilik, risk alma, proaktiflik ve saldırgan rekabetçiliğin finansal açıdan belirli büyüme ve kârlılık ölçütleri ile ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır.                                                                                                                                                                                                     |
| Miles, Arnold ve Thompson (2011) <sup>328</sup>    | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik                         | Amerika, N= 169 | Girişimcilik yönelimi ve algılanan çevresel saldırganlık negatif korelasyon göstermektedir.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Zhao, Li, Lee ve Chen (2011) <sup>329</sup>        | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik,                        | Çin, N= 607     | Covin ve Slevin'in geliştirmiş olduğu girişimcilik yönelimi ölçeği kullanılarak girişimcilik yöneliminin öğrenme üzerine etkisi bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca girişimcilik                                                                                                                                                                                      |

<sup>325</sup> Casillas, Jose C., Ana M. Moreno, and Jose L. Barbero. "A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms." **Family Business Review**, Vol. 23, No. 1, 2010, pp. 34-40.

<sup>326</sup> De Clercq, Dirk, Dimo Dimov, and Narongsak Tek Thongpapanl. "The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship." **Journal of Business Venturing**, Vol. 25, No. 1, 2010, pp. 93-99.

<sup>327</sup> Altuntas, Gultekin, and Dilek Donmez. "The relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance: Evidence from the hotel industry in Çanakkale Region." **Journal of the School of Business Administration, Istanbul University**, Vol. 39, No. 1, 2010, pp. 57-63.

<sup>328</sup> Miles, Morgan P., Danny R. Arnold, and Donald L. Thompson. "The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation." **Journal of Applied Business Research (JABR)**, Vol. 9, No. 4, 2011, pp. 14-20.

<sup>329</sup> Zhao, Yongbin, Yuan Li, Soo Hoon Lee, and Long Bo Chen. "Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: evidence from China." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 35, No. 2, 2011, pp. 302-309.

|                                                                       |                                              |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                       |                                              |                                                                                                                                      | yöneliminin öğrenme ara değişkeniyle örgüt performansı üzerine de etkisi bulunmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Hansen, Deitz, Tokman ve Marino (2011) <sup>330</sup>                 | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik         | Amerika, N=171, Avustralya, N=139, İsveç, N=154, Meksika, N=244, Endonezya, N=258, Hollanda, N=122, Yunanistan, N=191, Toplam N=1279 | Covin ve Slevin'in geliştirmiş olduğu girişimcilik yönelimi boyutları analiz edilmiştir. Tüm boyutlar, araştırmaya dahil olan her bir ülkede ayrı analiz edilmiştir. Bu analizler doğrultusunda, girişimcilik yönelimi genel olarak altı maddeli ölçek ile üç boyutlu olarak ölçülmesi gerektiği belirtilmektedir. Covin ve Slevin'in kullanmış olduğu ölçekte birinci ve altıncı maddeler doğrulayıcı faktör analizi sonucunda çıkarılarak altı maddeli olarak ölçülmesi ifade edilmiştir. |
| Kraus, Rigtering ve Hughes (2012) <sup>331</sup>                      | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik         | Hollanda, N=164                                                                                                                      | Proaktiflik boyutu ile örgüt performansı arasında ilişki bulunurken risk alma ve yenilikçilik boyutlarıyla performans arasında ilişki bulunmamıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Soininen, Martikainen, Puumalainen ve Kyläheiko (2012) <sup>332</sup> | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik         | Finlandiya, N=194                                                                                                                    | Covin ve Slevin'in geliştirmiş olduğu girişimcilik yönelimi ölçeği kullanılarak girişimcilik yönelimi ile örgütlerin büyümesi arasında pozitif ilişki bulunmuştur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Lim ve Envick (2013) <sup>333</sup>                                   | Yenilikçilik, Risk alma, Özerklik, Saldırgan | Amerika, N=96, Kore, N=114                                                                                                           | Cinsiyet farkının girişimcilik yönelimi boyutları üzerine etkisi ilgili ülkelerde incelenmiştir. Girişimcilik yönelimi boyutları erkeklerde daha                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

<sup>330</sup> Hansen, John D., George D. Deitz, Mert Tokman, Louis D. Marino, and K. Mark Weaver. "Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale." **Journal of Business Venturing**, Vol. 26, No. 1, 2011, pp. 64-77.

<sup>331</sup> Kraus, Sascha, JP Coen Rigtering, Mathew Hughes, and Vincent Hosman. "Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands." **Review of Managerial Science**, Vol. 6, No. 2, 2012, pp. 169-178.

<sup>332</sup> Soininen, Juha, Minna Martikainen, Kaisu Puumalainen, and Kalevi Kyläheiko. "Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small-and medium-sized enterprises." **International Journal of Production Economics**, Vol. 140, No. 2, 2012, pp. 617-620.

<sup>333</sup> Lim, Seongbae, and Brooke R. Envick. "Gender and entrepreneurial orientation: a multi-country study." **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol. 9, No. 3, 2013, pp. 465-482.



|                                            |                                                                        |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | Rekabetçilik                                                           | Fiji,<br>N=80<br>Malezya,<br>N=99 | yüksek çıkmıştır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Anderson ve Eshima (2013) <sup>334</sup>   | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik                                   | Japonya, N=207                    | Covin ve Slevin'in geliştirmiş olduğu girişimcilik yönelimi ölçeği kullanılarak girişimcilik yönelimi ile örgütlerin performansı incelenmiştir. Bu ilişki de firma yaşı ve maddi değeri olmayan kaynaklar ara değişken olarak incelenmiştir. Genç ve maddi değeri olmayan kaynaklara sahip olan firmalarda girişimcilik yönelimi daha yüksek bulunmuştur.                                     |
| Messersmith ve Wales (2013) <sup>335</sup> | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik                                   | Amerika, N=119                    | Covin ve Slevin'in geliştirmiş olduğu girişimcilik yönelimi ölçeği kullanılarak girişimcilik yönelimi ile örgütlerin satış oranlarının büyümesi incelenmiştir. Genç ve ileri teknoloji kullanan firmalarda girişimcilik yönelimiyle satış miktarındaki büyüme arasındaki ilişkiyi insan kaynakları, yüksek performanslı iş sistemleri ve kolektif çalışma ara değişken olarak etkilemektedir. |
| Koçoğlu (2013) <sup>336</sup>              | Yenilikçilik, Risk alma, Proaktiflik, Özerklik, Saldırgan Rekabetçilik | Türkiye, N= 437                   | Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile kariyer tatmini arasındaki ilişkide algılanan örgüt desteğinin kısmi aracı değişken etkisi olmaktadır ve girişimcilik yönelimine sahip örgütlerde çalışanların algılamış oldukları örgüt desteği arttıkça kariyer tatminleri daha da artmaktadır. Ayrıca, kariyer                                                         |

<sup>334</sup> Anderson, Brian S., and Yoshihiro Eshima. "The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs." **Journal of Business Venturing**, Vol. 28, No. 3, 2013, pp. 419-423.

<sup>335</sup> Messersmith, Jake G., and William J. Wales. "Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management." **International Small Business Journal**, Vol. 31, No. 2, 2013, pp. 121-130.

<sup>336</sup> Koçoğlu, Merve. " Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma." **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı. 35, 2013, ss. 6- 16.

|  |  |  |                                                                                                                                                   |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | tatmininin, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı rolü oynamaktadır. |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Kaynak\*:** Kreiser, Patrick M., Louis D. Marino, and K. Mark Weaver. "Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, No. 4, 2002, pp. 75-77 ve Lins. *The effect of an executive MBA program on entrepreneurial orientation. Doctorial Dissertation, 2009, pp. 176-177.*

Girişimcilik yönelimiyle ilgili çalışmalar incelendiği zaman bu kavramın genel olarak anket uygulamalarıyla ölçümlendiği ve çok boyutlu olarak ele alındığı görülmektedir. Ayrıca, girişimcilik yönelimi kavramının tanımlanmasında ve ölçülenmesinde en yaygın olarak kullanılan çalışmaların temelini Khandwalla'nın<sup>337</sup>, Miller ve Friesen'in<sup>338</sup>, Miller'in<sup>339</sup>, Covin ve Slevin'in<sup>340</sup> yapmış oldukları çalışmaların oluşturduğu görülmektedir.<sup>341</sup> Khandwalla'nın<sup>342</sup> 1977 yılında yapmış olduğu çalışması, girişimcilik yönelimi ölçeğinin ilk olarak oluşturulması açısından önem taşımaktadır ve bu çalışmada risk alma boyutu ele alınmıştır. Miller ve Friesen'in<sup>343</sup> 1982 yılında yapmış olduğu çalışmada Khandwalla'nın çalışmasından yararlanılarak girişimcilik yönelimi risk alma ve yenilikçilik boyutlarıyla incelenmiştir. Miller'in 1983 yılında yapmış olduğu çalışmaysa, girişimcilik yönelimi kavramına yön veren önemli çalışmalar arasında yer

\* 2009 yılına kadar yararlanılan kaynaklar.

<sup>337</sup> Khandwalla, 1977, ss. 399-404.

<sup>338</sup> Miller ve Friesen. "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum." *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 1, 1982, pp. 1-25; Miller, Danny, and Peter H. Friesen. "Strategy-making and environment: The third link." *Strategic Management Journal*, Vol. 4, No. 3, 1983, pp. 221-235.

<sup>339</sup> Miller, 1983, ss. 770-791.

<sup>340</sup> Covin ve Slevin, 1988, ss. 217-234; Covin ve Slevin, 1989, ss. 75-87.

<sup>341</sup> Todd, P. R. "An empirical investigation of entrepreneurial orientation, internationalization, and performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)." *Dissertations and Theses*, Cleveland State University, 2006, p. 6; Al-Manasra, Excimirey Amer, Mohammad Awad Al-Zyadat, Mohammed Abdullah Al-Awamreh, and Muhammed S. Alnsour. "Linking Entrepreneurial Marketing and Performance Indicators in Jordanian Hotel Industry." *Journal of Management Research*, Vol. 5, No. 3, 2013, p. 87; Knight, 1997, s. 214

<sup>342</sup> Khandwalla, 1977, ss. 644-645.

<sup>343</sup> Miller, Danny, and Peter H. Friesen. "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum." *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 1, 1982, pp. 1-25; Miller, Danny, and Peter H. Friesen. "Strategy-making and environment: The third link." *Strategic Management Journal*, Vol. 4, No. 3, 1983, pp. 221-235.

almakla birlikte bu çalışmada önerilen yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutları girişimcilik yönelimi literatüründe genel olarak üstünde uzlaşılan boyutlar arasında yer almaktadır.<sup>344</sup> Covin ve Slevin'in<sup>345</sup> 1989 yılında yapmış oldukları çalışmasında yer alan yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutları Miller'in 1983 yılında yapmış olduğu çalışmasındaki<sup>346</sup> girişimcilik yönelimi boyutlarını baz almaktadır. Covin ve Slevin'in 1989 yılında geliştirmiş oldukları girişimcilik yönelimi ölçeğinde, Khandwalla'nın<sup>347</sup> ve Miller ve Friesen'in<sup>348</sup> geliştirmiş oldukları ölçeklerden yararlanılmıştır. Ayrıca, Covin ve Slevin'in 1989 yılında yapmış oldukları çalışmada geliştirilen girişimcilik yönelimi ölçeğinin yaygın olarak kullanıldığı ve kültürler arası da incelenerek geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olduğu belirtilmektedir.<sup>349</sup> Girişimcilik yönelimi literatürüne önemli bir katkı sağlayan bir diğer çalışma Lumpkin ve Dess tarafından 1996 yılında yapılmıştır.<sup>350</sup> Lumpkin ve Dess<sup>351</sup> 1996 yılında yapmış olduğu çalışmasında, Covin ve Slevin'in 1989 yılında yapmış oldukları çalışmasındaki ölçeği<sup>352</sup> geliştirerek saldırgan rekabetçilik ve özerklik boyutlarını da ekleyerek girişimcilik yönelimi kavramını beş boyut olarak ele almıştır.

---

<sup>344</sup> Lee ve Pathak, 2011, s. 2; Mahmood, Rosli, and Norshafizah Hanafi. "Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage as a Mediator." **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 4, No. 1, 2013, p. 83; Rauch, Wiklund, Lumpkin ve Frese, 2009, s. 763; Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., and Frese, M. **Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence**, **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley, MA: Babson College, 2004, pp. 6-7.

<sup>345</sup> Covin ve Slevin, 1989, s. 79.

<sup>346</sup> Miller, 1983, ss. 779-780.

<sup>347</sup> Khandwalla, 1977.

<sup>348</sup> Miller, Danny, and Peter H. Friesen. "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum." **Strategic Management Journal**, Vol. 3, No. 1, 1982, pp. 1-25; Miller, Danny, and Peter H. Friesen. "Strategy-making and environment: The third link." **Strategic Management Journal**, Vol. 4, No. 3, 1983, pp. 221-235.

<sup>349</sup> Wales, Gupta ve Mousa, 2013, s. 359; Kreiser, Patrick M., Louis D. Marino, and K. Mark Weaver. "Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 26, No. 4, 2002, pp. 71-94; Swierczek, Fredric William, and Truong Quang. "Entrepreneurial cultures in Asia: Business policy or cultural imperative." **Journal of Entrepreneurship Culture**, Vol 12, No. 02, 2004, pp. 138-139.

<sup>350</sup> Antoncic, Bostjan, and Robert D. Hisrich. "Clarifying the intrapreneurship concept." **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 10, No. 1, 2003, p. 8.

<sup>351</sup> Lumpkin ve Dess, 1996, ss. 135-172.

<sup>352</sup> Covin ve Slevin, 1989, s. 86.

Tüm bu bilgiler ışığında, 1970’li yıllarda araştırılmaya başlanılan girişimcilik yönelimi kavramı, boyutları ve ölçeği üzerine yapılan çalışmaların sayısı her geçen gün artmasına karşın örgütlerin girişimcilik yönelimiyle ilgili evrensel bir tanım ya da ölçek bulunmamaktadır. Ancak, girişimcilik yönelimiyle ilgili yapılan kapsamlı literatür araştırması sonucunda, girişimcilik yöneliminin genel olarak yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olmak üzere üç boyut şeklinde incelendiği ve girişimcilik yönelimi ölçeklerinin temelini Khandwalla’nın<sup>353</sup> yapmış olduğu ve Covin ve Slevin’in<sup>354</sup> geliştirdiği çalışmaların oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca, girişimcilik yönelimiyle ilgili yapılan çalışmalar kültürler arası incelenmiş olup bu çalışmaların büyük bir çoğunluğunun Amerika’da ve Avrupa’da yapıldığı görülmektedir.

## **2.7 Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları**

Girişimcilik yönelimiyle ilgili yapılan çalışmalarda, bu kavram farklı model ve yaklaşımlar ile incelenmiş olsa da yapılan çalışmalarda girişimcilik yönelimiyle ilgili üç boyutun yaygın olarak kullanıldığı belirtilmektedir.<sup>355</sup> Ayrıca, Tablo 3’teki girişimcilik yönelimiyle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığı zaman da çalışmaların çoğunun girişimcilik yönelimini üç boyut halinde ele aldığı görülmektedir. Bu boyutları; yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik oluşturmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda, bu tez çalışmasında örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olarak ele alınmaktadır.

### **2.7.1 Yenilikçilik**

Örgütlerin değişimi yakalayabilmesi ve hayatta kalabilmesi için örgüt stratejilerinde yenilikçiliğe, Ar-Ge faaliyetlerine ve teknolojik liderliğe gereken önemin verilmesi ve yenilikçiliği içeren stratejilere uygun örgüt yapısına sahip olunması gerekmektedir.

---

<sup>353</sup> Khandwalla, 1977, ss. 399-404; Khandwalla, 1977, ss. 644-645.

<sup>354</sup> Covin ve Slevin, 1989, s. 86.

<sup>355</sup> Wiklund ve Shepherd, 2003, s. 1309; Lee ve Pathak, 2011, s. 2; Mahmood, Rosli, ve Norshafizah Hanafi., 2013, s. 83; Rauch, Andreas, Johan Wiklund, George T. Lumpkin, ve Michael Frese. 2009, s. 763; Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., ve Frese, M. 2004, ss. 6-7.

Yenilikçilik yönelimine sahip olmayan örgüt stratejisi ya da yapısı yaratıcılık ve performans önündeki en büyük engellerden birini oluşturmaktadır.<sup>356</sup>

Yenilikçilik, örgütlerin yeni ürünleri, hizmetleri, süreçleri ya da teknolojileri gerçekleştirebilmek için yeni fikirleri, yenilikleri, deneyimleri ve yaratıcı süreçleri desteklemesi yönelimi olarak ifade edilmektedir.<sup>357</sup> Bir başka ifadeyle, yenilikçilik yeni ürünlerin ve hizmetlerin sunumunda yaratıcılığı ve deneyselliği, yeni ürün çeşitlerini, yeni teknolojilerin ve yeni süreçlerin geliştirilmesinde araştırmayı ve geliştirmeyi destekleme konusundaki isteklilik olarak belirtilmektedir.<sup>358</sup> Bir başka tanıma göre, yenilikçilik yeni ürün, hizmet, üretim sistemleri, teknolojiler, organizasyon yapıları, yönetim sistemleri veya örgüt üyelerini kapsayan yeni planlama ya da program olarak tanımlanmıştır.<sup>359</sup> Yenilikçilik yönelimi ortaya çıkan yeni ürün, hizmet, süreç veya teknolojilerin pazara sunulmasını da sağlamaktadır. Ortaya çıkan bu yenilikler radikal olma derecelerine göre sınıflandırılrsa da yenilikçilik temel olarak, mevcut teknoloji ve uygulamaları bırakma isteğidir. Bir diğer ifadeyle, yenilikçilik ortaya çıkan yeniliklerin kapsamlı ve büyük değişimler içermesini kapsamaktadır.<sup>360</sup> Bunlara ek olarak, yenilikçilik boyutu “mal ve hizmetlerin geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi, üretim, pazarlama ve dağıtım gibi örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesi için yeni yönetsel tekniklerin ve teknolojilerin geliştirilmesi de dahil olmak üzere, işletmelerin karşılaştıkları zorluklara yaratıcı ve farklı çözümler arayışı” olarak ifade edilmektedir.<sup>361</sup>

---

<sup>356</sup> Dougherty, Deborah, and Cynthia Hardy. "Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems." **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 5, 1996, p. 1122; Alphan, Lütfihak, Ercan Ergün, Çağrı Bulut, and Cengiz Yılmaz. "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri." **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı 6, No. 2, 2011, s. 178; Bulut, Fiş, and Yılmaz Aktan. "Kurumsal girişimcilik: Kavramsal yapı üzerine bir tartışma." **Journal of Yasar University**, Vol. 3, No. 10, 2008, p. 1403; Wiklund ve Shepherd, 2005, s. 71.

<sup>357</sup> Lumpkin ve Dess, 1996, s. 142.

<sup>358</sup> Lumpkin ve Dess, 2001, s. 431.

<sup>359</sup> Damanpour, 1991, s. 556.

<sup>360</sup> Ramachandran, A.g.e., 2006, s. 87; Antoncic ve Hisrich, 2000, s. 23; Lumpkin ve Dess, 1996, s. 143.

<sup>361</sup> Çavuşgil, S. Tamer, Knight, Gary, Üner, M. Mithat. **Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler**. Ankara, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, 2011, s. 97.

Örgütlerdeki girişimcilik yöneliminin özünü oluşturan yenilikçilik boyutu, bir icadın kullanılması, yeni ürünün denenmemiş teknolojilerle üretilmesi ya da eski bir ürünün yeni bir yolla üretilmesi gibi fonksiyonları kapsamaktadır.<sup>362</sup>

Örgüt içi yetenekleri, yaratıcılığı ve yenilik süreçlerini içeren yenilikçilik, evrimsel iktisat yaklaşımı için de oldukça önemlidir. Evrimsel iktisat yaklaşımı, örgütlerin yenilikçilik davranışlarını devam ettirebilmek için örgütlerin sahip oldukları üstün yeteneklerin önemini vurgulamaktadır. Bu yetenekler örgütlerin yeni bilgi kazanmasını sağlamakla birlikte bu bilgi de örgütlerin yeni yetenekler geliştirmesini ve kazanılan yeteneklerin de günlük işlere ya da süreçlere dahil edilmesini sağlamaktadır.<sup>363</sup> Ayrıca, yenilikçilik yönelimi; teknolojik gelişmeleri, her türlü yeniliğe önem verilmesini ve yeni ürünlerin veya hizmetlerin ortaya konulmasını sağlamaktadır.<sup>364</sup>

Sonuç olarak, örgütlerde girişimcilik yöneliminin kalbini yenilikçilik boyutu oluşturmaktadır. Örgüte değer kazandıracak ve hem niteliksel hem de niceliksel performansı artıracak her bir fırsatın oluşturulmasına yönelik çeşitli davranışlar yenilikçilik yönelimini içermektedir. Ayrıca, örgütlerde yeni ürünün, hizmetin, sürecin, teknolojinin, fikrin ve projenin desteklenmesiyle yenilikçiliğin oluşturulması ve geliştirilmesi sağlanmaktadır.<sup>365</sup>

### 2.7.2 Risk Alma

Risk literatürde girişimcilik kavramını açıklamak için en çok kullanılan kavramlardan biri olmaktadır ve risk alma yönelimi örgütlerin girişimcilik yöneliminin temel bir unsuru olarak görülmektedir. Risk alma, girişimcileri diğer insanlardan ayıran önemli bir özelliktir. Risk almaya daha yatkın olan bireyler daha girişimci özellikler

---

<sup>362</sup> Lumpkin ve Dess, 1996, s. 143; Covin ve Miles, 1999, s. 49; Stopford, John M., and Charles WF Baden-Fuller. "Creating corporate entrepreneurship." **Strategic Management Journal**, Vol. 15, No. 7, 1994, p. 522; Knight ve Cavusgil, 2004, s. 126.

<sup>363</sup> Knight, Gary A., and S. Tamar Cavusgil. "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm." **Journal of International Business Studies**, Vol. 35, No. 2, 2004, p. 126.

<sup>364</sup> Antonhic ve Hisrich, 2001, s. 498

<sup>365</sup> Lumpkin ve Dess, 2001, s. 431; Lumpkin ve Dess, 1996, s. 140.

göstermektedirler.<sup>366</sup> Risk alma yönelimi sadece bireylerin değil örgütlerin de sahip olabileceği davranışları içermektedir.<sup>367</sup>

Şiddetli rekabet ve belirsizlik ortamlarında, örgütler çeşitli girişimlerde ya da faaliyetlerde bulunurken bir takım risklerle karşılaşmamaları neredeyse imkansızdır. Ayrıca, rekabet ortamlarının şiddeti ve pazar belirsizliği, örgütlerin sahip olduğu risk alma yönelimini etkilemektedir. Örgütlerin, sürekli değişen çevre koşullarının üstesinden gelebilmek için riskli stratejik eylemlerde bulunmaları gerekebilmektedir.<sup>368</sup>

Risk alma yönelimi, önceden getirisi belli olmayan yenilikçi projelere veya fikirlere destek veren örgütün sahip olduğu düşünce, tutum ve normların toplamı olmaktadır. Risk alma yönelimi, örgütün bir takım faaliyetlerinin sonuçlarının çeşitli olumsuzluklara neden olma ihtimali olmasına rağmen girişimden geri durmamayı ve elde edilecek başarılar için önceden belirlenmiş kayıpları ya da olumsuzlukları göze almayı içermektedir.<sup>369</sup> Bu kapsamda, girişimcilik yöneliminin bir boyutu olarak risk alma yenilikçilik, yeni girişim ya da örgütlerin proaktif davranışlarının da özünde bulunmaktadır.<sup>370</sup>

Girişimcilik yöneliminin bir boyutu olan risk alma yönelimi sayesinde, örgütler faaliyetleri sonucunda oluşabilecek kayıplara karşın girişimden vazgeçmemektedirler ve elde edilebilecek üstünlük için önceden belirlenmiş kayıplara katlanabilmektedirler. Risk alma yönelimi, belirsizliğin veya yapılması planlanan faaliyetin içerebileceği riskin kabul edilerek olası getiriyi en üst düzeye çıkarmak için belirsiz sonuçlara ya da eylemlere kaynak aktarımında örgütlerin cesur ve saldırgan bir tutum takınması olarak ifade

---

<sup>366</sup> Naldi, Lucia, Mattias Nordqvist, Karin Sjöberg, and Johan Wiklund. "Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms." **Family Business Review**, Vol. 20, No. 1, 2007, p. 33; Hisrich, R. D. and Peters, M. P. **Entrepreneurship**. 5th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2002, p. 115; Lumpkin ve Dess, 1996, s. 144; Herron, Lanny. "Cultivating corporate entrepreneurs." **Human Resource Planning**, Vol. 15, 1992, pp. 6-7; Zhao, Hao, Scott E. Seibert, and Gerald E. Hills. "The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions." **Journal of Applied Psychology**, Vol. 90, No. 6, 2005, p. 1270.

<sup>367</sup> Antoncic, Bostjan. "Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking." **Journal of Enterprising Culture**, Vol. 11, No. 01, 2003, p.1.

<sup>368</sup> Covin ve Slevin, 1998, s.207.

<sup>369</sup> Bulut, A.g.e., 2008, s. 1404.

<sup>370</sup> Antoncic ve Hisrich, 2003, s. 17.

edilmektedir.<sup>371</sup> Bunlara ek olarak, örgüt seviyesinde risk alma; hedeflere ulaşılmasında cesur ve geniş kapsamlı eylemlerde bulunulmasını ve pazardaki fırsatların değerlendirilmesinde çabuk hareket edilmesiyle birlikte hızlı kaynak temin edilmesini gerektirmektedir.<sup>372</sup> Örgütler, rekabet avantajı sağlayabilmek veya yüksek finansal getiriler elde edebilmek için risk alarak yeni pazarlara açılmaları, yeni ürünler sunmaları veya yeni teknolojilere yatırım yapmaları gerekmektedir. Bu kapsamda, örgütlerin büyük geri dönüş şansı olan yüksek riskli projeleri tercih etmeleri gerekebilmektedir.<sup>373</sup>

Bu bilgiler ışığında, karşılaşılabilecek tüm risklere rağmen girişimci özelliğe sahip olan örgütlerin yüksek gelir ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için risk alma davranışı göstermeleri gerekmektedir. Ancak, risk alırken de tüm çevre koşullarının detaylı bir şekilde irdelenmesi ve dikkatli olarak yönetilmesi gerekmektedir.

### 2.7.3 Proaktiflik

Girişimcilik yöneliminin diğer bir boyutu olan proaktiflik rakiplerinden önce fırsatların yakalamasını işaret etmektedir ve rakiplerine göre daha aktif davranmayı gerektirmektedir. Proaktif örgütler, rakiplerini takip etmek yerine rekabet avantajı sağlayabilmek için lider ya da ilk hareket eden olmayı tercih etmektedirler. Bunun nedeni, öncü olan örgütlerin takip eden örgütlere göre daha yüksek kar elde etme ve marka olma konularında daha avantajlı olmasıdır.<sup>374</sup>

Proaktif olmak “gelecekte ortaya çıkacak sorunlardan, ihtiyaçlardan ve değişimlerden önce harekete geçme, yeni fırsatları takip etme veya yeni pazarlara rakiplerden önce girmeye yönelik inisiyatif alma” olarak tanımlanmaktadır.<sup>375</sup>

---

<sup>371</sup> Antoncic, Bostjan, and Robert D. Hisrich. "Clarifying the intrapreneurship concept." **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 10, No. 1, 2003, p. 17; Covin ve Slevin, 1989, s. 77.

<sup>372</sup> Naman ve Slevin, 1993, s.137; Ağca ve Kurt, A.g.e., ss. 94-95; Covin ve Slevin, 1989, s. 77.

<sup>373</sup> Dess, Gregory G., and G. Tom Lumpkin. "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship." **The Academy of Management Executive**, Vol. 19, No. 1, 2005, p. 152; Covin ve Slevin, 1998, s.207.

<sup>374</sup> Lieberman, Marvin B., and David B. Montgomery. "First-mover advantages." **Strategic Management Journal**, Vol. 9, [Special Issue],1988, p. 41.

<sup>375</sup> Lumpkin ve Dess, 1996, s.146.



Proaktiflik yönelimi, rakiplerden önce yeni ürün, hizmet, süreç, teknoloji yaratılmasını sağlayan davranışları ve yetenekleri kapsayarak rakiplerin daha sonra takip edeceği yeni ve öncü uygulamaların başlatılmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca, proaktif örgütlerin fırsatların değerlendirilmesi konusunda öncü olabilmesi için cesur, saldırgan ve atak davranmaları gerekmektedir ve eğer gerekirse rakiplerini etkisiz hale getirebilmek için gerekli stratejileri uygulamayı tercih etmeleri gerekmektedir.<sup>376</sup>

Proaktif olan örgütler çevresini şekillendirme ve değişim oluşturma yeteneğine sahip olmaktadır. Bu kapsamda, proaktiflik yeni ürünlerin ve hizmetlerin sunulmasında ve yeni yönetim veya operasyon yöntemlerinin uygulanmasında rakiplerinin önünde olunmasını sağlamakla birlikte örgütlerin geleceğe bakan ve fırsatları araştıran bir bakış açısına sahip olmasını da sağlamaktadır.<sup>377</sup>

Proaktif olma, yenilikçilik ve risk alma yönelimlerinin bir tamamlayıcısı olmaktadır. Bu bağlamda, proaktif davranışlar, her türlü yenilikçilik ile rekabet alanında ilk pozisyonu alma fırsatını sağlayabilmektedir.<sup>378</sup> Proaktiflik yönelimi, rekabet düzenini ve çevresini şekillendirmek, fırsatları araştırmak ve değişim sürecinde veya sonucunda oluşan talepleri karşılamak amacıyla uygun stratejileri geliştirebilme, pazar değişimi sürecinde aktif rol oynayabilme ve yeni ürünleri veya hizmetleri pazara ilk sunabilme gibi davranışları içermektedir.<sup>379</sup>

Proaktiflik boyutu yeni pazar fırsatlarını yakalayabilmek için çevreyi iyi taramak ve izlemek gibi kapsamlı bir fizibilite araştırması ve esnek bir yönetim gerekmektedir.<sup>380</sup> Bunlara ek olarak, proaktiflik yönelimi örgütlerin yaşam döngüsünün olgunluk veya düşüş

---

<sup>376</sup> Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 499; Liu, Sandra S., Xueming Luo, and Yi-Zheng Shi. "Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study." **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 19, No. 4, 2002, p. 370; Antoncic ve Hisrich, 2000, s. 23; Covin ve Slevin, 1989, ss. 83-84.

<sup>377</sup> Lumpkin and Dess, 2001, s. 431; Covin ve Slevin, 1986, s. 631.

<sup>378</sup> Antoncic ve Hisrich, 2001, s.499; Miller, 1983, s.791; Fitzimmons, J.R.; Douglas, E.J.; Antoncic, B.; Hisrich, R.G.; "Intrapreneurship in Australian Firms", **Journal of Australian and New Zealand Academy of Management**, Vol. 11, No. 1, 2005, p.19.

<sup>379</sup> Bulut, A.g.e., 2008, s. 1407.

<sup>380</sup> Dess ve Lumpkin, 2005, s. 151.

aşamasındaki faaliyetlerini stratejik biçimde eleyerek yeni fırsatların yakalanması için gerekli süreçlerin başlatılmasıyla da ilgili olmaktadır.<sup>381</sup>

Örgütlerin proaktiflik yönelimi, rakiplerden önde olmak için gerekli stratejileri ve davranışları kapsamakla birlikte çevredeki değişimlerin veya fırsatların farkına varılmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda, girişimci örgütler fırsatları değerlendirmek ve gelecekte oluşabilecek müşteri taleplerini karşılayabilmek için iyi bir şekilde çevreyi gözlemleyip öncü ve aktif davranmaları gerekmektedir. Örgütler proaktiflik özellikleri sayesinde pasif veya reaktif olmak yerine rakiplerinden önce yeni ürün, süreç, hizmet, teknoloji veya yönetim teknikleri geliştirebilmektedirler.<sup>382</sup>

Tüm bu bilgiler ışığında, girişimcilik yönelimine verilen önem; örgütlerin yenilikçiliği destekleyebilmelerini, risk alabilmelerini, rekabet için cesur ve saldırgan davranabilmelerini ve proaktif olabilmelerini sağlamaktadır. Bu çerçevede, örgütler girişimcilik yönelimleri sayesinde amaçlarını gerçekleştirebilmekle birlikte sürekli değişen koşullara da uyum sağlayabilmektedirler. Ayrıca, örgütler girişimcilik yönelimini destekleyen bir yapı oluşturdukları zaman sadece örgütlerin değil örgüt çalışanlarının da hedeflerine ulaşabilmesi için uygun bir ortam oluşturabilmektedirler. Böyle bir örgüt ortamı içinde, örgüt çalışanlarının hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan öz liderlik becerileri geliştirilebilmektedir. Bu çerçevede, örgütlerin girişimcilik yönelimi çalışanların öz liderliği için önemli olmaktadır. Öz liderlik kavramı detaylı bir şekilde bir sonraki bölümde incelenecektir.

---

<sup>381</sup> Venkatraman, N. "Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement." **Management Science**, Vol. 35, No. 8, 1989, p. 949.

<sup>382</sup> Lee ve Peterson, 2001, s. 406; Rauch, A.g.e., 2009, s. 763.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖZ LİDERLİK

Bu bölümde öz liderlik kavramı incelenecektir. Öncelikle, liderlik kavramından ve liderliğin öneminden bahsedilecektir. Daha sonra, öz liderlik kavramı, öz liderlik kavramının ilişkili olduğu teoriler, öz liderlik kavramının önemi ve öz liderlik boyutları ele alınacaktır. Son olarak da örgütlerin girişimcilik yönelimleri, öz liderlik ve çalışanların yenilikçi iş davranışlarıyla ilgili yapılan çalışmalara yer verilecektir.

### 3. LİDERLİK VE ÖZ LİDERLİK KAVRAMLARI

#### 3.1 Liderlik Kavramı

İnsanoğlu sosyal bir varlık olarak topluluk halinde yaşama ve örgütlü hareket etme eğilimi içinde bulunmaktadır. Bu doğrultuda, bireyler içinde bulundukları örgütlerin yönetilmesi ve hedeflerine ulaştırılabilmesi gereksinimi duymaktadırlar. Bu gereksinimler de liderlik kavramının doğmasına neden olmuştur.

Çok eski zamanlardan beri liderlik konusu insanların en çok ilgisini çeken konulardan biri olmasına rağmen 20. yüzyılın başlarına kadar liderlik konusu üzerine akademik çalışmalar başlamamıştır. Fakat bu tarihten itibaren sosyal bilimlerin farklı alanlarındaki (yönetim bilimi, sosyoloji, tarih, psikoloji, siyaset bilimi,...) araştırmacılar tarafından liderlik konusu yoğun ilgi görmektedir. Bu nedenle, sosyal bilimler alanında liderlik konusu üzerinde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Stogdill'in çalışmasında, liderlik hakkında yapılan araştırmalar bir araya getirip özetlenmiştir ve 3000 civarında liderlik konusuyla ilgili yayınlanmış çalışmanın bulunduğu belirtilmektedir. Bass tarafından yapılan çalışmada ise 5000'den fazla

liderlik üzerine yayınlanmış çalışmadan bahsedilmektedir.<sup>383</sup> Stodgill'in ve Bass'ın yapmış olduğu çalışmalar karşılaştırıldığında kısa bir zaman içinde liderlik konusu üzerine yapılan çalışmalarda ciddi bir artış olduğu görülmektedir. 2015 yılına gelindiğinde ise liderlik üzerine yapılan çalışmalar katlanarak artmıştır. Sadece Ebsco veri tabanında liderlikle ilgili çalışmalara bakıldığında bu sayının yaklaşık 1.400.000 ve Amazon.com internet sitesinde ise liderlikle ilgili kitapların sayısı yaklaşık 130.000 olduğu görülmektedir.<sup>384</sup> Tarihin her döneminde liderlerin var olmasıyla birlikte liderlik ile ilgili çalışmaların devamlı olarak artmasından ötürü liderliğin gelecekte de önemli bir tartışma alanı oluşturacağını söylemek yanlış olmamaktadır. Ayrıca, liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmaların zenginliği de liderlik konusunun genişliği, derinliği ve çok yönlülüğüyle ilgili de bize fikir vermektedir.

Liderlik kavramı tarihi süreç içinde bulunduğu çağın şartlarına göre de değişik özellikler içermektedir. Lider ve liderlik kavramını tarihsel gelişim içerisinde dört yaklaşım ile irdelenmiştir. Bu dört yaklaşım ayırt edici, stil, durumlara göre, yeni liderlik yaklaşımları şeklinde listelenmektedir. Ayırt edici yaklaşım, lider olunmayacağını, lider olarak doğulacağını belirtmektedir ve liderlerin fizik, zeka ve şahsiyet gibi ayırt edici özelliklere sahip olduğunu içermektedir. Stil yaklaşımı, 1940'lı yıllardan sonra liderlerin stillerini ve davranışlarını anlamaya yönelik çalışmaları içermektedir. Bu yaklaşım, liderin gerekli davranışlarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır ve bu doğrultuda kişilerin bu davranışları elde etmek için eğitilebileceği üzerinde durmaktadır. Durumlara göre yaklaşım, her duruma uyan bir liderlik ölçütü olmadığını ve bir durum için uygun olanın diğer durum için uygun olmayacağını içermektedir. Diğer bir deyişle, her durum için ayrı liderlik davranışları belirlenmektedir. Son olarak, yeni liderlik yaklaşımları liderlerin bir vizyona sahip

---

<sup>383</sup> Bass, B.,M. **Stogdill's handbook of leadership, a survey of theory and research**. N.Y.: The Free Press, 1981, s. xiv.

<sup>384</sup> <http://www.amazon.com/>, erişim tarihi, 17.01.2015; <http://web.ebscohost.com/ehost/search/basic?sid=771e8414-f305-43dc-b8fb-969f45fa02d2%40sessionmgr112&vid=1&hid=121>, erişim tarihi, 17.01.2015.

olmalarının ve değişime ayak uydurmayı sağlayacak yeteneklerin gerekliliğini vurgulamaktadır.<sup>385</sup>

Zamana başarıyla direnen örgütler, kalıcı sonuçlar elde etmek için liderlik kavramına önemli bir yer vermektedirler ve bu örgütler, liderlik kavramını bir konum olarak değil de bir süreç olarak ele almaktadırlar.<sup>386</sup> Bu süreç, örgütün her kademesinde bulunan çalışanlar için erişilmesi mümkün olup gözlemlenebilir, anlaşılabilir ve öğrenilebilir beceriler veya uygulamalar dizisi olmaktadır.<sup>387</sup> Liderlik sürecinin öğrenilmesi; temel ilkeler, araçlar ve teknikler konusunda yetkinleşme aşamasının ötesinde olmaktadır. Bu doğrultuda, bireylerin bir nevi kendi dışında gördükleri manzaranın da resmini yapabildikleri sürece etkili liderlik gerçekleştirebilmektedir. İşletme içindeki etkili liderlik sayesinde örgüt içerisinde yapılanlar ile dışarda olanlar arasında bir köprü kurulabilmektedir. Bu köprüyle, liderler dışardaki paydaşların firmaya ilişkin bilgilerinin içeride çalışanların gerçekleştirdikleri eylemlere dönüşmesini sağlamaktadır.<sup>388</sup>

Yapılan bazı çalışmalarda, liderlik kavramı temelde dört boyut şeklinde ele alınmıştır. Bu boyutlar liderin kendisi, liderin karşısındaki kişiler, takımlar, gruplar veya örgütler, örgüt içi ve dışı koşullar ve zamansal yansımalar olarak listelemektedir.<sup>389</sup> Büyük bir örgüt kurmanın sırrı, liderin ya da kişilerin kendisi gibi olmasından geçmektedir.<sup>390</sup> Liderliği becerilerle veya sistemlerle ya da araçlarla veya tekniklerle karıştırmamak gerekmektedir. Bunlar, lidere saygı ve bağlılık kazandıran şeyler olmamaktadır. Lidere saygı ve bağlılık kazandıracak şeyler, liderin kendisi olup olmadığıdır ve liderin kendisinin izleyicilerinin olmak istediği şeyi temsil edip etmediğidir.<sup>391</sup> Ancak, kişilerin kendisi gibi davranabilmesi hem basit hem de oldukça zor bir hedef olmaktadır. Bu noktada, liderlere örgütlerde en iyi

---

<sup>385</sup> Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy, and Walter R. Nord, eds. **Managing Organizations: Current Issues**, Sage, 1999, pp. 27-33.

<sup>386</sup> Kouses, James. "Liderliğinizin İfade Biçimini Bulmak". Liderden Lidere (çev. Salim Atay), Mess Yayınları, 1999, ss. 39-45.

<sup>387</sup> Kouses, A.g.e., s. 39.

<sup>388</sup> Ulrich, A.g.e., s.10.

<sup>389</sup> Keçecioğlu, Tamer. **Lider ve Liderlik**, Okumuş Adam Yayıncılık. İstanbul, 2003, s. 9.

<sup>390</sup> Kelleher, H. "The best lesson in leadership.", **Leader to leader: Enduring insights on leadership from the Drucker Foundation's award-winning journal**, 1999, p. 45.

<sup>391</sup> Kouses, A.g.e., s. 44.

uygulamaları gerçekleştirmek için zaman harcamalarındansa kişiliğin en az kalite ve güvenilirlik kadar geçerli sayıldığı bir örgüt ortamı kurulmasına daha fazla zaman harcamanın gerekliliği önerilmektedir. Southwest Airlines, çalışanlarını oldukları gibi davranan kişilerden seçen şirketlere örnek olarak gösterilmektedir. Southwest Airlines'ın ticari havacılık sektörünün başarılı bir şirketi olmasının yanı sıra vahşi ve çılgın çocuğu olma gibi bir şöhreti de bulunmaktadır. Bu başarı ve şöhret, şirketin mizah duygusundan yoksun, içe dönük veya halinden memnun olmayan kişileri tercih etmemesine ve iş yerinde bizzat kendisi gibi olan kişileri tercih etmesine dayanmaktadır.<sup>392</sup> Bunlara ek olarak, lider karşısındaki kişileri, takımları, grupları veya örgütleri dikkate alarak bir nevi alıcı-verici ortam sağlamaya çalışmaktadır. Örgüt içi koşullar olarak örgüt içindeki müşteriler, kültür, değerler ve iklim ve örgüt dışı koşullar olarak ise paydaşlar örnek olarak verilmektedir. Liderliğin temelinde bahsedilen bu dört boyutun karmaşıklığı ve sürekli etkilenme sürecinde olmaları nedeniyle liderlik teorilerine yenileri eklenmeye devam edecektir.<sup>393</sup>

Daha öncede bahsedildiği üzere, liderlik kavramı üzerine şimdiye kadar pek çok çalışma yapılmıştır ve neredeyse yapılan çalışma ya da araştırmacı sayısı kadar liderlikle ilgili tanımlamalar bulunmaktadır. Liderlik konusu üzerine çok çeşitli tanımlamalar yapılmasına rağmen liderlik için kabul edilmiş evrensel bir tanımdan bahsedilememektedir.<sup>394</sup> Liderlik tanımları arasında, “istenen bir değişimi gerçekleştirmek için ortak vizyon etrafında insanların toplanmasının sağlanması” yer almaktadır.<sup>395</sup> Liderlik, herkesin öğrenebileceği somut temellere dayanan, kurumları ve insanları kar getirebilecek ya da hedefe götürebilecek biçimde yönlendirmenize yardımcı olan ve tanımlanamayan bir beceri olarak ifade edilmektedir.<sup>396</sup> Bir diğer tanıma göre, liderlik farklı becerileri ve yeterlilikleri olan izleyenleri seçerek,

---

<sup>392</sup> Kelleher, A.g.e., ss. 45-48.

<sup>393</sup> Keçecioglu, A.g.e., ss. 9-10.

<sup>394</sup> Bass Bernard M., **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory Research And Managerial Applications**, 1990, s. 11.

<sup>395</sup> Daft, R.L. **The leadership experience**, 4th edition, Mason, OH: Thomson South-Western, 2008, p. 259.

<sup>396</sup> Walter J. Wadsworth, **Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi**, Çev. Sabri Yarmalı, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 8.

eğiterek ve etkileyerek izleyenlerin ruhsal, duygusal ve fiziksel enerjilerini örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde kullanmalarını sağlamaktır.<sup>397</sup>

Liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda, liderliğin insanları etkileme<sup>398</sup>, ikna etme<sup>399</sup> ve değişim<sup>400</sup> süreçleriyle ilgili olduğu görüşü yaygın olarak kabul edilmektedir. Burada bahsedilen etkileme kavramı, liderin kişilerin davranışlarında değişime yol açması<sup>401</sup> veya liderin davranışlarıyla başkalarının davranışlarını değiştirmesi<sup>402</sup> olarak ifade edilmektedir.

Lider ve yönetici arasındaki ayrımı yapmak önemli bir konu olmaktadır. Lider ve yönetici arasında benzerlikler bulunmasına rağmen lider ve yönetici birbirinden farklı kavramlar olmaktadır. Her yöneticiyi lider olarak kabul etmek ne kadar yanlış olsaydı her liderin de yönetici pozisyonunda olduğundan bahsetmek yanlış olmaktadır. Yönetici ve lider arasındaki fark, kişileri ve grubu etkilerken kullandıkları gücün farklı olmasında yatmaktadır. Yönetici kendisine verilen formel yetkisini, başka bir ifadeyle yasal gücünü kullanmaktayken, lider kendi kişisel özelliklerinden ve sosyal etkileme sürecinden kaynaklanan gücünü kullanmaktadır.<sup>403</sup> Yönetici, insanların amaçlarını gerçekleştirmesi yönünde daha az etkileme potansiyeline sahip olsaydı, lider insanları çok daha fazla etkileme potansiyeline sahip olmaktadır. Ayrıca, yönetici mevcut sistemi harekete geçiren kişi olsaydı liderse değişime ayak uydurup farklı sistemler arayışında olan ve kişileri belli bir noktaya teşvik eden kişi olmaktadır.<sup>404</sup> Yöneticilik, yaşanan güne

---

<sup>397</sup> Winston, Bruce E., and Kathleen Patterson. "An integrative definition of leadership."

**International Journal of Leadership Studies**, Vol. 1, No. 2, 2006, p.7.

<sup>398</sup> Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, 1989, ss. 257-258; Bass, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York: The Free Press, 1985, s. 89.

<sup>399</sup> Gardner, John. **On Leadership**, The Free Press, New York, 1990, s.1.

<sup>400</sup> Northouse, P. G. **Leadership: Theory and Practice**, California: Sage Publication, 2004, p. 169.

<sup>401</sup> Baysal, Ayşe Can ve Tekarslan, Erdal. **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**, Avcılar Basım-Yayın. İstanbul, 1996, s. 201.

<sup>402</sup> Koçel, 1989, s. 245.

<sup>403</sup> Efil, İ. **İşletmelerde yönetim ve organizasyon**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, 1996, s. 5.

<sup>404</sup> Daft Richard L, **Management**, Fifth Edition, The Dryden Press, Orlando, 2000, pp. 502-503; Akçakaya, Murat. **21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2010, s. 77.

ilişkin sorunların çözümüyle ilgiliyken liderlik bir vizyon oluşturma ve ilham verme süreci olmaktadır.<sup>405</sup>

Tüm bu bilgiler doğrultusunda, liderlik kavramı değişim, yaratıcılık, yenilik, vizyon, risk, güç ve girişimle ilgili kavramlarla birlikte anılmaktadır. Liderlik, belirli bir amaç doğrultusunda kişilerin herhangi bir zorlama olmadan yönlendirilmesini içermektedir.<sup>406</sup>

### 3.2 Liderliğin Önemi

Tarihin her döneminde insanların sosyal bir varlık olmasından dolayı toplum veya örgütler liderlere her zaman ihtiyaç duymuşlardır ve bundan sonra da duyacaklardır. Örgütlerin başarısı liderin başarısına sıkı sıkıya bağlı olmaktadır. Ayrıca, örgütlerin her kademesinde liderler bulunabilmektedir. Her bir kademedeki liderlerin sorumlu olduğu alanlar farklılıklar içerse de üst ya da alt kademedeki liderlerin, birey veya grup davranışlarını etkileme gücüne sahip olması ile örgütün etkinliği veya verimliliği üzerine önemli rol oynaması örgütler için oldukça önemli olmaktadır.<sup>407</sup>

Liderler, toplum ve örgüt amaçlarını gerçekçi bir şekilde tespit ederek örgütün gerçek ihtiyaçlarının karşılanmasına büyük katkı sağlamaktadırlar. Aynı zamanda, liderler toplum faaliyetlerinin ve yönetim işlerinin hedeflenen amaçlar etrafında yönlendirilmesinde oldukça büyük bir öneme sahip olmaktadır.<sup>408</sup> Tüm bunlar göz önüne alındığında, liderlik örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için vazgeçilmez unsurlardan biri olarak ifade edilmektedir. Yapılan bir araştırmada, en başarılı Amerikan şirketlerinin özellikle kuruluş dönemlerinde liderlik niteliklerine sahip güçlü kişiler tarafından yönetildikleri ve şirketlerin başarısında bu liderlerin çok önemli bir yeri olduğu vurgulanmaktadır.<sup>409</sup> Aynı şekilde toplumlar veya devletler,

---

<sup>405</sup> Baltaş, A. **Değişim İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitapevi, Aralık, 2000, ss. 107-109; Akçakaya, A.g.e., ss. 76-77.

<sup>406</sup> Bass, 1981, ss.14-15.

<sup>407</sup> Kotter John, "Değişimin Önünü Açmak", Liderden Lidere (çev. Salim Atay), Mess Yayınları, 1999, ss. 75-87.

<sup>408</sup> Parlak, Bekir. "Etkili Liderlik", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt-1, 1997.

<sup>409</sup> Kozlu, C. **Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye, Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, İstanbul: Bilkom Yayınları, 1986, s. 77.



izleyenleriyle bütünleşmiş ve mevcut şartları en iyi şekilde değerlendirebilen liderlerin idaresinde ilerleyebilmişlerdir.<sup>410</sup> Ayrıca, liderler bireylerin veya örgütlerin etkin bir şekilde organize olup var olan potansiyellerin hedefe yönlendirmesini kolaylaştırmaktadır. Bu doğrultuda, işletmelerin değişimi veya dönüşümü gerçekleştirebilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve yenilikçi olabilmesi için liderlerin alacağı kararlar her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir.<sup>411</sup>

Liderin değişen çevre koşullarına esnek bir şekilde cevap verme ve sorunları çözme yeteneğine, liderin bulunduğu örgütü veya çevreyi iyi bir şekilde gözlemleyip algılaması ve yorumlaması yeteneğine ve liderin örgütün hedeflerini çevre koşulları doğrultusunda belirleyebilmesi yeteneğine sahip olması örgütlerin yenilikçilik süreçleri veya faaliyetleri üzerine önemli bir etkisi olmaktadır.<sup>412</sup> Bunlara ek olarak, liderler çevre unsurlarını zamanında ve doğru bir şekilde değerlendirerek örgütün mevcut yapısını ve işleyişini çevre unsurlarına göre ayarlayabilmektedirler.<sup>413</sup> Özetle, küresel rekabet koşulları altında, liderler izleyenlerin tutumlarını, becerilerini ve davranışlarını etkileyerek örgütün ihtiyaçlarının karşılanmasında ve örgütün hedeflerinin gerçekleşmesinde oldukça büyük öneme sahip olmaktadır. Ayrıca, bu koşullar altında liderliğin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için liderlerin öz liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir.<sup>414</sup>

---

<sup>410</sup> Parlak, A.g.e., s. 70.

<sup>411</sup> Kotter, A.g.e., ss. 75-87.

<sup>412</sup> Yukl, G. **Leadership in Organizations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002; Bennis, W. **Transformative power and leadership. Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice**, University of Illinois Press, 1984, pp. 64-71; Bennis, Warren. "The leader as storyteller." *Harvard Business Review*, Vol. 74, No.1, 1996, pp. 154-155.

<sup>413</sup> Lacity, M., L Willcocks, D Feeny. "Information technology outsourcing: maximizing flexibility and control", **Harvard Business Review**, May-Jun, 1995, pp. 84-93.

<sup>414</sup> Manz, Charles C., and Henry P. Sims. "Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective." **Academy of Management Review**, Vol. 5, No. 3, 1980, pp. 361-362; Bryant, Andrew, and Ana Lucia Kazan. **Self-leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out**. McGraw-Hill (Kindle Fire Edition, Retrieval from Amazon.com), 2013, p.122.

### 3.3 Öz Liderlik

Öz liderlik kendini yönlendirerek ya da etkileyerek kendi kendinin lideri olmakla ilgilidir. Öz liderlik kavramı; kişinin bireysel veya örgütsel başarıyı elde etmesi için kendisini motive etmesi, davranışlarını kontrol etmesi ve kendisini etkileyerek yönlendirme süreci olarak tanımlanmıştır.<sup>415</sup>

Öz liderlik kavramı, öz liderlik kavramının ilişkili olduğu teoriler, öz liderlik kavramının önemi ve öz liderlik boyutları ayrıntılı bir şekilde alt başlıklar halinde ilerleyen bölümde ele alınmaktadır.

#### 3.3.1 Öz Liderlik Kavramı

Tek bir kişinin liderliğindeki örgütlerin rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmesi ve gelişmelere uyum sağlayabilmesi günden güne zorlaşmaktadır. Bu nedenle, günümüz koşullarına uyum sağlayabilmek için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirmesine ve örgüt içinde liderliğin dağıtılmasına veya paylaştırılmasına yönelinerek örgütte kendi kendini yöneten takımlara ve bireylere yer verilmesi gerekmektedir. Örgütlerde kendi kendini yöneten takımlar, sorumluluğun tek bir lider etrafında toplanmasındansa takım üyeleri tarafından paylaşılmasını sağlamaktadır. Kendi kendini yönetebilen takım üyelerinin sahip oldukları çok yönlü birikim, yetenek ve eğitim sayesinde geleneksel liderlik becerileri yerine takım üyelerinin de kendi kendilerini yönetebilmelerini içeren öz liderlik becerilerine sahip örgüt üyelerine ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>416</sup>

---

<sup>415</sup> Manz, Charles C. "Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations." **Academy of Management Review**, Vol. 11, No. 3, 1986, p. 589.

<sup>416</sup> Seers, Anson, Tiffany Keller, and James Wilkerson. "Can team members share leadership." **Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership**, 2003, p. 80; Bligh, Michelle C., Craig L. Pearce, and Jeffrey C. Kohles. "The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 4, 2006, p. 297; Bryant, Andrew, and Ana Lucia Kazan. **Self-leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out**. McGraw-Hill (Kindle Fire Edition, Retriew from Amazon.com), 2013, p. 801; Yang, Olivia and Shao, Eric. "Shared leadership in self-managed teams: A competing values approach." **Total Quality Management**, Vol. 7, No. 5, 1996, p. 523; Manz ve Sims, 1980, s. 361; Doğan, S., and F. Şahin. "Kendi kendini liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması." **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Vol. 26, No. 1, 2008, p. 141.

Örgütlerde liderler içinde bulunduğu örgütün başarısı için çalışarak örgütün fırsatlar yakalamasına ve sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Fırsatların yakalanabilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilebilmesi içinse liderlerin, çatışmaları yönetme, analiz ve sentez yapabilme, belirsizlikler karşısında karar verebilme ve verdiği kararları etkin bir biçimde izleyenlerine aktarabilme becerileri gibi özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada, öz liderlik liderlerin gerekli becerilerini geliştirmelerinde önemli bir yere sahip olmaktadır. Bir başka ifadeyle, örgütlerde öz liderlik, liderlik becerilerinin temeli veya liderlik becerilerinin geliştirilmesi süreçlerinin başlangıç noktası olarak düşünülmektedir.<sup>417</sup>

Literatürde, liderlikle ilgili yapılan çalışmalar genellikle liderin başkaları üzerinde olan etkisi üzerine odaklanmaktadır. Ancak, liderlik sadece başkalarıyla ilgili bir süreç olmamakla birlikte bireylerin kendilerine liderlik edebilmelerini de kapsamaktadır. Bu nedenle, kendi kendine liderliği içeren öz liderliğin liderler tarafından geliştirilmesi önemli olmaktadır.<sup>418</sup> Ayrıca, bireylerin başkalarına liderlik edebilmesi için önce kendilerine liderlik edebilmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Öz liderliğin öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir kavram olmasından dolayı bireyler kendilerini gözlemleyerek öz liderlikleri için gerekli becerilere sahip olabilmektedirler. Bu doğrultuda, bireyler öz liderlikleri sayesinde başkalarına liderlik edebilmektedirler veya başkalarını etkileyebilmektedirler.<sup>419</sup>

Öz liderlik, bireylerin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan kendi kendini yönetme ve kendi kendini etkileme sürecidir.<sup>420</sup> Bir diğer tanıma göre, öz liderlik “kişinin bireysel ve örgütsel başarıyı elde etmesi için

---

<sup>417</sup> Bryant, Andrew ve Ana Lucia Kazan, A.g.e., ss. 121-122.; Elloy, 2008, s. 801.

<sup>418</sup> Neck, Christopher P., and Charles C. Manz. **Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence.** Prentice Hall, 1999, p. 2.

<sup>419</sup> Manz, Charles C., and Henry P. Sims. "Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective." **Academy of Management Review**, Vol. 5, No. 3, 1980, pp. 361-362; Manz, Charles C., and Henry P. Sims. **The new superleadership: Leading others to lead themselves.** Berrett-Koehler Store, 2001, p. 4.

<sup>420</sup> Houghton, Jeffery D., and Christopher P. Neck. "The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 17, No. 8, 2002, p. 673; Neck, Christopher P., and Jeffery D. Houghton. "Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 4, 2006, p. 271; Williams, Scott. "Personality and self-leadership." **Human Resource Management Review**, Vol. 7, No. 2, 1997, p. 140.

kişilerin bazı bilişsel ve davranışsal özelliklerini kullanarak kendisini motive etme, davranışlarını kontrol etme ve kendisini etkileyerek yönlendirme sürecidir".<sup>421</sup> Öz liderlik genel olarak bireylerin kendilerini etkilemek veya yönlendirmek için kullandıkları düşünceleri ve hareketleri olarak tanımlanmaktadır.<sup>422</sup>

Kendi kendine liderliği içeren öz liderliğin amacı, bireylerin belirli davranışsal ve bilişsel süreçleri öğrenerek ve uygulayarak, yaşamlarını veya işlerini iyileştirmek için kendi kendilerini daha etkili bir şekilde yönetmeleridir.<sup>423</sup>

Bireyler hayatlarının her evresinde çeşitli belirsizlikler ve zorluklarla karşılaşabilmektedirler. Bu belirsizliklerin ve zorlukların üstesinden gelebilmek için her zaman etrafındaki kişilerin yardımları veya yönlendirmeleri bulunmayabilir. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için bireylerin kendilerini çok iyi bir şekilde gözlemlemeleri, öz yönetime sahip olmaları, kendilerini etkileyebilmeleri ve kontrol edebilmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla, öz liderliğin bireylerin kendi sorumluklarını üstlenebilmeleriyle, kararlar alabilmeleriyle ve bu kararları uygulamaya istekli olmalarıyla ilgili olduğu söylenebilir.<sup>424</sup>

Örgütlerde bireylerin öz liderlik becerileri geliştirilirken bireylerin kendilerine ve başkalarına karşı olan sorumluluklarının farkına varması ve bu sorumlulukların dengelenmesi gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, örgütlerin hedeflerine ulaşması için bireyler sadece kendi işlerinden sorumlu olmamakla birlikte başkalarına karşı da sorumlu olmaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşması için her bir çalışanın gerekli zaman ve enerjiyi sarf etmesi gerekmektedir. Bu durum, çalışanların örgütlerine karşı sorumlu olmasıyla ilgili olmaktadır. Ayrıca, çalışanlar kendi düşüncelerinden, fikirlerinden veya davranışlarından da sorumlu olmaktadır. Çünkü bireylerin

---

<sup>421</sup> Manz, A.g.e., 1986, s. 589.

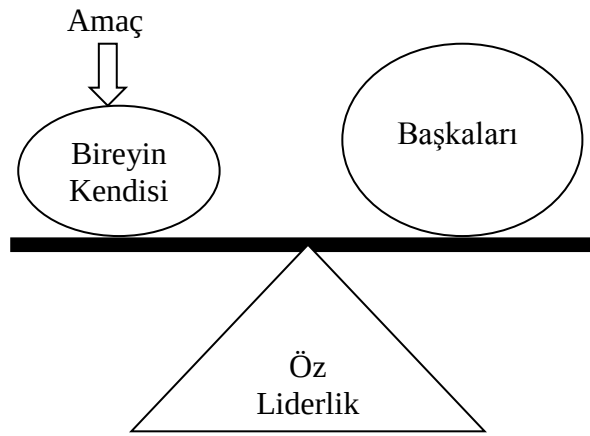
<sup>422</sup> Yun, Seokhwa, Jonathan Cox, and Henry P. Sims Jr. "The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 4, 2006, p. 377.

<sup>423</sup> D'Intino, Robert S., Michael G. Goldsby, Jeffery D. Houghton, and Christopher P. Neck. "Self-leadership: A process for entrepreneurial success." **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 13, No. 4, 2007, p. 105; Uğurluoğlu, Özgür. "Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma." **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Vol. 24, No. 1, 2011, s. 177; Yun, A.g.e., 2006, p. 377.

<sup>424</sup> Andrew ve Kazan, A.g.e., s. 133; Houghton ve Neck, A.g.e., 2002, s. 673; Neck ve Houghton, A.g.e., 2006, s. 271.

düşünceleri, fikirleri veya davranışları örgüt içindeki diğer bireyleri de etkilemektedir. Bireylerin kendi sorumluluklarının veya hedeflerinin başkaları üzerinde etkisi olabileceğinin farkında olması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, örgüt içindeki çalışanlar birbirlerinden sorumlu olmaktadır. Ancak, birey başkalarına karşı sorumluluklarına ya da kendi sorumluluklarının başkalarına olan etkisi üzerine çok fazla odaklanırsa birey öz liderliğini gerçekleştiremez. Öz liderliğin gerçekleşebilmesi için bireyin kendine karşı olan sorumluluklarıyla başkalarına karşı olan sorumluluklarını dengelemesi gerekmektedir. Herhangi bir tarafa daha çok önem verilmesi, bireyin öz liderliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Şekil 1’de bireylerin kendine karşı ve diğerlerine karşı sorumluluklarını yerine getirirken dengeli bir şekilde davranmasının öz liderliğin gerçekleşmesi için gerekli olduğu gösterilmiştir.<sup>425</sup>

#### Şekil 1: Öz Liderlik için Bireyin Sorumluluklarını Dengelemesi



**Kaynak: Andrew ve Kazan, s. 772.**

Öz liderlik kavramı birilerinden emir alarak iş görmeye alışkın olan kişilerden daha çok nasıl yaşamak ya da nasıl çalışmak istediğini seçebilecek becerilere sahip kişiler

<sup>425</sup> Bligh, Michelle C., Craig L. Pearce, and Jeffrey C. Kohles. "The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 4, 2006, pp. 304-305; Andrew ve Kazan, ss. 761-771.

için geçerli olmaktadır. İster çalışan ister yönetici olsun örgüt içindeki herkes öz liderlik sayesinde işleriyle ilgili becerilerini veya davranışlarını geliştirebilir.<sup>426</sup>

Öz liderlik kültürler arasında çeşitli farklılıklar göstermektedir. Öz liderlik ile ilgili kültürler arası yapılan bir çalışmada, Hofstede'nin güç uzaklığı, bireycilik ve toplulukçuluk, erkeksilik-kadınsılık, belirsizlikten kaçınma, uzun ve kısa vadeye odaklanma kültür boyutları ele alınmıştır. Düşük güç uzaklığı boyutuna sahip olan kültürlerde, bireyler daha bağımsız ve bireylerin öz liderliğe yönelimi daha çok olmaktadır. Bunlara ek olarak, belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan kültürlerde liderler daha esnek ve yenilikçi olmakla birlikte belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan kültürlerdeyse liderler daha kontrol odaklı ve liderlerle iletişim kurması daha zor olmaktadır. Bireyci toplumlardaki kişiler toplulukçu özelliğe sahip toplumlara nazaran daha çok kendi çıkarlarına önem vermektedirler ve maddi ödül odaklı olmaktadır. Erkeksilik özelliğe sahip toplumlardaki kişiler kendilerine daha çok güvenmektedirler ve öz liderliğe sahip olmaktadır. Son olarak, uzun vadeye odaklanan toplumlarda öz liderlik daha yaygın olmaktadır.<sup>427</sup>

Özet olarak, öz liderlik bireylerin kendi kendini yönetimini ve kendi kendilerinin motivasyonunu veya yönlendirmelerini sağlayarak herhangi bir işi başkasının yönlendirmesi olmadan kendi başlarına yapabilmeleriyle ilgili olmaktadır. Öz liderlik, örgütteki bütün bireylerin örgüt için gerekli ya da gerekebilecek faaliyetleri için kendilerini geliştirmelerini içermektedir. Ayrıca, hızla değişen günümüz koşullarında, her geçen gün liderlerin sorumluluklarının artmasından dolayı çalışanların liderlik süreçlerine dahil edilmesi ve çalışanların öz liderliklerinin ortaya çıkarılması bir gereklilik haline gelmeye başlamaktadır. Buna ek olarak, öz liderlik günümüz koşullarında örgütün değişimle ve güçlüklerle mücadele edebilmesi için gerekli olan liderlik biçimlerinin temelini oluşturmaktadır. Bir başka ifadeyle, örgütlerde değişimle mücadele etmek, fırsatları yakalamak ve takımları veya

---

<sup>426</sup> Bryant, Andrew, and Ana Lucia Kazan. **Self-leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out**. McGraw-Hill (Kindle Fire Edition, Retrieval from Amazon.com), 2013, p. 121.

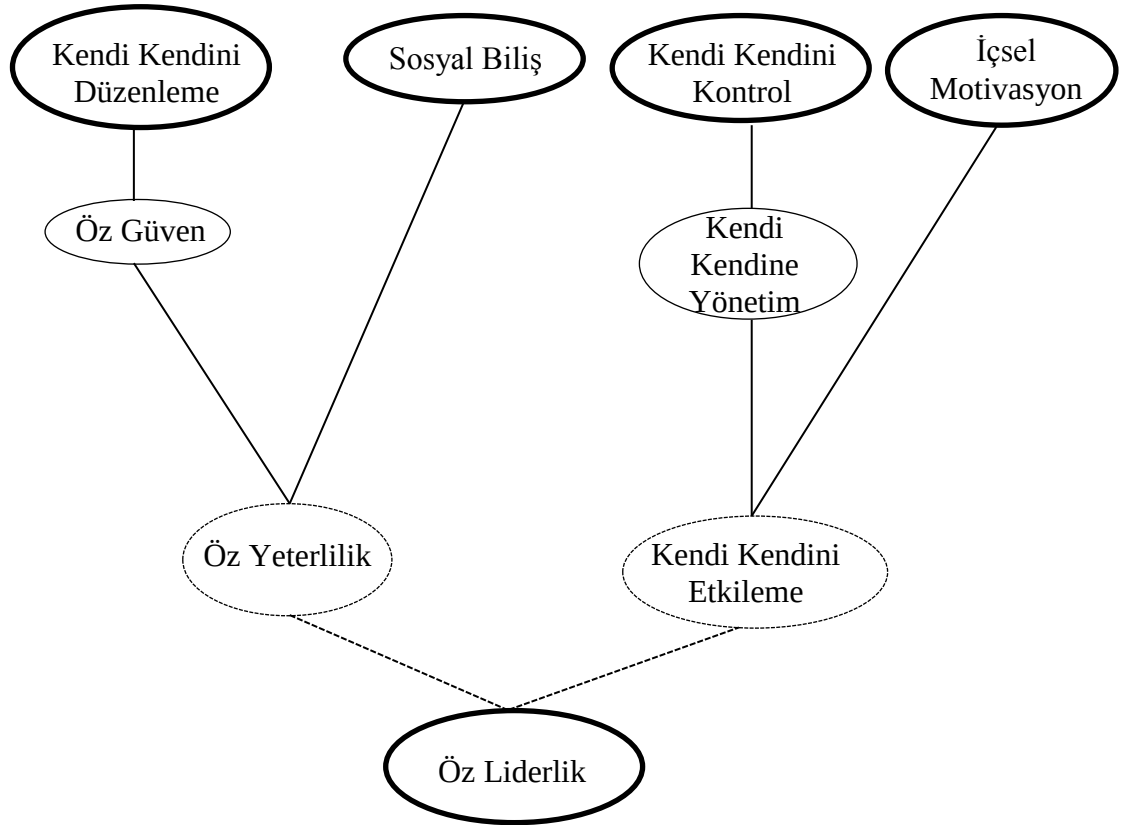
<sup>427</sup> Alves, José C., Kathi J. Lovelace, Charles C. Manz, Dmytro Matsypura, Fuminori Toyasaki, and Ke Grace Ke. "A cross-cultural perspective of self-leadership." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 4, 2006, p.338-359.

bireyleri yönlendirebilmek için gerekli olan etkili liderlik biçimlerinin odağında öz liderlik bulunmaktadır.

### 3.3.2 Öz Liderlik Kavramının İlişkili Olduğu Teoriler

Öz liderliğin temeli; kendi kendini düzenleme (**self-regulation**), sosyal biliş (**social cognitive**), kendi kendini kontrol (**self-control**) ve içsel motivasyon (**intrinsic motivation**) teorilerine dayanmaktadır. Ayrıca, öz yeterlilik (**self-efficacy**) ve kendi kendini etkileme (**self-influence**) teorileri de öz liderlikle ilgili olup öz liderlik bu teorileri kapsamaktadır.<sup>428</sup> Öz liderliğin dayandığı teoriler Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2: Öz Liderliğin İlişkili Olduğu Teoriler



**Kaynak: Palmer, Robert B. "The relationship between self-leadership and effective leadership behaviors." PhD diss., Capella University, 2012, p. 113.**

<sup>428</sup> Neck ve Houghton, 2006, s. 270; Doğan, S., and F. Şahin. "Kendi kendini liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması." **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Vol. 26, No. 1, 2008, s. 141; Manz, 1986, s. 589.

Öz liderlik; kendi kendini düzenleme teorisiyle ilişkili olmakla birlikte “kendi kendini düzenlemenin geniş teorik çerçevesi içinde yer almaktadır.”<sup>429</sup> Kendi kendini düzenleme teorisi, insan davranışları üzerine odaklanırken daha çoğunlukla insan davranışlarının nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışmaktadır.<sup>430</sup> Kendi kendini düzenleme teorisi, bireylerin içsel standartlarını düzenlemesi üzerine odaklanmaktadır. Kendi kendini düzenleme bireyin kendi davranışlarını gözleyip kendileriyle ilgili yargıda bulunmasına ve gerekli olduğunu düşünüyorsa davranışlarında değişiklik meydana getirmesine yardımcı olmaktadır. Diğer bir deyişle, kendi kendini düzenleme bireyin kendi davranışlarını etkilemesi, yönlendirmesi ve kontrol etmesidir.<sup>431</sup> Kendi kendini düzenleme, kendi kendini gözlemleme (**self-monitoring**), kendi kendine karar verme (**self-judgments**) ve kendi kendine tepkiler verme (**self-reactions**) süreçlerini kapsamaktadır.<sup>432</sup> Kendi kendini gözlemlenmeyle bireyler bilgi toplayarak davranış standartlarını oluşturabilmekte ve davranışı meydana getirmeyi sağlayacak gerekli bilgiyi elde edilebilmektedir.<sup>433</sup> Kendi kendine karar verme, bireyin kendi performansını değerlendirmesi ve kendisinin geliştirmiş olduğu standartlar vasıtasıyla davranışı hakkında karara varmasıyla ilgili olmaktadır. Kendi kendine tepkiler verme, bireylerin çevreleri ve kendileri hakkında bilgi edinmekle kalmayıp düşüncelerini geliştirmelerini ve değiştirmelerini içermektedir.<sup>434</sup> Ayrıca, öz güven kendi kendine düzenleme teorisinin anahtar bileşenini oluşturmakla birlikte bireyin performansı ile ilgili beklentilerini olumlu yönde etkilemektedir.<sup>435</sup> Kendi kendini düzenleme teorisine göre bireyler hedeflerine ulaşma sürecinde öz güvene sahip oldukları zaman öz yeterlilik algıları daha yüksek olmakta, hedeflerine ulaşmak için daha ısrarcı olmakta, daha çok çaba sarf etmekte ve hedeflerini gerçekleştirmek için kendilerini yeterli görmektedirler. Öz güvene sahip olmayan bireylerin öz yeterlilik algıları

---

<sup>429</sup> Houghton ve Neck, A.g.e., 2006, s. 275.

<sup>430</sup> Houghton ve Neck, A.g.e., 2006, s. 277.

<sup>431</sup> Bandura, Albert. "Social cognitive theory of self-regulation." **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 50, No. 2, 1991, p. 249.

<sup>432</sup> Neck ve Houghton, 2006, s. 279.

<sup>433</sup> Bandura, 1991, s. 249.

<sup>434</sup> Bandura, 1991, ss. 254-256.

<sup>435</sup> Houghton ve Neck, A.g.e., 2006, s. 276.



düşük olmakta ve bu bireyler hedeflerinden kolaylıkla vazgeçebilmekte ya da alternatif hedefler arayabilmektedirler.<sup>436</sup>

Kendi kendini düzenleme teorisinin içinde yer alan öz liderlik, bireylerin kendini düzenleme etkililiğini artıracak bilişsel ve davranışsal boyutlar içermektedir. Öz liderliğin davranış odaklı olma boyutu, bireylerin öz farkındalığını (**self-awareness**) ve kendine odaklanmasını (**self-focus**) artırmaktadır. Kendine odaklanmanın artmasıyla bireyler görevlerine daha çok odaklanabilmektedir ve böylece bireylerin görev performanslarında artış sağlanmaktadır. Davranış odaklı olma boyutu bireylerin kendi davranışları hakkında farkındalığa sahip olmalarını sağlamaktadır. Böylece, bireyler hedeflerine ulaşmak için değiştirilmesi, geliştirilmesi veya ortadan kaldırılması gereken davranışların belirlenmesini sağlayabilirler. Hedef belirlemeyle ilgili çalışmalar incelendiğinde, belirli veya zor hedeflerin kendi kendini düzenlemeyi artırdığı ve bireylerin daha yüksek performans göstermesini sağladığı görülmektedir. Öz liderliğin davranış odaklı olma boyutu, bireylerin hedeflerine daha çok odaklanmasını veya hedefleri için daha çok çaba sarf etmesini de sağlamaktadır. Ayrıca, bu boyut bireylerin hedeflerinin anlamlı ve erişilebilir olmasını sağlayarak kendi kendilerini düzenleyebilmesini olumlu yönde etkilemektedir.<sup>437</sup> Öz liderliğin doğal ödül boyutu, bireylerin kişisel hedeflerle ilgili olan kendi kendini düzenleme performansının artmasını sağlamaktadır. Doğal ödül boyutu ile verilen görevin olumlu taraflarına odaklanarak ve verilen göreve çekici unsurlar ekleyerek bireyler her hangi bir dış etki ya da zorlama olmadan hedeflerini içselleştirebilmektedirler. Hedeflerin içselleştirilmesi kendi kendini düzenleme sürecinin gelişmesine yardımcı olmaktadır.<sup>438</sup> Öz liderliğin yapıcı düşünce modeli boyutu, bireylerin işlevsel olmayan inanç ve varsayımlarının belirlenmesini ve değiştirilmesini sağlayarak kendi kendini düzenlemeyi olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda, öz liderliğin yapıcı düşünce modeli boyutunun; öz güven ve olumlu performans beklentilerinin temel faktörü olan öz yeterliliği artırdığı görülmektedir dolayısıyla kendi kendini düzenlemenin artmasına ve daha yüksek performansa neden olduğu

---

<sup>436</sup> Carver ve Scheier, 1981, 1988'den aktaran Houghton ve Neck, 2006, s. 276.

<sup>437</sup> Neck ve Houghton, 2006, s. 277.

<sup>438</sup> Neck ve Houghton, 2006, ss. 277-278.

belirtilmektedir.<sup>439</sup> Bu bilgiler ışığında, kendi kendini düzenleme teorisinin kavramsal çerçevesi içinde yer alan öz liderlik boyutları “bireylerin kendilerine odaklanmasını, hedef belirleme sürecini, hedefin değerini ve önemini, geri besleme süreçlerini, göreve yönelik kendine güvenini ve olumlu performans beklentilerini geliştirerek kendi kendini düzenleme etkililiğini artırabilmektedir.” Kısacası, öz liderlik kendi kendini düzenleme sürecinin geliştirilmesini sağlayabilecek boyutları içermektedir.<sup>440</sup>

Kendi kendini düzenleme teorisinin yanı sıra sosyal biliş teorisi de öz liderliğin ana kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır.<sup>441</sup> Ayrıca, sosyal biliş teorisinin davranışçı ve bilişsel özellikleri bir arada taşımasından dolayı öz liderlik sosyal biliş teorisiyle de ilişkili olmaktadır. Sosyal biliş teorisi, bireylerin düşüncelerini, hislerini ve davranışlarını anlamayla ve açıklamayla ilgili olmaktadır.<sup>442</sup> Sosyal biliş teorisi öğrenmeyi içermektedir ve öğrenmeyi bireyin zihinsel yapılarındaki değişme olarak ifade etmektedir. Bireyin zihinsel yapılarındaki değişme, bireyin davranışlarının değişmesini ya da yeni davranışlar kazanmasını sağlamaktadır.<sup>443</sup> Sosyal biliş teorisi, bireylerin bilişsel özelliklerini ve çevresel belirleyicilerini bir bütün olarak ele almasıyla insan davranışlarının anlaşılması, tahmin edilmesi ve değiştirilmesi için önemli bir yapı sunmaktadır. Ayrıca, öğrenme ve davranış değişikliği sosyal bir ortamda meydana gelmektedir ve gözlem ile elde edilen bilgiler bu değişikliklere neden olabilmektedir. Bir başka ifadeyle, birey ile çevresi arasında sürekli bir etkileşim bulunmaktadır. Bu doğrultuda, öğrenme ve davranış değişikliği bireysel, davranışsal ve çevresel etkilerin karşılıklı ilişkisine bağlı olarak açıklanmaktadır.<sup>444</sup>

Sosyal biliş teorisine göre; içsel etki, dışsal etki ve davranış biçimleri arasındaki karşılıklı ilişkiler bireylerin davranışlarını en iyi şekilde açıklamaya yardımcı olmaktadır.<sup>445</sup> Bu bağlamda, sosyal biliş teorisi içinde yer alan öz liderlik, bireylerin

---

<sup>439</sup> Neck ve Houghton, 2006, s. 278.

<sup>440</sup> Neck ve Houghton, 2006, s. 279.

<sup>441</sup> Neck ve Houghton, A.g.e., 2006, s. 279.

<sup>442</sup> Neck ve Manz, A.g.e., 2007, s. 5.

<sup>443</sup> Bandura, Albert. "Behavior theory and the models of man." **American Psychologist**, Vol. 29, No. 12, 1974, p. 865.

<sup>444</sup> Bandura, Albert. "Self-efficacy: The exercise of control.", New York: Freeman, 1997, p. 22; Manz ve Sims, A.g.e., 1981, s. 363.

<sup>445</sup> Neck ve Houghton, A.g.e., 2006, s. 279.

zor ve önemli görevler karşısında öz yeterliliklerini, kendi kendilerinin kontrollerini ya da yönetimlerini gerçekleştirebilmelerini sağlayacak içsel etki ve davranış biçimlerini kapsamaktadır.<sup>446</sup>

Öz yeterlilik sosyal biliş teorisinin temel bileşeni olmakla birlikte öz liderlik içinde büyük öneme sahip olmaktadır. Öz liderlik boyutlarından özellikle doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli boyutlarının önemli bir amacı öz yeterlilik algısını artırarak bireylerin daha yüksek performans göstermesini sağlamaktır. Bir başka ifadeyle, öz yeterlilik kavramı öz liderlikte olduğu gibi bireylerin hedeflerini başarıya ulaştırmasında önemli bir araç olmaktadır.<sup>447</sup> Öz yeterlilik kavramı, bireylerin belli görevleri yerine getirirken bireyin kendi kapasitesi hakkındaki yargısı olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin sahip olduğu öz yeterlilik inancı onların nasıl hissedeceğini, düşüneceğini, kendini nasıl motive edeceğini, nasıl davranacağını ve ne kadar çaba göstereceğini etkilemektedir. Başarılı bir performans için, bilginin ve becerinin yanı sıra istenilen hedeflerle ilgili bireyin yeteneklerine ilişkin inancının da olması gerekmektedir. Öz yeterlilik inancı, bireyin motivasyonunu, düşünce biçimini ve duygusal durumunu da etkileyebilmektedir. Öz yeterlilik algısının yüksek olması kişilerin başarılı olma ihtimalini artırmaktadır. Ayrıca, öz yeterlilik algısı yüksek olan kişiler daha zor görevleri başarmak için istekli olmaktadır ve bunun için de üstün gayret göstermektedirler.<sup>448</sup>

Öz liderliğin temelini oluşturan teorilerden biri olan kendi kendini kontrol teorisi bireylerin dış etkiler, zorlamalar veya yardımlar olmadan yaptığı davranışları kapsamaktadır. Bu davranışlar sayesinde, bireyler kendi duygularını, düşüncelerini ve isteklerini kontrol edebilirler. Örgütlerdeki bireylerin kendi kendilerini kontrol etmelerini sağlayacak içsel ceza ve ödül gibi sistemler bulunmaktadır. Kendi kendini kontrol sistemleri, öz liderlik boyutlarından özellikle davranış odaklı olma ile

---

<sup>446</sup> Neck ve Manz, A.g.e., 2007, s. 5; Houghton ve Neck, A.g.e., 2006, s. 279; Albert, Renee Lynn. **The impact of self-efficacy and autonomous learning on teacher burnout.** Regent University, 2007, p.40; Neck ve Houghton, A.g.e., 2006, s. 279.

<sup>447</sup> Prussia, Gregory E., Joe S. Anderson, and Charles C. Manz. "Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy." **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 19, No. 5, 1998, pp. 524-525; Houghton ve Neck, A.g.e., 2006, s. 280.

<sup>448</sup> Bandura, Albert. **Self-efficacy.** John Wiley & Sons, Inc., 1994, pp. 71-81; Carver, Charles S., and Michael F. Scheier. **On the self-regulation of behavior.** Cambridge University Press, 1998, p.101; Neck ve Manz, 1999, s. 170; Houghton ve Neck, A.g.e., 2006, s. 279.

yakından ilgili olmaktadır. Kendi kendini kontrol sistemleri; kendini gözlemleme, kendi kendine hedefler belirleme, kendini destekleme veya güçlendirme (**self-reinforcement**), kendini cezalandırma ve kendi kendine durumlarla ilgili provalar yapmayı (**self-rehearsal**) içermektedir.<sup>449</sup> Bu kapsamda, bireylerin kendi kendilerini kontrol etmelerini sağlayan sistemler örgütler için önemli merkezi kontrol sistemleri olarak da kabul edilmektedir. Ayrıca, kendi kendine kontrol sistemlerinin adaptasyonu bireylerin kendi kendini yönetimleri içinde oldukça önemli bir yere sahiptir.<sup>450</sup>

Kendi kendine yönetim, kendi kendini kontrol teorisi üzerine kurulmuştur ve bireyin kendini kontrol edebilmesini içermektedir.<sup>451</sup> Kendi kendine yönetim; bireysel hedefler oluşturma, hedefleri gerçekleştirmek için kendi kendini eğitme ve hedeflere ulaşmak için kendini yönlendirme gibi davranışlarla ilgili olmaktadır.<sup>452</sup> Kendi kendine yönetim, hem lider hem de izleyenlerin görevlerini en etkili şekilde gerçekleştirebilmeleri için gerekli becerilerin oluşturulmasına ve bireylerin etkililiğine engel olacak davranışların kontrol edilmesine yardımcı olmaktadır.<sup>453</sup> Kendi kendine yönetim bireyin performansını artırmakla kalmayıp örgütün performansı üzerine de olumlu etkisi bulunmaktadır.<sup>454</sup>

Kendi kendine yönetim çalışanların kendi iş ortamlarını ve öz motivasyonlarını oluşturmaya yardımcı olacak ve örgüt içinde oluşturulan standartlardan sapmayı en aza indirmeyi kolaylaştıracak uygun davranışların geliştirilmesi olarak da düşünülebilir. Öz liderlik, kendi kendine yönetim davranışlarını kapsayarak bireylerin kendi kendilerini etkileme sistemlerine yön vermektedir.<sup>455</sup> Ayrıca, öz liderlik bireylerin davranışlarının sebeplerine odaklanarak bilişsel ve davranışsal boyutları birleştirmektedir; böylece bireyi kendi kendine yönetimden daha fazla etkileyebilmektedir. Öz liderlik, bireylerin davranışlarını etkileyen bilişsel süreçleri içermektedir ve kendi kendini yönetimin ötesinde daha yüksek değerdeki hedeflere

---

<sup>449</sup> Manz, 1986, s. 586; Manz, 1986, s. 588.

<sup>450</sup> Manz, 1986, s. 585.

<sup>451</sup> Thoresen, Carl E., and Michael J. Mahoney. **Behavioral self-control**. New York, 1974: Holt, Rinehart ve Winston, 1974, s. 45; Manz ve Sims, A.g.e., 1980, s. 362.

<sup>452</sup> Neck ve Houghton, A.g.e., 2006, s. 280; Manz ve Sims, A.g.e., 1980, s. 362.

<sup>453</sup> Pearce ve Manz., 2005, s. 135.

<sup>454</sup> Manz ve Sims, A.g.e., 1980, s. 366.

<sup>455</sup> Manz, 1986, ss.590-591.

odaklanılmasını sağlamaktadır.<sup>456</sup> Kısacası, öz liderlik; kendi kendini kontrol ve kendi kendini yönetme teorilerinde önerilen davranışsal boyutlarla içsel motivasyonu ve yapıcı düşünce teorilerine dayanan bilişsel boyutları birleştirmektedir.<sup>457</sup>

Öz liderlik ile önemli ölçüde ilişkili olan içsel motivasyon, bireylerin kendi motivasyonları ile bilişsel faaliyetlerinin harekete geçirebilmesini ve karşılaşılan durumlarla ilgili kendilerini etkileyerek gerekli davranışların gösterilmesinin sağlanmasını kapsamaktadır. Öz liderliğin doğal ödül boyutu, bireylerin içsel motivasyonuna dayanmaktadır. Bu kapsamda, öz liderliğe sahip çalışanlar örgütte görevlerini ya da işle ilgili faaliyetlerini gerçekleştirirken dış kaynaklı ödüllerdense içsel motivasyonlarına yardımcı olacak doğal ödülleri daha çok önemsemektedirler.<sup>458</sup>

Kendi kendini etkileme öz liderlik kavramıyla iç içe olmaktadır. Öz liderlik, kendi kendini etkileme sürecinin daha geniş bir açıdan ele alınmış hali olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, öz liderlik, kendi kendine yönetim davranışlarını içine alarak bireylerin kendi kendilerini etkileme sistemlerine yön vermektedir.<sup>459</sup> Bireyler, bir aktiviteyi ya da görevi gerçekleştirirken dış etkilere ihtiyaç duymadan doğal ödüle odaklanarak veya içsel dürtü kaynaklarını kullanarak kendilerini motive edebilmekte ve kendi kendilerini bu yönde etkileyebilmektedirler. Ancak, doğal ödülün daha etkili olduğu kabul görmüş olsa da görevin veya aktivitenin içerisinde doğal ödül olmadığı durumlarda kendini ödüllendirmenin de bireylerin kendi kendilerini etkileme konusunda faydalı olduğu belirtilmektedir.<sup>460</sup>

Tüm bu bilgiler ışığında, öz liderlik kavramı bireylerin kendilerini güçlendirmelerine, etkilemelerine ve davranışlarını düzenlemelerine yardımcı olabilecek çeşitli teorilerle ilişkilendirilmektedir. Öz liderlik, kendi kendini düzenleme, sosyal biliş, kendi kendini kontrol ve içsel motivasyon teorileriyle ilişkili

---

<sup>456</sup> Houghton ve Neck, 2006, s. 281.

<sup>457</sup> Houghton ve Neck, 2006, ss. 280-281.

<sup>458</sup> Houghton ve Neck, 2006, s. 281.

<sup>459</sup> Manz, 1986, ss.590-591.

<sup>460</sup> Manz, 1986, s. 589; Houghton ve Neck, 2006, s. 282.

olmakla birlikte kendi kendini etkileme ve öz yeterlilik teorilerini de içine alarak bu teorilerden daha geniş ve kapsamlı bir anlam taşımaktadır.<sup>461</sup>

### 3.3.3 Öz Liderlik Kavramının Önemi

Küresel koşullar altında geleneksel liderlik rolleri değişikliğe uğramaktadır. Örgüt içinde liderin izleyicilerini yönlendirmesinden öte örgüt içindeki her bir bireyin kendi kendine liderliği bireylerin örgüte olan katkılarının maksimum düzeye çıkarılmasını sağlamaktadır. Ayrıca, günümüz koşullarında örgütler, çalışanlardan daha fazla yaratıcılık, yenilikçilik, değişen koşullar karşısında daha hızlı ve esnek olmalarını, işbirliği yapmalarını ve inisiyatif almalarını talep etmekle birlikte her kademedeki çalışandan liderlik yetenekleri göstermesini ve geliştirmesini beklenmektedir. Bu çerçevede, günümüz örgütlerinde sadece yöneticilerin ya da liderlerin değil her bir çalışanın kendini etkilemesi, öz yönetimini sağlaması ve karar verebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Tüm bu özellikleri gerçekleştirebilmek için de öz liderlik gerekli olmaktadır.<sup>462</sup>

Öz liderlik etkili bir birey olabilmenin temelini oluşturmaktadır. Bireyler öz liderlikleri sayesinde iletişim becerilerini geliştirilebilir, işbirliği yapılabilir, bir takımı yönetilebilir, başarılarından veya hatalarından öğrenmeye açık olabilir ve güçlü yönlerinden yararlanmayı becerebilirler.<sup>463</sup>

Bireylerin motivasyon ve kontrol kaynaklarının temelini, bireylerin kendilerinin oluşturduğu belirtilmektedir. Bu doğrultuda, öz liderlik bireylerin düşünce kontrolünü artırmaktadır, bireylerin olumsuz duygularını belirlemesine yardımcı olmaktadır ve bireylerin başarılı olmasını engelleyecek düşünceler yerine başarıyı destekleyici olumlu düşünceler geliştirmesini sağlamaktadır.<sup>464</sup> Bunlara ek olarak, öz

---

<sup>461</sup> Manz, 1986, s. 589.

<sup>462</sup> Pearce, Craig L. "The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes." **Human Resource Management Review**, Vol. 17, No. 4, 2007, pp. 357-358.; Andrew ve Kazan, ss. 122-123; Craig ve Conger, ss. 123-124.

<sup>463</sup> Andrew ve Kazan, s.125; Pearce ve Manz, 2005, s. 133; Pearce, s. 358.

<sup>464</sup> Andrew ve Kazan, ss. 363-368.

liderlik bireylerin bilinçli bir şekilde düşüncelerini ve davranışlarını etkilemelerini sağlayarak bireylerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Bireyler, öz lider olarak kendi gelişimlerini sağladıkları zaman örgütlerde bu durumdan yararlanmaktadır. Örgütlerde öz liderlik desteklenirse, bireyler daha işbirlikçi olabilmektedir ve bireylerin örgüte bağlılıkları artırılabilir. Ayrıca, örgütte öz liderliğin desteklemesi, öğrenen organizasyonları geliştirmek için oldukça önemli bir unsur olmaktadır.<sup>465</sup>

Öz liderliğin olduğu örgütlerde, her bireyin hem kendiyle ilgili hem de örgütle ilgili sorunların çözülmesi için katılımı beklenmektedir ve örgütlerin bireyleri bu konuda desteklemesi gerekmektedir. Ayrıca, öz liderliğin olduğu örgütlerde liderler, çalışanlara ne yapmaları gerektiğini anlatmak yerine onları serbest bırakarak çalışanların işleriyle ilgili kendi kendilerini yönlendirmelerini sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle, lider çalışanlarını bilgi işçisi olarak görüp onları her zaman “ne-neden-nasıl” sorularına yanıt aramaya yönlendirmektedir. Böylece, çalışanların güçlendirilmesi sağlanmaktadır.<sup>466</sup>

Güçlendirmenin ve özerkliğin düşük olduğu örgütlerde, liderin etkileme tarzı komuta ve kontrol şeklinde olmaktadır ve bireyler lider tarafından kontrol edilmektedir veya yönlendirilmektedir. Güçlendirmenin ve özerkliğin yüksek olduğu örgütlerdeyse öz liderlik desteklenmektedir ve bireyler kendi davranışlarını kontrol edebilmektedir. Böylece, örgüt içinde çalışanlar çevredeki değişimlere paralel olarak bilişsel ve davranışsal süreçlerini daha kolaylıkla yönetebilmektedirler.<sup>467</sup> Bu doğrultuda, güçlendirme ve özerklik sayesinde öz liderliğin yaygın olduğu örgütlerde yaratıcılık, yenilikçilik ve müşteri memnuniyeti açısından rekabet üstünlüğü sağlanabilmektedir.<sup>468</sup>

Sürekli değişim içinde olan günümüz iş dünyasına uyum sağlayabilmek için her kademedeki çalışanın kendi işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk alabilmesi ve hızlı karar verebilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede, öz liderlik kavramı giderek önem

---

<sup>465</sup> Andrew ve Kazan, s. 251.

<sup>466</sup> Manz, 1986, s.590.

<sup>467</sup> Houghton ve Yoho, 2005, s. 69.

<sup>468</sup> Andrew ve Kazan, ss. 1747-1758.

kazanmakla birlikte akademik ve profesyonel çevrelerin de ilgisini çekmeye devam etmektedir. Ayrıca, öz liderlik kavramının; ilk olarak çalışılmaya başlanılmasından günümüze kadar birçok kavramla birlikte incelendiği veya bu kavramlar üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu kavramlara; işyerinde maneviyat<sup>469</sup>, performans tahmini<sup>470</sup>, örgütsel değişim<sup>471</sup>, toplam kalite yönetimi<sup>472</sup>, öz liderlik takımları<sup>473</sup>, farklılıkların yönetimi<sup>474</sup>, iş tatmini<sup>475</sup>, hedef belirleme ve başarısı<sup>476</sup>, takım performansı<sup>477</sup>, takım devamlılığı<sup>478</sup>, kültür<sup>479</sup> ve etik<sup>480</sup> örnek olarak verilmektedir.

Yapılan araştırmalara göre, öz liderliğin sorumluluk alabilme, bağımsız olabilme, yaratıcılık, yenilikçilik, girişimcilik, iş tatmini ve güçlendirme gibi sonuçları

---

<sup>469</sup> Neck, Christopher P., and John F. Milliman. "Thought self-leadership: Finding spiritual fulfilment in organizational life." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 9, No. 6, 1994, pp. 9-16.

<sup>470</sup> Neck, Christopher P., Greg L. Stewart, and Charles C. Manz. "Thought self-leadership as a framework for enhancing the performance of performance appraisers." **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 31, No. 3, 1995, pp. 278-302.

<sup>471</sup> Neck, Christopher P. "Thought self-leadership: A self-regulatory approach towards overcoming resistance to organizational change." **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 4, No. 2, 1996, pp. 202-216.

<sup>472</sup> Neck, C. P., and C. C. Manz. "Total leadership quality: integrating employee self-leadership and total quality management." **Advances in the Management of Organizational Quality**, Vol. 1, 1996, pp. 39-77.

<sup>473</sup> Neck, C. P., G. L. Stewart, and C. C. Manz. "Self-leaders within self-leading teams: Toward an optimal equilibrium." **Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams**, Vol. 3, No. 43-65, 1996.

<sup>474</sup> Neck, Christopher P., Wanda J. Smith, and Jeffrey L. Godwin. "Thought self-leadership: a self-regulatory approach to diversity management." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 12, No. 3, 1997, pp. 190-203.

<sup>475</sup> Houghton, Jeffery D., and Darryl L. Jinkerson. "Constructive thought strategies and job satisfaction: A preliminary examination." **Journal of Business and Psychology**, Vol. 22, No. 1, 2007, pp. 45-53; Roberts, Heather E., and Roseanne J. Foti. "Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction." **Journal of Business and Psychology**, Vol. 12, No. 3, 1998, pp. 257-267.

<sup>476</sup> Neck, Christopher P., Hossein Nouri, and Jeffrey L. Godwin. "How self-leadership affects the goal-setting process." **Human Resource Management Review**, Vol. 13, No. 4, 2004, pp. 691-707; Godwin, Jeffrey L., Christopher P. Neck, and Jeffrey D. Houghton. "The impact of thought self-leadership on individual goal performance: A cognitive perspective." **Journal of Management Development**, Vol. 18, No. 2, 1999, pp. 153-170.

<sup>477</sup> Stewart, Greg L., and Murray R. Barrick. "Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type." **Academy of Management Journal**, Vol. 43, No. 2, 2000, pp. 135-148.

<sup>478</sup> Houghton, Jeffery D., Christopher P. Neck, and Charles C. Manz. "We think we can, we think we can, we think we can: the impact of thinking patterns and self-efficacy on work team sustainability." **Team Performance Management**, Vol. 9, No. ½, 2003, pp. 31-41.

<sup>479</sup> Alves, v.d., A.g.e., ss. 338-359.

<sup>480</sup> VanSandt, Craig V., and Christopher P. Neck. "Bridging ethics and self leadership: Overcoming ethical discrepancies between employee and organizational standards." **Journal of Business Ethics**, Vol.43, No. 4, 2003, pp. 363-387.



bulunmaktadır.<sup>481</sup> Bunlara ek olarak, öz liderlik özelliklerini gösteren bireyler görevlerini ve iş süreçlerini daha çok sahiplenmektedirler. Bu yüzden öz liderler görevleri, hedefleri, takımları ve örgütleri için daha çok sorumluluk duymaktadırlar. Aynı şekilde, öz liderlik bireylerin kendi kontrollerini sağlamalarına ve karar verme süreçlerinde daha bağımsız olmalarına neden olmaktadır. Öz liderlik özelliklerine sahip olmayan bireyler daha çok geleneksel liderlerin kendi davranışlarını ve düşüncelerini yönlendirmelerini beklemektedirler.<sup>482</sup>

Örgütlerde yenilikçi faaliyetlerin sürekli olması ve yeni ya da yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi istenildiğinde, örgütlerin öz liderliğe büyük önem vermesi gerekmektedir. Öz liderliğe sahip örgütlerde, her bir birey kendi düşüncelerini özgürce ifade edebilmektedir ve kendi kendine karar verebilmektedir. Öz liderliğe sahip olan bireylerse, farklı fikirlere ve düşüncelere açık olup örgütlerde yaratıcılığın ve yenilikçiliğin artmasını sağlayabilmektedir. Bunlara ek olarak, bireyler öz liderlik sayesinde daha özerk olup girişimci, yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler gösterebilmektedir.<sup>483</sup> Tablo 4'te öz liderliğin birey ve örgüt için olan faydaları özetlenmektedir.

---

<sup>481</sup> Neck ve Houghton, A.g.e., 2006, s. 283; DiLiello, Trudy C., and Jeffery D. Houghton. "Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 4, 2006, pp. 319-337; Carmeli, Abraham, Ravit Meitar, and Jacob Weisberg. "Self-leadership skills and innovative behavior at work." **International Journal of Manpower**, Vol.27, No. 1, 2006, pp. 75-90; Neck, C. P., H. M. Neck, and C. C. Manz. "Thought self-leadership: Mind management for entrepreneurs." **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Vol. 2, No. 1, 1997, pp. 25-35.

<sup>482</sup> Houghton, Jeffery D., and Steven K. Yoho. "Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?." **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 11, No. 4, 2005, p. 66.

<sup>483</sup> DiLiello ve . Houghton, 2006, ss. 326-327; Prussia, Anderson ve Manz, 1998, pp. 525-526.

**Tablo 4: Öz Liderliğin Bireysel ve Örgütsel Faydaları**

| <b>Birey için Olan Faydalar</b> | <b>Örgüt için Olan Faydalar</b>              |
|---------------------------------|----------------------------------------------|
| Kişisel farkındalık             | Güçlendirilmiş ve birbirine bağlı çalışanlar |
| Öz güven                        | Sonuç ve hedef belirlemenin geliştirilmesi   |
| Anlam ve amaç bulabilme         | Daha hızlı ve daha iyi karar verme           |
| Stresi azaltmak                 | Daha yaratıcı ve yenilikçi olma              |
| Mutluluğu artırmak              | Çatışmanın azaltılması                       |
| Daha iyi iletişim               | İşbirlikçi takım çabası                      |

**Kaynak:** *Bryant, Andrew, and Ana Lucia Kazan. Self-leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out. McGraw-Hill (Kindle Fire Edition, Retriew from Amazon.com), 2013, p. 251.*

Tüm bu bilgiler doğrultusunda, dinamik ve karmaşık iş ortamlarına uyum sağlayabilmek için çalışanların da liderlik süreçlerine dahil edilmesi gerekmektedir. Bunun içinde çalışanlar öz liderliğe sahip olmalıdır ve öz liderlik örgüt içinde geliştirilmelidir. Ayrıca, öz liderlik, örgüt içinde güvenin ve takım potansiyelinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu durum, örgütlerde bireylerin daha işbirlikçi olmasına ve birbirine güvenen ve etkili takımların oluşmasına yön vermektedir. Bu bireyler veya takımlar, görevlerini gerçekleştirmek için yönlendirmeye ya da denetime ihtiyaç duymadan iç motivasyonlarını sağlayarak görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmektedirler. Bunlara ek olarak, bireyler görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, öz liderlikleri sayesinde kendilerini gözlemleyerek kendi kapasitelerinin ve öz yeterliliklerinin farkına varabilirler. Öz liderliğin sağladığı bu farkındalık, çalışanların davranışlarını düzenleyerek çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyecek düşüncelerini, davranışlarını ve yeteneklerini geliştirebilmeleriyle birlikte bireylerin kendi kararlarını kendilerinin verebilmelerini etkilemektedir. Ayrıca, öz liderlik yaratıcılığı ve yenilikçi faaliyetleri örgütün tüm seviyelerine yayarak örgütün her seviyesinde yeniliğin gerçekleşmesinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır.<sup>484</sup>

<sup>484</sup> Andrew ve Kazan, ss. 1747-1758; Pearce ve Manz, 2005, s. 133; Bligh, Pearce ve Kohles, 2006, s. 302; Ritchie, Ron, and Philip A. Woods. "Degrees of distribution: Towards an understanding of variations in the nature of distributed leadership in schools." **School Leadership and Management**, Vol. 27, No. 4, 2007, pp. 365-366.

### 3.3.4 Öz Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar

Öz liderlikle ilgili yapılan çalışmaların incelenmesi öz liderlik kavramının nasıl ölçümlendiğinin ve hangi boyutlardan oluşturulduğunun belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Literatür çalışmamız sonucunda öz liderlikle ilgili yapılan çalışmalar Tablo 5’te özetlenmektedir. Tablo 5’te literatür çalışmasında incelenen çalışmaların yapılış tarihine göre kimler tarafından çalışıldığı, hangi ölçeğin kullanıldığı, ölçeği oluşturan madde sayısı, boyut sayısı, boyutları, örnekleme ve öneriler/sonuçlar gösterilmektedir.

**Tablo 5: Öz Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar**

| Yazar (lar)                        | Ölçek | Kullanılan Ölçek        | Boyut | Boyutlar                           | Örnekleme                  | Öneriler/ Sonuçlar                                                                                                                                |
|------------------------------------|-------|-------------------------|-------|------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manz (1983) <sup>485</sup>         | -     | Teorik Çalışma          | 2     | Davranış Odaklı Olma<br>Doğal Ödül | -                          | Bireylerin öz liderliklerini geliştiren yöntemler ve boyutlar önerilmiştir.                                                                       |
| Manz (1986) <sup>486</sup>         | -     | Teorik Çalışma          | 2     | Davranış Odaklı Olma<br>Doğal Ödül | -                          | Öz liderliğin, kendi kendini yönetim davranışlarını içine alarak bireylerin kendi kendilerini etkileme sistemlerine yön verdiği belirtilmektedir. |
| Manz ve Sims (1987) <sup>487</sup> | 22    | Kalitatif ve kantitatif | 2     | Davranış Odaklı Olma               | Amerika, Çalışanlar, N=276 | Kendi kendini yöneten takımlardaki                                                                                                                |

<sup>485</sup> Manz, Charles C. "Improving performance through self-leadership." **National Productivity Review**, Vol. 2, No. 3, 1983, pp. 288-297.

<sup>486</sup> Manz, Charles C. "Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations." **Academy of Management Review**, Vol. 11, No. 3, 1986, pp. 585-600.

|                             |   |                                                                                           |   |                                                         |   |                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             |   | çalışma. Öz liderlik, "Öz Yönetim Liderliği Davranışları" ölçeği kullanılarak ölçülmüştür |   | Doğal Ödül                                              |   | en etkili liderlerin kendi kendini gözlemleme, kendi kendine hedef koyma ve kendi kendini ödüllendirme gibi öz liderlik davranışlarının gösterilmesini sağlayan liderler olduğu tespit edilmiştir. |
| Manz (1990) <sup>488</sup>  | - | Teorik Çalışma                                                                            | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Öz liderlik Düşünceleri | - | Öz liderlik boyutları davranış odaklı, doğal ödül ve düşünce sistemini geliştirme olarak belirlenmiştir.                                                                                           |
| Manz (1992a) <sup>489</sup> | - | Kalitatif çalışma                                                                         | - | -                                                       | - | Örgütte, öz liderlik becerilerine sahip takımların stratejik kararlar üzerine etkisi daha çok olmaktadır.                                                                                          |
| Manz (1992b) <sup>490</sup> | - | Teorik Çalışma. Öz liderlik ve                                                            | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Düşüncelerini           | - | Öz liderlik bireylerin yapmaları gereken                                                                                                                                                           |

<sup>487</sup> Manz, Charles C., and Henry P. Sims Jr. "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams." **Administrative Science Quarterly**, 1987, pp. 106-129.

<sup>488</sup> Manz, C.C. "The Art of Self-Leadership", **Executive Excellence**, Vol. 7, No. 8, 1990, pp. 7-8.

<sup>489</sup> Manz, Charles C. "Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths." **Human relations**, Vol. 45, No. 11, 1992a, pp. 1119-1140.

<sup>490</sup> Manz, C.C. **Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself For Personal Excellence**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992b.

|                             |    |                                                                                                                                                                                                   |   |                                         |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             |    | boyutlarıyla ilgili tanımlamalar yapılmıştır. Öz liderlik boyutları için bireylerin kendilerini değerlendirmelerinde yararlanabilecekleri ifadeler ve sorular yer almaktadır.                     |   | Yeniden Tasarlama                       |          | şeylerle ilgili olarak kendilerini motive etmelerini içerdiği belirtilmektedir. Bireylerin yaşadıkları çevreyi kendi istekleri doğrultusunda şekillendirmeleri önerilmektedir. Ayrıca, bireylerin öz liderliklerini gerçekleştirmeleri için öz liderlik boyutlarını kapsayan bir sistem önerilmektedir. |
| Manz (1992c) <sup>491</sup> | -  | Teorik Çalışma. Öz liderlik ve boyutlarıyla ilgili tanımlamalar yapılmıştır. Öz liderlik boyutları için bireylerin kendilerini değerlendirmelerinde yararlanabilecekleri 61 ifade yer almaktadır. | - | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Düşünce | -        | Örgüt içinde çalışanların güçlendirilmesinin temelinde çalışanların öz liderliğinin yattığı belirtilmektedir.                                                                                                                                                                                           |
| Cox                         | 42 | Kendi                                                                                                                                                                                             | 3 | Meta                                    | Amerika, | Çalışanların öz                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

<sup>491</sup> Manz, C. C. "Self-leadership...the heart of empowerment." **The Journal for Quality and Participation**, Vol. 15, No.4, 1992c, pp. 80-86.

|                                           |    |                                                                                     |   |                                                           |                                                        |                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1993) <sup>492</sup>                     |    | geliştirdiği ölçek.                                                                 |   | Davranış Odaklı Olma Bilişsel (cognitive)                 | Savunma sanayi, 73 birim 529 çalışan                   | liderlik davranışlarındaki değişim stresli bir süreç olmaktadır ve yöneticiler tarafından tehdit olarak algılanabilmektedir                        |
| Williams (1997) <sup>493</sup>            | -  | Kalitatif çalışma                                                                   | - | İş Ortamı Görev Performansı Düşünsel/ Yapısal Öz Liderlik | -                                                      | Çalışanların kişilik özelliklerinin öz liderlik ile ilişkisi olabileceği önerilmiştir.                                                             |
| Anderson ve Prussia (1997) <sup>494</sup> | 50 | Manz ve Sims'in <sup>495</sup> daha önce yapmış olduğu çalışmalar temel alınmıştır. | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Yapıcı Düşünce Modeli     | Amerika, Üniversite, Akademisyen ve öğrenciler, N= 189 | Kapsam geçerliliği doğrultusunda 90 maddelik ölçek 50 madde olarak ve belirtilen boyutlar ile sonuçlandırılmıştır                                  |
| Robert ve Foti (1998) <sup>496</sup>      | 50 | Cox'un 1993 yılında geliştirmiş olduğu ölçek.                                       | 2 | Davranış Odaklı Olma Bilişsel                             | Amerika, Çalışanlar, N=76                              | Öz liderlik, yönetsel yapı ve iş özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Öz liderlik davranışlarına sahip olan çalışanlar daha özerk ve özgür |

<sup>492</sup> Cox, Jonathan F. "The effects of superleadership training on leader behavior, subordinate self-leadership behavior, and subordinate citizenship." PhD diss., University of Maryland at College Park, 1993.

<sup>493</sup> Williams, Scott. "Personality and self-leadership." **Human Resource Management Review**, Vol. 7, No. 2, 1997, pp. 139-155.

<sup>494</sup> Anderson, Joe S., and Gregory E. Prussia. "The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity." **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 4, No. 2, 1997, pp. 119-143.

<sup>495</sup> Manz, 1983, 1986, 1992; Manz ve Sims, 1991.

<sup>496</sup> Roberts, Heather E., and Roseanne J. Foti. "Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction." **Journal of Business and Psychology**, Vol. 12, No. 3, 1998, pp. 257-267.

|                                                 |    |                                                                                                                             |   |                                                       |                                                           |                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |    |                                                                                                                             |   |                                                       |                                                           | iş ortamlarında işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır.                                                                                                                                          |
| Prussia, Anderson ve Manz (1998) <sup>497</sup> | 90 | Manz (1992b) ile Prussia ve Anderson'ın (1997) yapmış olduğu çalışmalar temel alınmıştır.                                   | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Yapıcı Düşünce Modeli | Amerika, Lisans, Girişimcilik Dersi Alan Öğrenciler N=151 | Öz liderlik yetenekleri, öz yeterlilik algıları ve çalışanların performansları arasındaki ilişki incelenmiştir.                                                                                   |
| Kazan (1999) <sup>498</sup>                     | 50 | Anderson ve Prussia'nın 1997 yılında geliştirmiş olduğu ölçek kullanılmıştır                                                | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Yapıcı Düşünce Modeli | Amerika, Ohio Americorps üyeleri, N=127                   | Bireylerin iç kontrol odaklı olmaları ve öz liderlik algıları arasında olumlu ilişki bulunmaktadır.                                                                                               |
| Houghton ve Neck (2002) <sup>499</sup>          | 35 | Kendileri tarafından geliştirilen revize edilmiş öz liderlik ölçeği ( <b>revised self-leadership questionnaire - RSLQ</b> ) | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Yapıcı Düşünce Modeli | Amerika, Üniversite Öğrencileri N=442 N=357               | Bireylerin öz liderlik davranışlarını ve becerilerini ölçmek için geliştirilen revize edilmiş öz liderlik ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmıştır. Daha önce geliştirilen öz liderlik |

<sup>497</sup> Prussia, Gregory E., Joe S. Anderson, and Charles C. Manz. "Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy." **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 19, No. 5, 1998, pp. 523-538.

<sup>498</sup> Kazan, Ana Lúcia. "Exploring the concept of self-leadership: factors impacting self-leadership of Ohio Americorp's members." PhD diss., The Ohio State University, 1999.

<sup>499</sup> Houghton, Jeffery D., and Christopher P. Neck. "The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 17, No. 8, 2002, pp. 672-691.

|                                                       |    |                                |   |                                                       |                                                  |                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------|----|--------------------------------|---|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                       |    |                                |   |                                                       |                                                  | anketlerine göre güvenilirliği oldukça yüksektir.                                                                                                                                |
| Houghton, Bonham, Neck ve Singh (2004) <sup>500</sup> | 35 | Houghton ve Neck, 2002, (RSLQ) | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Yapıcı Düşünce Modeli | Amerika, Üniversite Öğrencileri, N=381           | Öz liderlik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Dışa dönük ve dürüst olma özellikleriyle öz liderlik boyutlarının arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. |
| DiLiello ve Houghton (2006) <sup>501</sup>            | -  | Teorik Çalışma                 | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Yapıcı Düşünce Modeli | -                                                | Öz liderliğin yenilikçilik, yaratıcılık ve örgüt desteği arasındaki ilişki incelenmiştir. Öz liderlerin daha yaratıcı ve yenilikçi olacakları ön görülmüştür.                    |
| Politis (2006) <sup>502</sup>                         | 18 | Manz 1992 <sup>503</sup>       | 1 | Davranış Odaklı Olma                                  | Amerika, İmalat, Avustralya, Sanayi, Çalışanlar, | Öz liderliğin davranış odaklı boyutu ile ekip performansı arasında                                                                                                               |

<sup>500</sup> Houghton, Jeffery D., T. W. Bonham, Christopher P. Neck, and Kusum Singh. "The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 19, No. 4, 2004, pp. 427-441.

<sup>501</sup> DiLiello, Trudy C., and Jeffery D. Houghton. "Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 4, 2006, pp. 319-337.

<sup>502</sup> Politis, John D. "Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction." **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 27, No. 3, 2006, pp. 203-216.

<sup>503</sup> Manz, C.C. **Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1992.



|                                                     |    |                                |   |                                                       |                                                      |                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------|----|--------------------------------|---|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     |    |                                |   |                                                       | N= 304                                               | olumlu ilişki bulunmaktadır.                                                                                                                                                                               |
| Carmeli, Meitar ve Weisberg (2006) <sup>504</sup>   | 35 | Houghton ve Neck, 2002, (RSLQ) | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Yapıcı Düşünce Modeli | İsrail, Kamu Sektörü, Pilot Çalışma N=100, N=175     | Öz liderlik davranışları çalışanların yenilikçi iş davranışlarını geliştirmektedir.                                                                                                                        |
| Georgianna (2007) <sup>505</sup>                    | 35 | Houghton ve Neck, 2002, (RSLQ) | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Yapıcı Düşünce Modeli | Amerika, Amerikalı (N=74= ve Çinli (N=44) Öğrenciler | Bireylerin öz liderlik becerilerini geliştirirken kültürel özellikleri dikkate alınmalıdır.                                                                                                                |
| Konradt, Andressen ve Ellwart (2009) <sup>506</sup> | 27 | Houghton ve Neck, 2002, (RSLQ) | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Yapıcı Düşünce Modeli | Finans Sektörü, N=310                                | Çalışanların motivasyonları , iş tatmini ve performansı ile öz liderlik davranışları arasında ilişkiler araştırılmıştır. Öz liderlik ile bireysel düzeydeki performans arasında olumlu ilişki bulunmuştur. |
| Furtner, Rauthmann ve Sachse (2010) <sup>507</sup>  | 35 | Houghton ve Neck, 2002, (RSLQ) | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Yapıcı                | Amerika, Öğrenci, N=168                              | Öz liderlik ile sosyal duygusal zeka ( <b>socioemotional</b>                                                                                                                                               |

<sup>504</sup> Carmeli, Abraham, Ravit Meitar, and Jacob Weisberg. "Self-leadership skills and innovative behavior at work." **International Journal of Manpower**, Vol. 27, No. 1, 2006, pp. 75-90.

<sup>505</sup> Georgianna, Sibylle. "Self-leadership: a cross-cultural perspective." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 22, No. 6, 2007, pp. 569-589.

<sup>506</sup> Konradt, Udo, Panja Andressen, and Thomas Ellwart. "Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators." **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 18, No. 3, 2009, pp. 322-346.

<sup>507</sup> Furtner, Marco R., John F. Rauthmann, and Pierre Sachse. "The Socioemotionally Intelligent Self-Leader: Examining Relations Between Self-Leadership And Socioemotional Intelligence." **Social Behavior & Personality: An International Journal**, Vol. 38, No. 9, 2010, pp. 1191-1196.

|                                               |    |                                                                                                        |   |                                                       |                              |                                                                                                      |
|-----------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               |    |                                                                                                        |   | Düşünce Modeli                                        |                              | <b>intelligence)</b> arasındaki ilişki ilk defa incelenmiştir. Aralarında olumlu ilişki bulunmuştur. |
| Chung, v.d. (2011) <sup>508</sup>             | 35 | Houghton ve Neck, 2002, <b>(RSLQ)</b>                                                                  | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Yapıcı Düşünce Modeli | Çin, N=991                   | Öz liderlik davranışları karizmatik lider davranışlarını etkilemektedir.                             |
| Wilson (2011) <sup>509</sup>                  | 35 | Houghton ve Neck, 2002, <b>(RSLQ)</b>                                                                  | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Yapıcı Düşünce Modeli | Amerika, Çalışanlar, N=645   | Güçlendirme ile çalışanların öz liderlik becerileri arasında olumlu ilişki bulunmuştur.              |
| Brown ve Fields (2011) <sup>510</sup>         | 50 | Anderson ve Prussia'nın 1997 yılında geliştirmiş olduğu öz liderlik ölçeği <b>(SLQ)</b> kullanılmıştır | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Yapıcı Düşünce Modeli | Amerika, Yönetici, N=75      | Öz liderlik boyutları liderlerin işleriyle davranışlarını etkilemektedir.                            |
| Tabak, Çelik, ve Türköz (2011) <sup>511</sup> | 29 | Tabak, Sigri, Turkoz'un 2009 <sup>512</sup>                                                            | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül                       | Türkiye, Kamu sektörü, N=240 | Kamu sektöründe çalışanların demografik                                                              |

<sup>508</sup> Chung, Anyi, I-Heng Chen, Amber Yun-Ping Lee, Hsien Chun Chen, and Yingtzu Lin. "Charismatic leadership and self-leadership: a relationship of substitution or supplementation in the contexts of internalization and identification?." **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 24, No. 3, 2011, pp. 299-313.

<sup>509</sup> Wilson, J. H. "Freedom at work: Psychological empowerment and self-leadership." **International Journal of Business and Public Administration**, Vol. 8, No. 1, 2011, pp. 106-124.

<sup>510</sup> Brown, Ronald T., and Dail Fields. "Leaders engaged in self-leadership: Can followers tell the difference?." **Leadership**, Vol. 7, No. 3, 2011, pp. 275-293.

<sup>511</sup> Tabak, A., Çelik, M., and Türköz, T., "Self-Leadership in Public Sector." **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3, No. 3, 2011, pp. 114-133.

|                                                    |    |                                                                                                                                                                           |   |                                                       |                           |                                                                                      |
|----------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    |    | yılında Türkçeye çevirmiş olduğu Houghton ve Neck'in 2002 yılında geliştirmiş olduğu öz liderlik ölçeği (RSLQ) kullanılmıştır                                             |   | Yapıcı Düşünce Modeli                                 |                           | özellikleri, çalışanların öz liderliklerini etkilemektedir.                          |
| Furtner, Rauthmann ve Sachse (2011) <sup>513</sup> | 27 | Andressen ve Konradt'ın <sup>514</sup> Almacaya 2007 yılında çevirmiş olduğu Houghton ve Neck'in 2002 yılında geliştirmiş olduğu öz liderlik ölçeği (RSLQ) kullanılmıştır | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Yapıcı Düşünce Modeli | Almanya, Avusturya, N=168 | Kişilik özelliklerinden narsisizmin öz liderlikle ile olumlu ilişkisi bulunmaktadır. |
| Kayar (2011) <sup>515</sup>                        | 35 | Houghton ve Neck,                                                                                                                                                         | 3 | Davranış Odaklı Olma                                  | Pakistan, N=169           | Yaratıcılık ve öz liderliğin                                                         |

<sup>512</sup> Tabak, A., Sign, Ü. & Türköz, “ The adapdation study. Turkish form of self leadership scale- Oz liderlik (kendi kendine liderlik) Ölcegi Türkce Formu Uyarlama Çahçmasi”, **17th Congress of National Management and Organization**, May 21-23, Eskişehir, 2009, pp. 303-309.

<sup>513</sup> Furtner, Marco R., John F. Rauthmann, and Pierre Sachse. "The Self-Loving Self-Leader: An Examination Of The Relationship Between Self-Leadership And The Dark Triad." **Social Behavior & Personality: An International Journal**, Vol. 39, No. 3, 2011, pp. 369-379.

<sup>514</sup> Andreßen, Panja, and Udo Konradt. "Messung von Selbstführung: Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version des Revised Self-Leadership Questionnaire." **Zeitschrift für Personalpsychologie**, Vol. 6, No. 3, 2007, pp. 117-128.

<sup>515</sup> Kalyar, Masood Nawaz. "Creativity, self-leadership and individual innovation." **The Journal of Commerce**, Vol. 3, No. 3, 2011, pp. 20-28.

|                                                   |    |                                                                                                                                                                                                                                    |   |                                                                      |                                         |                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   |    | 2002,<br>(RSLQ)                                                                                                                                                                                                                    |   | Doğal Ödül<br>Yapıcı<br>Düşünce<br>Modeli                            |                                         | bireysel<br>yenilik üzerine<br>olumlu etkisi<br>bulunmaktadır.                                                        |
| Hauschildt<br>ve Konradt<br>(2012) <sup>516</sup> | 27 | Andressen<br>ve<br>Konradt'ın <sup>517</sup><br><br>Almanca<br>2007<br>yılında<br>çevirmiş<br>olduğu<br>Houghton<br>ve<br>Neck'in<br>2002<br>yılında<br>geliştirmiş<br>olduğu öz<br>liderlik<br>ölçeği<br>(RSLQ)<br>kullanılmıştır | 3 | Davranış<br>Odaklı Olma<br>Doğal Ödül<br>Yapıcı<br>Düşünce<br>Modeli | Almanya,<br>Çalışanlar,<br>N=81         | Öz liderlik<br>bireylerin ve<br>takımların<br>işleriyle ilgili<br>yeterliliklerini<br>olumlu yönde<br>etkilemektedir. |
| Unsworth<br>ve Mason<br>(2012) <sup>518</sup>     | 35 | Houghton<br>ve Neck,<br>2002,<br>(RSLQ)                                                                                                                                                                                            | 3 | Davranış<br>Odaklı Olma<br>Doğal Ödül<br>Yapıcı<br>Düşünce<br>Modeli | Avustralya<br>Çalışanlar,<br>N=128      | Öz liderlik<br>çalışanların<br>işleriyle ilgili<br>gerginliklerini<br>azaltmaktadır.                                  |
| Marshall,<br>v.d.<br>(2012) <sup>519</sup>        | 35 | Houghton<br>ve Neck,<br>2002,<br>(RSLQ)                                                                                                                                                                                            | 3 | Davranış<br>Odaklı Olma<br>Doğal Ödül<br>Yapıcı<br>Düşünce<br>Modeli | Avustralya<br>Öğretmen-<br>ler<br>N=418 | Daha iyi<br>eğitime sahip<br>olanlar ve öz<br>güvene sahip<br>olanların öz<br>liderlikleri<br>yüksek                  |

<sup>516</sup> Hauschildt, Kristina, and Udo Konradt. "Self-leadership and team members' work role performance." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 27, No. 5, 2012, pp. 497-517.

<sup>517</sup> Andreßen ve Konradt, 2007, ss. 117-128.

<sup>518</sup> Unsworth, Kerrie L., and Claire M. Mason. "Help yourself: The mechanisms through which a self-leadership intervention influences strain." **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 17, No. 2, 2012, pp. 235-245.

<sup>519</sup> Marshall, Glenn, Sandra Kiffin-Petersen, and Geoffrey Soutar. "The Influence Personality and Leader Behaviours have on Teacher Self-leadership in Vocational Colleges." **Educational Management Administration & Leadership**, Vol. 40, No. 6, 2012, pp. 707-723.

|                                                       |    |                                                                                                                                                                                   |   |                                                       |                                                 |                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                       |    |                                                                                                                                                                                   |   |                                                       |                                                 | olmaktadır. Ayrıca vizyonu olan ve iyi bir iletişime sahip olan liderler öz liderliğin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.                                                               |
| Marques-Quinteiro ve Curral (2012) <sup>520</sup>     | 24 | Houghton ve Neck, 2002, <b>(RSLQ)</b>                                                                                                                                             | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Yapıcı Düşünce Modeli | Uluslararası yazılım şirketi, Çalışanlar, N=208 | Öz liderlik proaktif iş davranışlarını olumlu yönde etkiler.                                                                                                                               |
| Furtner, Baldegger ve Rauthmann (2013) <sup>521</sup> | 27 | Andressen ve Konrad'tın <sup>522</sup> Almancaya 2007 yılında çevirmiş olduğu Houghton ve Neck'in 2002 yılında geliştirmiş olduğu öz liderlik ölçeği <b>(RSLQ)</b> kullanılmıştır | 3 | Davranış Odaklı Olma Doğal Ödül Yapıcı Düşünce Modeli | Almanya, İsviçre, Avusturya Liechtenstein N=447 | Liderlerin öz liderlik becerilerinin dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzlarıyla olumlu yönde ilişkisi bulunmaktayken laissez-faire liderlik ile olumsuz yönde ilişkisi bulunmaktadır. |
| Mahembe, Engelbrech                                   | 35 | Houghton ve Neck,                                                                                                                                                                 | 3 | Davranış Odaklı Olma                                  | Güney Afrika,                                   | Öz liderlik ölçeğinin                                                                                                                                                                      |

<sup>520</sup> Marques-Quinteiro, Pedro, and Luís Alberto Curral. "Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies." **The Journal of Psychology**, Vol. 146, No. 6, 2012, pp. 559-577.

<sup>521</sup> Furtner, Marco R., Urs Baldegger, and John F. Rauthmann. "Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership." **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 22, No. 4, 2013, pp. 436-449.

<sup>522</sup> Andressen ve Konradt, 2007, ss. 117-128.

|                                                            |    |                                         |   |                                                                      |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ve Kock<br>(2013) <sup>523</sup>                           |    | 2002,<br>(RSLQ)                         |   | Doğal Ödül<br>Yapıcı<br>Düşünce<br>Modeli                            | N= 375                                                                                                                           | geçerlilik ve<br>güvenilirliği<br>test edilmiştir.<br>Araştırma<br>sonucunda<br>kullanılan<br>ölçeğin öz<br>liderlik<br>boyutlarını<br>ölçmek için<br>geçerli olduğu<br>sonucuna<br>varılmıştır. |
| Houghton,<br>Carnes ve<br>Ellison<br>(2013) <sup>524</sup> | 35 | Houghton<br>ve Neck,<br>2002,<br>(RSLQ) | 3 | Davranış<br>Odaklı Olma<br>Doğal Ödül<br>Yapıcı<br>Düşünce<br>Modeli | Amerika,<br>Öğrenci,<br>N=357;<br>Çin,<br>Öğrenci,<br>N=285;<br>Almanya,<br>Öğrenci,<br>N=447;<br>Portekiz,<br>Öğrenci,<br>N=720 | Öz liderlik<br>ölçeği farklı<br>kültürlerde<br>analiz edilerek<br>öz liderlik<br>ölçeğinin<br>geçerli bir<br>ölçme aracı<br>olduğu<br>bulunmuştur.                                               |

Öz liderlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiği zaman bu kavramın çok boyutlu olarak ele alındığı görülmektedir. Öz liderlik, 1990 yılına kadar davranış odaklı olma ve doğal ödül olmak üzere iki boyut olarak ele alınmıştır. Yapılan çalışmalarda, davranış odaklı olma boyutunun genel olarak kendini gözlemleme, hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendine yüklenme ve kendine hatırlatıcılar belirleme alt boyutlarından oluşturulduğu görülmektedir.<sup>525</sup> 1990'lı yılların başlarındaysa öz liderlik kavramının yapıcı düşünce modeli boyutu geliştirilmeye başlanmıştır.<sup>526</sup> Öz

<sup>523</sup> Mahembe, Bright, Amos S. Engelbrecht, and Francois S. De Kock. "A confirmatory factor analytic study of a self-leadership measure in South Africa." **SA Journal of Human Resource Management**, Vol. 11, No. 1, 2013, pp. 1-10.

<sup>524</sup> Houghton, Jeffery D., Andrew Carnes, and Christopher N. Ellison. "A Cross-Cultural Examination of Self-Leadership: Testing for Measurement Invariance Across Four Cultures." **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 2013, pp.1-17.

<sup>525</sup> Manz, 1983, pp. 288-297; Manz, 1986, pp. 585-600.

<sup>526</sup> Neck ve Houghton, 2006, s. 273; Neck, Christopher P., and Charles C. Manz. "Thought Self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect." **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 17, No. 5, 1996, pp. 445-467; Manz, Charles C., and

liderliğin yapıcı düşünce modeli boyutu öz liderlik düşünceleri olarak da adlandırılarak incelenmiştir.<sup>527</sup> Öz liderliğin yapıcı düşünce modeli boyutununsa genel olarak başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme alt boyutlarından oluşturulduğu görülmektedir.<sup>528</sup>

1983 yılında, öz liderlik kavramı ilk olarak Manz tarafından çalışılmaya başlanmıştır ve bireylerin öz liderliklerinin iş yerindeki performansları için oldukça önemli olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, öz liderliğin davranış odaklı olma ve doğal ödül boyutları ele alınmaktadır.<sup>529</sup>

Manz, 1986 yılında yapmış olduğu çalışmasında öz liderlik kavramının davranış odaklı olma ve doğal ödül boyutlarına yer vermiştir. Bu çalışmada, öz liderliğin kendi kendine yönetim davranışlarını kapsadığı ve bireylerin kendi kendilerini etkileme davranışlarına yön verdiği belirtilmektedir.<sup>530</sup>

1987 yılında, Manz ve Sims öz liderliğin davranış odaklı olma ve doğal ödül boyutlarını öz yönetim liderliği davranışları olarak ele almıştır. Manz ve Sims'in geliştirmiş olduğu öz yönetim liderliği davranışları ölçeği 22 ifade içermektedir ve bu çalışmanın sonucunda kendi kendini yöneten takımlardaki en etkili liderlerin kendi kendini gözlemleme, kendi kendine hedef koyma ve kendi kendini ödüllendirme gibi öz liderlik davranışlarının gösterilmesini sağlayan liderler olduğu tespit edilmiştir.<sup>531</sup>

1990 yılında, Manz'ın yapmış olduğu çalışmasıyla öz liderlik üç boyut olarak incelenmeye başlanmıştır. Bu boyutları davranış odaklı, doğal ödül ve öz liderlik düşünceleri oluşturmaktadır. Öz liderlik düşüncelerini; düşünce sistemini geliştirme (**improve your belief system**), başarılı performans hayal etme, kendi kendine

---

Chris P. Neck. "Inner leadership: creating productive thought patterns." **The Executive**, Vol. 5, No. 3, 1991, pp. 87-95.

<sup>527</sup> Neck, Chris P., and Charles C. Manz. "Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance." **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, No. 7, 1992, pp. 681-699; Neck, Christopher P., and John F. Milliman. "Thought self-leadership: Finding spiritual fulfilment in organizational life." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 9, No. 6, 1994, pp. 9-16.

<sup>528</sup> Neck ve Houghton, 2006, s. 277; Houghton, Neck ve Singh, 2004, s. 428.

<sup>529</sup> Manz, 1983, ss. 288-297; Neck ve Houghton, 2006, s. 270.

<sup>530</sup> Manz, 1986, ss. 585-600.

<sup>531</sup> Manz ve Sims, 1987, ss. 106-129.

konuşma ile yeni geliştirilen düşünceleri öğrenme ve kullanma (**learn and use new improved script**) oluşturmaktadır.<sup>532</sup>

1992 yılında, Manz tarafından yazılan kitapta, öz liderlik ve öz liderliğin davranış odaklı, doğal ödül ve düşünce boyutlarıyla ilgili tanımlamalar bulunmaktadır. Ayrıca, bu kitapta bireylerin öz liderliklerini değerlendirmelerinde yararlanabilecekleri ifadeler ve sorulara yer verilmektedir.<sup>533</sup>

Manz'ın 1992 yılında yapmış olduğu bir diğer çalışmasıdaysa; öz liderlik düşünceleri veya düşüncelerini yeniden tasarlama boyutu yapıcı düşünce modeli olarak adlandırmaktadır. Öz liderliğin yapıcı düşünce modeli, başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma, düşünce veya fikirlerini geliştirme ile düşüncelerini yeniden tasarlama alt boyutlarından oluşmaktadır. Ayrıca, Manz'ın bu çalışmasında bireylerin öz liderliklerini değerlendirmelerinde yararlanabilecekleri 61 ifade kullanmıştır.<sup>534</sup>

1993 yılında, Cox'un doktora tez çalışması kapsamında geliştirilen öz liderlik ölçeği; meta (**meta**), davranış odaklı olma, bilişsel (**cognitive**) ve takım çalışması (**teamwork**) öz liderlik boyutlarını içermektedir. Öz liderliğin meta boyutu kendi kendine sorunları çözme ve inisiyatif alma (**initiative**) alt boyutlarından, davranış odaklı olma boyutu kendini gözlemlleme ve değerlendirme, kendini ödüllendirme ve hedef belirleme alt boyutlarından ve yapıcı düşünce modeli boyutu doğal ödül bulma ve fırsatları düşünme ve fayda beklentisi (**opportunity thought and efficacy expectation**) alt boyutlarından oluşmaktadır. 42 maddeden oluşan bu ölçek, faktör analizi sonucunda 34 madde ile sonuçlandırılmıştır.<sup>535</sup>

1997 yılında, Anderson ve Prussia öz liderlikle ilgili ampirik bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada, 90 madde içeren ölçek geliştirilmiştir ve bu ölçek davranış odaklı olma, doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli boyutlarını ölçmek için kullanılmıştır. Bu

---

<sup>532</sup> Manz, C.C. "The Art of Self-Leadership", **Executive Excellence**, Vol. 7, No. 8, 1990, pp. 7-8.

<sup>533</sup> Manz, 1992b.

<sup>534</sup> Manz, 1992c, s. 80.

<sup>535</sup> Cox, 1993, ss. 138-142; Cox, 1993, ss. 310-312.



çalışma, kapsam geçerliliği doğrultusunda 90 maddelik ölçek 50 madde olarak ve belirtilen boyutlar ile sonuçlandırılmıştır.<sup>536</sup>

Houghton ve Neck 2002 yılında, Anderson ve Prussia'nın 1997 yılındaki çalışmasının sonucunda belirlenen 50 maddelik ölçeğin belirsizlikler içermesinden dolayı geçerliliği olamayacağını ileri sürmüşlerdir. Houghton ve Neck'in öz liderlik ölçeği hazırlama çalışmasında, Anderson ve Prussia'nın çalışmasındaki 50 maddelik ölçeği 33 madde olacak şekilde sadeleştirilmiştir ve Cox'un 1993 yılında geliştirdiği "Liderlik Stratejileri Ölçeği" çalışmasında yer alan doğal ödül bulma boyutundan 2 madde alınarak toplam 35 maddelik ölçek oluşturulmuştur. Houghton ve Neck, 35 maddeden oluşan bu öz liderlik ölçeğini "Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği (**revised self-leadership questionnaire- RSLQ**)" olarak adlandırmışlardır. "Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği" davranış odaklı olma, doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli boyutlarını ölçmektedir. Davranış odaklı olma kendini gözlemleme, hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendine yüklenme ve kendine hatırlatıcılar belirleme boyutlarından oluşmaktadır. Yapıcı düşünce modeli başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ile inanç ve varsayımlarını değerlendirme boyutlarından oluşmaktadır. Bunlara ek olarak, Houghton ve Neck, revize edilen ölçeğin bireysel ve örgütsel araştırmalarda kullanılabilecek şekilde ve yeterlilikte olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, bu ölçeğin Anderson ve Prussia'nın 1997 yılında geliştirdikleri ölçekteki belirsizliklerin ve yanlışların giderilmesiyle güvenilir ve geçerli olduğu ileri sürülmektedir.<sup>537</sup>

Geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış "Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği", öz liderlikle ilgili farklı kültürlerde yapılan ampirik çalışmalarda da kullanılarak en çok kullanılan öz liderlik ölçeğini oluşturmaktadır. Bu çalışmalarda "Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeğinin", öz liderlik boyutlarını ölçmek için geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.<sup>538</sup> Bunlara ek olarak, Tablo 5'te görüldüğü üzere, literatürde öz liderlik boyutlarını genel olarak davranış odaklı olma, doğal ödül ve yapıcı düşünce

---

<sup>536</sup> Anderson, Joe S., and Gregory E. Prussia. "The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity." **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 4, No. 2, 1997, pp. 119-143.

<sup>537</sup> Houghton ve Neck, 2002, ss. 672-691.

<sup>538</sup> Houghton, Carnes ve Ellison, 2013, s. 11; Mahembe, Engelbrech ve Kock, 2013, s. 9.

modeli boyutlarının oluşturduğu belirtilmektedir. Davranış odaklı olma boyutunun en yaygın kullanılan alt boyutlarını; kendini gözlemlenme, hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendine yüklenme ve kendine hatırlatıcılar belirleme oluşturmaktadır. Yapıcı düşünce modeli genel olarak başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ile inanç ve varsayımlarını değerlendirme boyutlarından oluşmaktadır.<sup>539</sup>

### 3.3.5 Öz Liderlik Boyutları

Öz liderlik boyutları, olumlu duyguları ve arzu edilen yetkinlikleri güçlendirirken olumsuz duyguların ve yararsız davranışların önlenmesini sağlamaktadır.<sup>540</sup> Öz liderlik, bireylerin etkinliğini ve performanslarını artırmak için belirli davranışsal ve bilişsel boyutlardan oluşmaktadır. Öz liderlik temel olarak üç boyut şeklinde gruplandırılmaktadır.<sup>541</sup>

- Davranış Odaklı Olma (**Behaviour-Focused**)
- Doğal Ödül (**Natural Reward**)
- Yapıcı Düşünce Modeli (**Constructive Thought Pattern**)

#### 3.3.5.1 Davranış Odaklı Olma

Davranış odaklı olma boyutu, bireylerin kendi kendilerini kontrol edebilmelerini ve kendilerini gözlemlerini içermektedir. Bireyler kendileri hakkında gözlem yaptıkları zaman kendileriyle ilgili daha çok bilgiye sahip olup bireylerin öz farkındalıkları (**self-awareness**) oluşmaktadır. Bireylerin öz farkındalıklarıysa, bireylerin kendileriyle ilgili gerekli bilgiye sahip olmalarına ve davranışlarına neden olan faktörleri belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Davranış odaklı olma, bireylerin öz farkındalıklarını artırmakla birlikte bireylerin görevlerini gerçekleştirirken

---

<sup>539</sup> Houghton, Jeffery D., David Dawley, and Trudy C. DiLiello. "The abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership." **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 7, No. 2, 2012, p. 217; Mahembe, Engelbrech ve Kock, 2013, ss.2-3; Neck ve Houghton, 2006, s. 271; Carmeli ve Weisberg, 2006, s. 76.

<sup>540</sup> DiLiello ve Houghton, 2006, s. 326.

<sup>541</sup> Houghton ve Neck, 2002, s. 673; Neck ve Houghton, 2006, s. 271; Houghton, 2000, s. 5; Mahembe, Engelbrech ve Kock, 2013, ss.2-3; Houghton, Dawley ve DiLiello, 2012, s. 217; Carmeli ve Weisberg, 2006, s. 76.

davranışlarının yönetimini de sağlamaktadır.<sup>542</sup> Ayrıca, bu boyut yapılmasından keyif alınan davranışların cesaretlendirilmesi ve hoşnut olunmayan davranışlar karşısında gerekli olan işlerin yürütülebilmesi için bireylerin kendilerini etkileyerek ve kendilerini yöneterek kendi davranışlarına yön verebilmesini kapsamaktadır.<sup>543</sup>

Davranış odaklı olma beş alt boyuttan oluşmaktadır.<sup>544</sup>

- Kendini gözlemleme (**self-observation**)
- Hedef belirleme (**self-goal setting**)
- Kendini ödüllendirme (**self-reward**)
- Kendine yüklenme (**self-punishment**)
- Kendine hatırlatıcılar belirleme (**self-cueing**)

Öz liderlik bireylerin kendini gözlemlemesiyle başlamaktadır. Kendini gözlemleme içe bakış, iç gözlem, derin düşünme ve kendi düşünce veya hislerini inceleme olarak da bilinen, basit gibi görünen fakat uygulaması kolay olmayan bir süreçtir. Çünkü bireylerin kendilerini objektif olarak yargılamaları veya değerlendirmeleri her zaman kolay olmamaktadır.<sup>545</sup> Kendini gözlemleme, bireylerin davranışları, düşünceleri ve duygularıyla ilgili sistematik bilgi toplamasına, kendi gelişimini takip etmesine, artırılmak veya azaltılmak istenen davranışların belirlenmesine ve bu davranışları veya hareketleri ne zaman ve neden yaptığına dair öz farkındalık edinmelerine yardımcı olmaktadır. Böylece bireylerin kendilerini değerlendirebilmeleri, kendilerini etkili bir şekilde yönetebilmeleri ve olumsuz davranışların ortadan kaldırılması ya da değiştirilmesi sağlanmaktadır.<sup>546</sup> Buna ek olarak, bireylerin kendilerini etkili bir şekilde gözlemlemeleri bireylerin devam etmesi gereken ve ortadan kaldırılması gereken davranışlarını belirleyerek güçlenmelerini gerçekleştirmektedir. Bir başka ifadeyle, bireyler iyi ya da başarılı oldukları

---

<sup>542</sup> Manz, 1992, s. 27; Houghton ve Neck, 2002, s. 673; Houghton ve Neck, 2006, s. 271; Tabak, Akif, Tolga Türköz, and Nejat Basım. "Çalışanların öz liderlik algılamalarının izlenim yönetimi taktikleri kullanımına etkisi: Savunma Sanayinde bir araştırma (The role of employees' self-leadership on impression management tactics: An applied research in Defense Industry)." **METU Studies in Development**, Vol. 38, No. 1, 2011, s. 22.

<sup>543</sup> Tabak, A.g.e., 2012, s. 22.

<sup>544</sup> Houghton ve Neck, 2006, s. 271; Houghton ve Neck, 2002, s. 673.

<sup>545</sup> Andrew ve Kazan, s. 1584.

<sup>546</sup> Uğurluoğlu, s.177; Manz ve Sims, 1980, s. 364; Doğan ve Şahin, 2008, s. 142.

yönlerinin veya işlerinin farkına varıp kendilerini bu doğrultuda geliştirebilirler ve bireyler kötü ya da başarısız oldukları yönlerinin farkına varıp bunları değiştirmek için çalışabilirler.<sup>547</sup>

Davranış odaklı olma alt boyutlarından birini de hedef belirleme oluşturmaktadır. Hedef belirleme boyutu, bireylerin kendileri, performansları ya da gelecekte başarmayı istediği şeyler için hedefler belirleyebilmesini içermektedir. Bireylerin hedef belirleyebilmesi; bireylerin önceliklerinin belirlenmesi, kendi yollarını belirlemesi, motivasyonlarını sağlaması, kendine yön vermesi, kendilerine hesap verme ve sorumluluklarını tutabilme gibi davranışların geliştirilmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Bireyler gözlemlenebilirlik yoluyla edindikleri bilgiler ışığında daha bilinçli olarak kendi işleriyle ve uğraşlarıyla ilgili hedefler oluşturabilirler ve bu doğrultuda bireyler detaylı plan yaparak hedeflerine ulaşabilmektedirler. Hedef belirleme çok önemli ya da hayati öneme sahip hedefler olmak zorunda değildir. Hedef belirlenirken ufak ya da orta boyutta da hedefler belirlenebilir ve bu hedeflerin ulaşılabilir olması gerekmektedir. Böylelikle, bireylerin motivasyonlarını ve performanslarını artırıcı durumlar ya da etkiler ortaya çıkmaktadır.<sup>548</sup> Bireylerin hedefler belirleyerek onlar için çalışması, örgütlerin de hedeflerine ulaşmasını olumlu yönde etkileyebilmektedir.<sup>549</sup>

Kendini ödüllendirme boyutu, bireyin kendini hoşlandığı şeylerle ödüllendirmesiyle ilgili olmaktadır. Bireylerin belirlemiş oldukları hedefleri başarılı şekilde gerçekleştirebilmesinde kendini ödüllendirmenin önemli bir yeri bulunmaktadır. Bireyin kendini ödüllendirmesi; istenilen davranışlara ve amaçlara ulaşılabilmesi için veya yapılan işin ve görevin başarılı şekilde yerine getirilebilmesi için bireylerin motive olmasını ve daha istekli olmasını sağlamaktadır. Kendini ödüllendirme fiziksel olabileceği gibi soyutta olabilmektedir. Fiziksel ödüle, bir hedefin başarılmaması durumunda tatile gidilmesi; soyut ödüle ise övgü cümlesi örnek olarak verilebilir.<sup>550</sup>

---

<sup>547</sup> Manz ve Sims, 1980, ss. 361-362; Manz ve Sims, 2001, p. 3.

<sup>548</sup> Doğan ve Şahin, 2008, s. 142; Andrew ve Kazan, s. 1632-1644.

<sup>549</sup> Manz ve Sims, 1980, s. 366.

<sup>550</sup> Neck ve Houghton, 2006, s. 271; Manz ve Sims, 1980, s. 362.

Kendine yüklenme bireylerin kendi kendilerini değerlendirmeleri ve düzeltmeleriyle ilgili olmaktadır. Kendine yüklenme boyutu, zayıf veya kötü performans sergilendiğinde, bir görevde ya da işte başarısız olduğunda ve hata yapıldığında bireyin kendini düzene sokmak için kendini eleştirmesini, sert bir şekilde değerlendirmesini veya cezalandırmasını içermektedir. Kendine yüklenme boyutu, kendini ödüllendirmenin tersi olarak bireyin istemeyen davranışlarının ortadan kaldırılmasına yöneliktir. Bir diğer ifadeyle, bireyler, yanlış bir şeyler yaptığını bildiği zaman kendine yüklenmeyle bu durumlara neden olan davranışların ortadan kalkmasını sağlayabilmektedirler. Ancak, kendine yüklenme boyutunda bireylerin kendilerini çok fazla eleştirmesi, cezalandırması ya da suçluluk hissetmesi olumsuz davranışları tetikleyebilir. Bu nedenle, bireylerin kendi kendilerini gereğinden fazla eleştirmesinden veya cezalandırmasından uzak durması gerekmektedir. Kendini ödüllendirmede ve kendine yüklenmede, bireyler başkalarının desteğini almaktansa kendi içsel motivasyonlarıyla istenilen davranışların artırılmasını ve istenmeyen davranışların azaltılmasını gerçekleştirmektedirler. Bir başka ifadeyle, bireyleri motive edici faktörler dış çevre tarafından değil bireyin kendisi tarafından belirlenmektedir. Ödüllendirmeye ve kendine yüklenmeyle istenilen davranışlar yeniden düzenlenebilmektedir.<sup>551</sup>

Kendine hatırlatıcılar belirlenmesi boyutu, bireylerin yapması gereken işler konusunda veya hedeflerine ulaşmasında belirlediği bazı objeleri veya örnek aldığı rol modellerini içermektedir. Bu doğrultuda, kendine hatırlatıcılar belirleme boyutu, uyarıcılar gibi düşünülebilir ve bireylerin dikkatlerini toplayarak görevlerine odaklanmasına yardımcı olmaktadır.<sup>552</sup> Ayrıca, kendine hatırlatıcılar belirleme, yapıcı davranışların teşvik edilmesi ve yapıcı olmayan davranışların azaltılması veya ortadan kaldırılması için faydalı olabileceği belirtilmektedir. Kendine hatırlatıcılar belirlemeye bireylerin yapması gereken işler konusunda kendisine listeler, notlar,

---

<sup>551</sup> Manz, 1986, s. 593; Manz ve Neck, 1999, ss. 21-35; Manz ve Sims, 1980, s. 364; Doğan ve Şahin, 2008, s. 142; Andrew ve Kazan, s. 1656; Houghton ve Neck, 2002, s. 673; Neck ve Houghton, 2006, s. 272.

<sup>552</sup> Manz, 1991, s. 23; Neck ve Houghton, 2006, s. 272; Andrew ve Kazan, s. 1668; Tabak, A.g.e., 2012, s. 24.

ekran koruyucular ve motive edici posterler oluşturması örnek olarak verilmektedir.<sup>553</sup>

Kısacası, davranış odaklı olmanın alt boyutları başarısızlığa ya da istenmeyen durumlara sebep olabilecek davranışların azaltılması veya yok edilmesi ve başarılı sonuçlara götürebilecek olumlu ve arzu edilen davranışların teşvik edilmesi için kullanılmaktadır.<sup>554</sup>

### 3.3.5.2 Doğal dl

z liderliğin doğal ödül boyutu, yapılacak işin olumlu yönlerinin ön plana çıkarılması yaklaşımını esas almaktadır. Bir başka ifadeyle, doğal ödül dışardan herhangi bir etki olmadan bireyin hoşuna giden davranışlara odaklanmasına ve hoşuna gitmeyen davranışlardan uzaklaşmasına yöneliktir. Doğal dl odaklı olma, bireylerin özellikle çeşitli sorunlarla uğraştıkları zamanlarda içsel motivasyonlarının artırılmasını sağlamaktadır. Doğal dl boyutu, öz liderlikte pozitif yaklaşımı ele alarak karşılaşılan zorluklar karşısında bireylerin motivasyonunu korumasını sağlamaktadır. Bireyler bu boyutu kullanırken sorunları göz ardı etmek yerine sorunların ya da istenilmeyen durumların üstesinden motivasyon oluşturan durumlar yaratarak gelmeye çalışmaktadır. Ayrıca, doğal ödül bireylerin yeterlilik duygularını ve kendi kendini kontrollerini teşvik etmektedir.<sup>555</sup>

Doğal dl boyutundaki iki önemli yaklaşım öz liderliğin etkililiğinin artmasına yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşımlardan birincisi çalışanların işleriyle veya görevleriyle ilgili olmaktadır ve verilen bir işe veya göreve daha zevk verici özellikler katmayı içermektedir. Bireyin işini veya görevini gerçekleştireceği yeri daha keyif alacağı bir şekle çevirmesi veya işiyle ilgili keyif verecek özelliklere odaklanması gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Ayrıca, bireyin işiyle ilgili kendini daha rahat hissedeceği ortamları ve daha zevk verecek faaliyetleri belirleyerek bireyin işi yapma yöntemlerini hoşa gidecek bir şekilde yeniden düzenlemesi önerilmektedir. Örneğin, işe ilgili toplantıların klasik bir toplantı odasında

<sup>553</sup> Neck ve Houghton, 2006, s. 272.

<sup>554</sup> Doğan ve şahin, 2008, s. 143.

<sup>555</sup> Houghton ve Neck, 2002, s. 673.

yapılmasından ziyade daha çekici bir yerde gerçekleştirilmesi doğal ödül olarak kabul edilebilir. Böylelikle, verilen işin veya görevin kendisi doğal olarak bireye ödül gibi gelebilmektedir. Doğal ödül kullanımındaki ikinci yaklaşım ise, bireyin düşüncelerini işin veya görevin istenilmeyen veya keyif vermeyen yanlarına odaklamaktan uzaklaştırmasını ve işin veya görevin özünde var olan çekici veya ödül gibi gelen yönlerine odaklamasını önermektedir. Örneğin bir sporcunun antrenman sonrasında yorgunluğunu göz ardı ederek daha sağlıklı bir yaşam sürecine odaklanması doğal ödül olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda, bireyler işlerinden tatmin olmak ve motivasyon kazanmak için işleriyle ilgili olumlu yönler yönelmektedirler.<sup>556</sup>

Özetle, doğal ödül bireyin çalışma azmini veya yeterliliğini olumlu yönde etkileyebilmektedir ve motivasyon düzeyinin üst seviyelere çıkarılmasına yardımcı olmaktadır.<sup>557</sup> Herhangi bir görevle ilgili doğal ödül belirlendiğinde bireyin iç motivasyonu, özerkliği ve öz yeterliliği olumlu yönde etkilenmektedir.<sup>558</sup>

### 3.3.5.3 Yapıcı Düşünce Modeli

Yapıcı düşünce modeli bireyin neler hakkında ve nasıl düşündüğünü ele almaktadır. Yapıcı düşünce modeli, bireyin performansını olumlu yönde etkileyecek yeni düşünceler veya düşünce modelleri geliştirmesini, bunları alışkanlık haline getirmesini ve bunların yönetilmesi konusundaki etkinliği kapsamaktadır.<sup>559</sup> Yapıcı düşünce modeli sorun ya da engellere odaklanmaktansa bireylerin fırsatlara odaklanmasını sağlayacak düşünce modelleri geliştirmesini içermektedir.<sup>560</sup>

Yapıcı düşünce modeli üç alt boyuttan oluşmaktadır:<sup>561</sup>

- Başarılı performans hayal etme (**visualizing successful performance**)
- Kendi kendine konuşma (**self-talk**)

<sup>556</sup> Manz, 1986, ss.304-305; Doğan ve Şahin, 2008, s. 144.

<sup>557</sup> Neck ve Houghton, 2006, s. 273; Doğan ve Şahin, 2008, ss. 143-144.

<sup>558</sup> Houghton ve Yoho, 2005, s. 67; Tabak, A.g.e., 2012, s. 24.

<sup>559</sup> Houghton ve Neck, 2002, s. 674; Manz ve Neck, 1999, s. 62; Manz ve Sims, 1989, s. 45; Neck ve Houghton, 2006, s. 272.

<sup>560</sup> Manz, 1992b, s.84; Doğan ve Şahin, 2008, s. 144.

<sup>561</sup> Houghton ve Neck, 2006, s. 272.

- İnanç ve varsayımları değerlendirme (**evaluating beliefs and assumptions**)

Yapıcı düşünce modeli alt boyutlarından başarılı performans hayal etme, bireyin görevle ilgili zihinsel provası olarak düşünülebilir. Başarılı performans hayal etme, bireyin durumla karşılaşmadan önce zihninde durumun bilişsel olarak yaratılmasıdır. Bir başka ifadeyle, başarılı performans hayal etme, bireyin önemli işlere yönelik olarak, işleri yapmadan önce veya sorunlarla ya da güçlüklerle karşılaştığı zaman bilinçli olarak işleri başarılı bir şekilde yerine getirdiğini, iyi performans gösterdiğini veya sorunların ya da güçlüklerin üstesinden geldiğini zihinde canlandırmasını kapsamaktadır. Ayrıca, bu alt boyut bireyin görevini tamamlamadan başarılı performans hayal edip bunu kafasında betimlemeler ve imgesel egzersizler yaparak yaşaması olarak tanımlanmaktadır. Başarılı performans hayal etme görev öncesi zihinsel provasının yapılmasından dolayı görevi başarılı bir şekilde yerine getirme ihtimalini artırmaktadır.<sup>562</sup>

Yapıcı düşünce modelinin diğer bir alt boyutu olan kendi kendine konuşma, bireyin kendiyile gizlice yaptığı konuşması ya da içsel konuşması olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kendi kendine konuşması, zihinsel olarak kendini değerlendirmesini içermektedir. Bireyin zor durumların veya sorunların karşısında kendi kendine sözlü ya da sözsüz olarak yapıcı yönde telkinlerde bulunarak konuşması ve ne yapmasının uygun olacağını kendisine hatırlatması stres seviyesini azaltabilmektedir ve motivasyonunu artırabilmektedir. Bu doğrultuda, kendi kendine konuşma bireylerin sorunlarla mücadele etmesine yardımcı olmaktadır.<sup>563</sup>

Bireyler tecrübeleri doğrultusunda düşünce yöntemleri veya alışkanlıklar geliştirme eğilimindedirler. İnanç ve varsayımları değerlendirme alt boyutu, bireylerin geliştirmiş olduğu bu alışkanlıklarının, düşünce yöntemlerinin veya modellerinin değerlendirilmesini kapsamaktadır. İnanç ve varsayımların değerlendirilmesi, bireyin kendini analiz etmesiyle işlevsel olmayan düşünce ya da görüş ve varsayımlarını belirleyerek bunların yerine daha yapıcı ve etkili olanlarını kullanmasını

---

<sup>562</sup> Tabak, Akif, Ünsal Sıgır, and Tolga Türköz. "Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması." **Bilgi**, Sayı. 67, Güz 2013, s.217; Houghton ve Neck, 2002, s. 674; Driskell, James E., Carolyn Copper, and Aidan Moran. "Does mental practice enhance performance?." **Journal of Applied Psychology**, Vol. 79, No. 4, 1994, p. 481.

<sup>563</sup> Tabak ve Türköz, 2013, s. 217; Houghton ve Neck, 2002, s. 674; Neck ve Houghton, 2006, s. 272.



kapsamaktadır. Bireylerin işlevsel olmayan olumsuz düşünce, görüş ve varsayımları, bireylerin karşılaştıkları sorunların veya zorlukların üstesinden gelememelerine neden olabilmektedir. Bireyler özellikle çeşitli sorunlarla ya da zorluklarla karşılaştıkları zaman olumsuz düşünceler geliştirebilmektedirler. Bu olumsuz düşüncelerin kaynağı ise bireylerin tecrübelerinden, inançlarından ve varsayımlarından kaynaklanmaktadır. Bu doğrultuda, bireylerin karşılaştıkları güç durumlarla veya sorunlarla ilgili inançları ve varsayımları üzerinde düşünüp değerlendirmeleri önerilmektedir. Ayrıca, bireylerin işlevsel olmayan düşüncelerini tanımlaması ve değiştirmesi bireylerin zorluklar karşısında daha yapıcı davranışlar geliştirmesine neden olacaktır.<sup>564</sup>

Sonuç olarak, yapıcı düşünce modeli bireylerin performanslarını olumlu yönde etkileyebilecek inanç veya varsayımları kapsayan düşünce modellerinin oluşturulmasına yardımcı olur. Bunun için, bireylerin öncelikli olarak sahip oldukları düşünce modellerini değerlendirip işlevsiz veya olumsuz düşüncelerini, inançlarını ve varsayımlarını daha yapıcı düşünce modelleriyle değiştirmesi önerilmektedir. Ayrıca, yapıcı düşünce modeli ile bireylerin tecrübelerini ve düşüncelerini olumlu yönde kullanabilmeleri ve başarıyı sağlayabilecek davranışlara yönelebilmeleri sağlanmaktadır.<sup>565</sup>

### **3.4 Örgütlerin Girişimcilik Yönelimleri, Öz Liderlik ve Çalışanların Yenilikçi İş Davranışlarıyla İlgili Yapılan Çalışmalar**

Literatür taramamız sonucunda, örgütlerin girişimcilik yönelimleri, öz liderlik ve çalışanların yenilikçi iş davranışları kavramlarının farklı kavramlarla ilişkilendirilerek araştırıldığı birçok çalışma görülmektedir. Ancak örgütlerin girişimcilik yöneliminin, öz liderliğin ve çalışanların yenilikçi iş davranışlarının birbirleriyle ilişkilendirilerek araştırıldığı çalışmalar oldukça sınırlı sayıda

---

<sup>564</sup> Tabak ve Türkoz, 2013, s. 217; Houghton ve Neck, 2002, s. 674; Neck ve Houghton, 2006, s. 272.

<sup>565</sup> Doğan ve Şahin, 2008, s. 145; Houghton ve Neck, 2002, s. 674.

bulunmaktadır. Bu kısımda, öz liderlik ve çalışanların yenilikçi iş davranışları, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve çalışanların yenilikçi iş davranışları ile örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik arasında yapılan çalışmalardan bahsedilecektir.

Öz liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan birini Carmeli ve Weisberg'in 2006 yılında yapmış olduğu çalışması oluşturmaktadır.<sup>566</sup> Bu çalışmanın amacı, öz liderlik ve çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışmadaki bağımsız değişkeni öz liderlik oluşturmaktadır. Öz liderlik boyutları davranış odaklı olma, doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli olarak ele alınmıştır. Davranış odaklı olma boyutunu kendini gözlemleme, hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendine yüklenme ve kendine hatırlatıcılar belirleme oluşturmaktadır. Yapıcı düşünce modeli boyutunu ise başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ile inanç ve varsayımlarını değerlendirme oluşturmaktadır. Çalışmadaki bağımlı değişkeni çalışanların yenilikçi iş davranışı oluşturmaktadır. Ayrıca, kontrol değişkenleri olarak çalışanların gelir düzeyleri ve iş hayatındaki çalışma süreleri kullanılmıştır. Şekil 3'te görülen araştırma modeli İsrail'de kamu sektöründe ve özel sektörde bulunan altı farklı işletmeden rastgele seçilen 175 çalışan üzerinde araştırılmıştır. Yapılan çalışmada, çalışanların yenilikçi iş davranışını ölçümlemek için Scott ve Bruce'un 1994 yılında<sup>567</sup> geliştirmiş olduğu ölçek kullanılmıştır ve öz liderliği ölçümlemek için ise Houghton ve Neck'in 2002 yılında<sup>568</sup> geliştirmiş olduğu revize edilmiş öz liderlik ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda, öz liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerine etkisi anlamlı çıkmıştır.

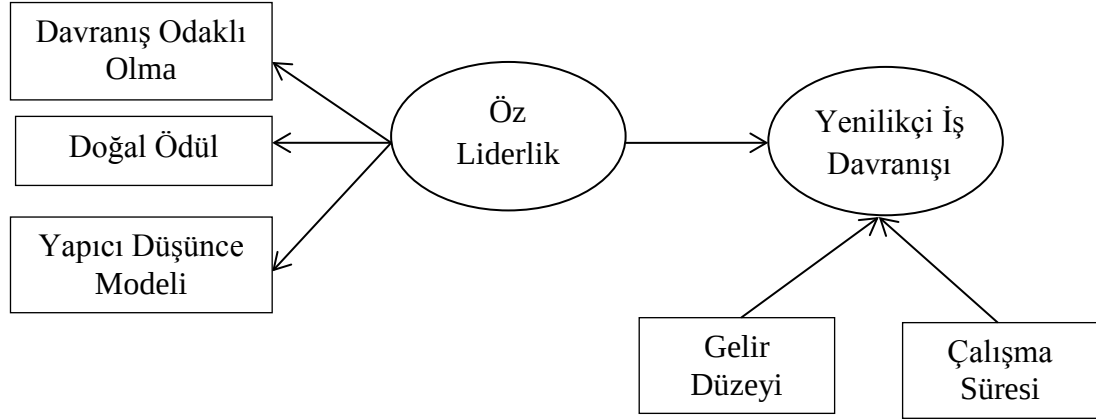
---

<sup>566</sup> Carmeli, Abraham, Ravit Meitar, and Jacob Weisberg. "Self-leadership skills and innovative behavior at work." **International Journal of Manpower**, Vol. 27, No. 1, 2006, pp. 75-90.

<sup>567</sup> Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce. "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace." **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 3, 1994, 580-607.

<sup>568</sup> Houghton, Jeffery D., and Christopher P. Neck. "The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 17, No. 8, 2002, pp. 672-691.

### Şekil 3: Carmeli ve Weisberg'in Araştırma Modeli



**Kaynak:** Carmeli, Abraham, Ravit Meitar, and Jacob Weisberg. "Self-leadership skills and innovative behavior at work." *International Journal of Manpower*, Vol. 27, No. 1, 2006, p. 81.

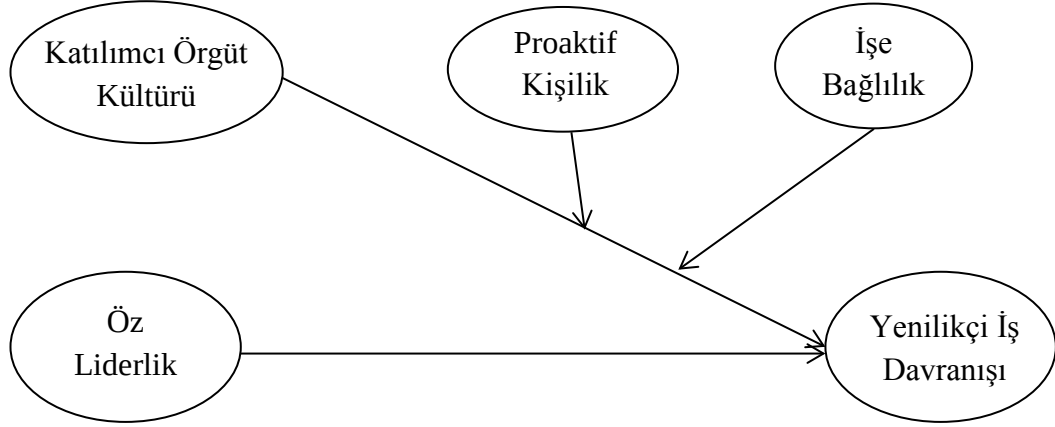
Öz liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer çalışma Tastan tarafından 2013 yılında yapılmıştır.<sup>569</sup> Bu çalışmanın amacını, katılımcı örgüt kültürü ve öz liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini ve katılımcı örgüt kültürünün yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini proaktif kişilik ve işe bağlılık düzenleyici değişkenleriyle araştırmak oluşturmaktadır. Bağımsız değişken olarak öz liderlik ve katılımcı örgüt kültürü, bağımlı değişken olarak çalışanların yenilikçi davranışları ve düzenleyici değişken olarak proaktif kişilik ve işe bağlılık kullanılmaktadır. Şekil 4'te görülen araştırma modeli, İzmir'de KOBİ'lerde yönetici olmayan 400 çalışana uygulanmıştır. Yapılan çalışmada, çalışanların yenilikçi iş davranışını ölçümlemek için Scott ve Bruce'un 1994 yılında<sup>570</sup> geliştirmiş olduğu ve öz liderliği ölçümlemek için ise Houghton ve Neck'in 2002 yılında<sup>571</sup> geliştirmiş olduğu ölçekler kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda, katılımcı örgüt kültürü ve çalışanların öz liderliklerinin yenilikçi iş davranışları üzerine olumlu etkisi bulunmuştur. Ayrıca, katılımcı örgüt kültürünün yenilikçi iş davranışı üzerine etkisine proaktif kişilik ve işe bağlılık düzenleyici değişken olarak etki etmektedir.

<sup>569</sup> Tastan, Seçil Bal. "The Influences of Participative Organizational Climate and Self-Leadership on Innovative Behavior and the Roles of Job Involvement and Proactive Personality: A Survey in the Context of SMEs in Izmir." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.75, 2013, pp. 407-419.

<sup>570</sup> Scott ve Bruce, 1994, ss. 580-607.

<sup>571</sup> Houghton ve Neck, 2002, pp. 672-691.

**Şekil 4: Tastan'ın Araştırma Modeli**



**Kaynak:** Tastan, Secil Bal. "The Influences of Participative Organizational Climate and Self-Leadership on Innovative Behavior and the Roles of Job Involvement and Proactive Personality: A Survey in the Context of SMEs in Izmir." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.75, 2013, p. 412.

Öz liderlik ve örgütlerin girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan birini J. Politis ve D. Politis'in 2009 yılında yaptığı çalışması oluşturmaktadır.<sup>572</sup> Bu çalışmada, liderlik tarzlarının girişimcilik yönelimi üzerine etkisini incelemek amaçlanmaktadır. Şekil 5'te görünen araştırma modeli Birleşik Arap Emirlikleri'nde bulunan 124 çalışan üzerinde araştırılmıştır. Çalışmanın bağımsız değişkenleri öz yönetim liderliği (**self management leadership**), öz liderlik ile dönüşümcü liderliktir. Bağımlı değişken ise girişimcilik yönelimidir. Bu çalışmada, öz yönetim liderliği Manz ve Sims'in 1987 yılında<sup>573</sup>, öz liderlik Manz'ın 1992 yılında<sup>574</sup>, dönüşümcü liderlik Bass'ın 1985 yılında<sup>575</sup> ve girişimcilik yönelimi Covin ve Slevin'in 1989 yılında<sup>576</sup> geliştirdikleri ölçeklerle ölçümlenmiştir. Çalışmanın sonucunda, öz yönetim liderliğinin, öz liderliğin ve dönüşümcü liderliğin girişimcilik yönelimini etkilediği bulunmuştur.

<sup>572</sup> Politis, John, and D. Politis. "The Relationship of Mainstream Leadership Styles to Entrepreneurial Orientation." In *The Proceedings of the 5th European Conference on Management, Leadership and Governance: Hellenic American University and the Atexcelixi Conference Centre*, Athens, Greece, 2009, Vol. 21, No. 1, pp. 202-211.

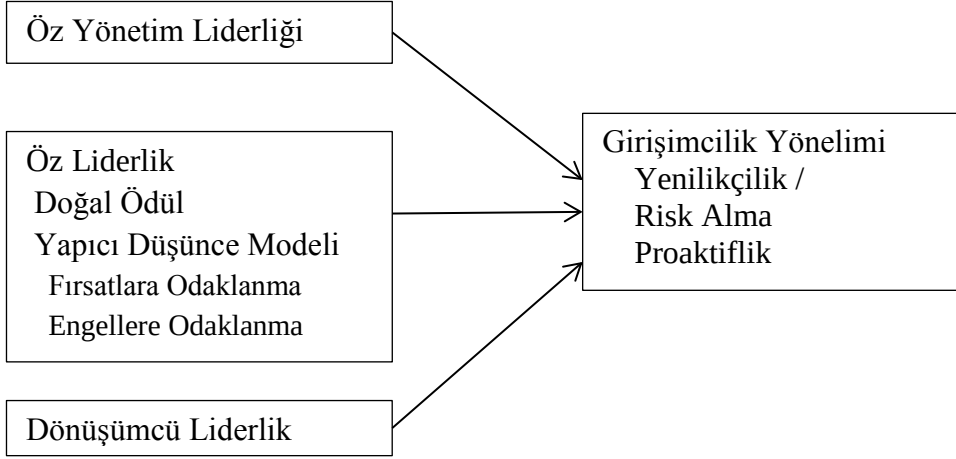
<sup>573</sup> Manz, Charles C., and Henry P. Sims Jr. "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams." *Administrative Science Quarterly*, 1987, pp. 106-129.

<sup>574</sup> Manz, Charles C. *Mastering self-leadership. Empowering yourself for personal excellence*, 4th ed., New Jersey, 1992.

<sup>575</sup> Bass, Bernard M. *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, NY, 1985.

<sup>576</sup> Covin, Jeffrey G., and Dennis P. Slevin. "Strategic management of small firms in hostile and benign environments." *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, 1989, pp. 75-87.

### Şekil 5: Politis ve Politis'in Araştırma Modeli



**Kaynak:** Politis, John, and D. Politis. "The Relationship of Mainstream Leadership Styles to Entrepreneurial Orientation." In *The Proceedings of the 5th European Conference on Management, Leadership and Governance: Hellenic American University and the Atexcelixi Conference Centre, Athens, Greece, 2009*, Vol. 21, No. 1, p. 206.

Öz liderlik ve örgütlerin girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer bir çalışma Politis ve Breman tarafından 2011 yılında yapılmıştır.<sup>577</sup> Bu çalışma, öz liderlik boyutlarının girişimcilik yönelimi boyutları üzerine etkisini incelemeyi amaçlamakla birlikte öz liderlik ile girişimcilik yöneliminin verimlilik ve yaratıcılık üzerine etkisini incelemeyi de amaçlamıştır. Araştırma, Hollanda’da ve Dubai’de gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, bu çalışma Dubai’de 401 ve Hollanda’da 285 çalışan üzerinde araştırılmıştır. Çalışmanın bağımsız değişkeni öz liderlik ve bağımlı değişkenleri ise girişimcilik yönelimi, verimlilik ve yaratıcılıktır. Bu çalışmada, öz liderlik Manz’ın<sup>578</sup> 1992 yılında yapmış olduğu çalışmasındaki öz liderlik boyutlarını tanımlamak ve değerlendirmek için kullanılan ifadelerden yararlanılarak ölçümlenmiştir ve girişimcilik yönelimi Covin ve Slevin’in 1989 yılında<sup>579</sup> geliştirdikleri ölçekle ölçümlenmiştir. Çalışmanın sonucunda, öz liderlik ile girişimcilik yönelimi arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, girişimcilik

<sup>577</sup> Politis, J. And Breman, Paul. "Self-Leadership, Entrepreneurship, Creativity And Productivity in The Netherlands And The United Arab Emirates" **ICSB World Conference**, 2011, pp. 125-141.

<sup>578</sup> Manz, C.C. **Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself For Personal Excellence**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992b.

<sup>579</sup> Covin, Jeffrey G., and Dennis P. Slevin. "Strategic management of small firms in hostile and benign environments." **Strategic Management Journal**, Vol. 10, No. 1, 1989, pp. 75-87.

yöneliminin ve öz liderliğin yaratıcılık ve verimlilik üzerine olan etkisi anlamlı çıkmıştır.

Literatürde, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen oldukça az çalışma bulunmaktadır. Amo'nun 2006 yılında yapmış olduğu çalışmada, örgütlerin girişimcilik yönelimi ile beyaz yakalı çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir.<sup>580</sup> Araştırma, Norveç'te işletme üzerine yüksek lisansı olan 153 beyaz yakalı çalışana uygulanmıştır. Yapılan çalışmada, Amo, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını Pinchot'un<sup>581</sup> 1985 yılındaki çalışmasından yararlanılarak geliştirdikleri ölçekle ölçülmüştür ve girişimcilik yönelimini ise Pinchot'un<sup>582</sup> ve Batemen ve Crant'ın<sup>583</sup> çalışmalarından uyarlamıştır. Bu çalışmada, örgütlerin sahip olduğu girişimcilik yönelimi çalışanlarda yenilikçi davranışları gerektirdiği ve çalışanların girişimcilik yönelimi algılarının çalışanların yenilikçi iş davranışları göstermelerini sağladığı belirtilmektedir. Bu doğrultuda, girişimcilik yöneliminin desteklendiği örgütlerde çalışanların yenilikçi iş davranışları gösterebildiği belirtilmektedir.<sup>584</sup>

Bu araştırmalardan elde edilen genel sonuç örgütlerin girişimcilik yöneliminin, öz liderliğin ve çalışanların yenilikçi iş davranışlarının birbirleriyle ilişkili olduğudur. Yapılan literatür taraması ışığında, bu tez çalışmasının araştırma kısmında örgütlerin girişimcilik yönelimlerinin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde öz liderliğin aracılık rolü araştırılacaktır.

---

<sup>580</sup> Amo, Bjorn Willy. "The influence from corporate entrepreneurship and intrapreneurship on white-collar workers' employee innovation behaviour.", **International Journal of Innovation and Learning**, Vol. 3, No. 3, 2006, pp. 284-285.

<sup>581</sup> Pinchot, Gifford. **Intrapreneuring**. New York: Harper&Row Publishing, 1985.

<sup>582</sup> Pinchot, Gifford. **Intrapreneuring**. New York: Harper&Row Publishing, 1985.

<sup>583</sup> Bateman, Thomas S., and J. Michael Crant. "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates." **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 14, No. 2, 1993, pp. 103-118.

<sup>584</sup> Amo, 2006, ss. 286-288.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖZ LİDERLİK, ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE ÇALIŞANLARIN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **4. Araştırma**

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın önemi ve amacı belirtilecektir. Daha sonra, araştırmanın kapsamına ve kısıtlarına, modeline, değişkenlerine ve hipotezlerine, araştırmanın yöntemine ve kullanılan ölçeklere yer verilecektir. Son olarak da, araştırmada uygulanan istatistiksel analizlere ve araştırmanın bulgularına yer verilecektir.

##### **4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Yoğunlaşan rekabet ortamında, örgütlerin değişimlere hızlı bir şekilde tepki vermesinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu yoğun rekabet ortamında, çalışanların yenilikçi iş davranışları örgütlerin değişimlere hızlı bir şekilde tepki vermesini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların yenilikçi iş davranışları, çalışanların yenilik geliştirme ve uygulama süreçlerine katılımını artırarak örgütlerde yenilik faaliyetlerinin artırılmasını ve sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamaktadır. Bu bağlamda, örgüt içinde çalışanların yenilikçi iş davranışlarını etkileyen değişkenlerin belirlenmesi veya çalışanların yenilikçi iş davranışlarının nasıl geliştirildiğinin bulunması örgütler için oldukça önemli olmaktadır. Tez çalışmasının literatür kısmında da açıklandığı gibi, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını etkileyen

değişkenler arasında örgütlerin girişimcilik yönelimi ve çalışanların öz liderlikleri önemli bir yere sahip olmaktadır. Örgütlerin girişimcilik yönelimi, örgüt içinde yeniliklerin geliştirilmesini, proaktif davranılmasını ve risk alınmasını sağlayan uygun örgüt ortamı oluşturarak çalışanların yenilikçi iş davranışlarının desteklenmesinde etkili olmaktadır. Çalışanların yenilikçi iş davranışları, örgütlerin girişimcilik yöneliminin yanı sıra bireylerin öz liderliklerinden de etkilenmektedir. Çalışanların öz liderlikleri, bireylerin istenilen davranışlara ve sonuçlara ulaşabilmek için kendi kendilerini yönlendirmelerini ve motive etmelerini sağlayarak çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemelerinde kritik bir rol oynamaktadır.

Rekabet ortamındaki hızlı değişime paralel olarak yenilikçi iş davranışı, girişimcilik yönelimi ve öz liderlik kavramlarının örgütler açısından taşıdığı önem giderek artmaktadır. Ayrıca, tez için yapılan literatür taramasında, ilgili kavramlar üzerine son yıllarda yapılan çalışma sayısında da artış olduğu görülmektedir. Ancak, yenilikçi iş davranışı, girişimcilik yönelimi ve öz liderlik kavramlarını bir arada ele alan ve aralarındaki ilişkiyi irdelemeye çalışan bilimsel araştırmaların sınırlı düzeyde kaldığı görülmektedir. Bu yetersizlik özellikle Türkçe literatürde kendisini daha yoğun bir şekilde hissettirmektedir. Bu bağlamda, yenilikçi iş davranışı, girişimcilik yönelimi ve öz liderlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi literatürdeki eksikliğe katkıda bulunulması açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle, hazırlanan tez çalışmasında öz liderlik, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma yapılması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede, bu çalışmanın temel amacını; örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde öz liderliğin aracılık rolünü araştırmak oluşturmaktadır. Bu tez çalışmasının bir diğer amacını, öz liderlik, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve çalışanların yenilikçi iş davranışları değişkenlerinin çalışanların demografik özellikleri açısından farklılık olup olmadığını araştırmak oluşturmaktadır.



## 4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma, İstanbul il sınırları içinde yer alan kamu, özel ve Türkiye’de kurulmuş yabancı sermayeli mevduat bankalarında gerçekleştirilmiştir ve araştırmanın kapsamını bu bankalarda; araştırmanın yapılmasını kabul eden asistan, yetkili ve yönetici pozisyonlarına veya unvanlarına sahip olan çalışanlar oluşturmaktadır. Bankacılık sisteminde Temmuz-Eylül 2014 döneminde faaliyet gösteren kamu, özel ve yabancı sermayeli mevduat bankalarının sayısı 26 olmaktadır ve bu bankalardaki toplam şube sayısı 3082’dir. Mevduat bankalarının 3 tanesi kamu sermayeli, 11 tanesi özel sermayeli ve 12 tanesi Türkiye’de kurulmuş yabancı sermayeli bankalardan oluşmaktadır.<sup>585</sup> Bu araştırmada, İstanbul il sınırları içinde yer alan 17 mevduat bankasına ulaşılmıştır (Bakınız EK I). Araştırmada ulaşılan mevduat bankalarının 3 tanesi kamu sermayeli, 8 tanesi özel sermayeli ve 6 tanesi Türkiye’de kurulmuş yabancı sermayeli mevduat bankası olmaktadır ve bu mevduat bankalarının toplamda 79 şubesine ulaşılmıştır. Bu şubelerin, 19 tanesini kamu sermayeli, 38 tanesini özel sermayeli ve 22 tanesini Türkiye’de kurulmuş yabancı sermayeli mevduat bankası oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan banka çalışanlarıyla banka isimlerinin gizli tutulacağı konusunda anlaşıldığı için banka isimleri ve ilgili bankalardan kaçır veri toplanıldığı paylaşılmayacaktır.

Anakütleyi temsil edeceği düşünülen örneklemin büyüklüğünün yeterli olup olmadığı ise, bazı formüller yardımıyla kolaylıkla hesaplanabilmektedir. Örneklem sayısının yeterliliğini istatistiksel olarak hesaplayan formüllerden bir tanesi aşağıda görülmektedir.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2(N-1) + t^2 pq}$$

Bu formülde;

N= Hedef kitledeki birey sayısı

n= Örneklem alınacak birey sayısı

---

<sup>585</sup> [http://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka\\_Listesi.asp?tarih=21/11/2014](http://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_Listesi.asp?tarih=21/11/2014) (Erişim Tarihi: 10.09.2014)

$p$ = İncelenen olayın gerçekleşme sıklığı (gözlenme oranı)

$q$ = İncelenen olayın gerçekleşmeyiş sıklığı (gözlenmeme oranı,  $q=1-p$ )

$d$ = Olayın sıklık durumuna göre kabul edilen örnekleme hatası

$t$ = Belirli bir anlamlılık düzeyinde,  $t$  tablosuna göre bulunan teorik değeri

Bu çalışmada, anakütle büyüklüğünü hesaplamak için Türkiye Bankalar Birliği'nin web sayfasındaki banka ve sektör bilgilerinden yararlanılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda İstanbul il sınırları içinde bulunan mevduat, kalkınma ve yatırım bankaları ayrımı yapılmadan tüm çalışan sayısı 84970 olarak belirtilmiştir.<sup>586</sup> Örneklem büyüklüğü, İstanbul il sınırları içinde bulunan mevduat bankası çalışanlarının sayısının belirlenememesinden dolayı, tüm çalışan sayısı baz alınarak hesaplanmıştır. Bu anakütleden seçilecek örneklem büyüklüğü % 95 güven sınırları içerisinde ve % 5 anlamlılık düzeyinde 383 olarak hesaplanmıştır. Kalkınma ve yatırım bankaları araştırmanın dışında tutulmuş olmasına rağmen araştırma için bu sayı esas alınmıştır.

Anket formalarının toplanması yaklaşık 5 ay sürmüştür. Gönderilen anket formlarından 461 adet anket formu elde edilmiştir. Yapılan incelemelerden sonra değerlendirmeye uygun 404 adet anket formu belirlenmiştir. Bu bağlamda ulaşılması hedeflenen 383 örnek sayısı aşılmıştır. Dolayısıyla elde edilen anket sayısı hedeflenen anket sayısını aştığından geri dönüşüm oranı kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın yapılacağı sektör olarak bankacılık sektörünün seçilmesinin nedeni; günümüzde bankacılık sektörünün, teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı ve çağdaş pazarlama tekniklerinin, ürünlerin, süreçlerin ve uygulamaların çeşitlendiği bir sektör haline gelmesidir. Ayrıca, günümüz rekabet koşullarında yaşanan değişiklikler ve ilerlemeler; bankacılık sektöründe yenilik oluşturulmasının, öncü davranışlarda bulunulmasının, çalışanların yenilikçi davranışlar göstermesinin ve çalışanların hedefleri doğrultusunda kendi kendilerinin liderliğini gerçekleştirmelerinin önemini daha da artırmaktadır. Bu doğrultuda, bankacılık sektörü bu tez çalışmasının yapılabilmesi için uygun olmaktadır.

---

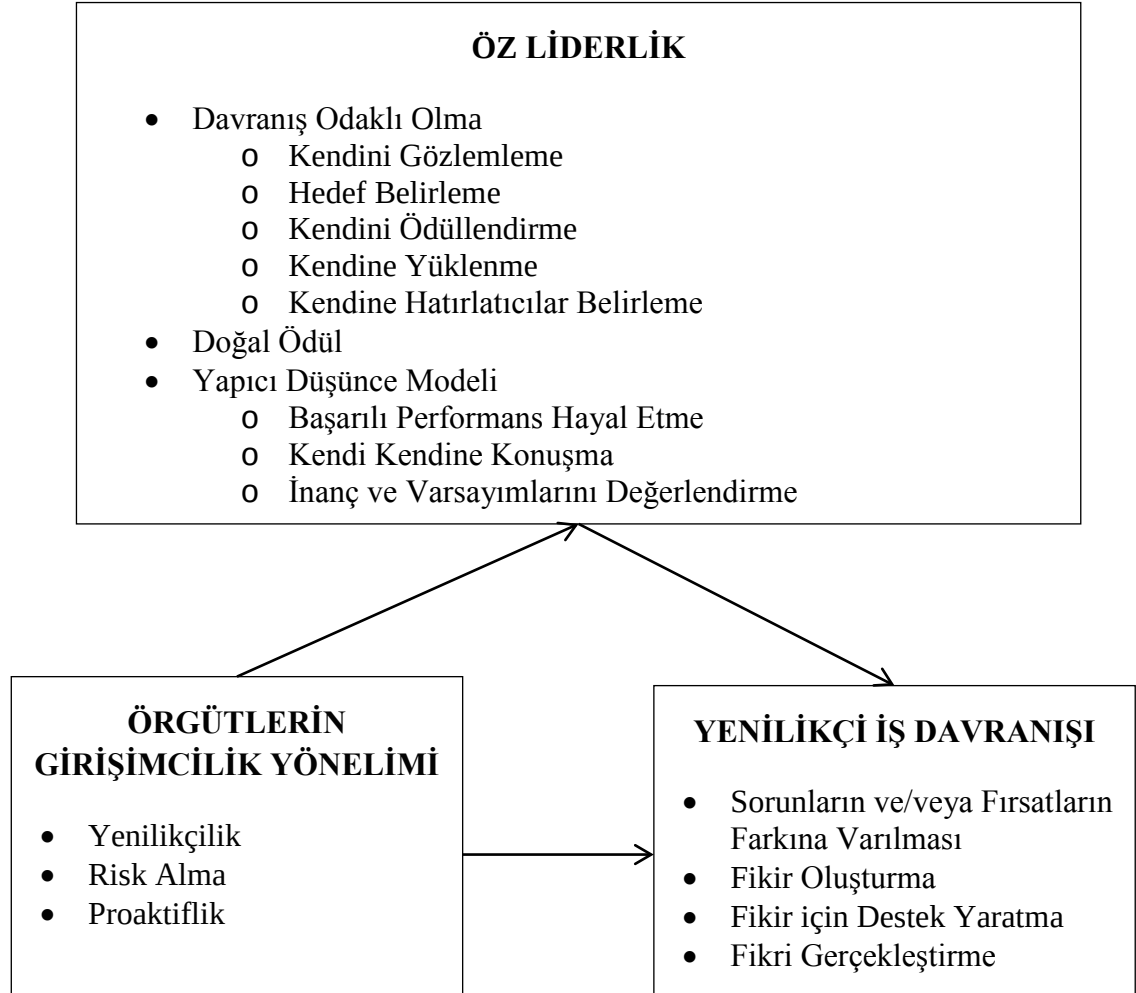
<sup>586</sup> <http://www.tbb.org.tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59> (Erişim Tarihi: 25.06.2014)

Araştırmada zamanın ve maddi kaynakların sınırlı olması nedeniyle İstanbul il sınırları içinde yer alan 17 mevduat bankası ile sınırlı kalınmıştır. Bununla birlikte, bu çalışmada çalışanların kendi öz liderliklerini veya yenilikçi iş davranışlarını ve örgütlerin girişimcilik yönelimlerini tanımlamada yaşayabilecekleri güçlükler ayrı bir sınır ya da kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **4.3. Araştırmanın Modeli, Değişkenleri ve Hipotezler**

Bu tez çalışmasında, örgütlerin girişimcilik yönelimi, çalışanların öz liderlikleri ve çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir ve örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde öz liderliğin aracılık rolü araştırılmıştır. Ayrıca, öz liderlik, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve çalışanların yenilikçi iş davranışları değişkenlerinin çalışanların demografik özellikleri açısından farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bu çerçevede, geliştirilen araştırma modeli Şekil 6’da gösterilmiştir.

**Şekil 6: Araştırma Modeli**



Bu tez çalışmasının bağımsız değişkeni örgütlerin girişimcilik yönelimi, bağımlı değişkeni yenilikçi iş davranışı ve aracı değişkeniyse öz liderliktir. Örgütlerin girişimcilik yönelimi değişkeni yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarından oluşmaktadır.<sup>587</sup> Yenilikçi iş davranışı bağımlı değişkeni, sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması, fikir oluşturma, fikir için destek yaratma ve fikri gerçekleştirme boyutlarıyla açıklanmıştır.<sup>588</sup> Örgütlerin girişimcilik yöneliminin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinde aracılık rolü olan öz liderlik değişkeniyse davranış odaklı, doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli boyutlarıyla; kendini gözlemleme, hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendine yüklenme, kendine hatırlatıcılar belirleme, başarılı performans

<sup>587</sup> Covin ve Slevin, A.g.e., 1989, ss. 75-87.

<sup>588</sup> De Jong ve Den Hartog, A.g.e., ss. 28-30.

hayal etme, kendi kendine konuşma ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme alt boyutlarıyla açıklanmıştır.<sup>589</sup>

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, örgütlerin girişimcilik yönelimi değişkeninin çalışanların yenilikçi iş davranışı değişkenine etkisi ve bu etkiye öz liderlik değişkeninin aracılık rolü incelenmiştir. Daha sonra, araştırmada kullanılan değişkenlerin çalışanların demografik özellikleri açısından farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda belirlenen ana hipotez şu şekildedir:

1. H<sub>1</sub>: Örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde öz liderliğin aracılık rolü vardır.

Araştırmanın alt hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

2. H<sub>1</sub>: Çalışanların demografik özellikleri açısından yenilikçi iş davranışları farklılık göstermektedir.
3. H<sub>1</sub>: Çalışanların demografik özellikleri açısından örgütlerin girişimcilik yönelimi farklılık göstermektedir.
4. H<sub>1</sub>: Çalışanların demografik özellikleri açısından öz liderlikleri farklılık göstermektedir.

#### **4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler**

Bu tez çalışmasında kapsamlı literatür taraması yapılarak çalışmanın modelinde ortaya konulan değişkenlerle ilgili daha önce yayınlanmış kitap, makale, tez ve internet kaynakları gibi ikinci elden verilere ulaşılmıştır. Kapsamlı literatür taraması sonucundaysa, çalışanların yenilikçi iş davranışları, öz liderlikleri ve örgütlerin girişimcilik yönelimiyle ilgili geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılarak anket formu oluşturulmuştur (Bakınız EK II) ve bu anket formu birinci elden veri toplama tekniği olarak kullanılmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçekler,

---

<sup>589</sup> Houghton ve Neck, A.g.e., 2002, s. 673.

önce özgün formu İngilizce olan ölçeklerin (Bakınız EK III) Türkçeye çevrilmesiyle ve sonra Türkçeye çevrilen bu ölçeklerin ortaya çıkabilecek hataların giderilmesi için tekrar İngilizceye çevrilerek orijinaleri ile karşılaştırılmasının yapılmasıyla oluşturulmuştur. Ölçeklerin Türkçe çevrisinin anlaşılır, açık ve doğru olması dikkate alınmıştır. Bunun için de, ölçeklerdeki maddeler tezin yazarı ve danışmanı tarafından gözden geçirilerek ölçeklerdeki her bir maddenin anlaşılabilirliği ve doğruluğu ile cümlelerin uzunluğu kontrol edilmiştir. Ayrıca, ölçeklerdeki maddelerin anlaşılabilirliği ve ölçme amacına uygun olup olmadığı iki uzman tarafından kontrol edilmiştir. Böylece, araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırılan yapıyı ölçüp ölçmediğine ilişkin olarak araştırmacının kendisinin, danışmanının ve uzmanların görüşlerinin alınmasıyla yüzey geçerliliği sağlanmış olmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formu; sırasıyla çalışanların yenilikçi iş davranışları, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik ile ilgili ölçeklerden ve son olarak da yaş, cinsiyet, mezun olunan okul ve kıdem gibi demografik özellikleri içeren sorulardan oluşmaktadır. Anket formunda; çalışanların yenilikçi iş davranışlarıyla ilgili 17 ifade, örgütlerin girişimcilik yönelimiyle ilgili 9 ifade, öz liderlikle ilgili 35 ifade ve demografik bilgilerle ilgili 9 soru yer almaktadır. Ayrıca, bu çalışmada, 5'li Likert tipinde (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ifadeler içeren anket formunda deneklerden bu ifadelere hangi oranda katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir.

Bu tez çalışmasında kullanılan ölçekler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

#### **4.4.1. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği**

Yenilikçi iş davranışıyla ilgili çalışmalar incelendiği zaman yenilikçi iş davranışı boyutlarını ölçebilmek için genel olarak anket uygulaması kullanıldığı görülmektedir. Bu doğrultuda, bu tez çalışmasında sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması, fikir oluşturma, fikir için destek yaratma ve fikri gerçekleştirme boyutlarından<sup>590</sup>

---

<sup>590</sup> De Jong ve Den Hartog, A.g.e., ss. 28-30.

oluşan yenilikçi iş davranışını ölçmek için anket uygulaması yapılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde, çalışanların yenilikçi iş davranışları hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik 17 ifade bulunmaktadır. (Bakınız EK II)

Bu tez çalışmasının birinci bölümünde yenilikçi iş davranışıyla ilgili yapılan çalışmalar başlığı altında; yenilikçi iş davranışı boyutlarını ölçebilmek için ölçek geliştirilen çalışmalar ve daha önce geliştirilen ölçeklerden yararlanan çalışmalar detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Yenilikçi iş davranışıyla ilgili yapılan çalışmalarda kullanılan ölçeklerin detaylı bir şekilde incelenmesinden sonra bu çalışmada, yenilikçi iş davranışı boyutlarını ölçmek için De Jong ve Den Hartog'un<sup>591</sup> “Yenilikçi İş Davranışının Ölçülmesi” isimli çalışmasından elde edilen ölçek kullanılmıştır. De Jong ve Den Hartog'un bu çalışmasında, yenilikçi iş davranışıyla ilgili daha önceki senelerde yapılan çalışmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanıldığı görülmektedir. Bu doğrultuda, bu tez çalışmasında, De Jong ve Den Hartog'un çalışmasının yenilikçi iş davranışıyla ilgili yapılan son çalışmalar arasında yer almasından, yenilikçi iş davranışıyla ilgili yapılan diğer çalışmaları kapsamamasından ve boyutları iyi açıkladığının düşünülmesinden dolayı bu çalışmadaki ölçek kullanılarak yenilikçi iş davranışı boyutları ölçülmüştür. De Jong ve Den Hartog'un 2010 yılında yapmış olduğu çalışmasından elde edilen ölçeğin boyutları, bu boyutları ölçmek için yararlanılan ölçekler ve orijinal kaynakları aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmıştır ve Şekil 7'de gösterilmiştir.

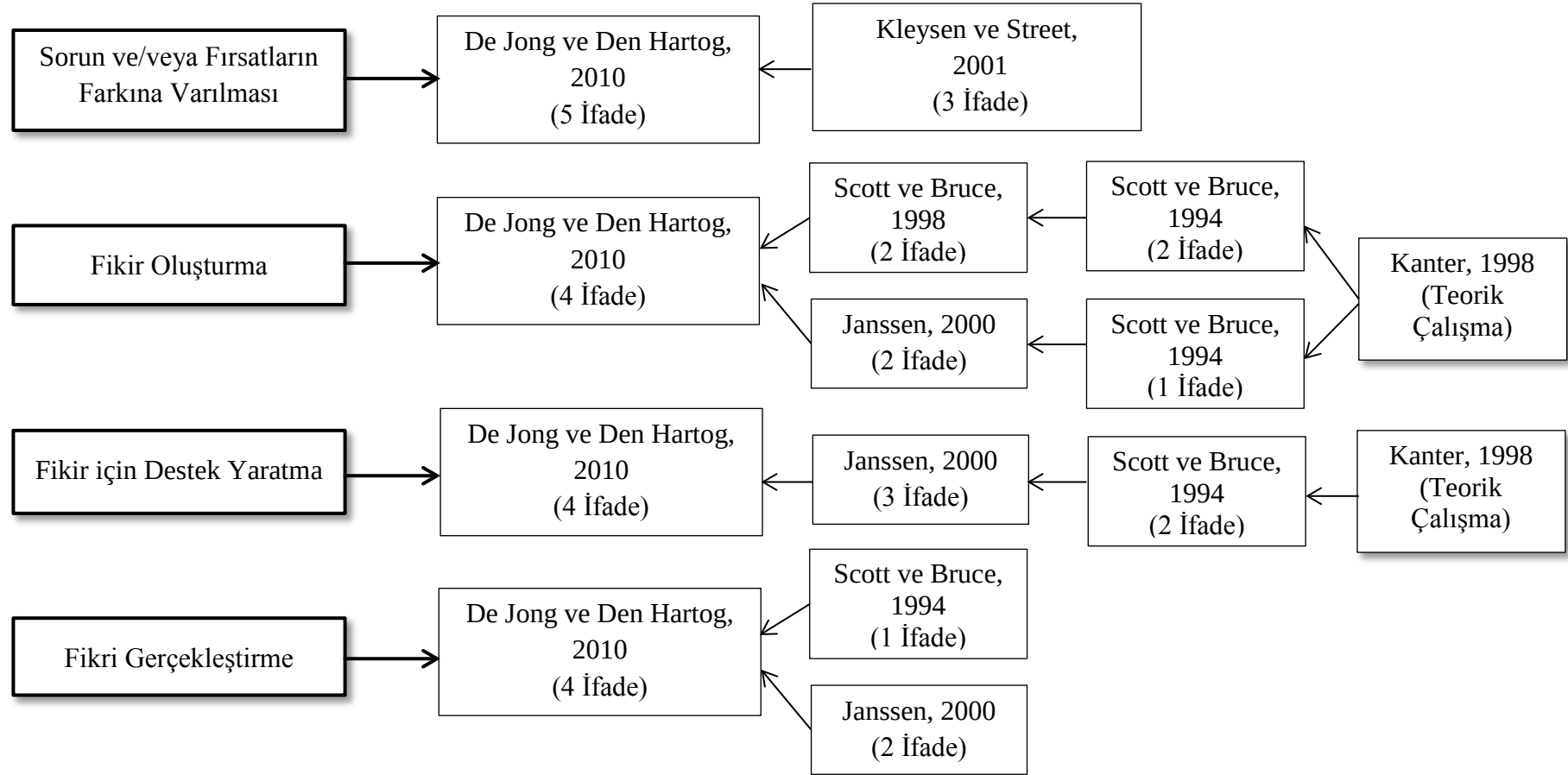
---

<sup>591</sup> De Jong ve Den Hartog, A.g.e., ss. 23-36.

**Şekil 7: Çalışanların Yenilikçi İş Davranışlarıyla ilgili Oluşturulan Ölçeklerin Orijinal Kaynakları**

**YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI**

**KULLANILAN ÖLÇEKLER**





Sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması boyutu; De Jong ve Den Hartog'un<sup>592</sup> çalışmasında, Kleysen ve Street'in<sup>593</sup> çalışmasındaki 3 ifadenin yer aldığı ölçeğin uyarlanmasıyla ölçülmüştür ve bu boyut için 5 ifade kullanılmıştır. Kleysen ve Street'in<sup>594</sup> çalışmasındaysa bu boyut doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 3 ifadeyle ölçülmüştür. Bu tez çalışmasında da sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması boyutu; De Jong ve Den Hartog'un uyarladığı 5 ifade ile ölçülmüştür. (Bakınız Şekil 7 ve EK IV)

Fikir oluşturma boyutu, De Jong ve Den Hartog'un<sup>595</sup> çalışmasındaki 4 ifade ile ölçülmüştür. De Jong ve Den Hartog bu ifadelerden 2 tanesini Scott ve Bruce'un<sup>596</sup> 1998 yılında yapmış olduğu çalışmasından ve diğer 2 ifadeyi ise Janssen'in<sup>597</sup> 2000 yılında yapmış olduğu çalışmasından uyarlamıştır. Janssen fikir oluşturma boyutunu ölçmek için kullandığı ölçeği, Scott ve Bruce'un<sup>598</sup> 1998 yılında yapmış olduğu çalışmasından bir ifade kullanılarak uyarlamıştır ve Janssen fikir oluşturma boyutunu ölçmek için 3 ifade kullanmıştır. Scott ve Bruce'un 1998 yılında yapmış olduğu çalışmasındaki fikir oluşturma boyutu ölçeğinin orijinal kaynağıysa Scott ve Bruce'un<sup>599</sup> 1994 yılında geliştirmiş olduğu ölçektir. Scott ve Bruce, 1994 yılında yapmış olduğu çalışmada fikir oluşturma boyutunu ölçmek için kullandığı 2 ifadeyi Kanter'in<sup>600</sup> teorik çalışmasında belirtilen yenilikçi iş süreçlerinden yararlanarak ve üst düzey yöneticilerle yaptığı görüşmeler doğrultusunda geliştirmiştir. Bu tez çalışmasında fikir oluşturma boyutu, De Jong ve Den Hartog'un uyarladığı 4 ifade ile ölçülmüştür. (Bakınız Şekil 7 ve EK IV)

---

<sup>592</sup> De Jong ve Den Hartog, A.g.e., 2010, ss. 23-36.

<sup>593</sup> Kleysen, Robert F., and Christopher T. Street. "Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior." Kleysen ve Street'in, Vol. 2, No. 3, 2001, pp. 284-296.

<sup>594</sup> Kleysen ve Street, A.g.e., 2001, ss. 284-296.

<sup>595</sup> De Jong ve Den Hartog, A.g.e., 2010, ss. 23-36.

<sup>596</sup> Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce. "Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior." **Engineering Management, IEEE Transactions on**, Vol. 45, No. 1, 1998, pp. 3-10.

<sup>597</sup> Janssen, O. "Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 73, 2000, pp. 287-302.

<sup>598</sup> Scott ve Bruce, A.g.e., 1998, ss. 3-10.

<sup>599</sup> Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce. "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace." **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 3, 1994, pp. 580-607.

<sup>600</sup> Kanter, Rosabeth. "When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization." **Research in Organizational Behavior**, eds. Staw BM and Cummings LL, Vol. 10, 1988, pp. 172-174.

Fikir için destek yaratma boyutu, De Jong ve Den Hartog'un<sup>601</sup> çalışmasındaki 4 ifade ile ölçülmüştür. De Jong ve Den Hartog<sup>602</sup> bu ifadelerden 3 tanesini Janssen'in<sup>603</sup> çalışmasında kullandığı 3 ifadeden uyarlayarak ve bir tanesini de kendileri geliştirmişlerdir. Üç ifadenin alındığı Janssen'in çalışmasında, bir ifadenin asıl kaynağını Scott ve Bruce<sup>604</sup> 1994 yılında yapmış olduğu çalışma oluşturmaktadır ve iki ifade kendisi tarafından geliştirmiştir. Scott ve Bruce'un<sup>605</sup> geliştirdiği ölçekte, Kanter'in teorik çalışmasından yararlanılmıştır. Bu tez çalışmasında fikir için destek yaratma boyutu, De Jong ve Den Hartog'un uyarladığı 4 ifade ile ölçülmüştür. (Bakınız Şekil 7 ve EK IV)

Fikri gerçekleştirme boyutu, De Jong ve Den Hartog'un<sup>606</sup> çalışmasındaki 4 ifade ile ölçülmüştür. Bu ifadelerin kaynağını Janssen'in<sup>607</sup> ve Scott ve Bruce'un<sup>608</sup> yapmış olduğu çalışmalar oluşturmaktadır. De Jong ve Den Hartog'un fikri gerçekleştirme boyutu ölçeği, Janssen'in çalışmasındaki 2 ifadeden ve Scott ve Bruce'un çalışmasındaki bir ifadeden yararlanılarak geliştirilmiştir. Bu tez çalışmasında fikri gerçekleştirme boyutu, De Jong ve Den Hartog'un uyarladığı 4 ifade ile ölçülmüştür. (Bakınız Şekil 7 ve EK IV)

#### 4.4.2. Girişimcilik Yönelimi Ölçeği

Bu tez çalışmasında; yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarından oluşan örgütlerin girişimcilik yönelimini ölçmek için anket uygulaması yapılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde, çalışanların örgütleriyle ilgili girişimcilik yönelimi algılarını belirlemeye yönelik 9 ifade bulunmaktadır.<sup>609</sup> (Bakınız EK II)

---

<sup>601</sup> De Jong ve Den Hartog, A.g.e., 2010, ss. 23-36.

<sup>602</sup> De Jong ve Den Hartog, A.g.e., 2010, ss. 23-36.

<sup>603</sup> Janssen, A.g.e., 2000, ss. 287-302.

<sup>604</sup> Scott ve Bruce, A.g.e., 1994, ss. 580-607.

<sup>605</sup> Scott ve Bruce, A.g.e., 1994, ss. 580-607.

<sup>606</sup> De Jong ve Den Hartog, A.g.e., 2010, ss. 23-36.

<sup>607</sup> Janssen, A.g.e., 2000, ss. 287-302.

<sup>608</sup> Scott ve Bruce, A.g.e., 1994, ss. 580-607.

<sup>609</sup> Covin, Jeffrey G., and Dennis P. Slevin. "Strategic management of small firms in hostile and benign environments." **Strategic Management Journal**, Vol. 10, No. 1, 1989, pp. 75-87.

Bu tez çalışmasının ikinci bölümünde örgütlerin girişimcilik yönelimiyle ilgili yapılan çalışmalar başlığı altında; örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarını ölçebilmek için ölçek geliştirilen çalışmalar ve daha önce geliştirilen ölçeklerden yararlanan çalışmalar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Örgütlerin girişimcilik yönelimiyle ilgili yapılan çalışmalarda kullanılan ölçeklerin detaylı bir şekilde incelenmesinden sonra, Covin ve Slevin'in<sup>610</sup> girişimcilik yönelimi ölçeğinin yaygın olarak kullanılmasından, kültürler arası geçerliliği birçok araştırmacı tarafından test edilmiş olmasından<sup>611</sup> ve bu tez çalışmasında kullanılan girişimcilik yönelimi boyutlarını iyi açıkladığının düşünülmesinden dolayı bu tez çalışmasında Covin ve Slevin'in girişimcilik yönelimi ölçeğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Covin ve Slevin'in çalışmasından elde edilen ölçeğin boyutları, bu boyutları ölçmek için yararlanılan ölçekler ve orijinal kaynakları aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmıştır ve Şekil 8'de gösterilmiştir.

---

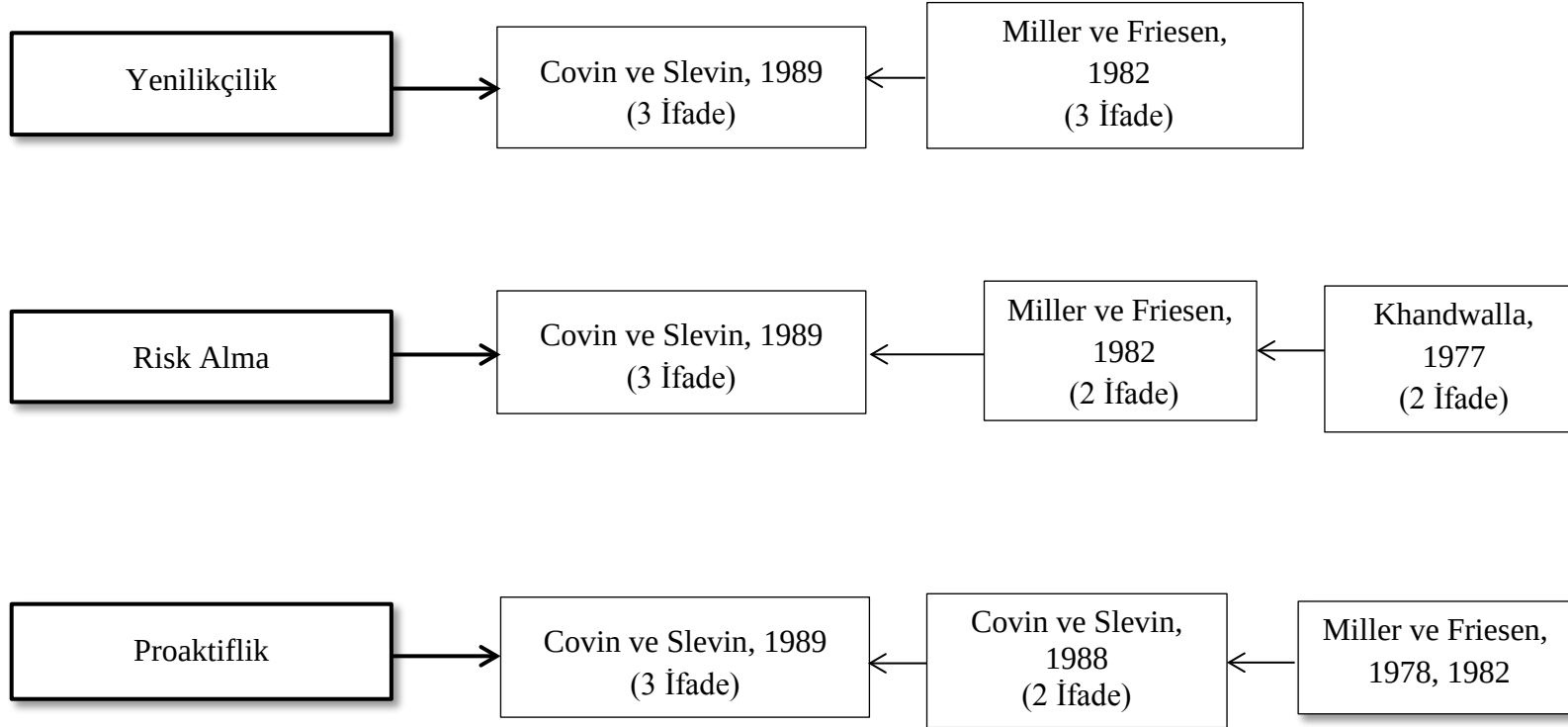
<sup>610</sup> Covin ve Slevin, A.g.e., 1989, ss. 75-87.

<sup>611</sup> Wales, Gupta ve Mousa, 2013, s. 359; Kreiser, Patrick M., Louis D. Marino, and K. Mark Weaver. "Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 26, No. 4, 2002, pp. 71-94; Swierczek, Fredric William, and Truong Quang. "Entrepreneurial cultures in Asia: Business policy or cultural imperative." **Journal of Enterprising Culture**, Vol 12, No. 02, 2004, pp. 138-139.

**Şekil 8: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimiyle ilgili Oluşturulan Ölçeklerin Orijinal Kaynakları**

**ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ**

**KULLANILAN ÖLÇEKLER**



Yenilikçilik boyutu; Covin ve Slevin'in<sup>612</sup> çalışmasında Miller ve Friesen'in<sup>613</sup> çalışmasında kullanılan ölçeğin uyarlanmasıyla ve 3 ifade ile ölçülmüştür. Risk alma boyutuysa; Covin ve Slevin'in<sup>614</sup> çalışmasında yer alan 3 ifade ile ölçülmüştür. Covin ve Slevin, risk alma boyutunu ölçmek için kullandığı ifadelerden birini kendileri geliştirmişlerdir ve diğer 2 ifadeyi Miller ve Friesen'in<sup>615</sup> çalışmasından uyarlamışlardır. Miller ve Friesen'in risk alma boyutunu ölçmek için kullandığı bu 2 ifadenin orijinal kaynağıysa, Khandwalla'nın<sup>616</sup> geliştirdiği ölçektir. Son olarak, girişimcilik yönelimi boyutlarından proaktif olma, Covin ve Slevin'in<sup>617</sup> çalışmasında yer alan 3 ifade ile ölçülmüştür. Covin ve Slevin'in proaktiflik boyutunu ölçmek için kullandıkları ölçekte yer alan bir ifadeyi kendileri geliştirmişlerdir ve 2 ifadeyi ise 1988 yılında yapmış oldukları çalışmadan<sup>618</sup> uyarlamışlardır. Bu ifadelerin asıl kaynağı, Miller ve Friesen'in 1978<sup>619</sup> ve 1982<sup>620</sup> yılında yapmış oldukları çalışmalardır ve bu çalışmalardaki kavramların tanımlamalarından yararlanılmıştır. Bu tez çalışmasında, örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları, Covin ve Slevin'in<sup>621</sup> uyarladığı 9 ifade ile ölçülmüştür. (Bakınız Şekil 8 ve EK IV)

---

<sup>612</sup> Covin ve Slevin, A.g.e., 1989, ss. 75-87.

<sup>613</sup> Miller, Danny, and Peter H. Friesen. "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum." **Strategic Management Journal**, Vol. 3, No. 1, 1982, pp. 1-25.

<sup>614</sup> Covin ve Slevin, A.g.e., 1989, ss. 75-87.

<sup>615</sup> Miller ve Friesen, A.g.e., 1982, ss. 1-25.

<sup>616</sup> Khandwalla, Pradip N. The design of organizations. Vol. 260. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1977, pp. 644-645.

<sup>617</sup> Covin ve Slevin, A.g.e., 1989, ss. 75-87.

<sup>618</sup> Covin, Jeffrey G., and Dennis P. Slevin. "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style." **Journal of Management Studies**, Vol. 25, No. 3, 1988, pp. 217-234.

<sup>619</sup> Miller, Danny, and Peter H. Friesen. "Archetypes of strategy formulation." **Management Science**, Vol. 24, No. 9, 1978, pp. 921-933.

<sup>620</sup> Miller, Danny, and Peter H. Friesen. "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum." **Strategic Management Journal**, Vol. 3, No. 1, 1982, pp. 1-25.

<sup>621</sup> Covin ve Slevin, A.g.e., 1989, ss. 75-87.

#### 4.4.3. Öz Liderlik Ölçeği

Bu tez çalışmasında, davranış odaklı olma, doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli boyutlarından oluşan öz liderliği ölçmek için anket uygulaması yapılmıştır. Anket formunun üçüncü bölümü, çalışanların öz liderliklerini belirlemeye yönelik 35 ifade bulunmaktadır.<sup>622</sup> (Bakınız EK II)

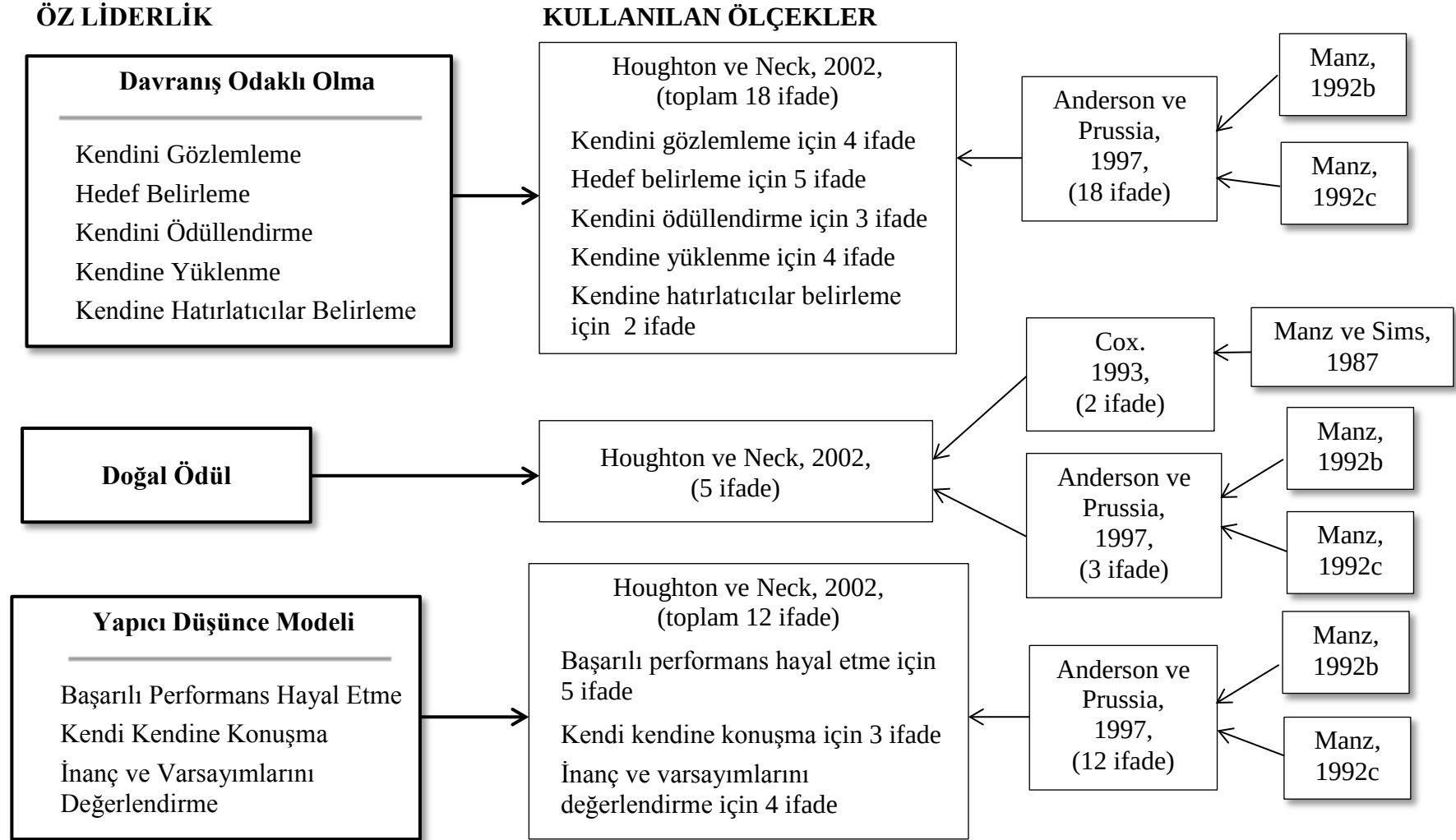
Bu tez çalışmasının üçüncü bölümünde öz liderlikle ilgili yapılan çalışmalar başlığı altında; öz liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Öz liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda kullanılan ölçeklerin detaylı bir şekilde incelenmesinden sonra, Houghton ve Neck'in 2002 yılında yapmış olduğu çalışmasında kullanılan ölçeğin yaygın olarak kullanılmasından, daha önce yapılan çalışmaları içermesinden ve geçerliliği ve güvenilirliği olmasından dolayı bu tez çalışmasında Houghton ve Neck'in çalışmasında yer alan öz liderlik ölçeği kullanılmıştır.<sup>623</sup> Houghton ve Neck'in çalışmasından elde edilen ölçeğin boyutları, bu boyutları ölçmek için yararlanılan ölçekler ve orijinal kaynakları aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmıştır ve Şekil 9'da gösterilmiştir.

---

<sup>622</sup>Houghton, Jeffery D., and Christopher P. Neck. "The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 17, No. 8, 2002, pp. 672-691.

<sup>623</sup> Houghton ve Neck, A.g.e., 2002, ss.672-691.

Şekil 9: Öz Liderlikle ilgili Oluşturulan Ölçeklerin Orijinal Kaynakları



Davranış odaklı olma boyutu, Houghton ve Neck'in<sup>624</sup> "Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği" kullanılarak 18 ifade ile ölçülmüştür. Davranış odaklı olma boyutu, kendini gözlemleme, hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendine yüklenme ve kendine hatırlatıcılar belirleme alt boyutlarından oluşmaktadır. Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeğinde kendini gözlemleme 4 ifadeyle, hedef belirleme 5 ifadeyle, kendini ödüllendirme 3 ifadeyle, kendine yüklenme 4 ifadeyle ve kendine hatırlatıcılar belirleme 2 ifadeyle ölçülmüştür. Houghton ve Neck'in davranış odaklı olma boyutu ve alt boyutlarıyla ilgili ifadelerin asıl kaynağını Anderson ve Prussia'nın<sup>625</sup> 1997 yılında geliştirmiş olduğu ölçeğinde yer alan ifadeler oluşturmaktadır. Houghton ve Neck, Anderson ve Prussia'nın geliştirmiş olduğu ölçeğinde yer alan davranış odaklı olma boyutuyla ilgili 27 ifadeden 18 tanesini kendi ölçeğinde kullanmıştır. Anderson ve Prussia'nın 1997 yılında geliştirmiş olduğu ölçeğinde, Manz'ın 1992(b<sup>626</sup>,c<sup>627</sup>) yılında yapmış olduğu çalışmalarında yer alan bireylerin öz liderliklerini değerlendirmelerinde kullanabilecekleri ifadelerden ve sorulardan yararlanılmıştır. Bu tez çalışmasında davranış odaklı olma boyutu, Houghton ve Neck'in uyarladığı 18 ifade ile ölçülmüştür. (Bakınız Şekil 9 ve EK IV)

Doğal ödül boyutu, Houghton ve Neck'in<sup>628</sup> "Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği" kullanılarak 5 ifade ile ölçülmüştür. Houghton ve Neck bu ifadelerden 3 tanesini Anderson ve Prussia'nın<sup>629</sup> 1997 yılında geliştirmiş olduğu ölçeğinden uyarlamıştır ve diğer 2 ifadeyi ise Cox'un<sup>630</sup> doktora tez çalışmasında geliştirilen öz liderlik ölçeğinde yer alan doğal ödül bulma boyutundan uyarlamıştır. Houghton ve Neck, Anderson ve Prussia'nın geliştirmiş olduğu ölçekteki doğal ödül boyutuyla ilgili 8 ifadeden üçünü ve Cox'un doğal ödül bulma boyutuyla ilgili 5 ifadeden ikisini

---

<sup>624</sup> Houghton ve Neck, A.g.e., 2002, ss.672-691.

<sup>625</sup> Anderson, Joe S., and Gregory E. Prussia. "The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity." **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 4, No. 2, 1997, pp. 119-143.

<sup>626</sup> Manz, C.C. **Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself For Personal Excellence**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992b.

<sup>627</sup> Manz, C. C. "Self-leadership...the heart of empowerment." **The Journal for Quality and Participation**, Vol. 15, No.4, 1992c, pp. 80-86.

<sup>628</sup> Houghton ve Neck, A.g.e., 2002, ss.672-691.

<sup>629</sup> Anderson ve Prussia, A.g.e., 1997, ss. 119-143.

<sup>630</sup> Cox, Jonathan F. "The effects of superleadership training on leader behavior, subordinate self-leadership behavior, and subordinate citizenship." PhD diss., University of Maryland at College Park, 1993.



kendi ölçeğinde kullanmıştır. Daha öncede bahsedildiği üzere, Anderson ve Prussia'nın 1997 yılında geliştirmiş olduğu ölçeğinde, Manz'ın 1992(b<sup>631</sup>,c<sup>632</sup>) yılında yapmış olduğu çalışmalarından yararlanılmıştır. Cox doktora tez çalışmasında, Manz ve Sims'in<sup>633</sup> 1987 yılında yapmış olduğu çalışmasından yararlanarak öz liderlik ölçeğini geliştirmiştir. Bu araştırmada, doğal ödül boyutu, Houghton ve Neck'in uyarladığı 5 ifade ile ölçülmüştür. (Bakınız Şekil 9 ve EK IV)

Yapıcı düşünce modeli boyutu, Houghton ve Neck'in<sup>634</sup> "Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği" kullanılarak 12 ifade ile ölçülmüştür. Yapıcı düşünce modeli boyutu; başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme alt boyutlarından oluşmaktadır. "Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeğinde" başarılı performans hayal etme 5 ifadeyle, kendi kendine konuşma 3 ifadeyle ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme 4 ifadeyle ölçülmüştür. Houghton ve Neck'in yapıcı düşünce modeli boyutuyla ilgili ifadelerin asıl kaynağını, Anderson ve Prussia'nın<sup>635</sup> 1997 yılında geliştirmiş olduğu ölçeğinde yer alan ifadeler oluşturmaktadır. Houghton ve Neck, Anderson ve Prussia'nın geliştirmiş olduğu ölçeğinde yer alan yapıcı düşünce modeli boyutuyla ilgili 15 ifadeden 12 tanesini kendi ölçeğinde kullanmıştır. Anderson ve Prussia'nın geliştirmiş olduğu ölçeğindeyse Manz'ın 1992(b<sup>636</sup>,c<sup>637</sup>) yılında yapmış olduğu çalışmalarından yararlanılmıştır. Bu tez çalışmasında yapıcı düşünce modeli boyutu, Houghton ve Neck'in uyarladığı 12 ifade ile ölçülmüştür. (Bakınız Şekil 9 ve EK IV)

---

<sup>631</sup> Manz, A.g.e., 1992b.

<sup>632</sup> Manz, A.g.e., 1992c, pp. 80-86.

<sup>633</sup> Manz, Charles C., and Henry P. Sims Jr. "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams." **Administrative Science Quarterly**, 1987, pp. 106-129.

<sup>634</sup> Houghton ve Neck, A.g.e., 2002, ss. 672-691.

<sup>635</sup> Anderson ve Prussia, A.g.e., 1997, ss. 119-143.

<sup>636</sup> Manz, A.g.e., 1992b.

<sup>637</sup> Manz, A.g.e., 1992c, pp. 80-86.

#### 4.5. Araştırmada Uygulanan İstatistiksel Analizler

Araştırma kapsamında elde edilen veri ve bilgiler, tez çalışmasının amaçları doğrultusunda gerekli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Veri analizinde SPSS 22 programı kullanılmıştır.

Veri analizine geçmeden önce, Oppenheim<sup>638</sup> tarafından önerildiği üzere, veri girişinde yapılan hataları tespit etmek ve varsa düzeltmek amacıyla tüm veriler için yüzde dağılımları ve maksimum-minimum değerleri alınmıştır. Anket formunda ters yönlü olarak hazırlanan örgütlerin girişimcilik yönelimi sorularından 1 ifade ile ilgili gerekli dönüşüm yapıldıktan sonra analizlere geçilmiştir.

Araştırma için hazırlanan ölçeğin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin ispatı için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İç tutarlılıklarının güvenilirliği (**internal consistency reliability**) belirlenmesi için Cronbach alfa değerleri incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach alfa değerleri incelendikten sonra madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Daha sonra, kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliği için faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen değişkenlerle araştırmanın güvenilirlik analizi bir kez daha yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki değişkenlerin boyutlarına ve ifadelerine yönelik ortalama değerler hesaplanmıştır. Örgütlerin girişimcilik yönelimi, öz liderlik ile yenilikçi iş davranışı değişkenleri ve boyutları arasındaki ilişkileri test etmek için korelasyon analizinden, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik değişkenlerinin ve boyutlarının yenilikçi iş davranışı değişkeni ve boyutları üzerindeki etki düzeyini belirlemek için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Örgütlerin girişimcilik yönelimi ile çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide öz liderliğin aracılık rolünü test etmek için Baron ve Kenny<sup>639</sup> tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca, anket formunda yer alan

---

<sup>638</sup> Oppenheim, A., N. **Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement**, New edition, Printer Publishers, London, 1992, p. 179.

<sup>639</sup> Baron, Reuben M., and David A. Kenny. "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 51, No. 6, 1986, pp. 1173-1182.

cinsiyet, yaşı, mezun olunan okul alanı, çalışma hayatındaki kıdem, mevcut şirketteki kıdem, iş yerinin bağlı bulunduğu merkez, pozisyon veya unvan gibi çalışanların demografik özellikleriyle ilgili sorularda belirtilen gruplar açısından örgütlerin girişimcilik yönelimi, öz liderlik ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri ve alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için t-testinden ve Anova analizinden yararlanılmıştır.

Tüm bu bilgiler doğrultusunda yapılacak olan analizler ilerleyen başlıklarda yer alacaktır.

#### **4.6. Araştırmanın Bulguları**

Bu bölümde çalışmaya ilişkin yürütülen ampirik araştırma bulgularına yer verilmiştir. İlk olarak, araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelenmiştir. Daha sonra, araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik güvenilirlik ve geçerlilik analizleriyle araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin ortalama değerlere yer verilmiştir. Son olarak, araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler, araştırma modeli ve araştırmada kullanılan değişkenlerin çalışanların demografik özellikleri açısından farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

##### **4.6.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 6’da gösterilmektedir.

Bu araştırma kapsamına dahil olan İstanbul il sınırları içinde yer alan kamu, özel ve yabancı sermayeli mevduat bankaları çalışanlarından 404 kişinin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 6’da gösterilmektedir.

**Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| <b>Cinsiyet</b>                  | <b>Frekans (N)</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|----------------------------------|--------------------|------------------|
| Kadın                            | 227                | 56,2             |
| Erkek                            | 177                | 43,8             |
| <b>Yaş</b>                       |                    |                  |
| 20-30                            | 152                | 37,6             |
| 31-40                            | 189                | 46,8             |
| 41 ve üstü                       | 63                 | 15,6             |
| <b>Eğitim</b>                    |                    |                  |
| Lise                             | 21                 | 5,2              |
| Üniversite                       | 307                | 76,0             |
| Lisansüstü                       | 76                 | 18,8             |
| <b>Mezun Olunan Alan</b>         |                    |                  |
| Fen                              | 102                | 25,2             |
| Sosyal                           | 302                | 74,8             |
| <b>Banka Grubu</b>               |                    |                  |
| Kamu Sermayeli                   | 67                 | 16,6             |
| Özel Sermayeli                   | 272                | 67,3             |
| Yabancı Sermayeli                | 65                 | 16,1             |
| <b>Çalışma Hayatındaki Kıdem</b> |                    |                  |
| 1-5                              | 141                | 34,9             |
| 6-10                             | 102                | 25,2             |
| 11 ve üstü                       | 161                | 39,9             |
| <b>Mevcut Şirketteki Kıdem</b>   |                    |                  |
| 1-5                              | 212                | 52,5             |
| 6-10                             | 98                 | 24,3             |
| 11 ve üstü                       | 94                 | 23,3             |
| <b>Bağlı Olunan Merkez</b>       |                    |                  |
| Genel Müdürlük                   | 271                | 67,1             |
| Şube                             | 133                | 32,9             |
| <b>Pozisyon /veya Unvan</b>      |                    |                  |
| Asistan                          | 93                 | 23,0             |
| Yetkili                          | 115                | 28,5             |
| Yönetici                         | 196                | 48,5             |

Tablo 6’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların %56,2’si kadınlardan ve %43,8’i erkeklerden oluşmaktadır. Verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %37,6’sı 20-30 yaş arasında, %46,8’i 31-40 yaş arasında ve %15,6’sı 41 ve üstü yaş

arasındadır. Çalışanların öğrenim durumları bakıldığında %5,2'sinin lise, %76'sının üniversite ve %18,8'inin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanlar, mezun oldukları alana göre %25,2'si fen bilimleri ve %74,8'i sosyal bilimler mezunudur. Araştırmaya katılanların çalıştığı mevduat bankası grubuna bakıldığında, %16,6'sı kamu sermayeli, %67,3'ü özel sermayeli ve %16,1'i yabancı sermayeli bankada çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların %34,9'u 1-5 yıl, %25,2'si 6-10 yıl ve %39,9'u 11 yıldan fazla süredir çalışma hayatında bulunmaktadır. Verilen cevaplara göre, %52,5'i 1-5 yıl, %24,3'ü 6-10 yıl ve %23,3'ü 11 yıldan fazla süredir mevcut şirkette kıdemi bulunmaktadır. Anketi cevaplayanların çalıştıkları bankaların bağlı bulunduğu merkezlere bakıldığında, %67,1'ini genel müdürlük ve %32,9'unu şube oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin yaklaşık yarısını (% 48,5) yönetici pozisyonunda bulunanlar oluşturmaktadır.

#### **4.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri**

Güvenirlilik, bir ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir.<sup>640</sup> Diğer bir ifade ile güvenirlilik, ankette yer alan soruların birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Güvenirliliği değerlendirebilmek için test-yeniden test, alternatif form, ikiye bölme yöntemi ve alfa yöntemi (cronbach alfa katsayısı) şeklinde sıralanan çeşitli yaklaşımlardan yararlanılmaktadır. Bu araştırmada, güvenirlilik alfa yöntemi (cronbach alfa katsayısı)<sup>641</sup> ile tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach alfa katsayısı incelendikten sonra, madde toplam korelasyonu incelenmiştir. Her bir ölçeğin madde korelasyon katsayıları incelenerek ölçeklerden çıkarılması gereken maddeler olup olmadığı kontrol edilmiştir ve madde silinirse Cronbach alfa katsayısında olumlu yönde bir

---

<sup>640</sup> Altunışık, Remzi, Recai Coskun, Serkan Bayraktaroglu ve Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**. Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007, s. 114.

<sup>641</sup> Kalaycı, Şeref. **SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri**. Asil Yayın Dağıtım, 2008, ss. 403-405.

değişme olup olmayacağı da incelenmiştir. Madde toplam korelasyon analiziyle toplam puan ile madde puanları arasındaki maddelerin güvenilirliklerini belirlenmesi hedeflenmektedir. Madde toplam korelasyon analizi sonucunda negatif işaretli maddeler çıkmışsa bu maddelerin ayırt etme özelliklerinin düşük olmasından dolayı ölçekten çıkarılması gerekmektedir. Ayrıca, madde toplam korelasyon katsayısı eğer 0,30'un altındaysa bu maddelerde ciddi sorun olduğu anlamına gelir. Ancak, bu durum örneklem büyüklüğüne de bağlıdır ve dört yüz veya daha fazla katılımcının bulunduğu büyük örneklemelerde 0,20 gibi daha düşük korelasyon katsayısına sahip maddeler de kabul edilebilir. Düşük korelasyon katsayısına sahip maddelerin Cronbach alfa değerleri üzerindeki etkisi incelenmelidir ve eğer bu maddelerin Cronbach alfa değerini yükseltme üzerindeki etkisi çok az ise bu maddeler ölçekte yer alabilir veya bu maddeler düzeltilebilir.<sup>642</sup>

Araştırmada, alfa yöntemi ve madde toplam korelasyonları incelendikten sonra ölçeklerin geçerliliği incelenmiştir. Geçerlilik, ölçmek istenilen kavramın ölçülüp ölçülmediğini ifade etmektedir.<sup>643</sup> Ölçüm aracıyla toplanan göstergelere ait verilerin geçerlilik analizi değişik şekillerde yapılabilmektedir. Geçerlilik analizlerinden yüzey geçerliliği, bir ölçeğin yapıyı ölçüp ölçmediğine ilişkin olarak araştırmacının kendisinin, yakın çevresinin ve araştırılan konu hakkında uzman olmayan diğer kişilerin kanaat ve görüşlerinin toplanmasıyla belirlenmektedir.<sup>644</sup> Daha öncede belirtildiği gibi, bu çalışmada kullanılan ölçeklerin yüzey geçerliliği sağlanmıştır. Yapısal geçerlilik ise ölçek maddelerinin ölçülmek istenen faktörle (veya faktörlerle) yüksek derecede ilişkili olması ve faktörler arasındaki ilişkilerin de kurama uygun düşmesi olarak tanımlanmaktadır. Değişkenlerin bir faktör üzerindeki faktör ağırlıkları yüksekse söz konusu değişkenlerin yapısal geçerliliğe sahip olduğu söylenmektedir.<sup>645</sup> Bu doğrultuda, ölçeklerin yapısal geçerliliği faktör analizi ile incelenmiştir. Faktör analiziyle, aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanılmasına ve ölçekte yer alacak faktör sayısının karar verilmesine çalışılmıştır. Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanılması durumunda, güvenilirlik analizinin

<sup>642</sup> Şencan, Hüner. **Güvenirlik ve Geçerlilik**. Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss. 110-112.

<sup>643</sup> Uma Sekaran, **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**, Fourth Edition, John Wiley and Sons, USA, 2003, p. 205.

<sup>644</sup> Şencan, Hüner, A.g., ss. 742-743.

<sup>645</sup> Şencan, Hüner, A.g.e., ss. 772-773.

tekrar yapılması gerekmektedir. Ayrıca, veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi içinse değişkenler arasında belirli oranda korelasyonun bulunması gerekir ve bunun içinde Barlett' (Barlett test of Sphericity) ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri kullanılmıştır.<sup>646</sup>

#### **4.6.2.1. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi**

Araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, 17 ifadeden oluşan yenilikçi iş davranışı ölçeği 4 boyuttan (sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması, fikir oluşturma, fikir için destek yaratma ve fikri gerçekleştirme) oluşmaktadır ve bu ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,948 bulunmuştur. Bu değer yenilikçi iş davranışı ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Yenilikçi iş davranışının her bir boyutunun Cronbach alfa değeri incelendiğinde sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması boyutunun Cronbach alfa değeri 0,861, fikir oluşturma boyutunun Cronbach alfa değeri 0,858, fikir için destek yaratma boyutunun Cronbach alfa değeri 0,873 ve fikri gerçekleştirme boyutunun Cronbach alfa değeri 0,898'tir. Ayrıntılı bilgi için bakınız EK V.

Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin Cronbach alfa değeri incelendikten sonra, madde toplam korelasyonu incelenmiştir. Böylece, her bir ifadenin ölçekten çıkarılmasıyla elde edilecek güvenilirlik değerleri bulunmuştur. Yenilikçi iş davranışı ölçeğindeki ifadelerin madde toplam korelasyon katsayıları 0,30'dan büyük olduğu için ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır.<sup>647</sup> (Bakınız EK V)

Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin yapısal geçerliliği, faktör analizi ile incelenmiştir. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için Barlett ve KMO testleri yapılmıştır. Tablo 7'de görüldüğü üzere, yenilikçi iş davranışı ölçeğine uygulanan Barlett testi anlamlı çıkmıştır ( $p=0,000<0,005$ ). Barlett testi, "korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyon

---

<sup>646</sup> Kalaycı, Şeref, A.g., ss. 321-322.

<sup>647</sup> Şencan, Hüner, A.g.e, ss. 772-773.

olduğu olasılığını test eder.”<sup>648</sup> Barlett testinin anlamlı çıkması ( $p=0,000<0,005$ ) veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. KMO örneklem yeterliliği ölçütü “gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir.”<sup>649</sup> KMO değerinin yüksek çıkması “ölçekteki her bir değişkenin ölçekteki diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edileceği anlamına gelir.”<sup>650</sup> Tablo 7’de görüldüğü üzere, KMO değeri 0,950 ve dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyede olmaktadır.<sup>651</sup>

**Tablo 7: Yenilikçi İş Davranışı Boyutlarına Ait KMO ve Barlett Testi Değerleri**

|                               |          |
|-------------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin            | ,950     |
| Bartlett's Test of Sphericity | 4635,026 |
| df                            | 136      |
| Anlamlılık Seviyesi (p)       | ,000     |

Araştırmada, KMO ve Barlett testleri sonucunda veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu bulunmuştur ve ölçeğin temel bileşenlerini ortaya koymak amacıyla temel bileşenler faktör analizi (**principal component factor analysis**) yöntemi varimax rotasyonu ile yapılmıştır. Temel bileşenler yöntemi, “faktör analizi yöntemlerinden en yaygın kullanılanıdır. Bu yöntemle, değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanır. Kalan maksimum miktarda varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanır. Bu durum böylece devam eder. Burada önemli olan nokta analiz sonucu elde edilen faktörlerin orthogonal olmasıdır.”<sup>652</sup> Faktör rotasyonunda amaç yorumlanabilir faktörler elde etmektir ve rotasyonda en çok kullanılan yöntem orthogonal rotasyondur. Orthogonal rotasyonda elde edilen faktörler birbirleri ile korelasyon içinde değildirler. Orthogonal rotasyonda en çok kullanılan teknikse varimax yöntemidir.<sup>653</sup> “Varimax yöntemi faktör etiketlerine yorumlama kolaylığı getirmektedir ve bir faktör altında

<sup>648</sup> Kalaycı, Şeref, A.g.e., s. 322.

<sup>649</sup> Kalaycı, Şeref, A.g.e., s. 322.

<sup>650</sup> Şencan, Hüseyin, A.g.e., s. 384.

<sup>651</sup> Kalaycı, Şeref, A.g.e, ss. 321-322.

<sup>652</sup> Kalaycı, Şeref, A.g.e, s. 321.

<sup>653</sup> Kalaycı, Şeref, A.g.e, ss. 321-322.



toplanabilecek değişkenlerin sayısını minimum düzeye düşürmeye çalışmaktadır.”<sup>654</sup>

Bu araştırmada, temel bileşenler faktör analizi varimax rotasyonu yöntemiyle 17 ifadeden oluşan ölçek yük değerleri doğrultusunda orijinal ölçekte olduğu gibi 4 faktörden oluştuğu görülmektedir. Tablo 8’de 4 faktör altında toplanan maddelere yönelik elde edilen özdeğerler ve toplam açıklanan varyanslar gösterilmektedir. 17 ifadeden oluşan yenilikçi iş davranışı ölçeğine ait toplam varyans % 70,843 olarak bulunmuştur.

**Tablo 8: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği için Toplam Açıklanan Varyans**

| Bileşenler | Başlangıç Özdeğeri |                   |                   | Asıl Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |                   |                   | Rotasyon Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |                   |                   |
|------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|            | Toplam             | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi | Toplam                                  | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi | Toplam                                      | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi |
| 1          | 9,428              | 55,457            | 55,457            | 9,428                                   | 55,457            | 55,457            | 3,349                                       | 19,701            | 19,701            |
| 2          | ,995               | 5,853             | 61,311            | ,995                                    | 5,853             | 61,311            | 3,062                                       | 18,011            | 37,712            |
| 3          | ,901               | 5,302             | 66,613            | ,901                                    | 5,302             | 66,613            | 2,929                                       | 17,227            | 54,938            |
| 4          | ,719               | 4,231             | 70,843            | ,719                                    | 4,231             | 70,843            | 2,704                                       | 15,905            | 70,843            |
| 5          | ,636               | 3,740             | 74,583            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 6          | ,604               | 3,551             | 78,134            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 7          | ,518               | 3,048             | 81,182            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 8          | ,486               | 2,857             | 84,039            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 9          | ,465               | 2,737             | 86,776            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 10         | ,381               | 2,239             | 89,015            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 11         | ,364               | 2,143             | 91,158            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 12         | ,328               | 1,929             | 93,086            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 13         | ,301               | 1,773             | 94,860            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 14         | ,250               | 1,472             | 96,331            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 15         | ,222               | 1,306             | 97,637            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 16         | ,209               | 1,227             | 98,864            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 17         | ,193               | 1,136             | 100,000           |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |

<sup>654</sup> Şencan, Hüseyin, A.g.e., s. 397.

Tablo 9’da faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler ve faktör yükleri gösterilmiştir. Tablo 9’da görüldüğü üzere, 17 ifadeden oluşan ölçekte değişkenlerin yük değerlerinin 0,40’ın altında kalan faktör yükü olmaması nedeniyle ölçekten çıkarılması gereken ifade bulunmamaktadır. Ayrıca, Tablo 9’da ölçekte yer alan 17 ifade orijinal ölçekte olduğu gibi 4 faktör altında toplandığı görülmektedir. Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin birinci faktörünü oluşturan sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması boyutu 6 ifadeden oluştuğu ve bu maddelerin faktör yüklerinin 0,701 ile 0,587 değerleri arasında değiştiği; ikinci faktörü oluşturan fikri gerçekleştirme boyutunun 4 ifadeden oluştuğu ve bu maddelerin faktör yüklerinin 0,767 ile 0,641 değerleri arasında değiştiği; üçüncü faktörü oluşturan fikir için destek yaratma boyutunun 4 ifadeden oluştuğu ve bu maddelerin faktör yüklerinin 0,742 ile 0,664 değerleri arasında değiştiği ve son faktör olan fikir oluşturma boyutunun 3 ifadeden oluştuğu ve bu maddelerin faktör yüklerinin 0,800 ile 0,610 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca, ölçekte yer alan ifadeler içerik bakımından incelendiğinde de bu faktörlerin orijinal ölçekte olduğu gibi sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması, fikir oluşturma, fikir için destek yaratma ve fikri gerçekleştirme olarak isimlendirilebileceği görülmektedir. Bu nedenle, araştırmada kullanılan ölçeğin yapısal geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir ve araştırmanın bundan sonraki analizlerinde bu 4 faktör ile çalışılacaktır.

**Tablo 9: Yenilikçi İş Davranışını Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları**

| Madde No | Bileşenler                                                    |                                |                                     |                           |
|----------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
|          | 1<br>(Sorunların<br>ve/veya fırsatların<br>Farkına Varılması) | 2<br>(Fikri<br>Gerçekleştirme) | 3<br>(Fikir için Destek<br>Yaratma) | 4<br>(Fikir<br>Oluşturma) |
| YID1     | ,701                                                          |                                |                                     |                           |
| YID2     | ,643                                                          |                                |                                     |                           |
| YID5     | ,639                                                          |                                |                                     |                           |
| YID4     | ,600                                                          |                                |                                     |                           |
| YID3     | ,597                                                          |                                |                                     |                           |
| YID6     | ,587                                                          |                                |                                     |                           |
| YID15    |                                                               | ,767                           |                                     |                           |
| YID16    |                                                               | ,760                           |                                     |                           |

|                                 |        |       |       |       |
|---------------------------------|--------|-------|-------|-------|
| YID14                           |        | ,693  |       |       |
| YID17                           |        | ,641  |       |       |
| YID12                           |        |       | ,742  |       |
| YID11                           |        |       | ,714  |       |
| YID13                           |        |       | ,690  |       |
| YID10                           |        |       | ,664  |       |
| YID7                            |        |       |       | ,800  |
| YID8                            |        |       |       | ,729  |
| YID9                            |        |       |       | ,610  |
| Toplam Açıklanan Varyans        | 70,843 |       |       |       |
| Cronbach alfa                   | 0,861  | 0,898 | 0,873 | 0,858 |
| Toplam ölçek için Cronbach alfa | 0,948  |       |       |       |

Madde korelasyon analizi ve faktör analizi sonrasında herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmadığı için güvenilirlik analizinin tekrar yapılmasına gerek kalmamıştır ve bu nedenle yenilikçi iş davranışı ölçeğinin güvenilirlik değerlerinde değişiklik olmamıştır. Bu doğrultuda, yenilikçi iş davranışının her bir boyutunun Cronbach alfa değerine bakıldığında değerlerin aynı kaldığı görülmektedir (sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması boyutunun Cronbach alfa değeri 0,861, fikir oluşturma boyutunun Cronbach alfa değeri 0,858, fikir için destek yaratma boyutunun Cronbach alfa değeri 0,873 ve fikri gerçekleştirme boyutunun Cronbach alfa değeri 0,898 olmaktadır).

#### 4.6.2.2. Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, 9 ifadeden oluşan örgütlerin girişimcilik yönelimi ölçeği 3 boyuttan (yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik) oluşmaktadır ve bu ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,848 bulunmuştur. Bu değer örgütlerin girişimcilik yönelimi ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Örgütlerin girişimcilik yöneliminin her bir boyutunun Cronbach alfa değerine bakıldığında yenilikçilik boyutunun Cronbach alfa değeri

0,649, risk alma boyutunun Cronbach alfa değeri 0,716 ve proaktiflik boyutunun Cronbach alfa değeri 0,855'tir. Ayrıntılı bilgi için bakınız EK VI.

Örgütlerin girişimcilik yönelimi ölçeğinin Cronbach alfa değeri incelendikten sonra, madde toplam korelasyonu incelenmiştir. Böylece, her bir ifadenin madde toplam korelasyon katsayıları incelenerek ölçeklerden çıkarılması gereken ifadeler olup olmadığı kontrol edilmiştir ve ifade silinirse Cronbach alfa değerinde olumlu yönde bir değişme olup olmayacağı da incelenmiştir. Örgütlerin girişimcilik yönelimi ölçeğindeki ifadelerin madde toplam korelasyon katsayıları 0,30'dan büyük olduğu için ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır.<sup>655</sup> (Bakınız EK VI)

Örgütlerin girişimcilik yönelimi ölçeğinin yapısal geçerliliği, faktör analizi ile incelenmiştir. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için Barlett ve KMO testleri yapılmıştır. Tablo 10'da görüldüğü üzere, örgütlerin girişimcilik yönelimi ölçeğine uygulanan Barlett testinin anlamlı çıkması ( $p=0,000<0,005$ ) veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca, KMO değeri 0,851 bulunmuştur ve dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygunluğu çok iyi seviyede olmaktadır.<sup>656</sup>

**Tablo 10: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutlarına Ait KMO ve Barlett Testi Değerleri**

|                               |          |
|-------------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin            | ,851     |
| Bartlett's Test of Sphericity | 1378,156 |
| df                            | 36       |
| Anlamlılık Seviyesi (p)       | ,000     |

Araştırmada, KMO ve Barlett testleri sonucunda veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu bulunmuştur ve ölçeğin temel bileşenlerini ortaya koymak amacıyla temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır ve 9 ifadeden oluşan ölçek yük değerleri doğrultusunda orijinal ölçekte olduğu gibi 3 faktörden oluşmaktadır. Tablo 11'de 3 faktör altında toplanan maddelere yönelik elde edilen özdeğerler ve toplam açıklanan varyanslar

<sup>655</sup> Şencan, Hüner, A.g.e, ss. 772-773.

<sup>656</sup> Kalaycı, Şeref, A.g.e, ss. 321-322.

gösterilmektedir. 9 ifadeden oluşan örgütlerin girişimcilik yönelimi ölçeğine ait toplam varyans % 68,661 olarak bulunmuştur.

**Tablo 11: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Ölçeği için Toplam Açıklanan Varyans**

| Bileşenler | Başlangıç Özdeğeri |                   |                   | Asıl Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |                   |                   | Rotasyon Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |                   |                   |
|------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|            | Toplam             | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi | Toplam                                  | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi | Toplam                                      | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi |
| 1          | 4,091              | 45,450            | 45,450            | 4,091                                   | 45,450            | 45,450            | 2,285                                       | 25,385            | 25,385            |
| 2          | 1,196              | 13,293            | 58,743            | 1,196                                   | 13,293            | 58,743            | 1,999                                       | 22,210            | 47,596            |
| 3          | ,893               | 9,918             | 68,661            | ,893                                    | 9,918             | 68,661            | 1,896                                       | 21,066            | 68,661            |
| 4          | ,650               | 7,220             | 75,881            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 5          | ,589               | 6,547             | 82,428            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 6          | ,523               | 5,811             | 88,239            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 7          | ,474               | 5,268             | 93,507            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 8          | ,387               | 4,302             | 97,809            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 9          | ,197               | 2,191             | 100,000           |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |

Tablo 12’de faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler ve faktör yükleri gösterilmiştir. Tablo 12’de görüldüğü üzere, 9 ifadeden oluşan ölçekte değişkenlerin yük değerlerinin 0.40’ın altında kalan faktör yükü olmaması nedeniyle ölçekten çıkarılması gereken ifade bulunmamaktadır. Bu doğrultuda, ölçekte yer alan 9 ifade, orijinal ölçekte olduğu gibi 3 faktör altında toplanmıştır ve bu faktörler altında toplanan ifadeler yerini korumuştur. Örgütlerin girişimcilik yönelimi ölçeğinin birinci faktörünü oluşturan proaktiflik boyutunun 3 ifadeden oluştuğu ve bu maddelerin faktör yüklerinin 0,852 ile 0,787 değerleri arasında değiştiği; ikinci faktörü oluşturan risk alma boyutunun 3 ifadeden oluştuğu ve bu maddelerin faktör yüklerinin 0,804 ile 0,627 değerleri arasında değiştiği ve son faktör olan yenilikçilik boyutu 3 ifadeden oluştuğu ve bu maddelerin faktör yüklerinin 0,836 ile 0,635 değerleri arasında değiştiği Tablo 12’de görülmektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın bundan sonraki analizlerinde bu 3 faktör ile çalışılacaktır. Ayrıca, ölçekte yer alan

ifadeler içerik bakımından incelendiğinde de bu faktörlerin orijinal ölçekte olduğu gibi yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olarak isimlendirilebileceği görülmektedir. Bu nedenle, araştırmada kullanılan ölçeğin yapısal geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 12: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimini Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları**

| Madde No                        | Bileşenler           |                  |                     |
|---------------------------------|----------------------|------------------|---------------------|
|                                 | 1<br>(PROAKTİF OLMA) | 2<br>(RİSK ALMA) | 3<br>(YENİLİKÇİLİK) |
| GY8                             | ,852                 |                  |                     |
| GY7                             | ,801                 |                  |                     |
| GY9                             | ,787                 |                  |                     |
| GY6                             |                      | ,804             |                     |
| GY4                             |                      | ,800             |                     |
| GY5                             |                      | ,627             |                     |
| GY2R                            |                      |                  | ,836                |
| GY1                             |                      |                  | ,666                |
| GY3                             |                      |                  | ,635                |
| Toplam Açıklanan Varyans        | 68,661               |                  |                     |
| Cronbach alfa                   | 0,855                | 0,716            | 0,649               |
| Toplam ölçek için Cronbach alfa | 0,848                |                  |                     |

Madde korelasyon analizi ve faktör analizi sonrasında herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmadığı için güvenilirlik analizinin tekrar yapılmasına gerek kalmamıştır. Bu doğrultuda, örgütlerin girişimcilik yönelimi ölçeğinin güvenilirlik değerlerinde değişiklik olmamıştır (yenilikçilik boyutunun Cronbach alfa değeri 0,649, risk alma boyutunun Cronbach alfa değeri 0,716 ve proaktiflik boyutunun Cronbach alfa değeri 0,855 olmaktadır).

#### 4.6.2.3. Öz Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, 35 ifadeden oluşan öz liderlik ölçeği 3 boyuttan (davranış odaklı olma, doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli) ve 8 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,938 bulunmuştur. Bu değer öz liderlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Öz liderlik ölçeğinin her bir boyutunun Cronbach alfa değerine bakıldığında, davranış odaklı olma boyutunun Cronbach alfa değeri 0,858, doğal ödül boyutunun Cronbach alfa değeri 0,772 ve yapıcı düşünce modeli boyutunun Cronbach alfa değeri 0,893 olduğu görülmektedir. Öz liderlik alt boyutlarının da Cronbach alfa değerleri incelenmiştir ve hedef belirleme 0,865; kendini ödüllendirme 0,852; kendine yüklenme 0,658; kendini gözlemleme 0,797; kendine hatırlatıcılar belirleme 0,842; başarılı performans hayal etme 0,838; kendi kendine konuşma 0,866 ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme 0,804 olarak bulunmuştur. Ayrıntılı bilgi için bakınız EK VII.

Öz liderlik ölçeğinin Cronbach alfa değeri ve madde toplam korelasyonu incelenmiştir. Böylece, her bir ifadenin madde toplam korelasyon katsayılarına bakılarak ölçeklerden çıkarılması gereken ifadeler olup olmadığı kontrol edilmiştir ve ifade silinirse Cronbach alfa değerinde olumlu yönde bir değişme olup olmayacağı da incelenmiştir. Öz liderlik ölçeğindeki ifadelerden madde toplam korelasyon katsayısı 0,30'dan düşük olan OL6 ( $r=,035$ ) ifadesi ölçekten çıkarılmıştır.<sup>657</sup> (Bakınız EK VII)

Öz liderlik ölçeğinin yapısal geçerliliği, faktör analizi ile incelenmiştir ve veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için Barlett ve KMO testleri yapılmıştır. Tablo 13'te öz liderlik ölçeğine uygulanan Barlett testinin anlamlı çıktığı ( $p=0,000<0,005$ ) görülmektedir. Barlett testinin anlamlı çıkması veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca, KMO değeri 0,921 bulunmuştur

---

<sup>657</sup> Şencan, Hüner, A.g.e, ss. 772-773.

ve dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyede olmaktadır.<sup>658</sup>

**Tablo 13: Öz Liderlik Boyutlarına Ait KMO ve Barlett Testi Değerleri**

|                               |          |
|-------------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin            | ,921     |
| Bartlett's Test of Sphericity | 8196,776 |
| df                            | 561      |
| Anlamlılık Seviyesi (p)       | ,000     |

Araştırmada, KMO ve Barlett testleri sonucunda veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu bulunmuştur ve temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır ve 34 ifadeden oluşan ölçek yük değerleri doğrultusunda orijinal ölçekte olduğu gibi 9 faktörden oluşmaktadır. Tablo 14'te 9 faktör altında toplanan maddelere yönelik elde edilen özdeğerler ve toplam açıklanan varyanslar gösterilmektedir. 34 ifadeden oluşan öz liderlik ölçeğine ait toplam varyans % 70,387 olarak bulunmuştur.

**Tablo 14: Öz Liderlik Ölçeği için Toplam Açıklanan Varyans**

| Bileşenler | Başlangıç Özdeğeri |                   |                   | Asıl Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |                   |                   | Rotasyon Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |                   |                   |
|------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|            | Toplam             | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi | Toplam                                  | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi | Toplam                                      | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi |
| 1          | 12,737             | 37,463            | 37,463            | 12,737                                  | 37,463            | 37,463            | 4,005                                       | 11,780            | 11,780            |
| 2          | 2,454              | 7,217             | 44,679            | 2,454                                   | 7,217             | 44,679            | 3,888                                       | 11,435            | 23,215            |
| 3          | 1,609              | 4,732             | 49,411            | 1,609                                   | 4,732             | 49,411            | 3,072                                       | 9,035             | 32,250            |
| 4          | 1,53               | 4,486             | 53,897            | 1,525                                   | 4,486             | 53,897            | 2,646                                       | 7,782             | 40,032            |
| 5          | 1,41               | 4,140             | 58,037            | 1,408                                   | 4,140             | 58,037            | 2,620                                       | 7,707             | 47,739            |
| 6          | 1,23               | 3,604             | 61,642            | 1,225                                   | 3,604             | 61,642            | 2,329                                       | 6,850             | 54,589            |
| 7          | 1,14               | 3,341             | 64,982            | 1,136                                   | 3,341             | 64,982            | 2,067                                       | 6,078             | 60,667            |
| 8          | ,93                | 2,742             | 67,724            | ,932                                    | 2,742             | 67,724            | 2,045                                       | 6,015             | 66,682            |
| 9          | ,91                | 2,663             | 70,387            | ,905                                    | 2,663             | 70,387            | 1,260                                       | 3,705             | 70,387            |
| 10         | ,852               | 2,506             | 72,893            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 11         | ,728               | 2,142             | 75,035            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 12         | ,684               | 2,011             | 77,047            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |

<sup>658</sup> Kalaycı, Şeref, A.g.e, ss. 321-322.



|    |      |       |         |  |  |  |  |  |  |
|----|------|-------|---------|--|--|--|--|--|--|
| 13 | ,663 | 1,951 | 78,997  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | ,634 | 1,865 | 80,862  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | ,602 | 1,771 | 82,633  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | ,538 | 1,582 | 84,214  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | ,511 | 1,504 | 85,718  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | ,457 | 1,343 | 87,061  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | ,444 | 1,307 | 88,368  |  |  |  |  |  |  |
| 20 | ,422 | 1,242 | 89,610  |  |  |  |  |  |  |
| 21 | ,384 | 1,129 | 90,739  |  |  |  |  |  |  |
| 22 | ,368 | 1,082 | 91,821  |  |  |  |  |  |  |
| 23 | ,346 | 1,017 | 92,838  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | ,301 | ,884  | 93,722  |  |  |  |  |  |  |
| 25 | ,277 | ,813  | 94,535  |  |  |  |  |  |  |
| 26 | ,256 | ,753  | 95,288  |  |  |  |  |  |  |
| 27 | ,241 | ,708  | 95,996  |  |  |  |  |  |  |
| 28 | ,235 | ,690  | 96,686  |  |  |  |  |  |  |
| 29 | ,216 | ,634  | 97,320  |  |  |  |  |  |  |
| 30 | ,209 | ,614  | 97,934  |  |  |  |  |  |  |
| 31 | ,199 | ,586  | 98,520  |  |  |  |  |  |  |
| 32 | ,188 | ,553  | 99,073  |  |  |  |  |  |  |
| 33 | ,174 | ,512  | 99,585  |  |  |  |  |  |  |
| 34 | ,141 | ,415  | 100,000 |  |  |  |  |  |  |

Tablo 15’te faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler ve faktör yükleri gösterilmiştir. Tablo 15 incelendiğinde 34 ifadeden oluşan ölçekte değişkenlerin yük değerlerinin 0.40’ın altında kalan faktör yükü olmadığı görülmektedir. Öz liderlik ölçeğinin birinci faktörünü oluşturan hedef belirleme alt boyutu 5 ifadeden oluştuğu ve bu maddelerin faktör yüklerinin 0,796 ile 0,607 değerleri arasında değiştiği; ikinci faktörü oluşturan kendini gözlemlene alt boyutunun 4 ifadeden oluştuğu ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,736 ile 0,525 değerleri arasında değiştiği; üçüncü faktörü oluşturan kendini ödüllendirme alt boyutunun 3 ifadeden oluştuğu ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,905 ile 0,717 değerleri arasında değiştiği; dördüncü faktörü oluşturan kendine yüklenme alt boyutunun 3 ifadeden oluştuğu ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,799 ile 0,648 değerleri arasında değiştiği; beşinci faktörü oluşturan kendine hatırlatıcılar belirleme alt boyutunun 2 ifadeden oluştuğu

ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,845 ile 0,835 değerleri arasında değiştiği; altıncı faktörü oluşturan doğal ödül boyutunun 5 ifadeden oluştuğu ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,814 ile 0,626 değerleri arasında değiştiği; yedinci faktörü oluşturan başarılı performans hayal etme alt boyutunun 4 ifadeden oluştuğu ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,820 ile 0,657 değerleri arasında değiştiği; sekizinci faktörü oluşturan kendi kendine konuşma alt boyutunun 3 ifadeden oluştuğu ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,847 ile 0,829 değerleri arasında değiştiği; ve son faktör olan inanç ve varsayımlarını değerlendirme alt boyutunun 5 ifadeden oluştuğu ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,734 ile 0,592 değerleri arasında değiştiği görülmektedir. Ölçekteki değişkenlerin yük değerlerinin 0.40'ın altında kalan faktör yükü olup olmadığı kontrol edildikten sonra, faktör ortak varyansları yüksek olan, ikili bağlantıları bulunan ve birden çok faktörde yüksek yük değeri bulunan ifadelerin olup olmadığı kontrol edilmiştir.<sup>659</sup> Kontrol neticesinde bazı ifadelerin (OL28 ve OL33) birden çok faktörde yüksek yük değerleri bulunduğu görülmüştür. Bu nedenle, bu ifadelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir.

**Tablo 15: Öz Liderlik Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları**

| Madde No* | Bileşenler             |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
|-----------|------------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------------------|-------------------|---------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|
|           | 1<br>(Hedef Belirleme) | 2<br>(Kendini Gözlemleme) | 3<br>(Kendini Ödüllendirme) | 4<br>(Kendine Yüklenme) | 5<br>(Kendine Hatırlatıcılar Belirleme) | 6<br>(Doğal Ödül) | 7<br>(Başarılı Performans Hayal Etme) | 8<br>(Kendi Kendine Konuşma) | 9<br>(İnanç ve Varsayımları Değerlendirme) |
| OL20      | ,796                   |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL2       | ,780                   |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL11      | ,741                   |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL34      | ,673                   |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL7       | ,607                   |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL16      |                        | ,736                      |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL25      |                        | ,702                      |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL31      |                        | ,685                      |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL28      | <b>,441</b>            | <b>,525</b>               |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |

<sup>659</sup> Büyüköztürk, Sener. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2009, ss. 124-125.

\* Öz liderlik orijinal ölçeğinde, boyutlarla ilgili ifadeler karışık şekilde sıralanmıştır. Bu tez çalışmasında, öz liderlik ölçeğindeki ifadeler orijinal ölçekteki gibi kullanılmıştır.

|                                          |        |       |       |       |       |       |       |       |       |
|------------------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| OL22                                     |        |       | ,905  |       |       |       |       |       |       |
| OL13                                     |        |       | ,900  |       |       |       |       |       |       |
| OL4                                      |        |       | ,717  |       |       |       |       |       |       |
| OL24                                     |        |       |       | ,799  |       |       |       |       |       |
| OL15                                     |        |       |       | ,777  |       |       |       |       |       |
| OL30                                     |        |       |       | ,648  |       |       |       |       |       |
| OL18                                     |        |       |       |       | ,845  |       |       |       |       |
| OL9                                      |        |       |       |       | ,835  |       |       |       |       |
| OL32                                     |        |       |       |       |       | ,814  |       |       |       |
| OL35                                     |        |       |       |       |       | ,778  |       |       |       |
| OL26                                     |        |       |       |       |       | ,740  |       |       |       |
| OL17                                     |        |       |       |       |       | ,673  |       |       |       |
| OL8                                      |        |       |       |       |       | ,626  |       |       |       |
| OL19                                     |        |       |       |       |       |       | ,820  |       |       |
| OL10                                     |        |       |       |       |       |       | ,772  |       |       |
| OL27                                     |        |       |       |       |       |       | ,768  |       |       |
| OL1                                      |        |       |       |       |       |       | ,657  |       |       |
| OL12                                     |        |       |       |       |       |       |       | ,847  |       |
| OL21                                     |        |       |       |       |       |       |       | ,845  |       |
| OL3                                      |        |       |       |       |       |       |       | ,829  |       |
| OL23                                     |        |       |       |       |       |       |       |       | ,734  |
| OL5                                      |        |       |       |       |       |       |       |       | ,652  |
| OL14                                     |        |       |       |       |       |       |       |       | ,638  |
| OL29                                     |        |       |       |       |       |       |       |       | ,631  |
| OL33                                     |        |       |       |       |       |       | ,519  |       | ,592  |
| Toplam<br>Açıklanan<br>Varyans           | 70,387 |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Cronbach<br>alfa                         | 0,865  | 0,797 | 0,852 | 0,679 | 0,842 | 0,772 | 0,838 | 0,866 | 0,804 |
| Toplam<br>ölçek için<br>Cronbach<br>alfa | 0,943  |       |       |       |       |       |       |       |       |

Birden çok faktörde yüksek yük değerleri bulunan iki ifadenin ölçekten çıkarılmasından sonra, 32 ifadenin bulunduğu öz liderlik ölçeğinin madde toplam korelasyon katsayıları da incelenerek ölçekten çıkarılması gereken ifadeler olup olmadığı kontrol edilmiştir. Öz liderlik ölçeğindeki ifadelerin madde toplam korelasyon katsayıları 0,30'dan büyük olduğu için ölçekten herhangi bir ifade çıkarılmamıştır.<sup>660</sup> (Bakınız EK VIII)

<sup>660</sup> Şencan, Hüner, A.g.e, ss. 772-773.

32 ifadenin bulunduğu öz liderlik ölçeğinin yapısal geçerliliği faktör analizi ile incelenmiştir. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için Barlett ve KMO testleri yapılmıştır. Tablo 16’da görüldüğü üzere, öz liderlik ölçeğine uygulanan Barlett testinin anlamlı çıkması ( $p=0,000<0,005$ ) veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. Tablo 16’da KMO değerinin 0,912 olduğu görülmektedir ve veri setinin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyede olmaktadır.<sup>661</sup>

**Tablo 16: Öz Liderlik Boyutlarına Ait KMO ve Barlett Testi Değerleri**

|                               |          |
|-------------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin            | ,912     |
| Bartlett's Test of Sphericity | 7412,330 |
| df                            | 496      |
| Anlamlılık Seviyesi (p)       | ,000     |

Araştırmada, KMO ve Barlett testleri sonucunda veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu bulunmuştur ve temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır ve 32 ifadeden oluşan ölçek yük değerleri doğrultusunda orijinal ölçekte olduğu gibi 9 faktörden oluşmaktadır. Tablo 17’de 9 faktör altında toplanan maddelere yönelik elde edilen özdeğerler ve toplam açıklanan varyanslar gösterilmektedir. 32 ifadeden oluşan öz liderlik ölçeğine ait toplam varyans % 70,954 olarak bulunmuştur.

**Tablo 17: Öz Liderlik Ölçeği için Toplam Açıklanan Varyans**

| Bileşenler | Başlangıç Özdeğeri |                   |                   | Asıl Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |                   |                   | Rotasyon Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |                   |                   |
|------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|            | Toplam             | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi | Toplam                                  | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi | Toplam                                      | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi |
| 1          | 11,648             | 36,400            | 36,400            | 11,648                                  | 36,400            | 36,400            | 3,838                                       | 11,992            | 11,992            |
| 2          | 2,431              | 7,596             | 43,997            | 2,431                                   | 7,596             | 43,997            | 3,117                                       | 9,740             | 21,732            |
| 3          | 1,600              | 4,999             | 48,995            | 1,600                                   | 4,999             | 48,995            | 2,923                                       | 9,133             | 30,865            |
| 4          | 1,523              | 4,760             | 53,756            | 1,523                                   | 4,760             | 53,756            | 2,619                                       | 8,186             | 39,051            |
| 5          | 1,365              | 4,266             | 58,022            | 1,365                                   | 4,266             | 58,022            | 2,582                                       | 8,069             | 47,120            |
| 6          | 1,219              | 3,809             | 61,831            | 1,219                                   | 3,809             | 61,831            | 2,335                                       | 7,298             | 54,418            |

<sup>661</sup> Kalaycı, Şeref, A.g.e, ss. 321-322.

|    |       |       |         |       |       |        |       |       |        |
|----|-------|-------|---------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|
| 7  | 1,091 | 3,408 | 65,239  | 1,091 | 3,408 | 65,239 | 2,023 | 6,323 | 60,741 |
| 8  | ,926  | 2,895 | 68,134  | ,926  | 2,895 | 68,134 | 2,005 | 6,266 | 67,008 |
| 9  | ,902  | 2,820 | 70,954  | ,902  | 2,820 | 70,954 | 1,263 | 3,947 | 70,954 |
| 10 | ,828  | 2,588 | 73,542  |       |       |        |       |       |        |
| 11 | ,728  | 2,274 | 75,816  |       |       |        |       |       |        |
| 12 | ,680  | 2,125 | 77,941  |       |       |        |       |       |        |
| 13 | ,657  | 2,054 | 79,995  |       |       |        |       |       |        |
| 14 | ,625  | 1,955 | 81,950  |       |       |        |       |       |        |
| 15 | ,555  | 1,733 | 83,683  |       |       |        |       |       |        |
| 16 | ,537  | 1,679 | 85,362  |       |       |        |       |       |        |
| 17 | ,490  | 1,530 | 86,891  |       |       |        |       |       |        |
| 18 | ,446  | 1,392 | 88,284  |       |       |        |       |       |        |
| 19 | ,423  | 1,321 | 89,605  |       |       |        |       |       |        |
| 20 | ,386  | 1,205 | 90,810  |       |       |        |       |       |        |
| 21 | ,365  | 1,140 | 91,950  |       |       |        |       |       |        |
| 22 | ,333  | 1,041 | 92,991  |       |       |        |       |       |        |
| 23 | ,293  | ,915  | 93,906  |       |       |        |       |       |        |
| 24 | ,279  | ,872  | 94,778  |       |       |        |       |       |        |
| 25 | ,257  | ,803  | 95,581  |       |       |        |       |       |        |
| 26 | ,237  | ,742  | 96,322  |       |       |        |       |       |        |
| 27 | ,230  | ,720  | 97,042  |       |       |        |       |       |        |
| 28 | ,217  | ,677  | 97,720  |       |       |        |       |       |        |
| 29 | ,207  | ,646  | 98,366  |       |       |        |       |       |        |
| 30 | ,200  | ,626  | 98,993  |       |       |        |       |       |        |
| 31 | ,181  | ,566  | 99,559  |       |       |        |       |       |        |
| 32 | ,141  | ,441  | 100,000 |       |       |        |       |       |        |

Tablo 18’de 32 ifadenin faktör analizi sonucunda elde edilen faktörleri ve yükleri gösterilmiştir. Tablo 18’de görüldüğü üzere, 32 ifadeden oluşan ölçekte değişkenlerin yük değerlerinin 0,40’ın altında kalan faktör yükü olan, faktör ortak varyansları yüksek olan, ikili bağlantıları bulunan veya birden çok faktörde yüksek yük değeri bulunan ifadelerin olmaması nedeniyle ölçekten çıkarılması gereken ifade bulunmamaktadır. Bu doğrultuda, ölçekte yer alan 32 ifade 9 faktör altında toplanmıştır. Öz liderlik ölçeğinin birinci faktörünü oluşturan hedef belirleme alt boyutu 5 ifadeden oluştuğu ve bu maddelerin faktör yüklerinin 0,803 ile 0,609 değerleri arasında değiştiği; ikinci faktörü oluşturan kendini gözlemleme alt

boyutunun 3 ifadeden oluştuğu ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,906 ile 0,717 değerleri arasında değiştiği; üçüncü faktörü oluşturan kendini ödüllendirme alt boyutunun 3 ifadeden oluştuğu ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,764 ile 0,668 değerleri arasında değiştiği; dördüncü faktörü oluşturan kendine yüklenme alt boyutunun 3 ifadeden oluştuğu ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,803 ile 0,659 değerleri arasında değiştiği; beşinci faktörü oluşturan kendine hatırlatıcılar belirleme alt boyutunun 2 ifadeden oluştuğu ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,848 ile 0,836 değerleri arasında değiştiği; altıncı faktörü oluşturan doğal ödül boyutunun 5 ifadeden oluştuğu ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,814 ile 0,626 değerleri arasında değiştiği; yedinci faktörü oluşturan başarılı performans hayal etme alt boyutunun 4 ifadeden oluştuğu ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,827 ile 0,653 değerleri arasında değiştiği; sekizinci faktörü oluşturan kendi kendine konuşma alt boyutunun 3 ifadeden oluştuğu ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,851 ile 0,826 değerleri arasında değiştiği; ve son faktör olan inanç ve varsayımlarını değerlendirme alt boyutunun 4 ifadeden oluştuğu ve bu ifadelerin faktör yüklerinin 0,730 ile 0,625 değerleri arasında değiştiği Tablo 18’de görülmektedir. Öz liderliğin orijinal ölçeğinde yedinci ifade (“İşte ne kadar başarılı olduğumu takip etmeye önem veririm.”) kendini gözlemlene boyutunda yer almaktadır. Ancak, araştırmada faktör analizi sonrası bu ifade 0,609 faktör yükü ile hedef belirleme boyutunda yer almaktadır. Ayrıca, yedinci ifadede yer alan “başarılı olmak” ifadesi araştırmaya katılanlar tarafından hedef belirleme olarak algılandığı görülmektedir. Bu durumun, ölçeğin geliştirildiği ülke olan Amerika Birleşik Devletleri ile Türkiye arasındaki farklı kültürel dinamiklerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Hedef belirleme boyutunda yer alan diğer ifadeler incelendiğinde yedinci ifadenin içerik bakımından bu boyutta yer alması uygun görülmektedir. Ayrıca, ölçekte yer alan diğer ifadeler içerik bakımından incelendiğinde de bu faktörlerin orijinal ölçekte olduğu gibi kendini gözlemlene, hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendine yüklenme, kendine hatırlatıcılar belirleme, doğal ödül, başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme olarak isimlendirilebileceği görülmektedir. Bu nedenle, araştırmada kullanılan ölçeğin yapısal geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir. (Bakınız EK VIII)

**Tablo 18: Öz Liderlik Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları**

| Madde No                 | Bileşenler             |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
|--------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------------------|-------------------|---------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|
|                          | 1<br>(Hedef Belirleme) | 2<br>(Kendini Gözlemleme) | 3<br>(Kendini Ödüllendirme) | 4<br>(Kendine Yüklenme) | 5<br>(Kendine Hatırlatıcılar Belirleme) | 6<br>(Doğal Ödül) | 7<br>(Başarılı Performans Hayal Etme) | 8<br>(Kendi Kendine Konuşma) | 9<br>(İnanç ve Varsayımları Değerlendirme) |
| OL20                     | ,803                   |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL2                      | ,781                   |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL11                     | ,750                   |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL34                     | ,684                   |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL7                      | ,609                   |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL22                     |                        | ,906                      |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL13                     |                        | ,903                      |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL4                      |                        | ,717                      |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL16                     |                        |                           | ,764                        |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL25                     |                        |                           | ,693                        |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL31                     |                        |                           | ,668                        |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL24                     |                        |                           |                             | ,803                    |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL15                     |                        |                           |                             | ,771                    |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL30                     |                        |                           |                             | ,659                    |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| OL18                     |                        |                           |                             |                         | ,848                                    |                   |                                       |                              |                                            |
| OL9                      |                        |                           |                             |                         | ,836                                    |                   |                                       |                              |                                            |
| OL32                     |                        |                           |                             |                         |                                         | ,814              |                                       |                              |                                            |
| OL35                     |                        |                           |                             |                         |                                         | ,778              |                                       |                              |                                            |
| OL26                     |                        |                           |                             |                         |                                         | ,740              |                                       |                              |                                            |
| OL17                     |                        |                           |                             |                         |                                         | ,673              |                                       |                              |                                            |
| OL8                      |                        |                           |                             |                         |                                         | ,626              |                                       |                              |                                            |
| OL19                     |                        |                           |                             |                         |                                         |                   | ,827                                  |                              |                                            |
| OL10                     |                        |                           |                             |                         |                                         |                   | ,780                                  |                              |                                            |
| OL27                     |                        |                           |                             |                         |                                         |                   | ,777                                  |                              |                                            |
| OL1                      |                        |                           |                             |                         |                                         |                   | ,653                                  |                              |                                            |
| OL12                     |                        |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       | ,851                         |                                            |
| OL21                     |                        |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       | ,849                         |                                            |
| OL3                      |                        |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       | ,826                         |                                            |
| OL23                     |                        |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              | ,730                                       |
| OL5                      |                        |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              | ,673                                       |
| OL14                     |                        |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              | ,641                                       |
| OL29                     |                        |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              | ,625                                       |
| Toplam Açıklanan Varyans | 70,954                 |                           |                             |                         |                                         |                   |                                       |                              |                                            |
| Cronbach alfa            | 0,865                  | 0,748                     | 0,852                       | 0,679                   | 0,842                                   | 0,772             | 0,838                                 | 0,866                        | 0,739                                      |

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| Toplam ölçek için Cronbach alfa | 0,937 |
|---------------------------------|-------|

Araştırmada, ölçekten ifade çıkarılması sonrasında yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, 32 ifadeden oluşan öz liderlik ölçeği 3 boyuttan (davranış odaklı olma, doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli) ve 8 alt boyuttan (hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini gözlemleme, kendine yüklenme, hatırlatıcılar belirleme, başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme) oluştuğu görülmektedir. Bu ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,937 bulunmuştur. Bu değer, ölçekten ifadeler çıkarılması sonrasında da öz liderlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Öz liderlik ölçeğinin her bir boyutunun Cronbach alfa değerine bakıldığında davranış odaklı olma boyutunun Cronbach alfa değeri 0,880, doğal ödül boyutunun Cronbach alfa değeri 0,772 ve yapıcı düşünce modeli boyutunun Cronbach alfa değeri 0,880'dir. Öz liderlik alt boyutlarının Cronbach alfa değerleri ise şu şekildedir. Hedef belirleme 0,865; kendini ödüllendirme 0,852; kendine yüklenme 0,679; kendini gözlemleme 0,748; kendine hatırlatıcılar belirleme 0,842; başarılı performans hayal etme 0,838; kendi kendine konuşma 0,866 ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme 0,739 olarak bulunmuştur. Ayrıntılı bilgi için bakınız EK VIII.

#### **4.6.3. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler**

Araştırmada yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda yenilikçi iş davranışı, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik değişkenlerini ölçmeye yönelik oluşan faktörlere ve bu faktörlerin altında yer alan değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 19'da görülmektedir.

Araştırma modelinde tanımlanan tüm değişkenlerin faktörlerine ve bu faktörlerin altında yer alan ifadelere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ayrıntılı olarak EK IX'de verilmiştir.



**Tablo 19: Araştırma Modelinde Bulunan Değişkenlerin, Boyutların ve Alt Boyutların Ortalama Değerleri**

|                                                  | N          | Ortalama    | Standart Sapma |
|--------------------------------------------------|------------|-------------|----------------|
| <b>YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI</b>                    | <b>404</b> | <b>4,08</b> | <b>0,752</b>   |
| Sorunların ve/veya fırsatların Farkına Varılması | 404        | 4,07        | 0,785          |
| Fikir Oluşturma                                  | 404        | 4,14        | 0,773          |
| Fikir için Destek Yaratma                        | 404        | 4,02        | 0,765          |
| Fikri Gerçekleştirme                             | 404        | 4,10        | 0,669          |
| <b>ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ</b>          | <b>404</b> | <b>3,41</b> | <b>1,033</b>   |
| Yenilikçilik                                     | 404        | 3,93        | 0,960          |
| Risk Alma                                        | 404        | 3,04        | 1,007          |
| Proaktiflik                                      | 404        | 3,26        | 1,132          |
| <b>ÖZ LİDERLİK</b>                               | <b>404</b> | <b>3,93</b> | <b>0,886</b>   |
| Davranış Odaklı Olma                             | 404        | 3,97        | 0,895          |
| Hedef Belirleme                                  | 404        | 4,08        | 0,788          |
| Kendini Ödüllendirme                             | 404        | 3,81        | 1,043          |
| Kendine Yüklenme                                 | 404        | 3,69        | 1,064          |
| Kendini Gözlemleme                               | 404        | 4,08        | 0,710          |
| Kendine Hatırlatıcılar Belirleme                 | 404        | 4,21        | 0,869          |
| Doğal Ödül                                       | 404        | 4,01        | 0,812          |
| Yapıcı Düşünce Modeli                            | 404        | 3,81        | 0,950          |
| Başarılı Performans Hayal Etme                   | 404        | 3,87        | 0,908          |
| Kendi Kendine Konuşma                            | 404        | 3,64        | 1,117          |
| İnanç ve Varsayımlarını Değerlendirme            | 404        | 3,91        | 0,824          |

Tablo 19’da yenilikçi iş davranışı değişkeninin ortalama değeri 4,08; örgütlerin girişimcilik yönelimi ortalama değeri 3,41 ve öz liderlik ortalama değeri 3,93 olarak görülmektedir. Bu değişkenlerin ortalama değerleri, ortalamanın (3) üzerinde olduğu için çalışanların yenilikçi iş davranışlarının, öz liderliklerinin ve çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının orta seviyenin üzerinde olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların öz liderlikleri ve yenilikçi iş davranışları yüksek düzeyde olmasına karşın çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının ortalamanın biraz üzerinde ve olumlu bir düzeyde olduğu görülmektedir.

Yenilikçi iş davranışı değişkenin sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması boyutunun ortalamasının 4,07; fikir oluşturma boyutunun ortalamasının 4,14; fikir için destek yaratma boyutunun ortalamasının 4,02 ve fikri gerçekleştirme boyutunun ortalamasının 4,10 olduğu Tablo 19’da görülmektedir. Bu değerler çalışanların yenilikçi iş davranışı boyutlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Örgütlerin girişimcilik yönelimi değişkenin yenilikçilik boyutunun ortalamasının 3,93, risk alma boyutunun ortalamasının 3,04 ve proaktiflik boyutunun ortalamasının 3,26 olduğu Tablo 19’da görülmektedir. Bu değerler çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının olumlu olduğunu göstermektedir. Ayrıca, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarından yenilikçilik boyutunun en yüksek ortalama değeri olduğu görülmektedir.

Öz liderlik değişkenin davranış odaklı olma boyutunun ortalamasının 3,97; doğal ödül boyutunun ortalamasının 4,01 ve yapıcı düşünce boyutunun ortalamasının 3,81 olduğu Tablo 19’da görülmektedir. Bu değerler çalışanların öz liderlikleri boyutlarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Öz liderlik değişkenine en çok katkı yapan boyutun doğal ödül boyutu olduğu görülmektedir. Davranış odaklı olma boyutunun hedef belirleme alt boyutunun ortalaması 4,08; kendini ödüllendirme alt boyutunun ortalaması 3,81; kendine yüklenme alt boyutunun ortalaması 3,69; kendini gözlemlleme alt boyutunun ortalaması 4,08 ve kendine hatırlatıcılar belirleme alt boyutunun ortalaması 4,21’dir. Yapıcı düşünce modeli boyutunun başarılı performans hayal etme alt boyutunun ortalaması 3,81; kendi kendine konuşma alt boyutunun ortalaması 3,64 ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme alt boyutunun ortalaması 3,91’dir. Tablo 19’da görüldüğü üzere, öz liderlik alt boyutlarından kendine yüklenme alt boyutunun ortalama değeri en düşük değere sahip olmaktadır ve kendine yüklenme alt boyutunu kendi kendine konuşma alt boyutu takip etmektedir. Ayrıca, kendine hatırlatıcılar belirleme alt boyutu en yüksek ortalama değere sahip olmaktadır. Öz liderlik alt boyutlarının ortalama değerleri, çalışanların öz liderlikleri alt boyutlarının da yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### 4.6.4. Yenilikçi İş Davranışı, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Öz Liderlik Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Bu tez çalışmasının teorik kısmında yenilikçi iş davranışı, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik değişkenleri arasında ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Bu tez çalışmasında, çalışanların yenilikçi iş davranışlarıyla örgütlerin girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir ilişki olabileceği beklenmektedir. Ayrıca, örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerine etkisine öz liderlik değişkeninin aracılık rolünün olabileceği de beklenmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın ana hipotez şu şekildedir:

1. H<sub>1</sub>: Örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde öz liderliğin aracılık rolü vardır.

Ana hipotezin analiz aşamasına geçmeden önce yenilikçi iş davranışı, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik değişkenleri arasındaki ilişkiler araştırılacaktır. Bu ilişkiler korelasyon analizi ile test edilecek ve ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılacaktır. Yenilikçi iş davranışı, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik değişkenleri ile yapılan korelasyon analizi sonuçları, ilişkiler hakkında genel bir bilgi vermesinden dolayı daha ileri düzeyde bir analiz ile doğrulanması için regresyon analizi yapılacaktır. Ayrıca, regresyon analizinin yapılabilmesi için öncelikle, bağımsız değişkenler (örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik) arasında çoklu bağıntı (**multicollinearity**) probleminin olmaması gerekir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri (örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik) arasındaki olası bir çoklu bağıntının kontrolü için yapılan korelasyon analizi sonucunda tüm korelasyon katsayıları  $r < 0,80$  olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değerlere göre bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda, regresyon analizi yapılabilmesi için çoklu bağıntı probleminin olmaması ön koşulu sağlanmış olmaktadır.<sup>662</sup> (Bakınız EK X)

---

<sup>662</sup> Sipahi, B. Yurtkoru, ve E. Yurtkoru. **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**. İstanbul: Beta Yayımlar A.Ş., 2006, s. 167.

Örgütlerin girişimcilik yönelimi, öz liderlik ve yenilikçi iş davranışı değişkenlerinin arasındaki korelasyon ve regresyon analizlerine ayrıntılı bir şekilde çalışmanın ilerleyen kısmında yer verilecektir.

Araştırmada ilk olarak, örgütlerin girişimcilik yöneliminin ve girişimcilik yönelimi boyutlarının yenilikçi iş davranışı ile ilişkisi incelenmiştir. Tablo 20’de görüldüğü üzere, örgütlerin girişimcilik yönelimi ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasında pozitif ( $r=0,208$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısına ( $r=0,208$ ) göre, örgütlerin girişimcilik yönelimi ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasında düşük oranda bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları artıkça çalışanların yenilikçi iş davranışı da artmaktadır. Örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarının (yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik) her birinin yenilikçi iş davranışı ile ilişkisi de Tablo 20’de gösterilmektedir. Tablo 20’de, örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarından yenilikçilik ile çalışanların sahip olduğu yenilikçi iş davranışı arasında pozitif ( $r= 0,281$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına ( $r= 0,281$ ) göre yenilikçilik boyutu ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasında düşük oranda bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların örgütlerine yönelik yenilikçilik algıları artıkça çalışanların yenilikçi iş davranışı da artmaktadır. Örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma ve proaktiflik ile çalışanların sahip olduğu yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir.

**Tablo 20: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Boyutları ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Korelasyon**

|                                                                      | Pearson Korelasyon Katsayısı (r) | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ile Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi | 0,208**                          | 0,000                   |
| Yenilikçilik ile Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi                     | 0,281**                          | 0,000                   |

|                                                 |       |       |
|-------------------------------------------------|-------|-------|
| Risk Alma ile Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi   | 0,006 | 0,911 |
| Proaktiflik ile Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi | 0,091 | 0,068 |

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesi için anlamlı (2-uçlu)

Korelasyon analizinden sonra örgütlerin girişimcilik yönelimi değişkeninin ve boyutlarının çalışanların yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi görmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine geçmeden önce değişkenler arasında normal dağılım (çoklu regresyon analizinde çok değişkenli normal dağılım), çoklu bağıntı olmadığı, otokorelasyon problemi içermediği ve doğrusal ilişki varsayımlarının test edilmesi gerekmektedir.<sup>663</sup> Ayrıntılı bilgi için bakınız EK XI.

Regresyon analizi ön şartları sağlandıktan (bakınız EK XI) sonra örgütlerin girişimcilik yönelimi ile yenilikçi iş davranışı arasında basit doğrusal regresyon analizi enter methodu ile yapılmıştır. Tablo 21’de görünen model özetine göre, modelde yer alan bağımsız değişken olan örgütlerin girişimcilik yönelimi, bağımlı değişken olan yenilikçi iş davranışının % 4,1’ini açıklamaktadır. Tablo 22’de yer alan Anova tablosundaki F (F=18.268, p=0,000 < 0,05) değeri doğrultusunda, örgütlerin girişimcilik yöneliminin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 21: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Yenilikçi İş Davranışı Model Özeti**

| Model <sup>b</sup> | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | Durbin-Watson | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|---------------|-------------------------|
| 1                  | ,208 <sup>a</sup> | ,043           | ,041                       | ,97924103     | 1,5           | ,000                    |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi

b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

<sup>663</sup> Kalaycı, Şeref, A.g.e, ss. 207-232.

**Tablo 22: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ile Yenilikçi İş Davranışı Anova Testi**

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                 |     |               |        |                         |
|--------------------|-----------|-----------------|-----|---------------|--------|-------------------------|
| Model              |           | Karelerin Özeti | df  | Ortalama Kare | F      | Anlamlılık Seviyesi (p) |
| 1                  | Regresyon | 17,517          | 1   | 17,517        | 18,268 | ,000 <sup>b</sup>       |
|                    | Artık     | 385,483         | 402 | 0,959         |        |                         |
|                    | Toplam    | 403,000         | 403 |               |        |                         |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi

b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

**Tablo 23: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu**

| Model |                                  | Standardize Edilmemiş Katsayılar |               | Standardize Katsayılar | t     | Anlamlılık Seviyesi (p) | VIF |
|-------|----------------------------------|----------------------------------|---------------|------------------------|-------|-------------------------|-----|
|       |                                  | B                                | Standart Hata | Beta                   |       |                         |     |
| 1     | Sabit                            | 8,938E-17                        | ,049          |                        | ,000  | 1,000                   | 1   |
|       | Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi | ,208                             | ,049          | ,208                   | 4,274 | ,000                    |     |

a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

Tablo 23 incelendiğinde basit doğrusal regresyon ile tahmin edilen denklem şu şekildedir:

Yenilikçi İş Davranışı= 0,00000000000000008938+0,208xÖrgütlerin Girişimcilik Yönelimi

Bu denklem, örgütlerin girişimcilik yönelimi ölçeğindeki 1 puanlık artışın yenilikçi iş davranışındaki 0,208 birimlik artışa sebep olduğunu göstermektedir. Böylece katsayılar tablosu da örgütlerin girişimcilik yöneliminin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini desteklemektedir. Beta değerinin pozitif yönde olması bu etkinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, örgütlerin girişimcilik yönelimi çalışanların yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarının (yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik) yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini görmek için aşamalı (**stepwise**) regresyon analizi yapılmıştır. Aşamalı regresyon analizinde, her değişken modele sırayla eklenir ve model değerlendirilir. Eklenen değişken modele katkı sağlıyorsa, modelde bu değişken kalmaktadır ve eklenen değişken modele önemli derecede katkı sağlamıyorsa, bu değişken modelden çıkarılmaktadır.<sup>664</sup> Tablo 24’te görünen model özetine göre, örgütlerin girişimcilik yönelimleri boyutlarından sadece yenilikçilik boyutu modelde yer almaktadır. Modelde yer alan bağımsız değişken (yenilikçilik boyutu), bağımlı değişkenin (yenilikçi iş davranışı) % 7,7’sini açıklamaktadır. Ayrıca Tablo 25’te yer alan Anova tablosundaki F (F=34,546, p=0,000<0,05) değeri doğrultusunda, örgütlerin yenilikçilik boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 24: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Model Özeti**

| Model <sup>b</sup> | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | Durbin-Watson | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|---------------|-------------------------|
| 1                  | .281 <sup>a</sup> | .079           | .077                       | .96080965     | 1.5           | ,000                    |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Yenilikçilik

b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

**Tablo 25: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Anova Tablosu**

| ANOVA <sup>b</sup> |           |                 |     |               |        |                         |
|--------------------|-----------|-----------------|-----|---------------|--------|-------------------------|
| Model              |           | Karelerin Özeti | df  | Ortalama Kare | F      | Anlamlılık Seviyesi (p) |
| 1                  | Regresyon | 31,892          | 1   | 31,892        | 34,546 | ,000 <sup>a</sup>       |
|                    | Artık     | 371,108         | 402 | ,923          |        |                         |
|                    | Toplam    | 403,000         | 403 |               |        |                         |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Yenilikçilik

b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

<sup>664</sup> Kalaycı, Şeref, A.g.e, s. 260.

**Tablo 26: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutlarının ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu**

| Model |              | Standardize Edilmemiş Katsayılar |               | Standardize Katsayılar | t     | Anlamlılık Seviyesi (p) | VIF |
|-------|--------------|----------------------------------|---------------|------------------------|-------|-------------------------|-----|
|       |              | B                                | Standart Hata | Beta                   |       |                         |     |
| 1     | Sabit        | 9,960E-17                        | ,048          |                        | ,000  | 1,000                   |     |
|       | Yenilikçilik | ,281                             | ,048          | ,281                   | 5,878 | ,000                    | 1   |

a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

Tablo 26 incelendiğinde çoklu doğrusal regresyon ile tahmin edilen denklem şu şekildedir:

$$\text{Yenilikçi İş Davranışı} = 0,0000000000000000996 + 0,281 \times \text{Yenilikçilik Boyutu}$$

Bu denklem, yenilikçilik boyutu ölçeğindeki 1 puanlık artışın yenilikçi iş davranışındaki 0,281 birimlik artışa sebep olduğunu göstermektedir. Böylece katsayılar tablosu da yenilikçilik boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini desteklemektedir. Beta değerinin pozitif yönde olması bu etkinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Ayrıca Tablo 26’da görüldüğü üzere, regresyon analizi sonuçları korelasyon analizi sonuçlarını doğrulamaktadır.

Araştırmada, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve boyutlarının yenilikçi iş davranışı ile ilişkisi incelendikten sonra örgütlerin girişimcilik yönelimi ve boyutlarının öz liderlikle olan ilişkileri incelenmiştir. Tablo 27’de, örgütlerin girişimcilik yönelimi ile öz liderlik arasında pozitif ( $r=0,324$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına ( $r=0,324$ ) göre, örgütlerin girişimcilik yönelimi ile öz liderlik arasında düşük oranda bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları artıkça çalışanların öz liderlikleri artmaktadır. Ayrıca, örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarının her birinin öz liderlik ile arasında pozitif ( $r=0,306$ ,  $r=0,102$ ,  $r=0,166$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ) bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Hesaplanan korelasyon katsayılarına ( $r=0,306$ ,  $r=0,102$ ,  $r=0,166$ ) göre örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları ile öz liderlik arasında düşük oranda bir ilişki vardır. Bu doğrultuda,



çalışanların örgütlerine yönelik yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik algıları artıkça çalışanların öz liderlikleri de artmaktadır.

**Tablo 27: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Boyutları ile Öz Liderlik Arasındaki Korelasyon**

|                                                           | Pearson Korelasyon Katsayısı (r) | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ile Öz Liderlik İlişkisi | 0,324 <sup>**</sup>              | 0,000                   |
| Yenilikçilik Boyutu ile Öz Liderlik İlişkisi              | 0,306 <sup>**</sup>              | 0,000                   |
| Risk Alma Boyutu ile Öz Liderlik İlişkisi                 | 0,102 <sup>**</sup>              | 0,041                   |
| Proaktiflik Boyutu ile Öz Liderlik İlişkisi               | 0,166 <sup>**</sup>              | 0,001                   |

<sup>\*\*</sup>Korelasyon 0,01 seviyesi için anlamlı (2-uçlu)

Korelasyon analizinden sonra örgütlerin girişimcilik yönelimi değişkeninin ve boyutlarının öz liderlik üzerine etkisi görmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine geçmeden önce değişkenler arasında normal dağılım (çoklu regresyon analizinde çok değişkenli normal dağılım), çoklu bağıntı olmadığı, otokorelasyon problemi içermediği ve doğrusal ilişki varsayımlarının test edilmesi gerekmektedir.<sup>665</sup> Ayrıntılı bilgi için bakınız EK XI.

Regresyon analizi ön şartları sağlandıktan (bakınız EK XI) sonra örgütlerin girişimcilik yönelimi ile öz liderlik arasında basit doğrusal regresyon analizi enter methodu ile yapılmıştır. Tablo 28’de görünen model özetine göre, modelde yer alan bağımsız değişken olan örgütlerin girişimcilik yönelimi, bağımlı değişken olan öz liderliğin % 10,2’sini açıklamaktadır. Tablo 29’da yer alan Anova tablosundaki F (F=47,002, p=0,000< 0,05) değeri doğrultusunda, örgütlerin girişimcilik yöneliminin öz liderlik üzerine etkisi anlamlı bulunmuştur.

<sup>665</sup> Kalaycı, Şeref, A.g.e, ss. 207-232.



desteklemektedir. Beta değerinin pozitif yönde olması bu etkinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, örgütlerin girişimcilik yönelimi öz liderliği olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarının (yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik) öz liderlik üzerine etkisini görmek için aşamalı (**stepwise**) regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 31’de görünen model özetine göre, örgütlerin girişimcilik yönelimleri boyutlarının hepsi modelde yer almaktadır. Birinci modelde yer alan yenilikçilik boyutu öz liderliğin %9,2’sini, ikinci modelde yer alan yenilikçilik ve proaktiflik boyutları öz liderliğin %11,7’sini ve üçüncü modelde yer alan yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarının tümü öz liderliğin % 12,5’ini açıklamaktadır. Ayrıca Tablo 32’de yer alan Anova tablosu incelendiğinde, bu tablodaki değerler, modellerin (Model 1, 2 ve 3) anlamlı ( $p=0,000^b$ ,  $p=0,000^c$  ve  $p=0,000^d$ ) olduğunu göstermektedir.

**Tablo 31: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Öz Liderlik Model Özeti**

| Model <sup>d</sup> | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | Durbin-Watson | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|---------------|-------------------------|
| 1                  | ,306 <sup>a</sup> | ,094           | ,092                       | ,95311068     |               | ,000                    |
| 2                  | ,349 <sup>b</sup> | ,121           | ,117                       | ,93963598     |               | ,000                    |
| 3                  | ,363 <sup>c</sup> | ,132           | ,125                       | ,93524556     | 2,039         | ,029                    |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Yenilikçilik

b. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Yenilikçilik, Proaktif Olma

c. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Yenilikçilik, Proaktif Olma, Risk Alma

d. Bağımlı Değişken: Öz Liderlik

**Tablo 32: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları ile Öz Liderlik Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Anova Tablosu**

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                 |     |               |        |                         |
|--------------------|-----------|-----------------|-----|---------------|--------|-------------------------|
| Model              |           | Karelerin Özeti | df  | Ortalama Kare | F      | Anlamlılık Seviyesi (p) |
| 1                  | Regresyon | 37,815          | 1   | 37,815        | 41,627 | ,000 <sup>b</sup>       |
|                    | Artık     | 365,185         | 402 | ,908          |        |                         |
|                    | Toplam    | 403,000         | 403 |               |        |                         |
| 2                  | Regresyon | 48,951          | 2   | 24,475        | 27,721 | ,000 <sup>c</sup>       |
|                    | Artık     | 354,049         | 401 | ,883          |        |                         |
|                    | Toplam    | 403,000         | 403 |               |        |                         |
| 3                  | Regresyon | 53,126          | 3   | 17,709        | 20,246 | ,000 <sup>d</sup>       |
|                    | Artık     | 349,874         | 400 | ,875          |        |                         |
|                    | Toplam    | 403,000         | 403 |               |        |                         |

a. Bağımlı Değişken: Öz Liderlik

b. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Yenilikçilik

c. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Yenilikçilik, Proaktif Olma

d. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Yenilikçilik, Proaktif Olma, Risk Alma

**Tablo 33: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutlarının ve Öz Liderlik Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu**

| Model         | Standardize Edilmemiş Katsayılar |               | Standardize Katsayılar | t    | Anlamlılık Seviyesi (p) | VIF   |
|---------------|----------------------------------|---------------|------------------------|------|-------------------------|-------|
|               | B                                | Standart Hata | Beta                   |      |                         |       |
| 1 Sabit       | 1,595E-18                        | ,047          |                        | ,000 | 1,000                   |       |
| Yenilikçilik  | ,306                             | ,047          | ,306                   | 6,45 | ,000                    | 1,000 |
| 2 Sabit       | 1,604E-17                        | ,047          |                        | ,000 | 1,000                   |       |
| Yenilikçilik  | ,306                             | ,047          | ,306                   | 6,54 | ,000                    | 1,000 |
| Proaktif Olma | ,166                             | ,047          | ,166                   | 3,55 | ,000                    | 1,000 |
| 3 Sabit       | 1,769E-17                        | ,047          |                        | ,000 | 1,000                   |       |
| Yenilikçilik  | ,306                             | ,047          | ,306                   | 6,57 | ,000                    | 1,000 |
| Proaktif Olma | ,166                             | ,047          | ,166                   | 3,57 | ,000                    | 1,000 |
| Risk Alma     | ,102                             | ,047          | ,102                   | 2,18 | ,029                    | 1,000 |

a. Bağımlı Değişken: Öz Liderlik

Tablo 33 incelendiğinde çoklu doğrusal regresyon ile tahmin edilen denklem şu şekildedir:

$$\text{Öz Liderlik} = 0,000000000000001769 + 0,306 \times \text{Yenilikçilik} + 0,166 \times \text{Proaktif Olma} + 0,102 \times \text{Risk Alma}$$

Bu denklem, Tablo 33'te görüldüğü gibi 3. modelde yenilikçilik, proaktif olma ve risk alma puanları bir arada bir birim artığında yenilikçiliğin öz liderliği 0,306, proaktif olmanın öz liderliği 0,166 ve risk almanın öz liderliği 0,102 kadar artıracağını göstermektedir. Böylece katsayılar tablosu da örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarının öz liderlik üzerine etkisini desteklemektedir. Beta değerlerinin pozitif yönde olması bu etkinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Ayrıca Tablo 33'te görüldüğü üzere, regresyon analizi sonuçları korelasyon analizi sonuçlarını doğrulamaktadır.

Araştırmada örgütlerin girişimcilik yönelimi ve boyutları ile öz liderlik arasındaki ilişkiler incelendikten sonra, öz liderliğin, boyutlarının ve alt boyutlarının yenilikçi iş davranışıyla ilişkisi incelenmiştir. Tablo 34'te görüldüğü üzere öz liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif ( $r=0,599$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısına ( $r=0,599$ ) göre öz liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların öz liderlikleri arttıkça çalışanların yenilikçi iş davranışları artmaktadır. Öz liderlik boyutlarının (davranış odaklı olma, doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli) ve alt boyutlarının (hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini gözlemleme, hatırlatıcılar belirleme, kendine yüklenme, başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme) her birinin yenilikçi iş davranışıyla ilişkisi Tablo 34'te gösterilmektedir. Tablo 34'te görüldüğü üzere, öz liderlik boyutlarının (davranış odaklı olma, doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli) her birinin yenilikçi iş davranışı ile arasında pozitif ( $r=0,575$ ,  $r=0,554$ ,  $r=0,503$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ) bir ilişkisi bulunmaktadır. Öz liderlik alt boyutlarının hepsinin (hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini gözlemleme, hatırlatıcılar belirleme, kendine yüklenme, başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ve inanç

ve varsayımlarını değerlendirme) yenilikçi iş davranışıyla arasında pozitif ( $r=0,410$ ,  $r=0,187$ ,  $r=0,302$ ,  $r=0,125$ ,  $r=0,174$ ,  $r=0,354$ ,  $r=0,110$ ,  $r=0,383$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ) ilişki bulunmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayılarına göre öz liderlik boyutları ile yenilikçi iş davranışı arasında orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Bu doğrultuda, çalışanların öz liderlikleri arttıkça çalışanların yenilikçi iş davranışları artmaktadır.

**Tablo 34: Öz Liderlik, Boyutlarının ve Alt Boyutlarının ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Korelasyon**

|                                                                         | Pearson Korelasyon Katsayısı (r) | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| Öz Liderlik ile Yenilikçi İş Davranışı                                  | 0,599 <sup>**</sup>              | 0,000                   |
| Davranış Odaklı Olma                                                    | 0,575 <sup>**</sup>              | 0,000                   |
| Doğal Ödül                                                              | 0,554 <sup>**</sup>              | 0,000                   |
| Yapıcı Düşünce Modeli                                                   | 0,503 <sup>**</sup>              | 0,000                   |
| Davranış odaklı olma- hedef belirleme alt boyutu                        | 0,410 <sup>**</sup>              | 0,000                   |
| Davranış odaklı olma -kendini ödüllendirme                              | 0,187 <sup>**</sup>              | 0,000                   |
| Davranış odaklı olma- kendini gözlemlene alt boyutu                     | 0,302 <sup>**</sup>              | 0,000                   |
| Davranış odaklı olma -kendine yüklenme alt boyutu                       | 0,125 <sup>*</sup>               | 0,012                   |
| Davranış odaklı olma -hatırlatıcılar belirleme alt boyutu               | 0,174 <sup>**</sup>              | 0,000                   |
| Yapıcı düşünce modeli -başarılı performans hayal etme alt boyutu        | 0,354 <sup>**</sup>              | 0,000                   |
| Yapıcı düşünce modeli- kendi kendine konuşma alt boyutu                 | 0,110 <sup>*</sup>               | 0,027                   |
| Yapıcı düşünce modeli- inanç ve varsayımlarını değerlendirme alt boyutu | 0,383 <sup>**</sup>              | 0,000                   |

<sup>\*\*</sup> Korelasyon 0,01 seviyesi için anlamlı (2-uçlu)

<sup>\*</sup> Korelasyon 0,05 seviyesi için anlamlı (2-uçlu)

Korelasyon analizinden sonra öz liderlik değişkeninin, boyutlarının ve alt boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini görmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine geçmeden önce değişkenler arasında normal dağılım (çoklu regresyon analizinde çok değişkenli normal dağılım), çoklu bağıntı olmadığı, otokorelasyon problemi içermediği ve doğrusal ilişki varsayımları test edilmiştir.<sup>666</sup> Ayrıntılı bilgi için bakınız EK XI.

Regresyon analizi ön şartları sağlandıktan (bakınız EK XI) sonra öz liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında basit doğrusal regresyon analizi enter methodu ile yapılmıştır. Tablo 35'te görünen model özetine göre, modelde yer alan bağımsız değişken olan öz liderlik, bağımlı değişken olan yenilikçi iş davranışının % 35,7'sini açıklamaktadır. Tablo 36'da yer alan Anova tablosundaki F (F=224,618, p=0,000<0,05) değeri doğrultusunda, öz liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 35: Öz Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı Model Özeti**

| Model | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | Durbin-Watson | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|---------------|-------------------------|
| 1     | ,599 <sup>a</sup> | ,358           | ,357                       | ,80195684     | 2,108         | ,000                    |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Öz Liderlik

b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

**Tablo 36: Öz Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı Anova Testi**

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                 |     |               |         |                         |
|--------------------|-----------|-----------------|-----|---------------|---------|-------------------------|
| Model              |           | Karelerin Özeti | df  | Ortalama Kare | F       | Anlamlılık Seviyesi (p) |
| 1                  | Regresyon | 144,460         | 1   | 144,460       | 224,618 | ,000 <sup>b</sup>       |
|                    | Artık     | 258,560         | 402 | ,643          |         |                         |
|                    | Toplam    | 403,000         | 403 |               |         |                         |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Öz Liderlik

b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

<sup>666</sup> Kalaycı, Şeref, A.g.e, ss. 207-232.

**Tablo 37: Öz Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu**

| Model |             | Standardize Edilmemiş Katsayılar |               | Standardize Katsayılar | t      | Anlamlılık Seviyesi (p) | VIF |
|-------|-------------|----------------------------------|---------------|------------------------|--------|-------------------------|-----|
|       |             | B                                | Standart Hata | Beta                   |        |                         |     |
| 1     | Sabit       | 1,649E-16                        | ,040          |                        | ,000   | 1,000                   |     |
|       | Öz Liderlik | ,599                             | ,040          | ,599                   | 14,987 | ,000                    | 1   |

a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

Tablo 37 incelendiğinde basit doğrusal regresyon ile tahmin edilen denklem şu şekildedir:

$$\text{Yenilikçi İş Davranışı} = 0,0000000000001649 + 0,599 \times \text{Öz Liderlik}$$

Bu denklem, öz liderlik ölçeğindeki 1 puanlık artışın yenilikçi iş davranışında 0,599 birimlik artışa sebep olduğunu göstermektedir. Böylece katsayılar tablosu da öz liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini desteklemektedir. Beta değerinin pozitif yönde olması bu etkinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, öz liderlik yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilemektedir.

Öz liderlik boyutlarının (davranış odaklı olma, doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli) yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini görmek için aşamalı (**stepwise**) regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 38’de görünen model özetine göre, öz liderlik boyutlarından yapıcı düşünce modeli dışında diğer boyutlar modelde yer almaktadır. Birinci modelde yer alan davranış odaklı olma boyutu yenilikçi iş davranışının %32,9’unu ve ikinci modelde yer alan davranış odaklı olma ve doğal ödül boyutlarının tümü yenilikçi iş davranışının % 36,6’sını açıklamaktadır. Ayrıca Tablo 39’da yer alan Anova tablosu incelendiğinde, tablodaki modellerin (Model 1 ve 2) anlamlı olduğu ( $p=0,000^b$ ;  $p=0,000^c$ ) görülmektedir.



**Tablo 38: Öz Liderlik Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Model Özeti**

| Model <sup>c</sup> | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | Durbin-Watson | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|---------------|-------------------------|
| 1                  | ,575 <sup>a</sup> | ,331           | ,329                       | ,81913459     |               | ,000                    |
| 2                  | ,608 <sup>b</sup> | ,370           | ,366                       | ,79594950     | 2,075         | ,000                    |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Davranış Odaklı Olma

b. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Davranış Odaklı Olma, Doğal Ödül

c. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

**Tablo 39: Öz Liderlik Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Anova Tablosu****ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |           | Karelerin Özeti | df  | Ortalama Kare | F       | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|-------|-----------|-----------------|-----|---------------|---------|-------------------------|
| 1     | Regresyon | 133,265         | 1   | 133,265       | 198,613 | ,000 <sup>b</sup>       |
|       | Artık     | 269,735         | 402 | ,671          |         |                         |
|       | Toplam    | 403,000         | 403 |               |         |                         |
| 2     | Regresyon | 148,952         | 2   | 74,476        | 117,556 | ,000 <sup>c</sup>       |
|       | Artık     | 254,048         | 401 | ,634          |         |                         |
|       | Toplam    | 403,000         | 403 |               |         |                         |

a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

b. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Davranış Odaklı Olma

Tahmin/Bağımsız değişkeni: Davranış Odaklı Olma, Doğal Ödül

**Tablo 40: Öz Liderlik Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu**

| Model <sup>a</sup> |                      | Standardize Edilmemiş Katsayılar |               | Standardize Katsayılar | t      | Anlamlılık Seviyesi (p) | VIF   |
|--------------------|----------------------|----------------------------------|---------------|------------------------|--------|-------------------------|-------|
|                    |                      | B                                | Standart Hata | Beta                   |        |                         |       |
| 1                  | Sabit                | 1,730E-16                        | ,041          |                        | ,000   | 1,000                   |       |
|                    | Davranış Odaklı Olma | ,575                             | ,041          | ,575                   | 14,093 | ,000                    | 1,000 |
| 2                  | Sabit                | 2,937E-16                        | ,040          |                        | ,000   | 1,000                   |       |
|                    | Davranış Odaklı Olma | ,365                             | ,058          | ,365                   | 6,290  | ,000                    | 2,138 |
|                    | Doğal Ödül           | ,288                             | ,058          | ,288                   | 4,976  | ,000                    | 2,138 |

a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

Tablo 40 incelendiğinde çoklu doğrusal regresyon ile tahmin edilen denklem şu şekildedir:

$$\text{Yenilikçi İş Davranışı} = 0,0000000000002937 + 0,3645x \text{ Davranış Odaklı Olma} + 0,288x \text{ Doğal Ödül}$$

Bu denklem, Tablo 40’da görüldüğü gibi 2. modelde davranış odaklı olma ve doğal ödül puanları bir arada bir birim artışında davranış odaklı olma yenilikçi iş davranışını 0,365 ve doğal ödül yenilikçi iş davranışını 0,288 kadar artıracakını göstermektedir. Böylece katsayılar tablosu da öz liderlik boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini desteklemektedir. Beta değerlerinin pozitif yönde olması bu etkinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

Öz liderlik alt boyutlarının (hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini gözlemlleme, hatırlatıcılar belirleme, kendine yüklenme, başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme) yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini görmek için de aşamalı (**stepwise**) regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 41’de görünen model özetine göre, öz liderlik alt boyutlarından kendi kendine konuşma dışındaki diğer alt boyutlar modelde yer almaktadır. Modelde yer alan hedef belirleme tek başına yenilikçi iş davranışının %16,6’sını, hedef belirleme ve kendini gözlemlleme yenilikçi iş davranışının %25,5’ini, hedef belirleme, kendini gözlemlleme ve kendini ödüllendirme yenilikçi iş davranışının %28,9’unu, hedef belirleme, kendini gözlemlleme, kendini ödüllendirme ve hatırlatıcılar belirleme yenilikçi iş davranışının %31,7’sini, hedef belirleme, kendini gözlemlleme, kendini ödüllendirme, hatırlatıcılar belirleme ve kendine yüklenme yenilikçi iş davranışının %33,1’ini ve hedef belirleme, kendini gözlemlleme, kendini ödüllendirme, hatırlatıcılar belirleme, kendine yüklenme ve başarılı performans hayal etme yenilikçi iş davranışının %33,6’sını açıklamaktadır. Modelde yer alan alt boyutların (hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini gözlemlleme, hatırlatıcılar belirleme, kendine yüklenme, başarılı performans hayal etme ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme) tümü yenilikçi iş davranışının % 34,7’sini açıklamaktadır. Ayrıca Tablo 42’de yer alan Anova tablosu incelendiğinde, elde edilen değerlerin, modellerin (Model 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7) anlamlı olduğuna

( $p=0,000^a$ ,  $p=0,000^b$ ,  $p=0,000^c$ ,  $p=0,000^d$ ,  $p=0,000^e$ ,  $p=0,000^f$  ve  $p=0,000^g$ ) işaret ettiği görülmektedir.

**Tablo 41: Öz Liderlik Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Model Özeti**

| Model <sup>h</sup> | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | Durbin-Watson | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|---------------|-------------------------|
| 1                  | ,410 <sup>a</sup> | ,168           | ,166                       | ,91342715     |               | ,000                    |
| 2                  | ,509 <sup>b</sup> | ,259           | ,255                       | ,86289175     |               | ,000                    |
| 3                  | ,542 <sup>c</sup> | ,294           | ,289                       | ,84333177     |               | ,000                    |
| 4                  | ,569 <sup>d</sup> | ,324           | ,317                       | ,82617274     |               | ,000                    |
| 5                  | ,583 <sup>e</sup> | ,340           | ,331                       | ,81766029     |               | ,002                    |
| 6                  | ,588 <sup>f</sup> | ,346           | ,336                       | ,81461611     |               | ,047                    |
| 7                  | ,599 <sup>g</sup> | ,359           | ,347                       | ,80778533     | 2,095         | ,006                    |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Hedef Belirleme

b. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Hedef Belirleme, Kendini Gözlemleme

c. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Hedef Belirleme, Kendini Gözlemleme, Kendini Ödüllendirme

d. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Hedef Belirleme, Kendini Gözlemleme, Kendini Ödüllendirme, Hatırlatıcılar Belirleme

e. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Hedef Belirleme, Kendini Gözlemleme, Kendini Ödüllendirme, Hatırlatıcılar Belirleme, Kendine Yüklenme

f. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Hedef Belirleme, Kendini Gözlemleme, Kendini Ödüllendirme, Hatırlatıcılar Belirleme, Kendine Yüklenme, Başarılı Performans Hayal Etme

g. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Hedef Belirleme, Kendini Gözlemleme, Kendini Ödüllendirme, Hatırlatıcılar Belirleme, Kendine Yüklenme, Başarılı Performans Hayal Etme, İnanç ve Varsayımlarını Değerlendirme,

h. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

**Tablo 42: Öz Liderlik Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Anova Tablosu**

ANOVA<sup>h</sup>

| Model |           | Karelerin<br>Özeti | df  | Ortalama<br>Kare | F      | Anlamlılık<br>Seviyesi<br>(p) |
|-------|-----------|--------------------|-----|------------------|--------|-------------------------------|
| 1     | Regresyon | 67,592             | 1   | 67,592           | 81,011 | ,000 <sup>a</sup>             |
|       | Artık     | 335,408            | 402 | ,834             |        |                               |
|       | Toplam    | 403,000            | 403 |                  |        |                               |
| 2     | Regresyon | 104,423            | 2   | 52,211           | 70,122 | ,000 <sup>b</sup>             |
|       | Artık     | 298,577            | 401 | ,745             |        |                               |
|       | Toplam    | 403,000            | 403 |                  |        |                               |
| 3     | Regresyon | 118,517            | 3   | 39,506           | 55,547 | ,000 <sup>c</sup>             |
|       | Artık     | 284,483            | 400 | ,711             |        |                               |
|       | Toplam    | 403,000            | 403 |                  |        |                               |
| 4     | Regresyon | 130,658            | 4   | 32,665           | 47,856 | ,000 <sup>d</sup>             |
|       | Artık     | 272,342            | 399 | ,683             |        |                               |
|       | Toplam    | 403,000            | 403 |                  |        |                               |
| 5     | Regresyon | 136,910            | 5   | 27,382           | 40,956 | ,000 <sup>e</sup>             |
|       | Artık     | 266,090            | 398 | ,669             |        |                               |
|       | Toplam    | 403,000            | 403 |                  |        |                               |
| 6     | Regresyon | 139,551            | 6   | 23,259           | 35,049 | ,000 <sup>f</sup>             |
|       | Artık     | 263,449            | 397 | ,664             |        |                               |
|       | Toplam    | 403,000            | 403 |                  |        |                               |
| 7     | Regresyon | 144,603            | 7   | 20,658           | 31,658 | ,000 <sup>g</sup>             |
|       | Artık     | 258,397            | 396 | ,653             |        |                               |
|       | Toplam    | 403,000            | 403 |                  |        |                               |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Hedef Belirleme

b. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Hedef Belirleme, Kendini Gözlemleme

c. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Hedef Belirleme, Kendini Gözlemleme, Kendini Ödüllendirme

d. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Hedef Belirleme, Kendini Gözlemleme, Kendini Ödüllendirme, Hatırlatıcılar Belirleme

e. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Hedef Belirleme, Kendini Gözlemleme, Kendini Ödüllendirme, Hatırlatıcılar Belirleme, Kendine Yüklenme

f. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Hedef Belirleme, Kendini Gözlemleme, Kendini Ödüllendirme, Hatırlatıcılar Belirleme, Kendine Yüklenme, Başarılı Performans Hayal Etme

g. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Hedef Belirleme, Kendini Gözlemleme, Kendini Ödüllendirme, Hatırlatıcılar Belirleme, Kendine Yüklenme, Başarılı Performans Hayal Etme, İnanç ve Varsayımlarını Değerlendirme,

h. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

**Tablo 43: Öz Liderlik Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu**

| Model <sup>a</sup>       | Standardize Edilmemiş Katsayılar |               | Standardize Katsayılar | t      | Anlamlılık Seviyesi (p) | VIF   |
|--------------------------|----------------------------------|---------------|------------------------|--------|-------------------------|-------|
|                          | B                                | Standart Hata | Beta                   |        |                         |       |
| 1 Sabit                  | 1,521E-16                        | ,045          |                        | ,000   | 1,000                   |       |
| Hedef Belirleme          | ,410                             | ,046          | ,410                   | 9,001  | ,000                    | 1,000 |
| 2 Sabit                  | 5,072E-17                        | ,043          |                        | ,000   | 1,000                   |       |
| Hedef Belirleme          | ,410                             | ,043          | ,410                   | 9,528  | ,000                    | 1,000 |
| Kendini Gözlemleme       | ,302                             | ,043          | ,302                   | 7,033  | ,000                    | 1,000 |
| 3 Sabit                  | 3,212E-17                        | ,042          |                        | ,000   | 1,000                   |       |
| Hedef Belirleme          | ,410                             | ,042          | ,410                   | 9,749  | ,000                    | 1,000 |
| Kendini Gözlemleme       | ,302                             | ,042          | ,302                   | 7,196  | ,000                    | 1,000 |
| Kendini Ödüllendirme     | ,187                             | ,042          | ,187                   | 4,452  | ,000                    | 1,000 |
| 4 Sabit                  | 1,208E-16                        | ,041          |                        | ,000   | 1,000                   |       |
| Hedef Belirleme          | ,410                             | ,041          | ,410                   | 9,951  | ,000                    | 1,000 |
| Kendini Gözlemleme       | ,302                             | ,041          | ,302                   | 7,346  | ,000                    | 1,000 |
| Kendini Ödüllendirme     | ,187                             | ,041          | ,187                   | 4,544  | ,000                    | 1,000 |
| Hatırlatıcılar Belirleme | ,174                             | ,041          | ,174                   | 4,218  | ,000                    | 1,000 |
| 5 Sabit                  | 1,170E-16                        | ,041          |                        | ,000   | 1,000                   |       |
| Hedef Belirleme          | ,410                             | ,041          | ,410                   | 10,055 | ,000                    | 1,000 |
| Kendini Gözlemleme       | ,302                             | ,041          | ,302                   | 7,422  | ,000                    | 1,000 |
| Kendini Ödüllendirme     | ,187                             | ,041          | ,187                   | 4,591  | ,000                    | 1,000 |
| Hatırlatıcılar Belirleme | ,174                             | ,041          | ,174                   | 4,261  | ,000                    | 1,000 |
| Kendine Yüklenme         | ,125                             | ,041          | ,125                   | 3,058  | ,002                    | 1,000 |
| 6 Sabit                  | 1,403E-16                        | ,041          |                        | ,000   | 1,000                   |       |
| Hedef Belirleme          | ,370                             | ,045          | ,370                   | 8,176  | ,000                    | 1,242 |

|   |                                       |           |      |      |       |       |       |
|---|---------------------------------------|-----------|------|------|-------|-------|-------|
|   | Kendini Gözlemleme                    | ,287      | ,041 | ,287 | 6,937 | ,000  | 1,037 |
|   | Kendini Ödüllendirme                  | ,175      | ,041 | ,175 | 4,260 | ,000  | 1,023 |
|   | Hatırlatıcılar Belirleme              | ,164      | ,041 | ,164 | 4,028 | ,000  | 1,013 |
|   | Kendine Yüklenme                      | ,110      | ,041 | ,110 | 2,680 | ,008  | 1,031 |
|   | Başarılı Performans Hayal Etme        | ,094      | ,047 | ,094 | 1,995 | ,047  | 1,345 |
| 7 | Sabit                                 | 1,558E-16 | ,040 | ,303 | ,000  | 1,000 | 1,597 |
|   | Hedef Belirleme                       | ,303      | ,051 |      | 5,959 | ,000  | 1,301 |
|   | Kendini Gözlemleme                    | ,229      | ,046 | ,229 | 4,995 | ,000  | 1,152 |
|   | Kendini Ödüllendirme                  | ,135      | ,043 | ,135 | 3,116 | ,002  | 1,078 |
|   | Hatırlatıcılar Belirleme              | ,136      | ,042 | ,136 | 3,255 | ,001  | 1,150 |
|   | Kendine Yüklenme                      | ,072      | ,043 | ,072 | 1,662 | ,097  | 1,558 |
|   | Başarılı Performans Hayal Etme        | ,146      | ,050 | ,146 | 2,898 | ,004  | 1,719 |
|   | İnanç ve Varsayımlarını Değerlendirme | ,147      | ,053 | ,147 | 2,783 | ,006  | 1,242 |

a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

Tablo 43 incelendiğinde çoklu doğrusal regresyon ile tahmin edilen denklem şu şekildedir:

$$\text{Yenilikçi İş Davranışı} = 0,0000000000001558 + 0,303 \times \text{Hedef Belirleme} + 0,229 \times \text{Kendini Gözlemleme} + 0,135 \times \text{Kendini Ödüllendirme} + 0,136 \times \text{Hatırlatıcılar Belirleme} + 0,072 \times \text{Kendine Yüklenme} + 0,146 \times \text{Başarılı Performans Hayal Etme} + 0,147 \times \text{İnanç ve Varsayımlarını Değerlendirme}$$

Bu denklem, Tablo 43’de görüldüğü gibi 7. modelde hedef belirleme, kendini gözlemleme, kendini ödüllendirme, hatırlatıcılar belirleme, kendine yüklenme, başarılı performans hayal etme ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme puanları bir

arada bir birim artığında hedef belirleme yenilikçi iş davranışını 0,303, kendini gözlemlenme yenilikçi iş davranışını 0,229, kendini ödüllendirme yenilikçi iş davranışını 0,135, hatırlatıcılar belirleme yenilikçi iş davranışını 0,136, kendine yüklenme 0,072, başarılı performans hayal etme yenilikçi iş davranışını 0,146 ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme yenilikçi iş davranışını 0,147 kadar artıracaklarını göstermektedir. Böylece katsayılar tablosu da öz liderlik boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini desteklemektedir. Beta değerlerinin pozitif yönde olması bu etkinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

#### **4.6.5. Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisine Öz Liderliğin Aracı Değişken Rolüne İlişkin Analiz ve Bulgular**

Araştırmanın temel amacını, örgütlerin girişimcilik yönelimi değişkeninin çalışanların yenilikçi iş davranışı değişkenine etkisi ve bu etkiye öz liderlik değişkeninin aracılık rolünü araştırmak oluşturmaktadır. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda belirlenen ana hipotez aşağıdaki gibidir:

1. H<sub>1</sub>: Örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde öz liderliğin aracılık rolü vardır.

Örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde öz liderliğin aracılık rolünün belirlenmesinde Baron ve Kenny<sup>667</sup> tarafından önerilen aracı değişken analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre bir değişkenin aracı rolünü üstlenebilmesi için şu koşulların var olması gerekmektedir:

- Bağımsız değişken, aracı değişkenle anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır (a aşaması),
- Aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmalıdır (b aşaması),

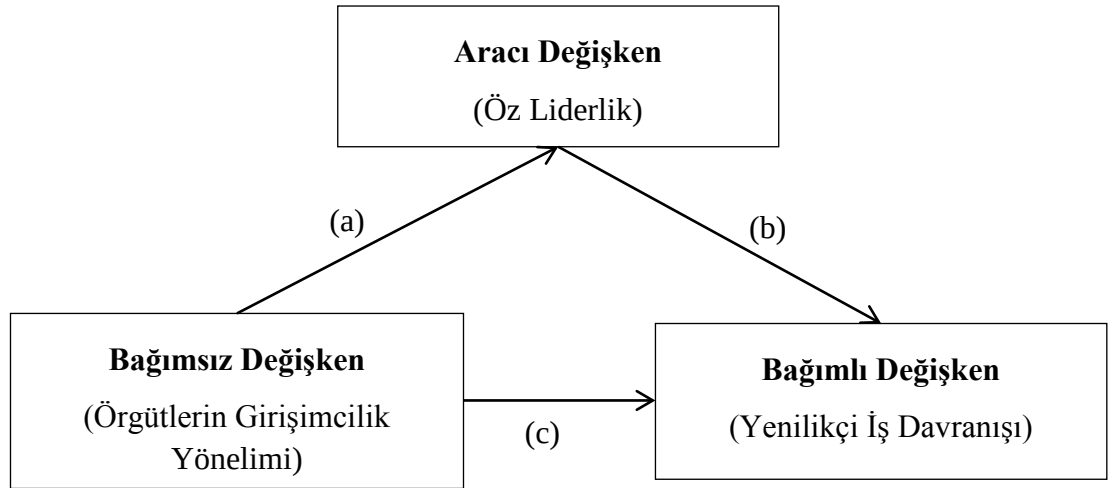
---

<sup>667</sup> Baron ve Kenny, A.g., 1986, s. 1176.

- Bağımsız değişken, bağımlı değişkenle anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır (c aşaması),
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişken devreye girdiğinde azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması tam aracılık ilişkisinin; tamamen ortadan kalkmaması ise kısmi aracılık ilişkisinin yani başka aracı değişkenlerinde varlığına işaret etmektedir.

Bahsedilen bu koşullar Şekil 10’da özetlenmektedir.

**Şekil 10: Baron ve Kenny’nin Aracı Değişken Modeli**



Örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde öz liderliğin aracılık rolünü test etmek için ilk olarak “a aşaması” incelenmiştir. “A aşaması”, bağımsız değişken olan örgütlerin girişimcilik yöneliminin aracı değişken olan öz liderlik üzerine etkisini içermektedir. Detaylı bir şekilde önceki bölümlerde incelenen örgütlerin girişimcilik yöneliminin öz liderlik üzerine etkisi, Tablo 44’te özetlenmektedir. Tablo 44’te, örgütlerin girişimcilik yöneliminin öz liderlik üzerine etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Böylece, aracı değişken rolü koşullarından “a aşaması” sağlanmıştır. Aracılık analizinin “b aşamasında” aracı değişken olan öz liderliğin bağımlı değişken olan yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Tablo 44’de, öz liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Böylece, aracı değişken rolü koşullarından “b aşaması” sağlanmıştır. Aracılık analizinin “c aşamasında”



bağımsız değişken olan örgütlerin girişimcilik yöneliminin bağımlı değişken olan yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Tablo 44'te, örgütlerin girişimcilik yöneliminin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Böylece, aracı değişken rolü koşullarından “c aşaması” sağlanmıştır. (Bakınız EK XII)

**Tablo 44: A, B ve C Aşamaları Regresyon Analizi Sonuçları**

| Aşama | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Beta | F       | t      | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|-------|------|----------------|----------------------------|------|---------|--------|-------------------------|
| a     | ,324 | ,105           | ,102                       | ,324 | 47,002  | 6,856  | ,000                    |
| b     | ,599 | ,358           | ,357                       | ,599 | 224,618 | 14,987 | ,000                    |
| c     | ,208 | ,043           | ,041                       | ,208 | 18,268  | 4,274  | ,000                    |

Aracılık analizinin a, b ve c aşamaları sağlandıktan sonra bağımsız değişkenin, aracı değişken ile birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmıştır. Tablo 45'te görüldüğü üzere, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ( $\beta=0,017$ ;  $p=0,696$ ), aracı değişken devreye girdiğinde tamamen ortadan kalkmaktadır. Bu doğrultuda, bu etkinin tamamen ortadan kalkması tam aracılık ilişkisinin varlığına işaret etmektedir. (Bakınız EK XII)

**Tablo 45: Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Öz Liderlik Aracılığıyla Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Katsayılar Tablosu**

|                                                                                           | Beta | t      | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------------------------|
| Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi                                                          | ,017 | ,390   | ,696                    |
| Öz Liderlik                                                                               | ,593 | 14,040 | ,000                    |
| R=,599; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,356; F değeri=112,149; p değeri=,000 <sup>a, b</sup> |      |        |                         |

a. Bağımsız Değişken: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi (Bağımsız Değişken), Öz Liderlik (Aracı Değişken)

b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı (Bağımlı Değişken)

Bu tez çalışmasında, aracılık rolü için yapılan analizler sonucunda; örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde öz liderliğin tam aracılık rolü bulunmuştur. Bu doğrultuda, tez çalışmasının ana hipotezi kabul edilmiştir.

#### **4.6.6. Demografik Değişkenlerle Yenilikçi İş Davranışı, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Öz Liderlik Arasındaki Farklılık Analizleri**

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile yenilikçi iş davranışı, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı araştırmaya yönelik kurulan hipotezler testleri aşağıdaki gibidir:

2.  $H_1$ : Çalışanların demografik özellikleri açısından yenilikçi iş davranışları farklılık göstermektedir.
3.  $H_1$ : Çalışanların demografik özellikleri açısından örgütlerin girişimcilik yönelimi farklılık göstermektedir.
4.  $H_1$ : Çalışanların demografik özellikleri açısından öz liderlikleri farklılık göstermektedir.

Bu başlık altında, yukarda belirtilen hipotezler test edilerek araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile yenilikçi iş davranışı, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı incelenecektir.

##### **4.6.6.1. Demografik Değişkenlerle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Farklılık Analizleri**

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı test etmeye yönelik kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

2.  $H_1$ : Çalışanların demografik özellikleri açısından yenilikçi iş davranışları farklılık göstermektedir.

Bu tez çalışmasının ikinci hipotezi olan çalışanların demografik özellikleri açısından çalışanların yenilikçi iş davranışlarının farklılık gösterip göstermediği test edildikten sonra, yenilikçi iş davranışının sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması, fikir

oluşturma, fikir için destek yaratma ve fikri gerçekleştirme boyutları ile çalışanların demografik özellikleri açısından farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Hipotez testi için, çalışanların cinsiyetlerini, mezun oldukları okul alanlarını ve merkez ya da şubede çalışmalarını içeren demografik özelliklerine göre yenilikçi iş davranışı ve boyutları arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Ayrıca, çalışanların yaş gruplarını, unvanlarını, çalışma hayatındaki kıdemlerini ve mevcut şirketteki kıdemlerini içeren demografik özelliklerine göre yenilikçi iş davranışı ve boyutları arasında farklılık olup olmadığını araştırmak içinse tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır.

Yenilikçi iş davranışının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır ve cinsiyete göre çalışanların yenilikçi iş davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı ( $p=0,110>0,05$ ) belirlenmiştir. (Bakınız Tablo 46)

**Tablo 46: Yenilikçi İş Davranışı ile Cinsiyet Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi**

|                        |                       | Levene'nin Varyansları Denkliği |          | t-testi |         |                     |
|------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|                        |                       | F                               | Anl. (p) | t       | df      | Anl. (2-kuyruk) (p) |
| Yenilikçi İş Davranışı | Varyanslar Denk       | 3,692                           | ,055     | 1,603   | 402     | ,110                |
|                        | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 1,540   | 306,795 | ,125                |

Yenilikçi iş davranışı boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Tablo 47’de, cinsiyete göre çalışanların fikri gerçekleştirme boyutu arasında anlamlı bir fark ( $p=0,033<0,05$ ) olduğu görülmektedir. Fikri gerçekleştirme boyutunun, cinsiyete göre grupların ortalama değerleri Tablo 48’de gösterilmiştir. Fikri gerçekleştirme boyutuyla ilgili olarak kadınların ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 47’de görüldüğü üzere, yenilikçi iş davranışının diğer boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık ( $p=0,192>0,05$ ;  $p=0,240>0,05$ ;  $p=0,244>0,05$  ) bulunmamaktadır.

**Tablo 47: Yenilikçi İş Davranışı Boyutları ile Cinsiyet Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi**

|                                                  |                       | Levene'nin Varyansları Denklığı |          | t-testi |         |                     |
|--------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|                                                  |                       | F                               | Anl. (p) | t       | df      | Anl. (2-kuyruk) (p) |
| Sorunların ve/veya fırsatların Farkına Varılması | Varyanslar Denk       | 2,132                           | ,145     | 1,308   | 402     | ,192                |
|                                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 1,261   | 312,963 | ,208                |
| Fikir Oluşturma                                  | Varyanslar Denk       | 2,585                           | ,109     | 1,178   | 402     | ,240                |
|                                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 1,146   | 330,366 | ,253                |
| Fikir için Destek Yaratma                        | Varyanslar Denk       | 2,413                           | ,121     | 1,166   | 402     | ,244                |
|                                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 1,134   | 330,830 | ,258                |
| Fikri Gerçekleştirme                             | Varyanslar Denk       | ,284                            | ,594     | 2,138   | 402     | ,033                |
|                                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 2,074   | 325,487 | ,039                |

**Tablo 48: Fikri Gerçekleştirme Boyutunun Cinsiyete Göre Farklılığın Betimsel İstatistik Değerleri**

|                      | Bağlı Merkez | N   | Ortalama | Std. Sapma |
|----------------------|--------------|-----|----------|------------|
| Fikri Gerçekleştirme | Kadın        | 227 | 4,1575   | ,51496     |
|                      | Erkek        | 177 | 4,0325   | ,66037     |

Yenilikçi iş davranışının yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 49'da görüldüğü gibi çalışanların yenilikçi iş davranışları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,228>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 49: Yenilikçi İş Davranışı ile Yaş Grupları Arasında ANOVA**

|                  | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Karesi | F     | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|------------------|-------------------|-----|-----------------|-------|-------------------------|
| Gruplar Arasında | ,919              | 2   | ,459            | 1,483 | ,228                    |
| Gruplar İçinde   | 124,195           | 401 | ,310            |       |                         |
| Toplam           | 125,114           | 403 |                 |       |                         |

Yenilikçi iş davranışı boyutlarının yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 50’de görüldüğü gibi çalışanların yenilikçi iş davranışları boyutları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,535>0,05$ ;  $p=0,154>0,05$ ;  $p=0,073>0,05$ ;  $p=0,303>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 50: Yenilikçi İş Davranışı Boyutları ile Yaş Grupları Arasında ANOVA**

|                                                              |                     | Karelerin<br>Toplamı | df  | Ortalama<br>Karesi | F     | Anlamlılık<br>Seviyesi (p) |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|-----|--------------------|-------|----------------------------|
| Sorunların<br>ve/veya<br>fırsatların<br>Farkına<br>Varılması | Gruplar<br>Arasında | ,455                 | 2   | ,227               | ,626  | ,535                       |
|                                                              | Gruplar<br>İçinde   | 145,785              | 401 | ,364               |       |                            |
|                                                              | Toplam              | 146,240              | 403 |                    |       |                            |
| Fikir<br>Oluşturma                                           | Gruplar<br>Arasında | 1,743                | 2   | ,871               | 1,878 | ,154                       |
|                                                              | Gruplar<br>İçinde   | 186,069              | 401 | ,464               |       |                            |
|                                                              | Toplam              | 187,812              | 403 |                    |       |                            |
| Fikir için<br>Destek<br>Yaratma                              | Gruplar<br>Arasında | 2,219                | 2   | 1,109              | 2,637 | ,073                       |
|                                                              | Gruplar<br>İçinde   | 168,660              | 401 | ,421               |       |                            |
|                                                              | Toplam              | 170,879              | 403 |                    |       |                            |
| Fikri<br>Gerçekleştirme                                      | Gruplar<br>Arasında | ,821                 | 2   | ,411               | 1,199 | ,303                       |
|                                                              | Gruplar<br>İçinde   | 137,416              | 401 | ,343               |       |                            |
|                                                              | Toplam              | 138,237              | 403 |                    |       |                            |

Yenilikçi iş davranışının çalışma hayatındaki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 51’de görüldüğü üzere, çalışanların yenilikçi iş davranışları çalışma hayatındaki kıdemlerine göre anlamlı farklılık ( $p=0,133>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 51: Yenilikçi İş Davranışı ile Çalışma Hayatındaki Kıdemleri Arasında ANOVA**

|                  | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Karesi | F     | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|------------------|-------------------|-----|-----------------|-------|-------------------------|
| Gruplar Arasında | 1,250             | 2   | ,625            | 2,024 | ,133                    |
| Gruplar İçinde   | 123,864           | 401 | ,309            |       |                         |
| Toplam           | 125,114           | 403 |                 |       |                         |

Yenilikçi iş davranışı boyutlarının çalışma hayatındaki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 52’de görüldüğü gibi, fikir için destek yaratma boyutu çalışanların çalışma hayatındaki kıdemlerine göre anlamlı farklılık ( $p=0,010<0,05$ ) göstermektedir. Çalışanların yenilikçi iş davranışlarının diğer boyutları çalışma hayatındaki kıdemlerine göre anlamlı farklılık ( $p=0,452>0,05$ ;  $p=0,301>0,05$ ;  $p=0,164>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 52: Yenilikçi İş Davranışı Boyutları ile Çalışma Hayatındaki Kıdemleri Arasında ANOVA**

|                                                  |                  | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Karesi | F     | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|--------------------------------------------------|------------------|-------------------|-----|-----------------|-------|-------------------------|
| Sorunların ve/veya fırsatların Farkına Varılması | Gruplar Arasında | ,579              | 2   | ,289            | ,797  | ,452                    |
|                                                  | Gruplar İçinde   | 145,661           | 401 | ,363            |       |                         |
|                                                  | Toplam           | 146,240           | 403 |                 |       |                         |
| Fikir Oluşturma                                  | Gruplar Arasında | 1,122             | 2   | ,561            | 1,205 | ,301                    |
|                                                  | Gruplar İçinde   | 186,690           | 401 | ,466            |       |                         |
|                                                  | Toplam           | 187,812           | 403 |                 |       |                         |
| Fikir için Destek Yaratma                        | Gruplar Arasında | 3,845             | 2   | 1,923           | 4,616 | ,010                    |
|                                                  | Gruplar İçinde   | 167,033           | 401 | ,417            |       |                         |
|                                                  | Toplam           | 170,879           | 403 |                 |       |                         |
| Fikri Gerçekleştirme                             | Gruplar Arasında | 1,240             | 2   | ,620            | 1,815 | ,164                    |
|                                                  | Gruplar İçinde   | 136,997           | 401 | ,342            |       |                         |
|                                                  | Toplam           | 138,237           | 403 |                 |       |                         |

Fikir için destek yaratma boyutunun çalışma hayatındaki kıdemlerine göre hangi gruplar arasında farklılık gösterdiği Scheffe testine bakılarak Tablo 53’de gösterilmiştir. Çalışanların çalışma hayatındaki kıdemlerine göre 6-10 yıl grubu ile 11 ve üstü yıl grubu anlamlı farklılık ( $p=0,010<0,05$ ) göstermektedir. Fikir için destek yaratmanın çalışma hayatındaki kıdem sürelerine göre ortalama değerleri Tablo 54’te gösterilmiştir. Çalışma hayatındaki kıdemleri 11 ve üstü olan grubun fikir için destek yaratma boyutunun ortalama değeri (4,113) diğer gruplara (4,017 ve 3,865) göre daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 53: Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi**

| Bağımlı Değişken          | (I) Çalışma hayatındaki kıdemlerine | (J) Çalışma hayatındaki kıdemlerine | Ortalama Farkı (I-J) | Std. Hata | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|-----------|-------------------------|
| Fikir için destek yaratma | 1-5                                 | 6-10                                | ,15253               | ,08389    | ,193                    |
|                           |                                     | 11- üstü                            | -,09562              | ,07444    | ,439                    |
|                           | 6-10                                | 1-5                                 | -,15253              | ,08389    | ,193                    |
|                           |                                     | 11- üstü                            | -,24816              | ,08168    | ,010                    |
|                           | 11-ustu                             | 1-5                                 | ,09562               | ,07444    | ,439                    |
|                           |                                     | 6-10                                | ,24816               | ,08168    | ,010                    |

**Tablo 54: Fikir için Destek Yaratmanın Çalışma Hayatındaki Kıdem Sürelerine Göre Ortalama Değerleri**

| Kıdem     | Ortalama | N   | Standart Sapma |
|-----------|----------|-----|----------------|
| 1-5       | 4,018    | 141 | ,62224         |
| 6-10      | 3,865    | 102 | ,74434         |
| 11ve üstü | 4,113    | 161 | ,59618         |
| Total     | 4,017    | 404 | ,65117         |

Yenilikçi iş davranışının çalışanların mevcut şirketteki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 55’te görüldüğü gibi çalışanların yenilikçi iş davranışları mevcut şirketteki kıdemlerine göre anlamlı farklılık ( $p=0,148>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 55: Yenilikçi İş Davranışı ile Mevcut Şirketteki Kıdemleri Arasında ANOVA**

|                  | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Karesi | F     | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|------------------|-------------------|-----|-----------------|-------|-------------------------|
| Gruplar Arasında | 1,186             | 2   | ,593            | 1,919 | ,148                    |
| Gruplar İçinde   | 123,928           | 401 | ,309            |       |                         |
| Toplam           | 125,114           | 403 |                 |       |                         |

Yenilikçi iş davranışı boyutlarının çalışanların mevcut şirketteki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 56’da görüldüğü gibi çalışanların yenilikçi iş davranışları boyutları çalışanların mevcut şirketteki kıdemlerine göre anlamlı farklılık ( $p=0,292>0,05$ ;  $p=0,226>0,05$ ;  $p=0,065>0,05$ ;  $p=0,202>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 56: Yenilikçi İş Davranışı Boyutları ile Mevcut Şirketteki Kıdemleri Arasında ANOVA**

|                                                  |                  | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Karesi | F     | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|--------------------------------------------------|------------------|-------------------|-----|-----------------|-------|-------------------------|
| Sorunların ve/veya fırsatların Farkına Varılması | Gruplar Arasında | ,895              | 2   | ,447            | 1,234 | ,292                    |
|                                                  | Gruplar İçinde   | 145,345           | 401 | ,362            |       |                         |
|                                                  | Toplam           | 146,240           | 403 |                 |       |                         |
| Fikir Oluşturma                                  | Gruplar Arasında | 1,390             | 2   | ,695            | 1,495 | ,226                    |
|                                                  | Gruplar İçinde   | 186,422           | 401 | ,465            |       |                         |
|                                                  | Toplam           | 187,812           | 403 |                 |       |                         |
| Fikir için Destek Yaratma                        | Gruplar Arasında | 2,316             | 2   | 1,158           | 2,754 | ,065                    |
|                                                  | Gruplar İçinde   | 168,563           | 401 | ,420            |       |                         |
|                                                  | Toplam           | 170,879           | 403 |                 |       |                         |
| Fikri Gerçekleştirme                             | Gruplar Arasında | 1,099             | 2   | ,549            | 1,606 | ,202                    |
|                                                  | Gruplar İçinde   | 137,138           | 401 | ,342            |       |                         |
|                                                  | Toplam           | 138,237           | 403 |                 |       |                         |



Yenilikçi iş davranışının çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Tablo 57’de görüldüğü gibi çalışanların yenilikçi iş davranışları çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,101>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 57: Yenilikçi İş Davranışı ile Çalışanların Merkez ya da Şubede Çalışmalarına Arasındaki Bağımsız Gruplar t-Testi**

|                        |                       | Levene'nin Varyansları Denkliği |          | t-testi |         |                     |
|------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|                        |                       | F                               | Anl. (p) | t       | df      | Anl. (2-kuyruk) (p) |
| Yenilikçi İş Davranışı | Varyanslar Denk       | 1,931                           | ,166     | -1,646  | 382     | ,101                |
|                        | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -1,810  | 345,432 | ,071                |

Yenilikçi iş davranışı boyutlarının çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Tablo 58’de görüldüğü üzere fikir oluşturma ve fikri gerçekleştirme boyutları ile çalışanların merkez ya da şubede çalışmaları arasında anlamlı farklılık ( $p=0,044<0,05$ ;  $p=0,049<0,05$ ) bulunmaktadır. Fikir oluşturma ve fikri gerçekleştirme boyutlarının, çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre grupların ortalama değerleri Tablo 59’da gösterilmiştir. Fikir oluşturma ve fikri gerçekleştirme boyutlarının şubelerdeki ortalama değerlerinin merkezlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, Tablo 58’de yenilikçi iş davranışının diğer boyutları ile çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,272>0,05$ ;  $p=0,198>0,05$ ) bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 58: Yenilikçi İş Davranışı Boyutları ile Çalışanların Merkez ya da Şubede Çalışmaları Arasındaki Bağımsız Gruplar t-Testi**

|                                                  |                       | Levene'nin Varyansları Denkliği |          | t-testi |         |                     |
|--------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|                                                  |                       | F                               | Anl. (p) | t       | df      | Anl. (2-kuyruk) (p) |
| Sorunların ve/veya fırsatların Farkına Varılması | Varyanslar Denk       | 2,542                           | ,112     | -1,101  | 382     | ,272                |
|                                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -1,189  | 331,411 | ,235                |
| Fikir Oluşturma                                  | Varyanslar Denk       | ,657                            | ,418     | -1,933  | 382     | ,044                |
|                                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -2,106  | 338,189 | ,036                |
| Fikir için Destek Yaratma                        | Varyanslar Denk       | ,022                            | ,881     | -1,290  | 382     | ,198                |
|                                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -1,357  | 309,808 | ,176                |
| Fikri Gerçekleştirme                             | Varyanslar Denk       | ,174                            | ,677     | -1,848  | 382     | ,049                |
|                                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -1,991  | 329,092 | ,047                |

**Tablo 59: Fikir Oluşturma ve Fikri Gerçekleştirme Boyutlarının Çalışanların Merkez ya da Şubede Çalışmalarına Göre Farklılığın Betimsel İstatistik Değerleri**

|                      | Merkez/Şube             | N   | Ortalama | Std. Sapma |
|----------------------|-------------------------|-----|----------|------------|
| Fikir Oluşturma      | Merkez (Genel Müdürlük) | 271 | 4,0996   | ,72437     |
|                      | Şube                    | 133 | 4,2381   | ,54521     |
| Fikri Gerçekleştirme | Merkez (Genel Müdürlük) | 271 | 4,0717   | ,61995     |
|                      | Şube                    | 133 | 4,1861   | ,48525     |

Yenilikçi iş davranışının çalışanların unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 60'da görüldüğü gibi çalışanların yenilikçi iş davranışları unvanlarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,501>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 60: Yenilikçi İş Davranışı ile Unvanlar Arasında ANOVA**

|                  | Karelerin<br>Toplamı | df  | Ortalama<br>Karesi | F    | Anlamlılık<br>Seviyesi (p) |
|------------------|----------------------|-----|--------------------|------|----------------------------|
| Gruplar Arasında | ,756                 | 2   | ,378               | ,692 | ,501                       |
| Gruplar İçinde   | 219,177              | 401 | ,547               |      |                            |
| Toplam           | 219,933              | 403 |                    |      |                            |

Yenilikçi iş davranışı boyutlarının çalışanların unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 61’de görüldüğü gibi çalışanların yenilikçi iş davranışları boyutları çalışanların unvanlarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,263>0,05$ ;  $p=0,448>0,05$ ;  $p=0,319>0,05$ ;  $p=0,782>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 61: Yenilikçi İş Davranışı Boyutları ile Unvanlar Arasında ANOVA**

|                                                              |                     | Karelerin<br>Toplamı | df  | Ortalama<br>Karesi | F     | Anlamlılık<br>Seviyesi<br>(p) |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|-----|--------------------|-------|-------------------------------|
| Sorunların<br>ve/veya<br>fırsatların<br>Farkına<br>Varılması | Gruplar<br>Arasında | ,971                 | 2   | ,485               | 1,340 | ,263                          |
|                                                              | Gruplar<br>İçinde   | 145,269              | 401 | ,362               |       |                               |
|                                                              | Toplam              | 146,240              | 403 |                    |       |                               |
| Fikir<br>Oluşturma                                           | Gruplar<br>Arasında | ,751                 | 2   | ,376               | ,805  | ,448                          |
|                                                              | Gruplar<br>İçinde   | 187,060              | 401 | ,466               |       |                               |
|                                                              | Toplam              | 187,812              | 403 |                    |       |                               |
| Fikir için<br>Destek<br>Yaratma                              | Gruplar<br>Arasında | ,972                 | 2   | ,486               | 1,147 | ,319                          |
|                                                              | Gruplar<br>İçinde   | 169,907              | 401 | ,424               |       |                               |
|                                                              | Toplam              | 170,879              | 403 |                    |       |                               |
| Fikri<br>Gerçekleştirme                                      | Gruplar<br>Arasında | ,170                 | 2   | ,085               | ,246  | ,782                          |
|                                                              | Gruplar<br>İçinde   | 138,067              | 401 | ,344               |       |                               |
|                                                              | Toplam              | 138,237              | 403 |                    |       |                               |

Yenilikçi iş davranışının çalışanların mezun oldukları okul alanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Tablo 62’de görüldüğü gibi çalışanların yenilikçi iş davranışları mezun oldukları okul alanlarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,980>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 62: Yenilikçi İş Davranışı ile Çalışanların Mezun Oldukları Okul Alanları Arasında Bağımsız Gruplar t-testi**

|                        |                       | Levene'nin Varyansları Denkliği |          | t-testi |         |                     |
|------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|                        |                       | F                               | Anl. (p) | t       | df      | Anl. (2-kuyruk) (p) |
| Yenilikçi İş Davranışı | Varyanslar Denk       | ,274                            | ,601     | -,025   | 402     | ,980                |
|                        | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -,025   | 180,364 | ,980                |

Yenilikçi iş davranışı boyutlarının çalışanların mezun oldukları okul alanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Yenilikçi iş davranışının boyutları ile çalışanların mezun oldukları okul alanları arasında anlamlı farklılık ( $p=0,599>0,05$ ;  $p=0,794>0,05$ ;  $p=0,627>0,05$ ;  $p=0,887>0,05$ ) bulunmamaktadır. (Bakınız Tablo 63)

**Tablo 63: Yenilikçi İş Davranışı Boyutları ile Çalışanların Mezun Oldukları Okul Alanları Arasında Bağımsız Gruplar t-testi**

|                                             |                       | Levene'nin Varyansları Denkliği |          | t-testi |         |                     |
|---------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|                                             |                       | F                               | Anl. (p) | t       | df      | Anl. (2-kuyruk) (p) |
| Sorun ve/veya Fırsatların Farkına Varılması | Varyanslar Denk       | ,351                            | ,554     | ,526    | 402     | ,599                |
|                                             | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | ,530    | 176,621 | ,597                |
| Fikir Oluşturma                             | Varyanslar Denk       | ,050                            | ,823     | -,261   | 402     | ,794                |
|                                             | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -,268   | 183,007 | ,789                |
| Fikir için Destek Yaratma                   | Varyanslar Denk       | 3,448                           | ,064     | -,486   | 402     | ,627                |
|                                             | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -,460   | 158,803 | ,646                |
| Fikri Gerçekleştirme                        | Varyanslar Denk       | ,431                            | ,512     | -,142   | 402     | ,887                |
|                                             | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -,150   | 191,258 | ,881                |

Yenilikçi iş davranışı değişkeni için yapılan farklılık analizleri sonucunda:

- Çalışanların cinsiyetlerine göre fikri gerçekleştirme boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,033<0,05$ ) göstermektedir. Kadınların, erkeklere göre fikri gerçekleştirme boyutuyla ilgili ortalama değeri daha yüksek bulunmuştur.
- Çalışanların çalışma hayatındaki kıdemlerine göre fikir için destek yaratma boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,010<0,05$ ) göstermektedir. Çalışanların çalışma hayatındaki kıdemlerine göre 6-10 yıl grubu ile 11 ve üstü yıl grubu anlamlı farklılık göstermektedir ve 11 ve üstü yıl grubunun ortalama değeri daha yüksek bulunmuştur.
- Çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre fikir oluşturma boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,044<0,05$ ) göstermektedir. Şubelerde çalışanların fikir oluşturma boyutunun ortalama değerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

- Çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre fikri gerçekleştirme boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,049<0,05$ ) göstermektedir. Şubelerde çalışanların fikri gerçekleştirme boyutunun ortalama değerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Bu sonuçlar doğrultusunda,  $2H_1$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

#### **4.6.6.2. Demografik Değişkenlerle Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Arasındaki Farklılık Analizleri**

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile örgütlerin girişimcilik yönelimleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı test etmeye yönelik kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

3.  $H_1$ : Çalışanların demografik özellikleri açısından örgütlerin girişimcilik yönelimleri farklılık göstermektedir.

Bu tez çalışmasının üçüncü hipotezi olan çalışanların demografik özellikleri açısından örgütlerin girişimcilik yöneliminin farklılık gösterip göstermediği test edildikten sonra, örgütlerin girişimcilik yöneliminin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları ile çalışanların demografik özellikleri açısından farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Örgütlerin girişimcilik yöneliminin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır ve cinsiyete göre örgütlerin girişimcilik yönelimi arasında anlamlı bir fark bulunmadığı ( $p=0,094>0,05$ ) belirlenmiştir. (Bakınız Tablo 64)

**Tablo 64: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimleri ile Cinsiyet Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi**

|                                     |                       | Levene'nin Varyansları Denklığı |          | t-testi |         |                     |
|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|                                     |                       | F                               | Anl. (p) | t       | df      | Anl. (2-kuyruk) (p) |
| Örgütlerin girişimcilik yönelimleri | Varyanslar Denk       | ,528                            | ,468     | 1,679   | 402     | ,094                |
|                                     | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 1,690   | 387,047 | ,092                |

Örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır ve cinsiyete göre örgütlerin girişimcilik yönelimleri boyutları arasında anlamlı bir fark ( $p=0,136>0,05$ ;  $p=0,312>0,05$ ;  $p=0,112>0,05$ ) bulunmamaktadır. (Bakınız Tablo 65)

**Tablo 65: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları ile Cinsiyet Arasında Bağımsız Gruplar t-testi**

|              |                       | Levene'nin Varyansları Denklığı |          | t-testi |         |                     |
|--------------|-----------------------|---------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|              |                       | F                               | Anl. (p) | t       | df      | Anl. (2-kuyruk) (p) |
| Yenilikçilik | Varyanslar Denk       | ,215                            | ,643     | 1,496   | 402     | ,136                |
|              | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 1,495   | 377,437 | ,136                |
| Risk Alma    | Varyanslar Denk       | ,086                            | ,769     | 1,013   | 402     | ,312                |
|              | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 1,012   | 377,592 | ,312                |
| Proaktiflik  | Varyanslar Denk       | 3,083                           | ,080     | 1,591   | 402     | ,112                |
|              | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 1,610   | 393,024 | ,108                |

Örgütlerin girişimcilik yöneliminin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 66'da görüldüğü gibi örgütlerin girişimcilik yönelimleri yaş gruplarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,608>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 66: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ile Yaş Grupları Arasında ANOVA**

|                  | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Karesi | F    | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|------------------|-------------------|-----|-----------------|------|-------------------------|
| Gruplar Arasında | ,485              | 2   | ,242            | ,498 | ,608                    |
| Gruplar İçinde   | 195,220           | 401 | ,487            |      |                         |
| Toplam           | 195,705           | 403 |                 |      |                         |

Örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarının yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 67’de görüldüğü gibi, örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,421>0,05$ ;  $p=0,787>0,05$ ;  $p=0,694>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 67: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları ile Yaş Grupları Arasında ANOVA**

|              |                  | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Karesi | F    | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|--------------|------------------|-------------------|-----|-----------------|------|-------------------------|
| Yenilikçilik | Gruplar Arasında | ,947              | 2   | ,473            | ,867 | ,421                    |
|              | Gruplar İçinde   | 218,986           | 401 | ,546            |      |                         |
|              | Toplam           | 219,933           | 403 |                 |      |                         |
| Risk Alma    | Gruplar Arasında | ,312              | 2   | ,156            | ,240 | ,787                    |
|              | Gruplar İçinde   | 260,980           | 401 | ,651            |      |                         |
|              | Toplam           | 261,293           | 403 |                 |      |                         |
| Proaktiflik  | Gruplar Arasında | ,730              | 2   | ,365            | ,366 | ,694                    |
|              | Gruplar İçinde   | 400,232           | 401 | ,998            |      |                         |
|              | Toplam           | 400,962           | 403 |                 |      |                         |

Örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışma hayatındaki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 68’de görüldüğü gibi, örgütlerin girişimcilik yönelimleri çalışma hayatındaki kıdemlerine göre anlamlı farklılık ( $p=0,232>0,05$ ) göstermemektedir.



**Tablo 68: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ile Çalışma Hayatındaki Kıdemleri Arasında ANOVA**

|                  | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Karesi | F     | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|------------------|-------------------|-----|-----------------|-------|-------------------------|
| Gruplar Arasında | 2,084             | 3   | ,695            | 1,435 | ,232                    |
| Gruplar İçinde   | 193,621           | 400 | ,484            |       |                         |
| Toplam           | 195,705           | 403 |                 |       |                         |

Örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarının çalışma hayatındaki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 69’da görüldüğü üzere, örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları çalışma hayatındaki kıdemlerine göre anlamlı farklılık ( $p=0,114>0,05$ ;  $p=0,951>0,05$ ;  $p=0,135>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 69: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları ile Çalışma Hayatındaki Kıdemleri Arasında ANOVA**

|              |                  | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Karesi | F     | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|--------------|------------------|-------------------|-----|-----------------|-------|-------------------------|
| Yenilikçilik | Gruplar Arasında | 3,239             | 3   | 1,080           | 1,993 | ,114                    |
|              | Gruplar İçinde   | 216,694           | 400 | ,542            |       |                         |
|              | Toplam           | 219,933           | 403 |                 |       |                         |
| Risk Alma    | Gruplar Arasında | ,226              | 3   | ,075            | ,116  | ,951                    |
|              | Gruplar İçinde   | 261,066           | 400 | ,653            |       |                         |
|              | Toplam           | 261,293           | 403 |                 |       |                         |
| Proaktiflik  | Gruplar Arasında | 5,533             | 3   | 1,844           | 1,866 | ,135                    |
|              | Gruplar İçinde   | 395,429           | 400 | ,989            |       |                         |
|              | Toplam           | 400,962           | 403 |                 |       |                         |

Örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların mevcut şirketteki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 70’de görüldüğü üzere, örgütlerin girişimcilik yönelimi mevcut şirketteki kıdemlerine göre anlamlı farklılık ( $p=0,432>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 70: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ile Mevcut Şirketteki Kıdemleri Arasında ANOVA**

|                  | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Karesi | F    | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|------------------|-------------------|-----|-----------------|------|-------------------------|
| Gruplar Arasında | 1,340             | 3   | ,447            | ,919 | ,432                    |
| Gruplar İçinde   | 194,365           | 400 | ,486            |      |                         |
| Toplam           | 195,705           | 403 |                 |      |                         |

Örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarının çalışanların mevcut şirketteki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 71’de görüldüğü üzere, örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları çalışanların mevcut şirketteki kıdemlerine göre anlamlı farklılık ( $p=0,132>0,05$ ;  $p=0,688>0,05$ ;  $p=0,097>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 71: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları ile Mevcut Şirketteki Kıdemleri Arasında ANOVA**

|              |                  | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Karesi | F     | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|--------------|------------------|-------------------|-----|-----------------|-------|-------------------------|
| Yenilikçilik | Gruplar Arasında | 3,057             | 3   | 1,019           | 1,880 | ,132                    |
|              | Gruplar İçinde   | 216,875           | 400 | ,542            |       |                         |
|              | Toplam           | 219,933           | 403 |                 |       |                         |
| Risk Alma    | Gruplar Arasında | ,960              | 3   | ,320            | ,492  | ,688                    |
|              | Gruplar İçinde   | 260,332           | 400 | ,651            |       |                         |
|              | Toplam           | 261,293           | 403 |                 |       |                         |
| Proaktiflik  | Gruplar Arasında | 6,276             | 3   | 2,092           | 2,120 | ,097                    |
|              | Gruplar İçinde   | 394,686           | 400 | ,987            |       |                         |
|              | Toplam           | 400,962           | 403 |                 |       |                         |

Örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların merkez ya da şubede çalışmasına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Tablo 72’de görüldüğü üzere, örgütlerin girişimcilik yönelimi çalışanların merkez ya da şubede çalışmasına göre anlamlı farklılık ( $p=0,000<0,05$ )

göstermektedir. Örgütlerin girişimcilik yöneliminin, çalışanların merkez ya da şubede çalışmasına göre ortalama değerleri Tablo 74’te gösterilmiştir. Şubelerde çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 72: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ile Çalışanların Merkez ya da Şubede Çalışması Arasındaki Bağımsız Gruplar t-testi**

|                                  |                       | Levene'nin Varyansları Denklığı |          | t-testi |         |                     |
|----------------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|                                  |                       | F                               | Anl. (p) | t       | df      | Anl. (2-kuyruk) (p) |
| Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi | Varyanslar Denk       | ,000                            | ,995     | -3,932  | 382     | ,000                |
|                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -3,926  | 267,928 | ,000                |

Örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarının çalışanların merkez ya da şubede çalışmasına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Tablo 73’te görüldüğü üzere, örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları ile çalışanların merkez ya da şubede çalışması arasında anlamlı farklılık ( $p=0,007<0,05$ ;  $p=0,009<0,05$ ;  $p=0,000<0,05$ ) bulunmaktadır. Örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarının, çalışanların merkez ya da şubede çalışmasına göre ortalama değerleri Tablo 74’te gösterilmiştir. Şubelerde çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi boyutları algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 73: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları ile Çalışanların Merkez ya da Şubede Çalışması Arasındaki Bağımsız Gruplar t-testi**

|              |                       | Levene'nin Varyansları Denkliği |          | t-testi |         |                     |
|--------------|-----------------------|---------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|              |                       | F                               | Anl. (p) | t       | df      | Anl. (2-kuyruk) (p) |
| Yenilikçilik | Varyanslar Denk       | 1,880                           | ,171     | -2,704  | 382     | ,007                |
|              | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -2,704  | 268,925 | ,007                |
| Risk Alma    | Varyanslar Denk       | ,424                            | ,515     | -2,641  | 382     | ,009                |
|              | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -2,663  | 275,257 | ,008                |
| Proaktiflik  | Varyanslar Denk       | 2,064                           | ,152     | -4,055  | 382     | ,000                |
|              | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -3,904  | 241,968 | ,000                |

**Tablo 74: Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin ve Boyutlarının Çalışanların Merkez ya da Şubede Çalışmasına Göre Farklılığın Betimsel İstatistik Değerleri**

|                                  | Merkez/Şube             | N   | Ortalama | Std. Sapma |
|----------------------------------|-------------------------|-----|----------|------------|
| Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi | Merkez (Genel Müdürlük) | 271 | 3,3103   | ,68144     |
|                                  | Şube                    | 133 | 3,5982   | ,68476     |
| Yenilikçilik                     | Merkez (Genel Müdürlük) | 271 | 3,8645   | ,72619     |
|                                  | Şube                    | 133 | 4,0752   | ,72662     |
| Risk Alma                        | Merkez (Genel Müdürlük) | 271 | 2,9641   | ,80611     |
|                                  | Şube                    | 133 | 3,1905   | ,78527     |
| Proaktiflik                      | Merkez (Genel Müdürlük) | 271 | 3,1023   | ,93651     |
|                                  | Şube                    | 133 | 3,5288   | 1,05977    |

Örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 75’te görüldüğü gibi, örgütlerin girişimcilik yönelimi unvanlarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,761>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 75: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ile Unvanlar Arasında ANOVA**

|                  | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Karesi | F    | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|------------------|-------------------|-----|-----------------|------|-------------------------|
| Gruplar Arasında | ,266              | 2   | ,133            | ,273 | ,761                    |
| Gruplar İçinde   | 195,439           | 401 | ,487            |      |                         |
| Toplam           | 195,705           | 403 |                 |      |                         |

Örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarının çalışanların unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 76’da görüldüğü gibi, örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları çalışanların unvanlarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,501>0,05$ ;  $p=0,878>0,05$ ;  $p=0,817>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 76: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları ile Unvanlar Arasında ANOVA**

|              |                  | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Karesi | F    | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|--------------|------------------|-------------------|-----|-----------------|------|-------------------------|
| Yenilikçilik | Gruplar Arasında | ,756              | 2   | ,378            | ,692 | ,501                    |
|              | Gruplar İçinde   | 219,177           | 401 | ,547            |      |                         |
|              | Toplam           | 219,933           | 403 |                 |      |                         |
| Risk Alma    | Gruplar Arasında | ,169              | 2   | ,084            | ,130 | ,878                    |
|              | Gruplar İçinde   | 261,124           | 401 | ,651            |      |                         |
|              | Toplam           | 261,293           | 403 |                 |      |                         |
| Proaktiflik  | Gruplar Arasında | ,404              | 2   | ,202            | ,202 | ,817                    |
|              | Gruplar İçinde   | 400,558           | 401 | ,999            |      |                         |
|              | Toplam           | 400,962           | 403 |                 |      |                         |

Örgütlerin girişimcilik yönelimlerinin çalışanların mezun oldukları okul alanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Tablo 77’de görüldüğü gibi, örgütlerin girişimcilik yönelimleri mezun oldukları okul alanlarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,596>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 77: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimleri ile Çalışanların Mezun Oldukları Okul Alanları Arasında Bağımsız Gruplar t-testi**

|                                     |                       | Levene'nin Varyansları Denklği |          | t-testi |         |                     |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|                                     |                       | F                              | Anl. (p) | t       | df      | Anl. (2-kuyruk) (p) |
| Örgütlerin girişimcilik yönelimleri | Varyanslar Denk       | ,525                           | ,469     | ,545    | 402     | ,586                |
|                                     | Varyanslar Denk Değil |                                |          | ,531    | 166,836 | ,596                |

Örgütlerin girişimcilik yönelimleri boyutlarının çalışanların mezun oldukları okul alanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Örgütlerin girişimcilik yönelimleri boyutları ile çalışanların mezun oldukları okul alanları arasında anlamlı farklılık ( $p=0,245>0,05$ ;  $p=0,103>0,05$ ;  $p=0,492>0,05$ ) bulunmamaktadır. (Bakınız Tablo 78)

**Tablo 78: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimleri Boyutları ile Çalışanların Mezun Oldukları Okul Alanları Arasında Bağımsız Gruplar t-testi**

|              |                       | Levene'nin Varyansları Denklği |          | t-testi |         |                     |
|--------------|-----------------------|--------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|              |                       | F                              | Anl. (p) | t       | df      | Anl. (2-kuyruk) (p) |
| Yenilikçilik | Varyanslar Denk       | 2,853                          | ,092     | -1,165  | 402     | ,245                |
|              | Varyanslar Denk Değil |                                |          | -1,154  | 171,422 | ,250                |
| Risk Alma    | Varyanslar Denk       | 1,257                          | ,263     | 1,634   | 402     | ,103                |
|              | Varyanslar Denk Değil |                                |          | 1,596   | 167,352 | ,112                |
| Proaktiflik  | Varyanslar Denk       | ,120                           | ,730     | ,688    | 402     | ,492                |
|              | Varyanslar Denk Değil |                                |          | ,690    | 175,196 | ,491                |

Örgütlerin girişimcilik yönelimi değişkeni için yapılan farklılık analizleri sonucunda:

- Çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre örgütlerin girişimcilik yönelimi anlamlı farklılık ( $p=0,000<0,05$ ) göstermektedir. Şubelerde çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre yenilikçilik boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,007<0,05$ ) göstermektedir. Şubelerde çalışanların örgütlerine yönelik yenilikçilik boyutu algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre risk alma boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,009<0,05$ ) göstermektedir. Şubelerde çalışanların örgütlerine yönelik risk alma boyutu algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre proaktiflik boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,000<0,05$ ) göstermektedir. Şubelerde çalışanların örgütlerine yönelik proaktiflik boyutu algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda,  $3H_1$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

#### **4.6.6.3. Demografik Değişkenlerle Öz Liderlik Arasındaki Farklılık Analizleri**

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile çalışanların öz liderlikleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı test etmeye yönelik kurulan hipotez aşağıdaki gibidir.

4.  $H_1$ : Çalışanların demografik özellikleri açısından öz liderlikleri farklılık göstermektedir.

Bu tez çalışmasının dördüncü hipotezi olan çalışanların demografik özellikleri açısından öz liderliklerinin farklılık gösterip göstermediği test edildikten sonra, öz liderlik boyutları (davranış odaklı olma, doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli) ve alt

boyutları (hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini gözlemleme, hatırlatıcılar belirleme, kendine yüklenme, başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme) ile çalışanların demografik özellikleri açısından farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Öz liderliğin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Tablo 79’da görüldüğü üzere, cinsiyete göre öz liderlik arasında anlamlı bir fark bulunduğu ( $p=0,014<0,05$ ) belirlenmiştir. Öz liderliğin cinsiyete göre gruplarının ortalama değerleri Tablo 81’de gösterilmiştir. Öz liderliğin cinsiyete göre ortalamalarına bakıldığı zaman kadınların ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 79: Öz Liderlik ile Cinsiyet Arasında Bağımsız Gruplar t-testi**

|             |                       | Levene'nin Varyansları Denkliği |          | t-testi |         |                     |
|-------------|-----------------------|---------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|             |                       | F                               | Anl, (p) | t       | df      | Anl, (2-kuyruk) (p) |
| Öz Liderlik | Varyanslar Denk       | ,096                            | ,757     | 2,471   | 402     | ,014                |
|             | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 2,447   | 363,224 | ,015                |

Öz liderlik boyutlarının ve alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Tablo 80’de görüldüğü üzere, cinsiyete göre davranış odaklı olma ve yapıcı düşünce modeli boyutlarının ( $p=0,006<0,005$ ;  $p=0,026<0,005$ ) ve kendini ödüllendirme, kendine hatırlatıcılar belirleme, kendi kendine konuşma ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme alt boyutlarının ( $p=0,001<0,05$ ;  $p=0,000<0,05$ ;  $p=0,046<0,05$ ;  $p=0,018<0,05$ ) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Öz liderliğin davranış odaklı olma ve yapıcı düşünce modeli boyutlarının ve kendini ödüllendirme, kendine hatırlatıcılar belirleme, kendi kendine konuşma ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme alt boyutlarının cinsiyete göre grupların ortalama değerleri Tablo 81’de gösterilmiştir. Öz liderliğin belirtilen boyutlarının ve alt boyutlarının cinsiyete göre ortalamalarına bakıldığı zaman kadınların ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.



**Tablo 80: Öz Liderlik Boyutları ve Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasında Bağımsız Gruplar t-Testi**

|                                       |                       | Levene'nin Varyansları Denkliği |          | t-testi |         |                     |
|---------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|                                       |                       | F                               | Anl, (p) | t       | df      | Anl, (2-kuyruk) (p) |
| Davranış Odaklı Olma                  | Varyanslar Denk       | ,226                            | ,635     | 2,769   | 402     | ,006                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 2,764   | 375,686 | ,006                |
| Doğal Ödül                            | Varyanslar Denk       | ,013                            | ,910     | ,737    | 402     | ,462                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | ,733    | 369,441 | ,464                |
| Yapıcı Düşünce Modeli                 | Varyanslar Denk       | 1,505                           | ,221     | 2,234   | 402     | ,026                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 2,194   | 347,692 | ,029                |
| Hedef Belirleme                       | Varyanslar Denk       | ,018                            | ,892     | ,951    | 402     | ,342                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | ,944    | 365,953 | ,346                |
| Kendini Ödüllendirme                  | Varyanslar Denk       | 8,448                           | ,004     | 3,491   | 402     | ,001                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 3,427   | 347,771 | ,001                |
| Kendine Yüklenme                      | Varyanslar Denk       | ,687                            | ,408     | ,990    | 402     | ,323                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | ,994    | 383,871 | ,321                |
| Kendini Gözlemleme                    | Varyanslar Denk       | 1,028                           | ,311     | 1,452   | 402     | ,147                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 1,459   | 385,114 | ,145                |
| Kendine Hatırlatıcılar Belirleme      | Varyanslar Denk       | ,294                            | ,588     | 3,662   | 402     | ,000                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 3,620   | 360,076 | ,000                |
| Başarılı Performans Hayal Etme        | Varyanslar Denk       | ,095                            | ,758     | 1,270   | 402     | ,205                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 1,262   | 368,323 | ,208                |
| Kendi Kendine Konuşma                 | Varyanslar Denk       | 2,729                           | ,099     | 1,999   | 402     | ,046                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 1,975   | 359,073 | ,049                |
| İnanç ve Varsayımlarını Değerlendirme | Varyanslar Denk       | 1,850                           | ,175     | 2,372   | 402     | ,018                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 2,334   | 351,632 | ,020                |

**Tablo 81: Öz Liderliğin, Davranış Odaklı Olma ve Yapıcı Düşünce Modeli Boyutlarının ve Kendini Ödüllendirme, Kendine Hatırlatıcılar Belirleme, Kendi Kendine Konuşma ve İnanç ve Varsayımlarını Değerlendirme Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığın Betimsel İstatistik Değerleri**

|                                       | Bağlı Merkez | N   | Ortalama | Std, Sapma |
|---------------------------------------|--------------|-----|----------|------------|
| Öz Liderlik                           | Kadın        | 227 | 3,9824   | ,49932     |
|                                       | Erkek        | 177 | 3,8542   | ,53991     |
| Davranış Odaklı Olma                  | Kadın        | 227 | 4,0355   | ,51999     |
|                                       | Erkek        | 177 | 3,8902   | ,52770     |
| Yapıcı Düşünce Modeli                 | Kadın        | 227 | 3,8835   | ,58934     |
|                                       | Erkek        | 177 | 3,7417   | ,68476     |
| Kendini Ödüllendirme                  | Kadın        | 227 | 3,9515   | ,84322     |
|                                       | Erkek        | 177 | 3,6347   | ,97939     |
| Kendine Hatırlatıcılar Belirleme      | Kadın        | 227 | 4,3348   | ,76296     |
|                                       | Erkek        | 177 | 4,0424   | ,83745     |
| Kendi Kendine Konuşma                 | Kadın        | 227 | 3,7254   | ,94462     |
|                                       | Erkek        | 177 | 3,5273   | 1,04176    |
| İnanç ve Varsayımlarını Değerlendirme | Kadın        | 227 | 3,9769   | ,57824     |
|                                       | Erkek        | 177 | 3,8305   | ,66000     |

Öz liderliğin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 82’de görüldüğü üzere, öz liderlik yaş gruplarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,957>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 82: Öz Liderlik ile Yaş Grupları Arasında ANOVA**

|                  | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Karesi | F    | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|------------------|-------------------|-----|-----------------|------|-------------------------|
| Gruplar Arasında | ,024              | 2   | ,012            | ,044 | ,957                    |
| Gruplar İçinde   | 109,262           | 401 | ,272            |      |                         |
| Toplam           | 109,286           | 403 |                 |      |                         |

Öz liderlik boyutlarının ve alt boyutlarının yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 83’te görüldüğü üzere, öz liderlik boyutları ve alt boyutları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,811>0,05$ ;  $p=0,841>0,05$ ;  $p=0,774>0,05$ ;  $p=0,248>0,05$ ;  $p=0,720>0,05$ ;  $p=0,532>0,05$ ;  $p=0,590>0,05$ ;  $p=0,998>0,05$ ;  $p=0,195>0,05$ ;  $p=0,479>0,05$ ;  $p=0,962>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 83: Öz Liderlik Boyutları ve Alt Boyutları ile Yaş Grupları Arasında ANOVA**

|                                        |                          | Karelerin<br>Toplamı | df         | Ortalama<br>Karesi | F     | Anlamlılık<br>Seviyesi (p) |
|----------------------------------------|--------------------------|----------------------|------------|--------------------|-------|----------------------------|
| Davranış<br>Odaklı Olma                | Gruplar                  | ,117                 | 2          | ,058               | ,209  | ,811                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |       |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 112,102<br>112,219   | 401<br>403 | ,280               |       |                            |
| Doğal Ödül                             | Gruplar                  | ,120                 | 2          | ,060               | ,173  | ,841                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |       |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 139,432<br>139,552   | 401<br>403 | ,348               |       |                            |
| Yapıcı<br>Düşünce<br>Modeli            | Gruplar                  | ,208                 | 2          | ,104               | ,257  | ,774                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |       |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 162,812<br>163,021   | 401<br>403 | ,406               |       |                            |
| Hedef<br>Belirleme                     | Gruplar                  | 1,129                | 2          | ,564               | 1,400 | ,248                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |       |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 161,694<br>162,822   | 401<br>403 | ,403               |       |                            |
| Kendini<br>Ödüllendirme                | Gruplar                  | ,556                 | 2          | ,278               | ,329  | ,720                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |       |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 338,939<br>339,495   | 401<br>403 | ,845               |       |                            |
| Kendine<br>Yüklenme                    | Gruplar                  | ,782                 | 2          | ,391               | ,632  | ,532                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |       |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 248,114<br>248,895   | 401<br>403 | ,619               |       |                            |
| Kendini<br>Gözlemleme                  | Gruplar                  | ,355                 | 2          | ,178               | ,528  | ,590                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |       |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 134,838<br>135,193   | 401<br>403 | ,336               |       |                            |
| Kendine<br>Hatırlatıcılar<br>Belirleme | Gruplar                  | ,002                 | 2          | ,001               | ,002  | ,998                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |       |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 263,490<br>263,492   | 401<br>403 | ,657               |       |                            |
| Başarılı<br>Performans<br>Hayal Etme   | Gruplar                  | 1,822                | 2          | ,911               | 1,639 | ,195                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |       |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 222,840<br>224,661   | 401<br>403 | ,556               |       |                            |
| Kendi<br>Kendine<br>Konuşma            | Gruplar                  | 1,453                | 2          | ,727               | ,737  | ,479                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |       |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 395,118<br>396,571   | 401<br>403 | ,985               |       |                            |

|                                       |                  |         |     |      |      |      |
|---------------------------------------|------------------|---------|-----|------|------|------|
| İnanç ve Varsayımlarını Değerlendirme | Gruplar Arasında | ,030    | 2   | ,015 | ,038 | ,962 |
|                                       | Gruplar İçinde   | 154,332 | 401 | ,385 |      |      |
|                                       | Toplam           | 154,362 | 403 |      |      |      |

Öz liderliğin çalışanların çalışma hayatındaki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 84’te görüldüğü gibi, öz liderlik çalışanların çalışma hayatındaki kıdemlerine göre anlamlı farklılık ( $p=0,594>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 84: Öz Liderlik ile Çalışma Hayatındaki Kıdem Arasında ANOVA**

|                  | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Karesi | F    | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|------------------|-------------------|-----|-----------------|------|-------------------------|
| Gruplar Arasında | ,283              | 2   | ,142            | ,521 | ,594                    |
| Gruplar İçinde   | 109,003           | 401 | ,272            |      |                         |
| Toplam           | 109,286           | 403 |                 |      |                         |

Öz liderlik boyutlarının ve alt boyutlarının çalışma hayatındaki kıdemlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 85’te görüldüğü gibi, öz liderlik boyutları ve alt boyutları çalışma hayatındaki kıdemlere göre anlamlı farklılık ( $p=0,803>0,05$ ;  $p=0,363>0,05$ ;  $p=0,533>0,05$ ;  $p=0,860>0,05$ ;  $p=0,569>0,05$ ;  $p=0,845>0,05$ ;  $p=0,684>0,05$ ;  $p=0,350>0,05$ ;  $p=0,503>0,05$ ;  $p=0,112>0,05$ ;  $p=0,387>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 85: Öz Liderlik Boyutları ve Alt Boyutları ile Çalışma Hayatındaki Kıdem Arasında ANOVA**

|                       | Karelerin Toplamı | df      | Ortalama Karesi | F     | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|-----------------------|-------------------|---------|-----------------|-------|-------------------------|
| Davranış Odaklı Olma  | ,122              | 2       | ,061            | ,219  | ,803                    |
|                       | Gruplar Arasında  |         |                 |       |                         |
|                       | Gruplar İçinde    | 112,096 | 401             | ,280  |                         |
|                       | Toplam            | 112,219 | 403             |       |                         |
| Doğal Ödül            | ,704              | 2       | ,352            | 1,016 | ,363                    |
|                       | Gruplar Arasında  |         |                 |       |                         |
|                       | Gruplar İçinde    | 138,848 | 401             | ,346  |                         |
|                       | Toplam            | 139,552 | 403             |       |                         |
| Yapıcı Düşünce Modeli | ,511              | 2       | ,256            | ,631  | ,533                    |
|                       | Gruplar Arasında  |         |                 |       |                         |
|                       | Gruplar İçinde    | 162,510 | 401             | ,405  |                         |
|                       | Toplam            | 163,021 | 403             |       |                         |

|                                       |                  |         |     |       |       |      |
|---------------------------------------|------------------|---------|-----|-------|-------|------|
| Hedef Belirleme                       | Gruplar Arasında | ,122    | 2   | ,061  | ,150  | ,860 |
|                                       | Gruplar İçinde   | 162,701 | 401 | ,406  |       |      |
|                                       | Toplam           | 162,822 | 403 |       |       |      |
| Kendini Ödüllendirme                  | Gruplar Arasında | ,874    | 2   | ,437  | ,518  | ,596 |
|                                       | Gruplar İçinde   | 338,621 | 401 | ,844  |       |      |
|                                       | Toplam           | 339,495 | 403 |       |       |      |
| Kendine Yüklenme                      | Gruplar Arasında | ,210    | 2   | ,105  | ,169  | ,845 |
|                                       | Gruplar İçinde   | 248,686 | 401 | ,620  |       |      |
|                                       | Toplam           | 248,895 | 403 |       |       |      |
| Kendini Gözlemleme                    | Gruplar Arasında | ,256    | 2   | ,128  | ,380  | ,684 |
|                                       | Gruplar İçinde   | 134,938 | 401 | ,337  |       |      |
|                                       | Toplam           | 135,193 | 403 |       |       |      |
| Kendine Hatırlatıcılar Belirleme      | Gruplar Arasında | 1,378   | 2   | ,689  | 1,054 | ,350 |
|                                       | Gruplar İçinde   | 262,114 | 401 | ,654  |       |      |
|                                       | Toplam           | 263,492 | 403 |       |       |      |
| Başarılı Performans Hayal Etme        | Gruplar Arasında | ,768    | 2   | ,384  | ,688  | ,503 |
|                                       | Gruplar İçinde   | 223,893 | 401 | ,558  |       |      |
|                                       | Toplam           | 224,661 | 403 |       |       |      |
| Kendi Kendine Konuşma                 | Gruplar Arasında | 4,308   | 2   | 2,154 | 2,202 | ,112 |
|                                       | Gruplar İçinde   | 392,263 | 401 | ,978  |       |      |
|                                       | Toplam           | 396,571 | 403 |       |       |      |
| İnanç ve Varsayımlarını Değerlendirme | Gruplar Arasında | ,729    | 2   | ,365  | ,952  | ,387 |
|                                       | Gruplar İçinde   | 153,633 | 401 | ,383  |       |      |
|                                       | Toplam           | 154,362 | 403 |       |       |      |

Öz liderliğin çalışanların mevcut şirketteki kıdemlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 86’da görüldüğü gibi öz liderlik mevcut şirketteki kıdemlere göre anlamlı farklılık ( $p=0,738>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 86: Öz Liderlik ile Mevcut Şirketteki Kıdemleri Arasında ANOVA**

|                  | Karelerin Toplamı | df  | Ortalama Karesi | F    | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|------------------|-------------------|-----|-----------------|------|-------------------------|
| Gruplar Arasında | ,166              | 2   | ,083            | ,304 | ,738                    |
| Gruplar İçinde   | 109,121           | 401 | ,272            |      |                         |
| Toplam           | 109,286           | 403 |                 |      |                         |

Öz liderlik boyutlarının ve alt boyutlarının çalışanların mevcut şirketteki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 87’de görüldüğü üzere, öz liderlik boyutları ve alt boyutları çalışanların mevcut şirketteki kıdemlerine göre anlamlı farklılık ( $p=0,641>0,05$ ;  $p=0,825>0,05$ ;  $p=0,740>0,05$ ;  $p=0,758>0,05$ ;  $p=0,667>0,05$ ;  $p=0,384>0,05$ ;  $p=0,977>0,05$ ;  $p=0,525>0,05$ ;  $p=0,941>0,05$ ;  $p=0,509>0,05$ ;  $p=0,755>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 87: Öz Liderlik Boyutları ve Alt Boyutları ile Mevcut Şirketteki Kıdemleri Arasında ANOVA**

|                                        |                          | Karelerin<br>Toplamı | df         | Ortalama<br>Karesi | F    | Anlamlılık<br>Seviyesi (p) |
|----------------------------------------|--------------------------|----------------------|------------|--------------------|------|----------------------------|
| Davranış<br>Odaklı Olma                | Gruplar                  | ,249                 | 2          | ,124               | ,446 | ,641                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |      |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 111,970<br>112,219   | 401<br>403 | ,279               |      |                            |
| Doğal Ödül                             | Gruplar                  | ,134                 | 2          | ,067               | ,193 | ,825                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |      |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 139,418<br>139,552   | 401<br>403 | ,348               |      |                            |
| Yapıcı<br>Düşünce<br>Modeli            | Gruplar                  | ,244                 | 2          | ,122               | ,301 | ,740                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |      |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 162,777<br>163,021   | 401<br>403 | ,406               |      |                            |
| Hedef<br>Belirleme                     | Gruplar                  | ,225                 | 2          | ,112               | ,277 | ,758                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |      |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 162,598<br>162,822   | 401<br>403 | ,405               |      |                            |
| Kendini<br>Ödüllendirme                | Gruplar                  | ,686                 | 2          | ,343               | ,406 | ,667                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |      |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 338,809<br>339,495   | 401<br>403 | ,845               |      |                            |
| Kendine<br>Yüklenme                    | Gruplar                  | 1,184                | 2          | ,592               | ,959 | ,384                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |      |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 247,711<br>248,895   | 401<br>403 | ,618               |      |                            |
| Kendini<br>Gözlemleme                  | Gruplar                  | ,016                 | 2          | ,008               | ,023 | ,977                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |      |                            |
|                                        | Gruplar İçinde<br>Toplam | 135,178<br>135,193   | 401<br>403 | ,337               |      |                            |
| Kendine<br>Hatırlatıcılar<br>Belirleme | Gruplar                  | ,847                 | 2          | ,423               | ,646 | ,525                       |
|                                        | Arasında                 |                      |            |                    |      |                            |
|                                        | Gruplar İçinde           | 262,645              | 401        | ,655               |      |                            |

|                                       |                  |         |     |      |      |      |
|---------------------------------------|------------------|---------|-----|------|------|------|
|                                       | Toplam           | 263,492 | 403 |      |      |      |
| Başarılı Performans                   | Gruplar Arasında | ,068    | 2   | ,034 | ,060 | ,941 |
| Hayal Etme                            | Gruplar İçinde   | 224,594 | 401 | ,560 |      |      |
|                                       | Toplam           | 224,661 | 403 |      |      |      |
| Kendi Kendine Konuşma                 | Gruplar Arasında | 1,334   | 2   | ,667 | ,677 | ,509 |
|                                       | Gruplar İçinde   | 395,237 | 401 | ,986 |      |      |
|                                       | Toplam           | 396,571 | 403 |      |      |      |
| İnanç ve Varsayımlarını Değerlendirme | Gruplar Arasında | ,217    | 2   | ,108 | ,282 | ,755 |
|                                       | Gruplar İçinde   | 154,145 | 401 | ,384 |      |      |
|                                       | Toplam           | 154,362 | 403 |      |      |      |

Öz liderliğin çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Tablo 88’de görüldüğü gibi öz liderlik çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,041<0,05$ ) göstermektedir. Öz liderliğin, çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre ortalama değerleri Tablo 90’da gösterilmiştir. Şubelerde çalışanların öz liderlik ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 88: Öz Liderlik ile Çalışanların Merkez ya da Şubede Çalışmaları Arasındaki Bağımsız Gruplar t-Testi**

|             |                       | Levene'nin Varyansları Denkliliği |          | t-testi |         |                     |
|-------------|-----------------------|-----------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|             |                       | F                                 | Anl, (p) | t       | df      | Anl, (2-kuyruk) (p) |
| Öz Liderlik | Varyanslar Denk       | ,417                              | ,519     | -2,048  | 402     | ,041                |
|             | Varyanslar Denk Değil |                                   |          | -2,116  | 286,268 | ,035                |

Öz liderlik boyutlarının ve alt boyutlarının çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Tablo 89’da görüldüğü üzere, doğal ödül boyutu ( $p=0,0499<0,05$ ) ve hedef belirleme ve kendine hatırlatıcılar belirleme alt boyutları ile çalışanların merkez ya da şubede çalışmaları arasında anlamlı farklılık ( $p=0,042<0,05$ ;

p=0,008<0,05) bulunmaktadır. Öz liderliğin doğal ödül boyutunun, hedef belirleme ve kendine hatırlatıcılar belirleme alt boyutlarının çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre ortalama değerleri Tablo 90’da gösterilmiştir. Şubelerde çalışanların öz liderliğin belirtilen boyutunun ve boyutlarının ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 89: Öz Liderlik Boyutları ve Alt Boyutları ile Çalışanların Merkez ya da Şubede Çalışmaları Arasındaki Bağımsız Gruplar t-Testi**

|                                  |                       | Levene'nin Varyansları Denklığı |          | t-testi |         |                     |
|----------------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|                                  |                       | F                               | Anl, (p) | t       | df      | Anl, (2-kuyruk) (p) |
| Davranış Odaklı Olma             | Varyanslar Denk       | ,056                            | ,814     | -1,848  | 402     | ,065                |
|                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -1,928  | 293,500 | ,055                |
| Doğal Ödül                       | Varyanslar Denk       | 1,133                           | ,288     | -1,969  | 382     | ,0499               |
|                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -1,974  | 271,041 | ,0490               |
| Yapıcı Düşünce Modeli            | Varyanslar Denk       | ,210                            | ,647     | -1,646  | 382     | ,101                |
|                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -1,710  | 299,298 | ,088                |
| Hedef Belirleme                  | Varyanslar Denk       | ,008                            | ,928     | -2,041  | 382     | ,042                |
|                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -2,132  | 304,124 | ,034                |
| Kendini Ödüllendirme             | Varyanslar Denk       | ,881                            | ,348     | -,220   | 382     | ,826                |
|                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -,226   | 288,851 | ,822                |
| Kendine Yüklenme                 | Varyanslar Denk       | ,006                            | ,938     | -,618   | 402     | ,537                |
|                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -,630   | 275,411 | ,529                |
| Kendini Gözlemleme               | Varyanslar Denk       | ,156                            | ,693     | -1,503  | 382     | ,134                |
|                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -1,559  | 298,221 | ,120                |
| Kendine Hatırlatıcılar Belirleme | Varyanslar Denk       | 1,498                           | ,222     | -2,649  | 382     | ,008                |
|                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -2,859  | 330,712 | ,005                |
| Başarılı Performans Hayal Etme   | Varyanslar Denk       | ,010                            | ,920     | -1,336  | 382     | ,182                |
|                                  | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -1,347  | 275,584 | ,179                |
| <u>Kendi Kendine</u>             | Varyanslar Denk       | ,321                            | ,571     | -1,086  | 382     | ,278                |



|                                             |                                             |       |      |                  |                |              |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------|-------|------|------------------|----------------|--------------|
| Konuşma                                     | Varyanslar Denk<br>Değil                    |       |      | -1,113           | 287,836        | ,267         |
| İnanç ve<br>Varsayımlarını<br>Değerlendirme | Varyanslar Denk<br>Varyanslar Denk<br>Değil | 3,093 | ,079 | -1,707<br>-1,821 | 382<br>321,467 | ,089<br>,070 |

**Tablo 90: Doğal Ödül Boyutunun, Hedef Belirleme ve Kendine Hatırlatıcılar Belirleme Alt Boyutlarının Çalışanların Merkez ya da Şubede Çalışmalarına Göre Farklılığın Betimsel İstatistik Değerleri**

|                                        | Merkez/Şube                        | N          | Ortalama         | Std, Sapma       |
|----------------------------------------|------------------------------------|------------|------------------|------------------|
| Öz Liderlik                            | Merkez (Genel<br>Müdürlük)<br>Şube | 271<br>133 | 3,8892<br>4,0016 | ,53430<br>,48524 |
| Doğal Ödül                             | Merkez (Genel<br>Müdürlük)<br>Şube | 271<br>133 | 3,9681<br>4,0932 | ,5941<br>,5891   |
| Hedef Belirleme                        | Merkez (Genel<br>Müdürlük)<br>Şube | 271<br>133 | 4,0303<br>4,1684 | ,6602<br>,5720   |
| Kendine<br>Hatırlatıcılar<br>Belirleme | Merkez (Genel<br>Müdürlük)<br>Şube | 271<br>133 | 4,1315<br>4,3571 | ,8548<br>,6645   |

Öz liderliğin çalışanların unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 91’de görüldüğü üzere, öz liderlik çalışanların unvanlarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,230>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 91: Öz Liderlik ile Unvanlar Arasında ANOVA**

|                  | Karelerin<br>Toplamı | df  | Ortalama<br>Karesi | F     | Anlamlılık<br>Seviyesi (p) |
|------------------|----------------------|-----|--------------------|-------|----------------------------|
| Gruplar Arasında | ,799                 | 2   | ,399               | 1,476 | ,230                       |
| Gruplar İçinde   | 108,488              | 401 | ,271               |       |                            |
| Toplam           | 109,286              | 403 |                    |       |                            |

Öz liderlik boyutlarının ve alt boyutlarının çalışanların unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 92’de görüldüğü gibi, öz liderlik boyutları ve alt boyutları çalışanların unvanlarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,537>0,05$ ;  $p=0,373>0,05$ ;  $p=0,088>0,05$ ;  $p=0,698>0,05$ ;  $p=0,063>0,05$ ;  $p=0,223>0,05$ ;  $p=0,749>0,05$ ;  $p=0,051>0,05$ ;  $p=0,215>0,05$ ;  $p=0,113>0,05$ ;  $p=0,254>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 92: Öz Liderlik Boyutları ve Alt Boyutları ile Unvanlar Arasında ANOVA**

|                                        |                     | Karelerin<br>Toplamı | df  | Ortalama<br>Karesi | F     | Anlamlılık<br>Seviyesi (p) |
|----------------------------------------|---------------------|----------------------|-----|--------------------|-------|----------------------------|
| Davranış<br>Odaklı Olma                | Gruplar<br>Arasında | ,348                 | 2   | ,174               | ,623  | ,537                       |
|                                        | Gruplar İçinde      | 111,871              | 401 | ,279               |       |                            |
|                                        | Toplam              | 112,219              | 403 |                    |       |                            |
| Doğal Ödül                             | Gruplar<br>Arasında | ,684                 | 2   | ,342               | ,988  | ,373                       |
|                                        | Gruplar İçinde      | 138,868              | 401 | ,346               |       |                            |
|                                        | Toplam              | 139,552              | 403 |                    |       |                            |
| Yapıcı<br>Düşünce<br>Modeli            | Gruplar<br>Arasında | 1,963                | 2   | ,981               | 2,443 | ,088                       |
|                                        | Gruplar İçinde      | 161,058              | 401 | ,402               |       |                            |
|                                        | Toplam              | 163,021              | 403 |                    |       |                            |
| Hedef<br>Belirleme                     | Gruplar<br>Arasında | ,292                 | 2   | ,146               | ,360  | ,698                       |
|                                        | Gruplar İçinde      | 162,531              | 401 | ,405               |       |                            |
|                                        | Toplam              | 162,822              | 403 |                    |       |                            |
| Kendini<br>Ödüllendirme                | Gruplar<br>Arasında | 4,636                | 2   | 2,318              | 2,776 | ,063                       |
|                                        | Gruplar İçinde      | 334,859              | 401 | ,835               |       |                            |
|                                        | Toplam              | 339,495              | 403 |                    |       |                            |
| Kendine<br>Yüklenme                    | Gruplar<br>Arasında | 1,856                | 2   | ,928               | 1,506 | ,223                       |
|                                        | Gruplar İçinde      | 247,040              | 401 | ,616               |       |                            |
|                                        | Toplam              | 248,895              | 403 |                    |       |                            |
| Kendini<br>Gözlemleme                  | Gruplar<br>Arasında | ,195                 | 2   | ,097               | ,289  | ,749                       |
|                                        | Gruplar İçinde      | 134,999              | 401 | ,337               |       |                            |
|                                        | Toplam              | 135,193              | 403 |                    |       |                            |
| Kendine<br>Hatırlatıcılar<br>Belirleme | Gruplar<br>Arasında | 3,883                | 2   | 1,942              | 2,999 | ,051                       |
|                                        | Gruplar İçinde      | 259,609              | 401 | ,647               |       |                            |
|                                        | Toplam              | 263,492              | 403 |                    |       |                            |
| Başarılı<br>Performans<br>Hayal Etme   | Gruplar<br>Arasında | 1,715                | 2   | ,857               | 1,542 | ,215                       |
|                                        | Gruplar İçinde      | 222,946              | 401 | ,556               |       |                            |
|                                        | Toplam              | 224,661              | 403 |                    |       |                            |
| Kendi<br>Kendine<br>Konuşma            | Gruplar<br>Arasında | 4,297                | 2   | 2,149              | 2,196 | ,113                       |
|                                        | Gruplar İçinde      | 392,274              | 401 | ,978               |       |                            |
|                                        | Toplam              | 396,571              | 403 |                    |       |                            |

|                                       |                                        |                             |                 |              |       |      |
|---------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|-----------------|--------------|-------|------|
| İnanç ve Varsayımlarını Değerlendirme | Gruplar Arasında Gruplar İçinde Toplam | 1,051<br>153,311<br>154,362 | 2<br>401<br>403 | ,525<br>,382 | 1,374 | ,254 |
|---------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------|-----------------|--------------|-------|------|

Öz liderliğin çalışanların mezun oldukları okul alanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Tablo 93'te görüldüğü üzere, öz liderlik çalışanların mezun oldukları okul alanlarına göre anlamlı farklılık ( $p=0,472>0,05$ ) göstermemektedir.

**Tablo 93: Öz Liderlik ile Çalışanların Mezun Oldukları Okul Alanları Arasındaki Bağımsız Gruplar t-testi**

|                             | Levene'nin Varyansları Denkliliği |          | t-testi |         |                     |
|-----------------------------|-----------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|                             | F                                 | Anl, (p) | t       | df      | Anl, (2-kuyruk) (p) |
| Öz Liderlik Varyanslar Denk | ,951                              | ,330     | ,720    | 402     | ,472                |
| Varyanslar Denk Değil       |                                   |          | ,799    | 213,301 | ,425                |

Öz liderlik boyutlarının ve alt boyutlarının çalışanların mezun oldukları okul alanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Tablo 94'te görüldüğü üzere kendini gözlemleme ve kendine hatırlatıcılar belirleme alt boyutları ( $p=0,045<0,05$ ;  $p=0,041<0,05$ ) çalışanların mezun oldukları okul alanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Öz liderliğin diğer boyutları ve alt boyutları çalışanların mezun oldukları okul alanları göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Davranış odaklı olma boyutunun ve kendini gözlemleme ile kendine hatırlatıcılar belirleme alt boyutlarının çalışanların mezun oldukları okul alanlarına göre ortalama değerleri Tablo 95'te gösterilmiştir. Öz liderliğin, belirtilen boyutlarının ve alt boyutlarının çalışanların mezun oldukları okul alanlarına göre ortalamalarına bakıldığı zaman fen bilimleri mezunu olanların ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 94: Öz Liderlik Boyutları ve Alt Boyutları ile Çalışanların Mezun Oldukları Okul Alanları Arasındaki Bağımsız Gruplar t-Testi**

|                                       |                       | Levene'nin Varyansları Denklığı |          | t-testi |         |                     |
|---------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------|---------|---------|---------------------|
|                                       |                       | F                               | Anl, (p) | t       | df      | Anl, (2-kuyruk) (p) |
| Davranış Odaklı Olma                  | Varyanslar Denk       | ,624                            | ,430     | 1,630   | 402     | ,104                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 1,829   | 218,247 | ,069                |
| Doğal Ödül                            | Varyanslar Denk       | ,546                            | ,460     | ,106    | 402     | ,916                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | ,114    | 199,004 | ,910                |
| Yapıcı Düşünce Modeli                 | Varyanslar Denk       | ,009                            | ,923     | -,839   | 402     | ,402                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -,867   | 184,917 | ,387                |
| Hedef Belirleme                       | Varyanslar Denk       | ,206                            | ,650     | 1,258   | 402     | ,209                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 1,388   | 210,805 | ,166                |
| Kendini Ödüllendirme                  | Varyanslar Denk       | ,055                            | ,814     | ,678    | 402     | ,498                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | ,693    | 180,809 | ,489                |
| Kendine Yüklenme                      | Varyanslar Denk       | 3,624                           | ,058     | ,579    | 402     | ,563                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | ,635    | 207,811 | ,526                |
| Kendini Gözlemleme                    | Varyanslar Denk       | ,808                            | ,369     | 1,851   | 402     | ,045                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 2,105   | 224,968 | ,036                |
| Kendine Hatırlatıcılar Belirleme      | Varyanslar Denk       | ,053                            | ,817     | 2,050   | 402     | ,041                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | 2,176   | 194,463 | ,031                |
| Başarılı Performans Hayal Etme        | Varyanslar Denk       | ,524                            | ,470     | ,011    | 402     | ,991                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | ,012    | 198,123 | ,991                |
| Kendi Kendine Konuşma                 | Varyanslar Denk       | ,592                            | ,442     | ,407    | 402     | ,684                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | ,413    | 179,056 | ,680                |
| İnanç ve Varsayımlarını Değerlendirme | Varyanslar Denk       | ,557                            | ,456     | -,203   | 402     | ,839                |
|                                       | Varyanslar Denk Değil |                                 |          | -,222   | 205,188 | ,825                |

**Tablo 95: Davranış Odaklı Olma Boyutunun ve Kendini Gözlemleme ile Kendine Hatırlatıcılar Belirleme Alt Boyutlarının Çalışanların Mezun Oldukları Okul Alanlarına Göre Farklılığın Betimsel İstatistik Değerleri**

|                                  | Mezun Alan | N   | Ortalama | Std. Sapma |
|----------------------------------|------------|-----|----------|------------|
| Davranış Odaklı Olma             | Fen        | 102 | 3,9879   | ,42154     |
|                                  | Sosyal     | 302 | 3,8861   | ,53215     |
| Kendini Gözlemleme               | Fen        | 102 | 4,1765   | ,46837     |
|                                  | Sosyal     | 302 | 4,0541   | ,60971     |
| Kendine Hatırlatıcılar Belirleme | Fen        | 102 | 4,3480   | ,73387     |
|                                  | Sosyal     | 302 | 4,1589   | ,82802     |

Öz liderlik değişkeni için yapılan farklılık analizleri sonucunda:

- Cinsiyete göre öz liderlik anlamlı farklılık ( $p=0,014<0,05$ ) göstermektedir. Kadınların öz liderliklerinin ortalama değeri daha yüksek bulunmuştur.
- Cinsiyete göre davranış odaklı olma boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,006<0,005$ ) göstermektedir. Kadınların davranış odaklı olma boyutunun ortalama değeri daha yüksek bulunmuştur.
- Cinsiyete göre yapıcı düşünce modeli boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,026<0,005$ ) göstermektedir. Kadınların yapıcı düşünce modeli boyutunun ortalama değeri daha yüksek bulunmuştur.
- Cinsiyete göre kendini ödüllendirme boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,001<0,05$ ) göstermektedir. Kadınların kendini ödüllendirme boyutunun ortalama değeri daha yüksek bulunmuştur.
- Cinsiyete göre kendine hatırlatıcılar belirleme boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,000<0,05$ ) göstermektedir. Kadınların kendine hatırlatıcılar belirleme boyutunun ortalama değeri daha yüksek bulunmuştur.
- Cinsiyete göre kendi kendine konuşma boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,046<0,05$ ) göstermektedir. Kadınların kendi kendine konuşma boyutunun ortalama değeri daha yüksek bulunmuştur.
- Cinsiyete göre inanç ve varsayımlarını değerlendirme boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,018<0,05$ ) göstermektedir. Kadınların inanç ve varsayımlarını değerlendirme boyutunun ortalama değeri daha yüksek bulunmuştur.

- Çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre öz liderlik anlamlı farklılık ( $p=0,041<0,05$ ) göstermektedir. Şubelerde çalışanların öz liderliklerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre doğal ödül boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,0499<0,05$ ) göstermektedir. Şubelerde çalışanların doğal ödül boyutunun daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre hedef belirleme alt boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,042<0,05$ ) göstermektedir. Şubelerde çalışanların hedef belirleme alt boyutunun daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre kendine hatırlatıcılar belirleme alt boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,008<0,05$ ) göstermektedir. Şubelerde çalışanların kendine hatırlatıcılar belirleme alt boyutunun daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Çalışanların mezun oldukları okul alanlarına göre kendini gözlemlene alt boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,045<0,05$ ) göstermektedir. Fen bilimleri mezunu olanların kendini gözlemlene alt boyutu daha yüksek olmaktadır.
- Çalışanların mezun oldukları okul alanlarına göre kendine hatırlatıcılar belirleme alt boyutu anlamlı farklılık ( $p=0,041<0,05$ ) göstermektedir. Fen bilimleri mezunu olanların kendine hatırlatıcılar belirleme alt boyutu daha yüksek olmaktadır.

Bu sonuçlar doğrultusunda,  $4H_1$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Çalışanların demografik özellikleri ile yapılan farklılık analizi Tablo 96’te özetlenmektedir.

**Tablo 96: Çalışanların Demografik Özellikleri ile Yapılan Farklılık Analizleri Özet Tablosu**

|                                        | Cinsiyet   | Yaş | Çalışma Hayatındaki Kıdem | Mevcut İş Yerindeki Kıdem | Bağlı Olunan Merkez | Unvan | Mezun Olunan Okul Alanı |
|----------------------------------------|------------|-----|---------------------------|---------------------------|---------------------|-------|-------------------------|
| <b>YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI</b>          | -          | -   | -                         | -                         | -                   | -     | -                       |
| Sorun ve Fırsatların Farkına Varılması | -          | -   | -                         | -                         | -                   | -     | -                       |
| Fikir Oluşturma                        | -          | -   | -                         | -                         | <b>VAR</b>          | -     | -                       |
| Fikir için Destek Yaratma              | -          | -   | <b>VAR</b>                | -                         | -                   | -     | -                       |
| Fikri Gerçekleştirme                   | <b>VAR</b> | -   | -                         | -                         | <b>VAR</b>          | -     | -                       |
| <b>GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ</b>           | -          | -   | -                         | -                         | <b>VAR</b>          | -     | -                       |
| Yenilikçilik                           | -          | -   | -                         | -                         | <b>VAR</b>          | -     | -                       |
| Risk Alma                              | -          | -   | -                         | -                         | <b>VAR</b>          | -     | -                       |
| Proaktif Olma                          | -          | -   | -                         | -                         | <b>VAR</b>          | -     | -                       |
| <b>ÖZ LİDERLİK</b>                     | <b>VAR</b> | -   | -                         | -                         | <b>VAR</b>          | -     | -                       |
| <b>Davranış Odaklı Olma</b>            | <b>VAR</b> | -   | -                         | -                         | -                   | -     | -                       |
| Hedef Belirleme                        | -          | -   | -                         | -                         | <b>VAR</b>          | -     | -                       |
| Kendini Ödüllendirme                   | <b>VAR</b> | -   | -                         | -                         | -                   | -     | -                       |
| Kendine Yüklenme                       | -          | -   | -                         | -                         | -                   | -     | -                       |
| Kendini Gözlemleme                     | -          | -   | -                         | -                         | -                   | -     | <b>VAR</b>              |
| Kendine Hatırlatıcılar Belirleme       | <b>VAR</b> | -   | -                         | -                         | <b>VAR</b>          | -     | <b>VAR</b>              |
| <b>DOĞAL ÖDÜL</b>                      | -          | -   | -                         | -                         | <b>VAR</b>          | -     | -                       |

|                                        |            |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|
| <b>Yapıcı Düşünce Modeli</b>           | <b>VAR</b> | - | - | - | - | - | - |
| Başarılı Performans<br>Hayal Etme      | -          | - | - | - | - | - | - |
| Kendi Kendine<br>Konuşma               | <b>VAR</b> | - | - | - | - | - | - |
| İnanç ve Varsayımları<br>Değerlendirme | <b>VAR</b> | - | - | - | - | - | - |



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyası ve rekabet ortamı, daha önceki dönemlerde hiç olmadığı kadar hızlı bir şekilde değişmektedir. İçinde bulunduğumuz hızlı değişim çağının, hem bireyler hem de örgütler üzerinde etkisi bulunmaktadır. Böyle bir ortamda, bireylerin ve örgütlerin değişimlere hızlı bir şekilde tepki vermesi daha da önemli hale gelmektedir. Bireylerin yenilikçi iş davranışları ve öz liderlikleri ile örgütlerin girişimcilik yönelimleri hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Girişimcilik yönelimi, örgütlerin karar alma biçimlerine, yöntemlerine veya uygulamalarına yönelik olan stratejik yönelimlerini yansıtmakla birlikte örgütlerin ürün veya pazar yenilikçiliği gösterebilmesini, biraz riskli işlere girebilmesini, proaktif olarak yenilikte öncülük yapabilmesini ve rakiplerinin önüne geçebilmesini içermektedir. Bu çerçevede, girişimcilik yönelimi, örgütlerin yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik yönelimlerini kapsamaktadır. Girişimcilik yönelimi literatüründe de; yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları girişimcilik yöneliminin genel olarak üstünde uzlaşılan boyutları olarak belirtilmektedir. Bu tez çalışmasında, örgütlerin girişimcilik yönelimleri; örgütlerin işleriyle ilgili riskler almaları, yeniliklere açık olmaları, yeni ve öncü uygulamalar başlatmaları ve rekabette ileri olmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kapsamda, örgütlerin girişimcilik yönelimleri, örgütlerin değişimlere hızlı bir şekilde tepki verebilmesini, çevredeki yeni fırsatları hızlıca keşfedebilmesini, tehditlerin üstesinden gelebilmesini, ürünlerde, süreçlerde ya da hizmetlerde yenilik sunabilmesini ve çevreyi şekillendirerek ilk hareket eden olma avantajını elde edilebilmesini sağlaması açısından önemli olmaktadır. Bunlara ek olarak, girişimcilik yönelimine sahip örgütler, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını destekleyen politikalar, süreçler ve stratejiler oluşturabilmektedirler. Bu doğrultuda, örgüt içinde çalışanların yenilikçi iş davranışlarının oluşturulmasında örgütlerin girişimcilik yönelimleri etkili olmaktadır.

Günümüzde çalışanların işleriyle ilgili yenilikçi davranışlarını içeren yenilikçi iş davranışı kavramı, küçük veya büyük tüm işletmelerin iş dünyasında rekabet üstünlüğü sağlaması ve öncü olması için elzem görünmektedir. Örgütlerde çalışanların yenilikçi iş davranışları, örgütlerin yenilik faaliyetlerini sürekli hale getirebilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için oldukça önemli olmaktadır. Çalışanların yenilikçi iş davranışları, çalışanların yenilik ile ilgili davranışlarını veya faaliyetlerini kapsamaktadır ve bu davranışlar veya faaliyetler de iş yerinde yeniliğin uygulanması ve geliştirilmesi için etkili olmaktadır. Ayrıca, yenilikçi iş davranışları, çalışanların işleriyle ilgili fırsatları ve sorunları belirlemesini, bu sorunlar için yenilikçi çözümler yaratmasını ve yeniliği uygulamasını içermesinden dolayı yüksek performanslı örgütlerin temelini oluşturmaktadır. Çalışanların yenilikçi iş davranışları, çalışanların, örgüt için yeni olan fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin ve prosedürlerin yaratılması, sunulması ya da uygulanması faaliyetlerine direk ya da dolaylı olarak katılmasını sağlayan davranışların tamamı olarak tanımlanmaktadır. Bu tez çalışmasında, yenilikçi iş davranışı; çalışanların işleriyle ilgili sorunların ve/veya fırsatların farkına varmasını, fikirler oluşturmalarını, bu fikirler için destek yaratmasını ve fikirlerini uygulamasını sağlayan bir dizi davranışlar bütünü olarak açıklanmıştır. Bu doğrultuda, bu çalışmada, yenilikçi iş davranışları sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması, fikir oluşturma, fikir için destek yaratma ve fikri gerçekleştirme boyutları olarak incelenmektedir ve bu boyutlar literatür çalışmalarıyla da desteklenmektedir.

Çalışanların yenilik faaliyetlerine katılımının artırılması ve yenilikçi iş davranışlarının geliştirilmesi için çalışanların öz liderliklerini gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, öz liderlik, sürekli değişim içinde olan günümüz iş dünyasına uyum sağlayabilmek için her kademedeki çalışanın kendi işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk alabilmesine ve hızlı karar verebilmesine yardımcı olması açısından giderek önem kazanmaktadır. Öz liderlik temelde bireylerin kendi kendilerine liderlik etmeyi öğrenmeleri ile ilgili olmaktadır. Öz liderlik, bireylerin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan kendi kendini yönetme ve kendi kendini etkileme sürecidir. Bunlara ek olarak, öz liderlik kişilerin bireysel ve örgütsel başarıyı elde etmesi için bazı bilişsel ve davranışsal özelliklerini kullanarak

kendisini motive etmesi, davranışlarını kontrol etmesi ve kendisini etkileyerek yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tez çalışmasında, öz liderliğin, olumlu duyguları veya arzu edilen yetkinlikleri güçlendirilmesini ve olumsuz duyguların veya yararsız davranışların önlenmesini sağlayan davranışsal ve bilişsel boyutlardan oluştuğu belirtilmiştir. Ayrıca, bu tez çalışmasında öz liderliğin genel olarak üstünde uzlaşılan davranış odaklı olma, doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli boyutlarıyla çalışılmıştır.

Öz liderlik, bireylerin düşünce kontrolünün artırılmasının, olumsuz duygularını belirlemesinin ve başarılı olmasını engelleyecek düşünceler yerine başarıyı destekleyici olumlu düşünceler geliştirmesinin sağlanmasında önemli bir yere sahip olmaktadır. Ayrıca, öz liderlik istenilen davranışların cesaretlendirilmesi ve hoşnut olunmayan durumlar karşısında gerekli olan işlerin yürütülebilmesi için bireylerin kendilerini etkileyerek ve kendilerini yöneterek kendi davranışlarına yön verebilmesini içermektedir. Bu doğrultuda, öz liderlik bireylerin işlevsel olmayan düşünce, inanç ve varsayımlarını tanımlamasını ve değiştirmesini sağlayarak çalışanların işleriyle ilgili fırsatları ve sorunları belirlemesine, bu sorunlar için yenilikçi çözümler yaratmasına yardımcı olmaktadır. Böylece, öz liderlik sayesinde, bireyler bilinçli bir şekilde düşüncelerini ve davranışlarını etkileyerek problemlerle daha kolay baş edebilmektedirler, daha etkili çözüm önerileri üretebilmektedirler ve bu önerileri gerçekleştirebilmektedirler. Bu çerçevede, öz liderlik bireylerin işleriyle ilgili yenilikçi davranışlar sergilemelerinde kritik bir rol oynamaktadır.

Tüm bu bilgiler doğrultusunda bu tez çalışmasında, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları, çalışanların yenilikçi iş davranışları ve çalışanların öz liderlikleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi üzerine odaklanılmıştır. Araştırmanın temel amacını, örgütlerin girişimcilik yönelimi değişkeninin çalışanların yenilikçi iş davranışı değişkenine etkisi ve bu etkiye öz liderlik değişkeninin aracılık rolünü incelemek oluşturmaktadır. Bu temel amaca ulaşırken, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile öz liderlik; çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile yenilikçi iş davranışı ve öz liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Bu ilişkilerin araştırılmasında, nicel araştırma yönteminden yararlanılmıştır ve araştırmanın kapsamını İstanbul il

sınırları içinde yer alan mevduat bankalarındaki asistan, yetkili ve yönetici pozisyonlarına sahip olan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların yenilikçi iş davranışları ve öz liderlik düzeyleri birbirine çok yakın ve yüksek düzeyde olmasına karşın çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının biraz daha düşük olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan yenilikçi iş davranışı, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda bu ölçeklerin yüzey geçerliliğine ve yapısal geçerliliğe sahip olduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda, ölçeklerin bundan sonraki araştırmalarda kullanılabilirliği desteklenmiştir.

Bu çalışmada, araştırmaya katılan çalışanların öz liderlikleri ve yenilikçi iş davranışları yüksek düzeyde olmasına karşın çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının ortalamanın biraz üzerinde ve olumlu bir düzeyde olduğu görülmektedir.

Bu tez çalışmasında, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile çalışanların yenilikçi iş davranışları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak, hesaplanan korelasyon katsayısına göre bu ilişkinin düşük düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları artıkça çalışanların yenilikçi iş davranışları az da olsa artmaktadır. Ayrıca, örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarından yenilikçilik ile çalışanların yenilikçi iş davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarından risk alma ve proaktiflik ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda, örgütlerde çalışanların yenilikçi iş davranışlarının artırılması isteniliyorsa örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarından yenilikçiliğe önem vermesi gerekmektedir. Bu çalışmanın bir diğer sonucu, örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilemesidir. Ancak, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları, çalışanların yenilikçi iş davranışlarının sadece % 4,1'ini açıklamaktadır. Yenilikçilik boyutu ise çalışanların yenilikçi iş davranışlarının % 7,7'sini açıklamaktadır. Bu

sonuç, yenilikçilik boyutu ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye benzerlik göstermekle birlikte yenilikçilik boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin daha yüksek bir oranda olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerine etkisi, örgütlerin yenilikçilik yönelimleri aracılığıyla artırılabilir.

Tez çalışmasında bir sonraki adımda, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile çalışanların öz liderlikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile öz liderlik arasında düşük oranda bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları ile öz liderlik arasındaki ilişki incelendiğindeyse örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarının her birinin öz liderlik ile arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkiler incelendiğinde, öz liderliği en çok etkileyen boyutlar sırasıyla yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutları olmaktadır. Çalışanların örgütlerine yönelik yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik algıları olumlu şekilde artıkça çalışanların öz liderliklerinde artış görülmektedir. Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları ile çalışanların öz liderlikleri arasındaki ilişki incelendikten sonra çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının öz liderlik üzerine etkisi incelenmiştir. Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algılarının öz liderlik üzerinde anlamlı düzeyde ve pozitif etkisi bulunmaktadır. Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları öz liderliğin % 10,2'sini açıklamaktadır. Örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarının öz liderlik üzerine etkisine bakıldığında, yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarının tümünün öz liderliğin % 12,5'ini açıkladığı görülmektedir. Yenilikçilik boyutu öz liderliğin % 9,2'sini açıklayarak toplam açıklanma düzeyi içinde oldukça yüksek bir orana sahip olmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak, yenilikçilik boyutu diğer boyutlara göre çalışanların öz liderliklerini daha yüksek oranda etkilemektedir.

Son olarak, öz liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişki pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olarak bulunmuştur. Ayrıca, öz liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca bağlı

olarak, öz liderlikleri yüksek olan çalışanların yenilikçi iş davranışlarının da yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bir diğer sonucu, öz liderlik boyutlarının (davranış odaklı olma, doğal ödül ve yapıcı düşünce modeli) her birinin yenilikçi iş davranışı ile arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğudur. Öz liderlik alt boyutlarının hepsinin (hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini gözlemleme, hatırlatıcılar belirleme, kendine yüklenme, başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme) yenilikçi iş davranışıyla arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, öz liderlik boyutları ile yenilikçi iş davranışı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, öz liderlik boyutları ve alt boyutları artıkça çalışanların yenilikçi iş davranışları artmaktadır. Öz liderlik boyutları ve alt boyutları ile çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişki incelendikten sonra öz liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerine etkisi incelenmiştir ve öz liderliğin yenilikçi iş davranışının % 35,7'sini açıkladığı görülmüştür. Öz liderlik boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisine bakıldığında, davranış odaklı olma ve doğal ödül boyutlarının tümünün yenilikçi iş davranışının % 36,6'sını açıkladığı sonucuna varılmıştır. Burada, yapıcı düşünce modeli boyutu model dışında kalmaktadır. Davranış odaklı olma boyutu yenilikçi iş davranışının %32,9'unu açıkladığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda, davranış odaklı olma boyutunun yenilikçi iş davranışını önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Öz liderlik alt boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi incelendiğinde hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini gözlemleme, hatırlatıcılar belirleme, kendine yüklenme, başarılı performans hayal etme ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme alt boyutları yenilikçi iş davranışının % 34,7'sini açıklamaktadır. Burada kendi kendine konuşma alt boyutu model dışı kalmaktadır. Bu alt boyutlar arasında hedef belirleme, yenilikçi iş davranışının açıklanmasında en fazla yüzdeye sahip olmaktadır.

Araştırma bulgularında da belirtildiği gibi, yapılan analizlerde çalışmanın ana hipotezi olan örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde öz liderliğin tam aracılık rolü kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, örgütlerin girişimcilik yönelimleri ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide öz

liderliğin olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi algıları arttığında çalışanların öz liderlikleri artmaktadır ve çalışanların öz liderliklerinin artmasıysa çalışanların yenilikçi iş davranışlarını artırmaktadır. Bir başka ifadeyle, çalışanların öz liderlikleri örgütlerin girişimcilik yönelimleriyle bağlantılı olarak çalışanların yenilikçi iş davranışlarını anlamlı düzeyde etkilemektedir. Böylece, örgütlerin girişimcilik yönelimlerinin çalışanların yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi, çalışanların öz liderlikleri ile daha da artabilmektedir.

Araştırma kapsamına giren çalışanların demografik özellikleri ile çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimleri algıları, çalışanların yenilikçi iş davranışları ve çalışanların öz liderlikleri arasında fark olup olmadığını belirlemek üzere analizler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların unvanları açısından çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimleri algıları, çalışanların yenilikçi iş davranışları ve çalışanların öz liderlikleri arasında fark olmadığı belirlenmiştir. Bu çalışmada, çalışanlarının örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimleri algıları, yenilikçi iş davranışları ve öz liderlikleri üzerinde banka çalışanlarının unvanlarının etkili olmaması, çalışanların örgüt ortamını farklı algılamadıklarının ve unvanların çalışanların yenilikçi iş davranışlarıyla öz liderlikleri üzerinde aynı etkiye sahip olduğunun bir göstergesi olabilir.

Bu çalışmada, cinsiyete göre çalışanların yenilikçi iş davranışları algıları farklılık göstermese de fikri gerçekleştirme boyutu farklılık göstermektedir. Cinsiyete göre çalışanların yenilikçi iş davranışları algılarının farklılık göstermediği bulgusu literatür ile örtüşmektedir. Ancak, bu çalışmada fikri gerçekleştirme boyutunun kadınlarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, kadınların iş yerlerinde kendilerini daha çok ispatlama çabası içinde olmaları ile açıklanabilir. Ayrıca, yapılan analizler sonucunda cinsiyete göre, çalışanların öz liderlikleri, öz liderlik boyutlarından davranış odaklı olma ve yapıcı düşünce modeli ile öz liderlik alt boyutlarından kendini ödüllendirme, kendine hatırlatıcılar belirleme, kendi kendine konuşma ve inanç ve varsayımlarını değerlendirme farklılık göstermektedir. Öz liderliğin, öz liderliğin belirtilen boyutlarının ve alt boyutlarının kadınlardaki ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, kadınların iş

yerinde üstlendikleri sorumlulukların yanı sıra eş ve anne olarak da üstlendikleri ek sorumluluklar nedeniyle kendilerini daha çok geliştirme ve yönlendirme ihtiyacı içinde olmalarından kaynaklanabilir. Ayrıca bu durum, kadınların algılamış oldukları eşitsizlikten dolayı kendilerinin liderlik becerilerini daha çok geliştirme ihtiyacı içinde olmaları ile de açıklanabilir. Bunlara ek olarak, literatürde öz liderlik ile yapılan farklı çalışmalarda yaş ve kıdem süresinin bireylerin öz liderlik algılamaları üzerinde her hangi bir farklılaşmaya neden olmadığı belirtilmektedir. Bu bulgular, tez çalışmasında elde edilen sonuçlarla örtüşmekte ve tutarlılık göstermektedir.

Çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre çalışanların fikir oluşturma, fikri gerçekleştirme ve fikir için destek yaratma algıları anlamlı farklılık göstermektedir. Çalışanların fikir oluşturma, fikir için destek yaratma ve fikri gerçekleştirme algılarının şubelerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, şubelerde çalışanların birebir müşteri ile iletişimlerinin daha çok olmasından dolayı müşteri taleplerini tahmin edip daha hızlı bir şekilde bu talepleri karşılamalarının gerekmesinden kaynaklı olabilir. Bir diğer sonuç, çalışanların merkez ya da şubede çalışmalarına göre çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi, yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik algılarının farklılık gösterdiği'dir. Çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi, yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik algıları şubelerde genel müdürlüklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, şubelerin genel müdürlüklere göre daha esnek iş ortamına sahip olmasından kaynaklanabilmektedir. Bu sonuçlara ek olarak, şubelerde çalışanların öz liderliklerinin, doğal ödül boyutunun, hedef belirleme alt boyutunun ve kendine hatırlatıcılar belirleme alt boyutunun daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, şubelerde çalışanların birebir müşteri ile iletişimlerinin daha çok olmasından dolayı müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için müşterilerin sorunlarına ve taleplerine daha hızlı şekilde yanıt vermelerinin gerekmesinden ve müşterilerle ilgili daha çok sorumluluk almalarının gerekmesinden kaynaklanabilmektedir. Bunun sonucunda, çalışanların üstlendikleri sorumlulukları ve hedefleri doğrultusunda motivasyonlarını gerçekleştirebilmek için öz liderliklerini geliştirme ihtiyacı içinde olabilmektedirler. Ayrıca, şubelerde çalışanların müşteri takiplerinin ve yönlendirmelerinin



sağlanması sorumlu olmalarından dolayı kendilerine hatırlatıcılar belirleme yüksek çıkabilmektedir.

Çalışanların çalışma hayatındaki kıdemlerine göre fikir için destek yaratma boyutu farklılık göstermektedir. Çalışanların, çalışma hayatındaki kıdemleri 11 ve üstü olan grubun fikir için destek yaratma boyutunun ortalama değerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, daha kıdemli çalışanların daha yüksek mevkilerde olma ihtimallerinden dolayı fikirlerin desteklenmesini daha kolay bir şekilde sağlayabilmelerinden kaynaklanabilmektedir.

Tüm bu veriler ışığında, içinde bulunduğumuz hızlı değişim çağının işletmelerin rekabet şartlarını kökten değiştirmesinden dolayı çalışanların yenilikçi iş davranışlarına sahip olmaları her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını etkileyen örgütsel ve bireysel değişkenlerin belirlenmesi açısından literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma doğrultusunda oluşturulan, örgütlerin girişimcilik yönelimlerinin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde öz liderliğin aracılık rolü olan ana hipotezin kabul edilmesi, örgütlerin girişimcilik yönelimlerinin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinin çalışanların öz liderliklerinin geliştirilmesiyle artırılmasının belirlenmesi açısından literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Örgütlerin girişimcilik yönelimleri; örgüt içinde özellikle yeniliklerin geliştirilmesini sağlayan ortam oluşturarak çalışanların yenilikçi iş davranışlarının artırılmasında önemli bir yere sahip olmaktadır. Çalışanların yenilikçi iş davranışlarının artırılmasını sağlamak isteyen örgütlerin sadece girişimcilik yönelimlerini artıracak eylemlerde bulunmaları yeterli olmamaktadır ve çalışanların öz liderliklerinin de geliştirilmesine önem verilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda, öz liderliğin tüm boyutlarının ve neredeyse tüm alt boyutlarının çalışanların yenilikçi iş davranışıyla ilişki içinde olması sonucu önemli olmaktadır. Öz liderlik, çalışanların kendilerini motive etmelerini ve bilinçli bir şekilde düşüncelerini ve davranışlarını etkilemelerini sağlayarak bireylerin işleriyle ilgili yenilikçi davranışlar geliştirmelerine önemli derecede yardımcı olmaktadır. Ayrıca, bireylerin kendilerine liderlik etmeyi öğrenmelerini ve kendilerini

yönlendirmelerini içeren öz liderlik becerileri sayesinde örgüt içinde yenilikçi davranışların geliştirilmesi daha kolay olmaktadır.

Bu araştırmada, çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimleri algılarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki açıklama yüzdesinin az olmasından dolayı gelecekteki araştırmalarda farklı örgütsel faktörlerin de yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi incelenebilir. Ayrıca, öz liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde önemli bir etkisi olmasına rağmen daha fazla bireysel ve örgütsel değişkenler ile yenilikçi iş davranışını etkileyen faktörler daha detaylı bir şekilde belirlenebilir. Bunlara ek olarak, bir sektör üzerinde çalışılmıştır; oysa sonuçlar farklı sektörler için farklılık gösterebilir. Ancak, bu çalışma; banka sektöründe çalışanların örgütlerine yönelik girişimcilik yönelimi, çalışanların yenilikçi iş davranışları ve çalışanların öz liderlikleri algıları hakkında ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri hakkında fikir vermesinden dolayı önemli olmaktadır. Gelecekteki araştırmalarda, örgütlerin girişimcilik yönelimi, çalışanların yenilikçi iş davranışları ve öz liderlikleri değişkenlerinin ilişkileri farklı sektörlerde çalışılarak bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin genellenmesi söz konusu olabilir.

## KAYNAKÇA

- Abor, Joshua, and Charles KD Adjasi: "Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications." **Corporate Governance**, Vol. 7, No. 2, 2007, pp. 111-122.
- Agarwal, Upasna A: "Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement." **Personnel Review**, Vol. 43, No. 1, 2014, pp. 41 – 73.
- Agarwal, Upasna A. Sumita Datta, Stacy Blake-Beard, and Shivganesh Bhargava: "Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement." **Career Development International**, Vol. 17, No. 3, 2012, pp. 208-230.
- Ağca, Veysel, and Kandemir, Tuğrul: "Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma." **Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol. 10, No. 3, 2008, pp. 209-230.
- Ağca, Veysel, and M. Kurt: "İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve." **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt. 29, 2007, ss. 83-112.
- Ahmet Alper: OECD Ülkelerinde Yenilik Sistemleri ve Türkiye İçin Durum Değerlendirmesi. DPT yayınları, Ankara, 2002.
- Akçakaya, Murat. **21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı**, Adalet Yayınevi, Ankara, 2010.
- Albert, Renee Lynn: The impact of self-efficacy and autonomous learning on teacher burnout. Regent University, 2007.

- Al-Manasra, Excimirey Amer, Mohammdd Awad Al-Zyadat, Mohammed Abdullah Al-Awamreh, and Muhammed S. Alnsour: "Linking Entrepreneurial Marketing and Performance Indicators in Jordanian Hotel Industry." **Journal of Management Research**, Vol. 5, No. 3, 2013, pp. 86-94.
- Almus, Matthias, and Eric A. Nerlinger: "Growth of new technology-based firms: which factors matter?." **Small Business Economics**, Vol. 13, No. 2, 1999, pp. 141-154.
- Alpkan, Lutfihak, Cagri Bulut, Gurhan Gunday, Gunduz Ulusoy, and Kemal Kilic: "Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance." **Management Decision**, Vol. 48, No. 5, 2010, pp. 732-755.
- Alpkan, Lütfihak, Ercan Ergün, Çağrı Bulut, and Cengiz Yilmaz: "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri." **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı 6, No. 2, 2011, ss. 175-189.
- Altunısık, Remzi, Recai Coskun, Serkan Bayraktaroglu ve Engin Yıldırım: " **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**. Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007.
- Altuntas, Gultekin, and Dilek Donmez: "The relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance: Evidence from the hotel industry in Çanakkale Region." **Journal of the School of Business Administration, Istanbul University**, Vol. 39, No. 1, 2010, pp. 50-74.
- Alves, Jorge, Maria José Marques, Irina Saur, and Pedro Marques: "Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation." **Creativity and Innovation Management**, Vol. 16, No. 1, 2007, pp. 27-34.

- Alves, José C., Kathi J. Lovelace, Charles C. Manz, Dmytro Matsypura, Fuminori Toyasaki, and Ke Grace Ke: "A cross-cultural perspective of self-leadership." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 4, 2006, pp. 338-359.
- Amabile, Teresa: "Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace.", **Human Resource Management Review**, Vol. 3, No. 3, 1993, pp. 185-201.
- Amabile, Teresa M: "Creativity and innovation in organizations.", **Harvard Business School**, 1996.
- Amabile, Teresa: **Yaratıcılık Nasıl Yok Edilir**, Çığır Açıcı Düşünme, Harvard Business Review, Mess Yayın No. 326, 2000.
- Åmo, Bjørn Willy, and Lars Kolvereid: "Organizational strategy, individual personality and innovation behavior." **Journal of Enterprising Culture**, Vol. 13, No. 01, 2005, pp. 7-19.
- Amo, Bjorn Willy: "The influence from corporate entrepreneurship and intrapreneurship on white-collar workers' employee innovation behaviour.", **International Journal of Innovation and Learning**, Vol. 3, No. 3, 2006, pp. 284-298.
- Anderson, Brian S., and Yoshihiro Eshima: "The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs." **Journal of Business Venturing**, Vol. 28, No. 3, 2013, pp. 419-423.
- Anderson, Joe S., and Gregory E. Prussia: "The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity." **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 4, No. 2, 1997, pp. 119-143.
- Anderson, Neil R., and Michael A. West: "Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory." **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 19, No. 3, 1998, pp. 235-258.

- Anderson, Neil, Carsten KW De Dreu, and Bernard A. Nijstad: "The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science.", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, No. 2, 2004, pp. 147-173.
- Anderson, Neil, Carsten KW De Dreu, and Bernard A. Nijstad: "The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science.", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, No. 2, 2004, pp.147-173.
- Andreßen, Panja, and Udo Konrad: "Messung von Selbstführung: Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version des Revised Self-Leadership Questionnaire." **Zeitschrift für Personalpsychologie**, Vol. 6, No. 3, 2007, pp. 117-128.
- Antonicic, B., Scarlat, C.: "Corporate entrepreneurship and organizational performance: a comparison between Slovenia and Romania. In: Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming EU Members". **Proceedings of the Sixth International Conference of the Faculty of Management Koper**, University of Primorska, 2005, pp. 518-550.
- Antonicic, Bostjan, and Robert D. Hisrich: "Clarifying the intrapreneurship concept." **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 10, No. 1, 2003, pp. 7-24.
- Antonicic, Bostjan, and Robert D. Hisrich: "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation." **Journal of Business Venturing**, Vol. 16, No. 5, 2001, pp. 495-527.
- Antonicic, Bostjan: "Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking." **Journal of Enterprising Culture**, Vol. 11, No. 01, 2003, pp. 1-23.
- Archibugi, Daniele, and Giorgio Sirilli: "The direct measurement of technological innovation in business." **Proceedings of the conference held at Sophia Antipolis**, Session A, 2000, pp.2-20.
- Arif, Sumra, Aisha Zubair, and Yasmin Manzoor: "Innovative Work Behavior and Communication Climate among Employees of Advertising Agencies." **FWU Journal of Social Sciences**, Vol. 6, No. 1, 2012, pp. 65-72.

- Aslantaş, Cem  
Cüneyt: "Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik", **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, 38, İstanbul, 2001, ss. 17-23.
- Atik, Hayriye: **Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü**. Detay Yayıncılık, 2005.
- Audretsch, David B.,  
and A. Roy Thurik: "What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies." **Industrial and Corporate Change**, Vol. 10, No. 1, 2001, pp. 267-315.
- Audretsch, David B.,  
and A. Roy Thurik: Capitalism and democracy in the 21st century: from the managed to the entrepreneurial economy. Physica-Verlag HD, 2001.
- Audretsch, David B.,  
Martin A. Carree, and  
Adriaan Roy Thurik: "Does entrepreneurship reduce unemployment?" **Tinbergen Institute Discussion Paper**, No. TI 01-074/3. Tinbergen Institute, 2001.
- Avrupa Komisyonu  
Raporu, 2003: [http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003\\_0027en01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2003/com2003_0027en01.pdf), erişim tarihi 10.01.2014.
- Axtell, Carolyn M.,  
David J. Holman,  
Kerrie L. Unsworth,  
Toby D. Wall,  
Patrick E. Waterson,  
and E. Harrington: "Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas.". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 73, No. 3, 2000, pp. 265-285.
- Baer, M. and Frese, M.: "Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 24, No. 1, 2003, pp. 45-68.
- Baker, William E.,  
and James M.  
Sinkula: "The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses." **Journal of Small Business Management**, Vol. 47, No. 4, 2009, pp. 443-464.
- Baltaş, A.: Değişim İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitapevi, Aralık, 2000.
- Bandura, Albert: "Behavior theory and the models of man." **American Psychologist**, Vol. 29, No. 12, 1974, pp. 859-869.

- Bandura, Albert: "Self-efficacy: The exercise of control.", New York: Freeman, 1997.
- Bandura, Albert: "Social cognitive theory of self-regulation." **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 50, No. 2, 1991, pp. 248-287.
- Bandura, Albert: **Self-efficacy**. John Wiley & Sons, Inc., 1994.
- Baptista, Rui, and A. Roy Thurik: "The relationship between entrepreneurship and unemployment: Is Portugal an outlier?." **Technological Forecasting and Social Change**, Vol. 74, No. 1, 2007, pp. 75-89.
- Barrick, Murray R. ve Michael K. Mount: "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", **Personnel Psychology**, Vol.44, No.1, 1991, pp. 1-26.
- Barrick, Murray R., Greg L. Stewart ve Mike Piotrowski: "Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.1, 2002, pp. 43-51.
- Barringer, Bruce R., and Allen C. Bluedorn: "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management." **Strategic Management Journal**, Vol. 20, No. 5, 1999, pp. 421-444.
- Barron, Frank, and David M. Harrington: "Creativity, intelligence, and personality.", **Annual Review of Psychology**, Vol. 32, No. 1, 1981, pp. 439-476.
- Baron, Reuben M., and David A. Kenny: "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 51, No. 6, 1986, pp. 1173-1182.
- Bass Bernard M.: Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory Research And Managerial Applications, 1990.
- Bass, B. M.: **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York: The Free Press, 1985.
- Bass, B.M.: Stogdill's handbook of leadership, a survey of theory and research. N.Y.: The Free Press, 1981.



- Basu, R. and S.G. Green: "Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 27, No. 6, 1997, pp. 477-499.
- Baysal, Ayşe Can ve Tekarslan, Erdal: **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**, Avcılar Basım-Yayın. İstanbul, 1996.
- Becherer, Richard C., and John G. Maurer: "The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 22, 1997, pp. 47-58.
- Bennis, Warren: "The leader as storyteller." **Harvard Business Review**, Vol. 74, No.1, 1996, pp. 154-161.
- Bennis, W.: Transformative power and leadership. Leadership and organizational culture: New perspectives on administrative theory and practice, University of Illinois Press, 1984.
- Benzing, Cynthia, Hung Manh Chu, and Orhan Kara: "Entrepreneurs in Turkey: a factor analysis of motivations, success factors, and problems." **Journal of Small Business Management**, Vol. 47, No. 1, 2009, pp. 58-91.
- Bharadwaj, Sundar, and Anil Menon: "Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both?." **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 17, No. 6, 2000, pp. 424-434.
- Bilen, Mürüvvet: **Sağlıklı İnsan İlişkileri**. Anı Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 39; Batlaş, Z. ve A.Batlaş, **Bedenin Dili**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2003.
- Bindl, Uta K., and Sharon K. Parker: "Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations.", **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Vol. 2, 2010.
- Bingham, A.: **Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi**. (Çev. Ferhan Oğuzkan) MEB: İstanbul, 1998.
- Birkinshaw, Julian: "The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 24, No. 1, 1999, pp. 9-36.

- Björn Michaelis, Stegmaier, R. and Sonntag, K.: "Shedding light on followers' innovation implementation behavior", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 25, No. 4, 2010, pp. 408-429.
- Bligh, Michelle C., Craig L. Pearce, and Jeffrey C. Kohles: "The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 4, 2006, pp. 296-318.
- Borch, Odd Jarl, Morten Huse, and Knut Senneseth: "Resource configuration, competitive strategies, and corporate entrepreneurship: An empirical examination of small firms." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 24, No. 1, 1999, pp. 49-70.
- Bozkurt, Çetinkaya, Özlem, Kalkan, Adnan, Koyuncu, Osman and Alparslan, Ali Murat: "Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma." **Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences**, Year 1, No. 15, 2012, pp. 229-248.
- Brown, Ronald T., and Dail Fields: "Leaders engaged in self-leadership: Can followers tell the difference?." **Leadership**, Vol. 7, No. 3, 2011, pp. 275-293.
- Bryant, Andrew, and Ana Lucia Kazan: **Self-leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out**. McGraw-Hill (Kindle Fire Edition, Retriew from Amazon.com), 2013.
- Bulut, Fiş, and Yılmaz Aktan: Kurumsal girişimcilik: Kavramsal yapı üzerine bir tartışma." **Journal of Yasar University**, Vol. 3, No. 10, 2008, pp. 1389-1416.
- Bumin, Birol, Erkutlu, Hakan: "Örgütlerde Yaratıcı Düşünmeyi Geliştirme", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2004, C.22.
- Burnes, Bernard, and Rune Todnem By: "Leadership and change: The case for greater ethical clarity." **Journal of Business Ethics**, Vol. 108, No. 2, 2012, pp. 239-252.
- Buttner EH, Gryskiewicz N.: "Entrepreneurs' problem-solving styles: An empirical study using the kirton adaption/innovation theory." **Journal of Small Bussiness Management**, Vol. 31, No. 1, 1993, pp. 22-31.

- Büyüköztürk, Sener.: **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Bygrave, William D.: **The Portable MBA in Entrepreneurship**, USA: Second Edition, John Wiley Sons Inc., 1994.
- Bygrave, William D., and Charles W. Hofer.: "Theorizing about entrepreneurship." **Entrepreneurship theory and Practice**, Vol. 16, No. 2, 1991, pp. 13-22.
- Bysted, Rune: "Innovative Employee Behaviour: The Moderating Effects of Mental Involvement and Job Satisfaction on Contextual Variables." **European Journal of Innovation Management**, Vol. 16, No. 3, 2013, pp. 268-284.
- Çakan, Mehtap: "Bilişsel stiller ile yabancı dil başarısı arasındaki ilişki: 8. sınıf Fransızca örneği." **İlköğretim-online**, Cilt. 4, No. 12005, ss. 53-61.
- Calantone, Roger J., S. Tamer Cavusgil, and Yushan Zhao: "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance." **Industrial Marketing Management**, Vol. 31, No. 6, 2002, pp. 515-524.
- Carlo Odoardi, Adalgisa Battistelli, Francesco Montani: "Can goal theories explain innovative work behaviour? The motivating power of innovation-related goals", **Bollettino Di Psicologia Applicata**, Vol 261, No. 262, 2010, pp. 3-17.
- Carmeli, Abraham, and Gretchen M. Spreitzer: "Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work." **The Journal of Creative Behavior**, Vol. 43, No. 3, 2009, pp. 169-191.
- Carmeli, Abraham, Ravit Meitar, and Jacob Weisberg: "Self-leadership skills and innovative behavior at work.", **International Journal of Manpower**, Vol. 27, No. 1, 2006, pp. 75-90.
- Carrier, C.: "Intrapreneurship in small business: An exploratory study." **Entrepreneurship Theory & Practice**, Vol. 21, No.1, 1996, pp. 5-20.
- Carver, Charles S., and Michael F. Scheier: **On the self-regulation of behavior**. Cambridge University Press, 1998.

- Casillas, Jose C., Ana M. Moreno, and Jose L. Barbero: "A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms." **Family Business Review**, Vol. 23, No. 1, 2010, pp.27-44.
- Casson, Mark, Bernard Yeung, and Anuradha Basu: **The Oxford Handbook Of Entrepreneurship**, Pb. Oxford Handbooks Online, 2008.
- Çavusgil, S. Tamer, Knight, Gary, Üner, M. Mithat: **Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler**. Ankara, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, 2011.
- Çekmecelioğlu, Hülya: "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, S. 57, Çağlayan Basımevi, İstanbul, Haziran 2007.
- Çetindamar, Dilek. **Türkiye’de Girişimcilik**, Yayın No. TÜSİAD- T/ 2002-12 / 340, 2002.
- Chen, Su-Chang, Ming-Chung Wu, and Chun-Hung Chen: "Employee’s Personality Traits, Work Motivation and Innovative Behavior in Marine Tourism Industry.", **Journal Service Science & Management**, Vol. 3, 2010, pp.198-205.
- Chesbrough, Henry William: **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Harvard Business Press, 2003.
- Christensen K.: **A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels and Perspectives**, Newyork: Int. J. Management Enterprise Development, 2004.
- Christina E. Shalley; Lucy L. Gilson; Terry C. Blum: "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave", **Academy of Management Journal**, Vol.43, No: 2, 2000, pp. 215-223.
- Christopher P., and John F. Milliman: "Thought self-leadership: Finding spiritual fulfilment in organizational life." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 9, No. 6, 1994, pp. 9-16.

- Chung, Anyi, I-Heng Chen, Amber Yun-Ping Lee, Hsien Chun Chen, and Yingtzu Lin: "Charismatic leadership and self-leadership: a relationship of substitution or supplementation in the contexts of internalization and identification?." **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 24, No. 3, 2011, pp. 299-313.
- Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy, and Walter R. Nord: **Managing Organizations: Current Issues**, Sage, 1999.
- Cooper, Arnold C., and William C. Dunkelberg: "Entrepreneurship and paths to business ownership." **Strategic Management Journal**, Vol. 7, No. 1, 1986, pp. 53-68.
- Cooper, Juett R.: "A multidimensional approach to the adoption of innovation." **Management Decision**, Vol. 36, No. 8, 1998, pp. 493-502.
- Cormican, Kathryn, and David O'Sullivan: "Auditing best practice for effective product innovation management." **Technovation**, Vol. 24, No. 10, 2004, pp. 819-829.
- Costa, Paul T., and Robert R. McCrae: "Four ways five factors are basic.", **Personality and Individual Differences**, Vol.13, No. 6, 1992, pp. 653-665.
- Coulter M.: **Entrepreneurship in Action**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2001.
- Coulter, Mary K.: **Entrepreneurship in Action**, Upper Saddle River, Prentice Hall, 2003.
- Covin, Jeffrey G., and Dennis P. Slevin: "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 16, 1991, pp. 7-25.
- Covin, Jeffrey G., and Dennis P. Slevin: "Strategic management of small firms in hostile and benign environments." **Strategic Management Journal**, Vol. 10, No. 1, 1989, pp. 75-87.
- Covin, Jeffrey G., and Dennis P. Slevin: "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style." **Journal of Management Studies**, Vol. 25, No. 3, 1988, pp. 217-234.

- Covin, Jeffrey, and Morgan Miles: "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage." **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Vol.23, No. 3, 1999, pp. 47-63.
- Cox, Jonathan F.: "The effects of superleadership training on leader behavior, subordinate self-leadership behavior, and subordinate citizenship." PhD diss., University of Maryland at College Park, 1993.
- Crossan, Mary M., and Marina Apaydin: "A Multi-Dimensional Framework Of Organizational Innovation: A Systematic Review Of The Literature.", **Journal of Management Studies**, Vol. 47, No. 6, 2010, pp. 1154-1191.
- Daft Richard L.: **Management**, Fifth Edition, The Dryden Press, Orlando, 2000.
- Daft, R.L.: **The leadership experience**, 4th edition, Mason, OH: Thomson South-Western, 2008.
- Daft, Richard L.: "A dual-core model of organizational innovation." **Academy of Management Journal**, Vol. 21, No. 2, 1978, pp. 193-210.
- Dağlı, Abidin: "Problem çözme ve karar verme." **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 3, No. 7, 2004.
- Damanpour, F.: "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators." **Academy of Management Journal**, Vol. 34, No. 3, 1991, pp. 555-590.
- Davidsson, Per, and Johan Wiklund: "Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future." **Entrepreneurship**, Springer Berlin Heidelberg, 2007, pp. 245-265.
- Davis, K. Shannon: "Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs." **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol. 16, No. 3, 1999, pp. 295-327.
- De Bono, Edward: **Serious creativity: using the power of lateral thinking to create new ideas**. New York: HarperColins, 1992.

- De Clercq, Dirk, Dimo Dimov, and Narongsak Tek Thongpapanl: "The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship." **Journal of Business Venturing**, Vol. 25, No. 1, 2010, pp. 87-103.
- De Jong, J. P. J.: "Individual innovation: the connection between leadership and employees' innovative work behavior." **University of Amsterdam**, Doctorial Dissertation, 2007.
- De Jong, J. P. J., and P. A. M. Vermeulen: "Onderzoek naar en onderwijs in innovatie: wat leren onze studenten?." **SCALES paper N200417**, 2004, pp.1-27.
- De Jong, J. P. J., and P. A. M. Vermeulen: "Innovatie in onderzoek en onderwijs: wat leren onze studenten?(Innovation in research and education: what do our students learn?).", **Tijdschrift voor Hoger Onderwijs**, Vol. 43, No. 1, 2005, pp. 17-43.
- De Jong, Jeroen PJ, and Deanne N. Den Hartog: "How leaders influence employees' innovative behaviour.", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 10, No. 1, 2007, pp. 41-64.
- De Jong, Jeroen PJ, and Deanne N. Den Hartog: "Innovative Work Behavior: Measurement and Validation.", **EIM Business and Policy Research**, 2008, pp. 3-25.
- De Jong, Jeroen PJ, and Ron Kemp: "Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services." **International Journal of Innovation Management**, Vol. 7, No. 02, 2003, pp. 189-212.
- De Jong, Jeroen, and Deanne Den Hartog: "Measuring innovative work behaviour.", **Creativity and Innovation Management**, Vol.19, No. 1,2010, pp. 23-36.
- De Jong, Jeroen, and Sander Wennekers: "Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour." **SCALES-initiative (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs)**, May 2008, pp. 1-47.
- De Spiegelaere, Stan, Guy Van Gyes, and Geert Van Hootehem: "Job Design and Innovative Work Behavior: One Size Does Not Fit All Types of Employees.", **Contemporary Innovation and Entrepreneurship Concepts**, Vol.2012, pp. 5-20.
- Dennie Heye: "Creativity and innovation Two key characteristics of the successful 21st century information professional", **Business Information Review**, Vol. 23, No. 4, 2006, pp. 252-257.

- Dess, Gregory G., and G. Tom Lumpkin: "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship." *The Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 1, 2005, pp. 147-156.
- Dess, Gregory G., G. T. Lumpkin, and Jeffrey E. McGee: "Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 23, 1999, pp. 85-102.
- Dess, Gregory G., George T. Lumpkin, and Jeffrey G. Covin: "Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models." **Strategic Management Journal**, Vol. 18, No. 9, 1997, pp. 677-695.
- Dess, Gregory G., R. Duane Ireland, Shaker A. Zahra, Steven W. Floyd, Jay J. Janney, and Peter J. Lane: "Emerging issues in corporate entrepreneurship." **Journal of Management**, Vol. 29, No. 3, 2003, pp. 351-378.
- Dewar, Robert D., and Jane E. Dutton. "The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis." **Management Science**, Vol. 32, No. 11, 1986, pp. 1422-1433.
- Dewett, Todd: "Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment." **R&D Management**, Vol. 37, No. 3, 2007, pp. 197-208.
- DiLiello, Trudy C., and Jeffery D. Houghton: "Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 4, 2006, pp. 319-337.
- D'Intino, Robert S., Michael G. Goldsby, Jeffery D. Houghton, and Christopher P. Neck: "Self-leadership: A process for entrepreneurial success." **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 13, No. 4, 2007, pp. 105-120.
- Doğan, S., and F. Şahin: "Kendi kendini liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması." **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Vol. 26, No. 1, 2008, pp. 139-164.



- Dökmen, Ü. : **İletişim Çalışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Dollinger, Marc J.: **Entrepreneurship**, Prentice Hall, 1999.
- Donald, Kuratko F., and Michael G. Goldsby: "Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship." **Journal of Business Ethics**, Vol. 55, No. 1, 2004, pp. 13-30.
- Donnelly, H., J., Gibson ve J.J., Ivancevich: **Fundamentals of Management**, California, USA, 10th edition, McGraw Hill, 1998.
- Dorenbosch, L., Van Engen, M. L., and Verhagen, M.: "On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership.", **Creativity and Innovation Management**, Vol. 14, 2005, pp. 129-141.
- Dörner. N.: **Innovative Work Behavior: The Roles of Employee. Expectations and Effects on Job Performance**. Doctoral Dissertation of the University of St.Gallen, 2012.
- Dougherty, Deborah, and Cynthia Hardy: "Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems." **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 5, 1996, pp. 1120-1153.
- Douglas, E.J.; Antoncic, B.; Hisrich, R.G.: "Intrapreneurship in Australian Firms", **Journal of Australian and New Zealand Academy of Management**, Vol. 11, No. 1, 2005, pp. 17-27.
- Drazin, Robert, Mary Ann Glynn, and Robert K. Kazanjian: "Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective." **Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 2, 1999, pp. 286-307.
- Driskell, James E., Carolyn Copper, and Aidan Moran: "Does mental practice enhance performance?." **Journal of Applied Psychology**, Vol. 79, No. 4, 1994, pp. 481-492.
- Drucker, Peter F., and James L. Noel: "Innovation and Entrepreneurship: practices and principles." , **The Journal of Continuing Higher Education**, Vol. 34, No. 1, 1986, pp. 23-26.

- Duncan, W. Jack, Peter M. Ginter, Andrew C. Rucks, and T. Douglas Jacobs: "Intrapreneurship and the reinvention of the corporation." **Business Horizons**, Vol. 31, No. 3, 1988, pp. 16-21.
- Ecevit Sati, Zümrüt, and Özlem Işık: "İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon." **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 9, No. 2, 2011, ss. 538-559.
- Eesley, Dale T., and Clinton O. Longenecker: "Gateways to intrapreneurship." **Industrial Management**, Vol. 48, No. 1, 2006, pp. 18-25.
- Efil, İ.: **İşletmelerde yönetim ve organizasyon**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, 1996.
- Eisenbeiss, Silke A., Daan van Knippenberg, and Sabine Boerner: "Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles.", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 93, No. 6, 2008, pp. 1438-1446.
- Elçi, Şirin, İhsan Karataylı, and Selçuk Karaata: **Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi**. TUSİAD TÜRKONFED-REF-UIG. Yayın No. TUSİAD, 2008, ss.1-206.
- Elden, Müge: "Hedef Kitle Davranışlarını Etkileyen Psikolojik Bir Faktör Olarak Öğrenme: Öğrenme ve Reklam İlişkisi." **Gazi Üniversitesi İletişim Fak. Dergisi**, Cilt. 18, 2003, pp.1-29.
- Elenkov, Detelin S., and Ivan M. Manev: "Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence.", **Journal of World Business**, Vol. 44, No. 4, 2009, pp. 357-369.
- Elsbeth McFadzean: "Enhancing Creative Thinking within Organisations", **Management Decision**, Vol: 36, No:5,1998, pp. 309-315.
- Enver Özkalp: **Örgütsel Davranış**, 2. Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.
- Erkocaoğlu, Ertan, and Hüseyin Özgen: "Kurumsal Girişimcilik ile Örgüt Yapısı Arasındaki ilişki." **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol. 18, no. 1, 2009, pp. 203-214.

- Erol Eren: **Yönetim Psikolojisi**, 4. Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993.
- Ersan, Alper: AR-GE, Yenilik, Bilim ve Teknoloji Destekleri: Teşvik/ Destek Rehberi Serisi 5. Rehber Yayınları, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2012.
- Farazmand, Ali: "Innovation In Strategic Human Resource Management: Building Capacity In The Age of Globalization.", **Public Organization Review**, Vol. 4, No. 1, 2004, pp.3-24.
- Feist, Gregory J.: "14 The Influence of Personality on Artistic and Scientific Creativity.", **Handbook of Creativity**, 1999.
- Fiş, Ahmet Murat, and S. Arzu Wasti: "Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi." **Middle East Technical University Studies in Development**, 2009, ss. 127-164.
- Fiş, Ahmet Murat, and S. Arzu Wasti: "Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi." **METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue)**, Vol. 35, 2009, pp. 127-164.
- Forehand, Garlie A., and Gilmer Von Haller. "Environmental variation in studies of organizational behavior." **Psychological Bulletin**, Vol. 62, No. 6, 1964, pp. 361-382.
- Frans Johansson: **Yaratıcılık ve İnovasyon**, çev. Dinç Tayanç, Mediacat Yayıncılık, İstanbul, 2007.
- Furtner, Marco R., John F. Rauthmann, and Pierre Sachse: "The Self-Loving Self-Leader: An Examination Of The Relationship Between Self-Leadership And The Dark Triad." **Social Behavior & Personality: An International Journal**, Vol. 39, No. 3, 2011, pp. 369-379.
- Furtner, Marco R., John F. Rauthmann, and Pierre Sachse: "The Socioemotionally Intelligent Self-Leader: Examining Relations Between Self-Leadership And Socioemotional Intelligence." **Social Behavior & Personality: An International Journal**, Vol. 38, No. 9, 2010, pp. 1191-1196.
- García-Morales, V. J., Matias-Reche, F., & Hurtado-Torres, N.: "Influence Of Transformational Leadership On Organizational Innovation And Performance Depending on the Level of Organizational Learning in the Pharmaceutical Sector.", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 21, No. 2, 2008, pp. 188-212.

- Gardner, John. **On Leadership**, The Free Press, New York, 1990.
- Georgianna, Sibylle: "Self-leadership: a cross-cultural perspective." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 22, No. 6, 2007, pp. 569-589.
- Glisson, Charles, and Lawrence R. James: "The cross-level effects of culture and climate in human service teams." **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 23, No. 6, 2002, pp. 767-794.
- Godwin, Jeffrey L., Christopher P. Neck, and Jeffery D. Houghton: "The impact of thought self-leadership on individual goal performance: A cognitive perspective." **Journal of Management Development**, Vol. 18, No. 2, 1999, pp. 153-170.
- Griffith, David A., Stephanie M. Noble, and Qimei Chen: "The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach." **Journal of Retailing**, Vol. 82, No. 1, 2006, pp. 51-62.
- Gumusluoglu, L., and Ilsev, A.: "Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation." **The Journal of Product Innovation Management**, Vol.26, No.3, 2009, pp. 264-277.
- Güney, S.: **Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular**, Genişletilmiş 3. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2008.
- Habiboğlu, Oğuz Serhad: "Örgütsel Çevrebilim ve Örgütsel Kopuşlar." **Savunma Bilimleri Dergisi**, Cilt 12, Sayı 2, 2013, ss. 37-61.
- Hackman, J. Richard: "Work redesign and motivation." **Professional Psychology**, Vol. 11, No. 3, 1980, pp. 445-455.
- Hammond, Michelle M., Nicole L. Neff, James L. Farr, Alexander R. Schwall, and Xinyuan Zhao: "Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis.", **Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts**, Vol. 5, No. 1, 2011, pp. 90-105.
- Han, Jin K., Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava: "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?.". **The Journal of Marketing**, 1998, pp. 30-45.

- Hansen, John D., George D. Deitz, Mert Tokman, Louis D. Marino, and K. Mark Weaver: "Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale." **Journal of Business Venturing**, Vol. 26, No. 1, 2011, pp. 61-78.
- Hardy, K.: "Self-leadership as a tool in management succession planning." **Public Manager**, Vol. 33, No. 3, 2004, pp. 41-44.
- Hartmann, Andreas: "The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms." **Construction Innovation: Information, Process, Management**, Vol. 6, No. 3, 2006, pp. 159-172.
- Hauschildt, Kristina, and Udo Konradt: "Self-leadership and team members' work role performance." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 27, No. 5, 2012, pp. 497-517.
- Hedlund, Jennifer, George B. Forsythe, Joseph A. Horvath, Wendy M. Williams, Scott Snook, and Robert J. Sternberg: "Identifying and assessing tacit knowledge: Understanding the practical intelligence of military leaders." **The Leadership Quarterly**, Vol. 14, No. 2, 2003, pp. 117-140.
- Henderson, Rebecca M., and Kim B. Clark: "Architectural Innovation: The Reconfiguration Of Existing Product Technologies and The Failure Of Established Firms." **Administrative Science Quarterly**, 1990, pp. 9-30.
- Henry, Colette, Frances Hill, and Claire Leitch: "Developing a coherent enterprise support policy: a new challenge for governments." **Environment and Planning**, Vol. 21, No. 1, 2003, pp. 3-20.
- Herron, Lanny: "Cultivating corporate entrepreneurs." **Human Resource Planning**, Vol. 15, 1992, pp. 3-14.
- Heunks, Felix J.: "Innovation, creativity and success.", **Small Business Economics**, Vol. 10, No. 3, 1998, pp. 263-272.
- Heye, Dennie: "Creativity and innovation Two key characteristics of the successful 21st century information professional.", **Business Information Review**, Vol. 23, No:4, 2006, pp. 252-257.

- Hisrich, R. D. and Peters, M. P.: **Entrepreneurship**. 5th Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2002.
- Hisrich, R.D.; Peters, M.P.; Shepherd, D. A.: **Entrepreneurship International Edition**, New York, McGraw-Hill, Sixth Edition, 2005.
- Hodgetts, Richard M., and Donald F. Kuratko: **Effective Small Business Management**. Fort Worth: Dryden Press, 1998.
- Holman, David, Peter Totterdell, Carolyn Axtell, Chris Stride, Rebecca Port, Ruth Svensson, and Lara Zibarras: "Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies." **Journal of Business and Psychology**, Vol. 27, No. 2, 2012, pp. 177-191.
- Holt, David H. **Entrepreneurship: New Venture Creation**, Prentice Hall, USA, 1992.
- Hornsby, Jeffrey S., Donald F. Kuratko, and Shaker A. Zahra: "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale." **Journal of Business Venturing**, Vol. 17, No. 3, 2002, pp. 254-255.
- Houghton, Jeffery D., and Christopher P. Neck: "The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 17, No. 8, 2002, pp. 672-691.
- Houghton, Jeffery D., and Darryl L. Jinkerson: "Constructive thought strategies and job satisfaction: A preliminary examination." **Journal of Business and Psychology**, Vol. 22, No. 1, 2007, pp. 45-53
- Houghton, Jeffery D., and Steven K. Yoho: "Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?." **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 11, No. 4, 2005, pp. 65-83.
- Houghton, Jeffery D., Andrew Carnes, and Christopher N. Ellison: "A Cross-Cultural Examination of Self-Leadership: Testing for Measurement Invariance Across Four Cultures." **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 2013, pp.1-17.

- Houghton, Jeffery D., Christopher P. Neck, and Charles C. Manz: "We think we can, we think we can, we think we can: the impact of thinking patterns and self-efficacy on work team sustainability." **Team Performance Management**, Vol. 9, No. ½, 2003, pp. 31-41.
- Houghton, Jeffery D., David Dawley, and Trudy C. DiLiello: "The abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership." **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 7, No. 2, 2012, pp. 216-232.
- Houghton, Jeffery D., T. W. Bonham, Christopher P. Neck, and Kusum Singh: "The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 19, No. 4, 2004, pp. 427-441.
- Howard S. Friedman and Miriam W. Schustack: **Personality: Classic Theories and Modern Research**, USA:Allyn & Bacon,1999.
- <http://www.amazon.com/>: erişim tarihi, 05.04.2013; <http://web.ebscohost.com/ehost/search/basic?sid=771e8414-f305-43dc-b8fb-969f45fa02d2%40sessionmgr112&vid=1&hid=121>, erişim tarihi, 05.04.2013.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., and Curphy, G. J.: **Leadership: Enhancing the lessons of experience** (3rd ed.), Chicago: Irwin, 1999.
- Hülsheger, Ute R., Neil Anderson, and Jesus F. Salgado: "Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research." **Journal of Applied Psychology**, Vol. 94, No. 5, 2009, pp.1128-1145.
- Imran, Rabia, Tahir Saeed, M. Anis-Ul-Haq, and Afsheen Fatima: "Organizational climate as a predictor of innovative work behavior." **African Journal of Business Management**, Vol. 4, No. 15, 2010, pp. 3337-3343.
- Işık, Nihat ve Kılınç, Efe Can: "Bölgesel Kalkınma'da Ar-Ge ve İnovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz." **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 6, No. 2, 2011,ss. 9-53.

- Jabri, Muayyad M.: "The development of conceptually independent subscales in the measurement of modes of problem solving." **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 51, No. 4, 1991, pp. 141-151.
- Jacobson, Robert: "The "Austrian" School of Strategy." **Academy of Management Review**, Vol. 17, No. 4, 1992, pp. 782-807.
- Janssen, Onne: "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour.", **Journal of Occupational and organizational psychology**, Vol. 73, No. 3, 2000, pp. 287-302.
- Janssen, Onne, Evert Van de Vliert, and Michael West: "The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction.", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, No. 2, 2004, pp. 129-145.
- Janssen, Onne: "How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful.", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, No. 2, 2004, pp. 201-215.
- Jerald T. Hage: "Organizational Innovation and Organizational Change", **Annual Review of Sociology**, Vol. 25, 1999, pp. 597-622.
- Jiménez-Jiménez, Daniel, and Raquel Sanz-Valle. "Innovation, organizational learning, and performance." **Journal of Business Research**, Vol. 64, No. 4, 2011, pp. 408-417.
- Johansson, Frans, **Yaratıcılık ve İnovasyon**, Çev. Dinç Tayanç, Mediacat, İstanbul, 2007.
- Jones, Gareth R., and John E. Butler: "Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective." **Journal of Management**, Vol. 18, No. 4, 1992, pp. 733-749.
- Jorde, T. and Teece, D.: **Innovation, Cooperation and Antitrust**. Oxford University Press, New York, 1992.
- Kahen, Goel: "Strategic development, technology transfer and strategic technology assessment in changing environments." **In Proceeding of the First International Conference on Dynamics of Strategy**, 1996, pp. 366-384.



- Kalaycı, Şeref.: " **SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri**. Asil Yayın Dağıtım, 2008.
- Kalyar, Masood Nawaz: "Creativity, self-leadership and individual innovation." **The Journal of Commerce**, Vol. 3, No. 3, 2011, pp. 20-28.
- Karchegani, Mohammad Rahmani, Sofian, Saudah and Amin, Salmiah Mohd: "The Relationship Between Intellectual Capital and Innovation: A Review." **International Journal of Business and Management Studies**, Vol. 2, No. 1, 2013, pp. 561-581.
- Katz Daniel, L. ve Robert Kahn: **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev. H. Can-Y. Bayar.) TODAİE Yayınları, No 61, Doğan Basımevi, 1977, Ankara.
- Kaya H. And Ağca V.: "Entrepreneurial Orientation And Performance Of Turkish Manufacturing FDI Firms: An Empirical Study." **İktisat İşletme ve Finans**, Vol. 24, No. 275, 2009, pp. 115–133.
- Kaya, Nihat; Arkan, A.F.: "Örgütsel Faktörlerin Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarına Etkileri: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Cilt:16, Sayı:2, 2005, İstanbul, ss. 7-16.
- Kazan, Ana Lúcia: "Exploring the concept of self-leadership: factors impacting self-leadership of Ohio Americorp's members." PhD diss., The Ohio State University, 1999.
- Keçecioğlu, Tamer. Keh, Hean Tat, Thi Tuyet Mai Nguyen, and Hwei Ping Ng.: **Lider ve Liderlik**, Okumuş Adam Yayıncılık. İstanbul, 2003. "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs." **Journal of Business Venturing**, Vol. 22, No. 4, 2007, pp. 592-611.
- Kemelgor, Bruce H.: "A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA." **Entrepreneurship & Regional Development**, Vol. 14, No. 1, 2002, pp. 67-87.
- Khandwalla, Pradip N.: **The design of organizations**. Vol. 260. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1977.

- Kılıç, Recep, and Keklik, Belma: "Kobi'lerde Genel Firma Özelliklerinin Inovasyon Uygulamalarına Etkisi: Balıkesir İlinde Bir Araştırma." **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 39, Ocak-Haziran 2012, ss. 93-117.
- Kimberly, John R., and Michael J. Evanisko: "Organizational Innovation: The Influence Of Individual, Organizational, and Contextual Factors On Hospital Adoption Of Technological And Administrative Innovations.", **Academy of Management Journal**, Vol. 24, No. 4, 1981, pp. 689-713.
- Kiper, Mahmut: **Biyoteknoloji Sektörel Inovasyon Sistemi: Biyoteknoloji Sektörel Inovasyon Sistemi Kavramlar Dünyadan Örnekler Türkiye'de Durum Ve Çıkarımlar. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), 2013.**
- Klein, Katherine J., and Andrew P. Knight. "Innovation implementation overcoming the challenge.", **Current Directions in Psychological Science**, Vol. 14, No. 5, 2005, pp 243-246.
- Kneeland, S.: **Problem Çözme** (Çev. Nurdan Kalaycı) Gazi Kitabevi, Ankara, 2001, s. 7.
- Knight, Gary A., and S. Tamar Cavusgil: "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm." **Journal of International Business Studies**, Vol. 35, No. 2, 2004, pp. 124-141.
- Koçel, Tamer: "Girişimcilik Ama Hangisi? , **Executive Excellence**, Yıl 1, Sayı 10, Ocak, 1998.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, 1989.
- Koçoğlu, Merve: "Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma." **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı. 35, 2013, ss. 1-20.
- Konradt, Udo, Panja Andressen, and Thomas Ellwart: "Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators." **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 18, No. 3, 2009, pp. 322-346.

- Korkmaz, Sezer: "Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma." **HÜ İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol. 18, No. 1, 2000, pp. 163-179.
- Kotler, Philip: Marketing Managment:Analysis, Planning, Implementation, And Control, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1998.
- Kotter John: "Değişimin Önünü Açmak", Liderden Lidere (çev. Salim Atay), Mess Yayınları, 1999.
- Kouses, James: "Liderliğinizin İfade Biçimini Bulmak". Liderden Lidere (çev. Salim Atay), Mess Yayınları, 1999.
- Kozlu, C.: Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye, Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, İstanbul: Bilkom Yayınları, 1986.
- Kraus, Sascha, JP Coen Rigtering, Mathew Hughes, and Vincent Hosman: "Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands." **Review of Managerial Science**, Vol. 6, No. 2, 2012, pp. 169-178.
- Krause, Diana E.: "Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation.", **The Leadership Quarterly**, Vol. 15, No. 1, 2004, pp. 79-102.
- Kreiser, Patrick M., Louis D. Marino, and K. Mark Weaver: "Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 26, No. 4, 2002, pp. 71-94.
- Krueger, Norris F.: 'The cognitive infrastructure of opportunity emergence', **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 24, No. 3, 2000, pp. 185-206.
- Küçük, Orhan: **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**. Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2005.
- Küçükahmet, Leyla: **Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**, NobelYayınları, 2001.
- Kuratko, Donald and Hodgetts Richard M.: **Entrepreneurship A Contemporary Approach**, 4th Ed., Dryden Press, USA, 1998.

- Kuratko, Donald, Ray V. Montagno, and Jeffrey Hornsby: "Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment." **Strategic Management Journal**, Vol. 11, 1990, pp. 49-58.
- Kwasniewska, J and Necka, E.: "Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender. ", **Creativity and Innovation Management**, Vol. 13, No.3, 2004, pp. 187-96.
- Lacity, M., L Willcocks, D Feeny: "Information technology outsourcing: maximizing flexibility and control", **Harvard Business Review**, May-Jun, 1995, pp. 84-93.
- Lash, Lewis W., and Richard M. Hodgetts: "MASTERING SELF-LEADERSHIP: Empowering Yourself for Personal Excellence." **Organizational Dynamics**, Vol. 21, No. 2, September 1992, pp. 75-76.
- Lee, Sang M., and Suzanne J. Peterson: "Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness." **Journal of World Business**, Vol. 35, No. 4, 2001, pp. 401-416.
- Lee, Sang M., Seong-bae Lim, and Raghuvar D. Pathak: "Culture and entrepreneurial orientation: a multi-country study." **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol. 7, No. 1, 2011, pp. 1-15.
- Leff, Nathaniel H.: "Entrepreneurship and economic development: The problem revisited." **Journal of Economic Literature**, Vol. 17, No. 1, 1979, pp. 46-64.
- Li, Yong-Hui, Jing-Wen Huang, and Ming-Tien Tsai: "Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process." **Industrial Marketing Management**, Vol. 38, No. 4, 2009, pp. 440-449.
- Lieberman, Marvin B., and David B. Montgomery: "First-mover advantages." **Strategic Management Journal**, Vol. 9, [Special Issue], 1988, pp. 41-58.
- Lilien, Gary L., Pamela D. Morrison, Kathleen Searls, Mary Sonnack, and Eric von Hippel: "Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development." **Management Science**, Vol. 48, No. 8, 2002, pp. 1042-1059.

- Lim, Seongbae, and Brooke R. Envick; "Gender and entrepreneurial orientation: a multi-country study." **International Entrepreneurship and Management Journal**, Vol. 9, No. 3, 2013, pp. 465-482.
- Liu, Sandra S., Xueming Luo, and Yi-Zheng Shi: "Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study." **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 19, No. 4, 2002, pp. 367-382.
- Lloréns Montes, Fco Javier, Antonia Ruiz Moreno, and Victor García Morales: "Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination.", **Technovation**, Vol. 25, No. 10, 2005, pp. 1159-1172.
- Luchsinger, Vince, and D. Ray Bagby: "Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts." **SAM Advanced Management Journal**, Vol. 52, No. 3, 1987, pp. 10-13.
- Luecke, Richard: **İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, çev. Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008.
- Knight, Gary A.: "Firm orientation and strategy under regional market integration: A study of Canadian firms." **The International Executive**, Vol. 39, No. 3, 1997, pp. 351-374.
- Lumpkin, G. Tom, and Gregory G. Dess: "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance." **Academy of Management Review**, Vol. 21, No. 1, 1996, pp. 135-172.
- Lumpkin, George T., and Gregory G. Dess: "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle." **Journal of Business Venturing**, Vol. 16, No. 5, 2001, pp. 429-451.
- Lyon, Douglas W., G. T. Lumpkin, and Gregory G. Dess: "Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process." **Journal of Management**, Vol. 26, No. 5, 2000, pp. 1055-1085.
- M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik: **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3.Basım, İstanbul: Adım Matbaacılık, 2003.

- Madrid, Hector P., Malcolm G. Patterson, Kamal S. Birdi, Pedro I. Leiva, and Edgar E. Kausel: "The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model.", **Journal of Organizational Behavior**, 2013, pp. 234-256.
- Mahembe, Bright, Amos S. Engelbrecht, and Francois S. De Kock: "A confirmatory factor analytic study of a self-leadership measure in South Africa." **SA Journal of Human Resource Management**, Vol. 11, No. 1, 2013, pp. 1-10.
- Mahmood, Rosli, and Norshafizah Hanafi: "Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage as a Mediator." **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 4, No. 1, 2013, pp. 82-90.
- Manz, C. C.: "Self-leadership the heart of empowerment." **The Journal for Quality and Participation**, Vol. 15, No.4, 1992a, pp. 80-86.
- Manz, C.C.: "The Art of Self-Leadership", **Executive Excellence**, Vol. 7, No. 8, 1990, pp. 7-8.
- Manz, C.C.: **Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself For Personal Excellence**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992b.
- Manz, Charles C.: "Improving performance through self-leadership." **National Productivity Review**, Vol. 2, No. 3, 1983, pp. 288-297.
- Manz, Charles C.: "Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations." **Academy of Management Review**, Vol. 11, No. 3, 1986, pp. 585-600.
- Manz, Charles C.: "Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths." **Human relations**, Vol. 45, No. 11, 1992, pp. 1119-1140.
- Manz, Charles C.: **The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

- Manz, Charles C., and Chris P. Neck: "Inner leadership: creating productive thought patterns." **The Executive**, Vol. 5, No. 3, 1991, pp. 87-95.
- Manz, Charles C., and Henry P. Sims Jr.: "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams." **Administrative Science Quarterly**, 1987, pp. 106-129.
- Manz, Charles C., and Henry P. Sims: "Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective." **Academy of Management Review**, Vol. 5, No. 3, 1980, pp. 361-367.
- Manz, Charles C., and Henry P. Sims: **The new superleadership: Leading others to lead themselves**. Berrett-Koehler Store, 2001.
- Markovska, Monika: "Intrapreneurship-Way of Work in Organizations for Improvement of Working Quality", **International Scientific Conference Business and Management**, 2008, pp. 372-377.
- Marques-Quinteiro, Pedro, and Luís Alberto Curral: "Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies." **The Journal of Psychology**, Vol. 146, No. 6, 2012, pp. 559-577.
- Marshall, Glenn, Sandra Kiffin-Petersen, and Geoffrey Soutar: "The Influence Personality and Leader Behaviours have on Teacher Self-leadership in Vocational Colleges." **Educational Management Administration & Leadership**, Vol. 40, No. 6, 2012, pp. 707-723.
- Martín, Pilar, Marisa Salanova, and José María Peiró: "Job Demands, Job Resources and Individual Innovation at Work: Going Beyond Karasek's Model?" **Psicothema**, Vol. 19, No. 4, 2007, pp. 621-626.
- Martins, E. C., and F. Terblanche: "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation." **European Journal of Innovation Management**, Vol. 6, No. 1, 2003, pp. 64-74.
- McAdam, Rodney, and John McClelland: "Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas." **European Journal of Innovation Management**, Vol. 5, No. 2, 2002, pp. 86-97.

- McCrae, R. R.: "Creativity, divergent thinking, and openness to experience.", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.52, 1987, pp. 1258-1265.
- McLean, Laird D.: "Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development." **Advances in Developing Human Resources**, Vol. 7, No. 2, 2005, pp. 226-246.
- Mehdivand, Mohsen, Mohammad Reza Zali, Merhdad Madhoshi, and Asadollah Kordnaeij: "Intellectual Capital and Nano-Businesses Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation." **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, Vol. 52, 2012, pp. 147-162.
- Meral Aşıkoğlu: İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak **Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996
- Messersmith, Jake G., and William J. Wales: "Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management." **International Small Business Journal**, Vol. 31, No. 2, 2013, pp.115-136.
- Messmann, Gerhard, and Regina H. Mulder: "Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct." **Human Resource Development International**, Vol. 15, No. 1, 2012, pp.43-59.
- Messmann, Gerhard, and Regina H. Mulder: "Innovative Work Behaviour In Vocational Colleges: Understanding How And Why Innovations Are Developed.", **Vocations and Learning**, Vol. 4, No. 1, 2011, pp. 63-84.
- Michael A West, James L. Farr: "Innovation and Creativity at Work", **John Wiley and Sons, England**, 1992.
- Miles, Morgan P., Danny R. Arnold, and Donald L. Thompson: "The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation." **Journal of Applied Business Research (JABR)**, Vol. 9, No. 4, 2011, pp. 12-23.
- Miller, Danny, and Peter H. Friesen: "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum." **Strategic Management Journal**, Vol. 3, No. 1, 1982, pp. 1-25.



- Miller, Danny, and Peter H. Friesen: "Strategy-making and environment: The third link." **Strategic Management Journal**, Vol. 4, No. 3, 1983, pp. 221-235.
- Miller, Danny: "The correlates of entrepreneurship in three types of firms." **Management Science**, Vol. 29, No. 7, 1983, pp. 770-791.
- Mintzberg, Henry: "Strategy-Making in Three Modes." **California Management Review**, Vol. 16, No. 2, 1973.
- Miron, Ella, Miriam Erez, and Eitan Naveh: "Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25, No. 2, 2004, pp. 175-199.
- Mohr J, Spekman R.: "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques." **Strategic Management Journal (1986-1998)**, 1994, Vol. 15, No. 2, pp. 135-152.
- Montani, Francesco, Carlo Odoardi, and Adalgisa Battistelli: "Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and innovative work behavior: The moderating role of coworker support." **Bollettino di Psicologia Applicata**, Vol. 264, 2012, pp. 43-57.
- Morris, Michael H., Pamela S. Lewis, and Donald L. Sexton: "Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective." **SAM Advanced Management Journal**, Vol. 59, 1994, pp. 21-31.
- Moss Kanter, Rosabeth: "When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization." **Research in Organizational Behavior**, eds. Staw BM and Cummings LL, Vol. 10, 1988, pp. 167-210.
- Motohashi, Kazuyuki: "University–industry collaborations in Japan: The role of new technology-based firms in transforming the National Innovation System." **Research Policy**, Vol. 34, No. 5, 2005, pp. 583-594.
- Mount, Michael, Remus Ilies, and Erin Johnson: "Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction." **Personnel Psychology**, Vol. 59, No. 3, 2006, pp. 591-622.

- Mucuk, İsmet: **Modern İşletmecilik**, 5. Baskı, Der Yayınları, İstanbul, 1993.
- Mumford, Michael D., Ginamarie M. Scott, Blaine Gaddis, and Jill M. Strange: "Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships." **The Leadership Quarterly**, Vol. 13, No. 6, 2002, pp. 705-750.
- Muzyka D. , Koning A. D., Churchill N.: "On Organization and Adaptation: Building The Entrepreneurial Corporation." **European Management Journal**, Vol. 13, No. 4, 1995, pp. 352-365.
- Naldi, Lucia, Mattias Nordqvist, Karin Sjöberg, and Johan Wiklund: "Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms." **Family Business Review**, Vol. 20, No. 1, 2007, pp. 33-47.
- Naman, John L., and Dennis P. Slevin: "Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests." **Strategic Management Journal**, Vol. 14, No. 2, 1993, pp.137-153.
- Nayak, Mr Rama Chandra, Ramesh Agarwal, J. R. E. Director, and Greater Noida: "A Model of Creativity and Innovation in Organizations.", **International Journal of Transformations in Business Management**, 2011, pp. 1-8.
- Neck, C. P., and C. C. Manz: "Total leadership quality: integrating employee self-leadership and total quality management." **Advances in the Management of Organizational Quality**, Vol. 1, 1996, pp. 39-77.
- Neck, C. P., G. L. Stewart, and C. C. Manz: "Self-leaders within self-leading teams: Toward an optimal equilibrium." **Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams**, Vol. 3, No.1 1996, pp. 43-65.
- Neck, C. P., H. M. Neck, and C. C. Manz: "Thought self-leadership: Mind management for entrepreneurs." **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Vol. 2, No. 1, 1997, pp. 25-35.
- Neck, C. P., R. F. Ashcraft, and C. V. VanSandt: "Employee self-leadership: Enhancing the effectiveness of nonprofits." **International Journal of Organization Theory and Behavior**, Vol. 1, 1998, pp. 521-552.

- Neck, Chris P., and Charles C. Manz: "Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance." **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, No. 7, 1992, pp. 681-699.
- Neck, Christopher P.: "Thought self-leadership: A self-regulatory approach towards overcoming resistance to organizational change." **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 4, No. 2, 1996, pp. 202-216.
- Neck, Christopher P., and Charles C. Manz: "Thought Self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect." **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 17, No. 5, 1996, pp. 445-467.
- Neck, Christopher P., and Charles C. Manz: **Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence.** Prentice Hall, 1999.
- Neck, Christopher P., and Jeffery D. Houghton: "Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 4, 2006, pp. 270-295.
- Neck, Christopher P., Greg L. Stewart, and Charles C. Manz: "Thought self-leadership as a framework for enhancing the performance of performance appraisers." **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 31, No. 3, 1995, pp. 278-302.
- Neck, Christopher P., Heidi M. Neck, Charles C. Manz, and Jeffrey Godwin: "'I think I can; I think I can': A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 14, No. 6, 1999, pp. 477-501.
- Neck, Christopher P., Hossein Nouri, and Jeffrey L. Godwin: "How self-leadership affects the goal-setting process." **Human Resource Management Review**, Vol. 13, No. 4, 2004, pp. 691-707.
- Neck, Christopher P., Wanda J. Smith, and Jeffrey L. Godwin: "Thought self-leadership: a self-regulatory approach to diversity management." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 12, No. 3, 1997, pp. 190-203.

- Noefer, Katrin, Ralf Stegmaier, Beate Molter, and Karlheinz Sonntag: "A Great Many Things to Do and Not a Minute to Spare: Can Feedback From Supervisors Moderate the Relationship Between Skill Variety, Time Pressure, and Employees' Innovative Behavior? ", **Creativity Research Journal**, Vol. 21, No. 4, 2009, pp. 384-393.
- Northouse, P. G. **Leadership: Theory and Practice**, California: Sage Publication, 2004.
- Noruzi, Ali, Vahid Majazi Dalfard, Behnaz Azhdari, Salman Nazari-Shirkouhi, and Aliasghar Rezazadeh: "Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms.", **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, Vol. 64, No. 5-8, 2013, pp. 1073-1085.
- Oldham, Greg R. and Anne Cummings: "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work.", **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No.3, 1996, pp. 607-634.
- Ong, Chin-Huat, David Wan, and Seong-Huat Chng: "Factors affecting individual innovation: an examination within a Japanese subsidiary in Singapore.", **Technovation**, Vol. 23, No. 7, 2003, pp. 617-631.
- Oppenheim, A., N.: **Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement**, New edition, Printer Publishers, London, 1992, p. 179.
- Öğülmüş, S.: **Kişilerarası Problem Çözme Becerileri ve Eğitimi**. Nobel Yayın, Ankara, 2001.
- Öğüt, Adem, Bülbül, Hasan ve Yılmaz Nahit: "Stratejik Yenilenme Aracı Olarak Kurumsal Girişimcilik ve Bu Süreçte Yenilikçiliğin Önemi." **Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiri Kitabı**, 2006, Bışkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, ss. 64-83.
- Özkara, Belkıs, Kemal Karayormuk, and Mehmet Ali Köseoğlu: "Girişimcinin Son Köyü: Girişimlerin Sürekliliğinin Sorgulanması." **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları**, 86, Kongreler Dizisi: 11, 2006, ss. 221-233.

- Özsomer, Aysegul, Roger J. Calantone, and Anthony Di Bonetto: "What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors." **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 12, No. 6, 1997, pp. 400-416.
- Pamela Tierney, Steven M. Farmer, George B. Graen: "An Examination of Leadership And Employee Creativity: The Relevance of Traits And Relationships." **Personnel Psychology**, Vol. 52, No. 3, 1999, pp. 591-620.
- Pan, Grace Wen: "A theoretical framework of business network relationships associated with the Chinese outbound tourism market to Australia." **Journal of Travel & Tourism Marketing**, Vol. 14, No. 2, 2003, pp. 87-104.
- Pari Patel, Keith Pacitt: "National System of Innovation: Why They are Important and How They Might be Measured and Compared Economics of Innovation and New Technology", **Economics of Innovation and New Technology**, Vol. 3, No. 1, 1994, pp. 77-95.
- Parker, Sharon K., Helen M. Williams, and Nick Turner: "Modeling the antecedents of proactive behavior at work.", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91, No. 3, 2006, pp. 636 – 652.
- Parlak, Bekir: "Etkili Liderlik", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt-1, 1997.
- Pearce, Craig L.: "The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes." **Human Resource Management Review**, Vol. 17, No. 4, 2007, pp. 355-359.
- Pearce, Craig L., and Charles C. Manz: "The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work.", **Organizational Dynamics**, Vol. 34, No. 2, 2005, pp. 130-140.
- Peebles, Ellen: "Yeniliği Esinlendirmek", Harvard Business Review – **Yenilikçilik**, çev. Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul, Aralık 2003.
- Peltekoğlu, F. B.: **Halkla İlişkiler Nedir?** İstanbul: Beta Yayınları. Geliştirilmiş 2. Baskı, 2001.

- Perdomo-Ortiz, Jesús, Javier González-Benito, and Jesús Galende: "Total quality management as a forerunner of business innovation capability." **Technovation**, Vol. 26, No. 10, 2006, pp. 1170-1185.
- Peter A. Heslin and U. C. Khele: **Self-Efficacy**, ed. S. G. Rogelberg, Encyclopedia of Industrial / Organizational Psychology, C.2, Sage, 2006.
- Pieterse, Anne Nederveen, Daan Van Knippenberg, Michaéla Schippers, and Daan Stam: "Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment." **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 31, No. 4, 2010, pp. 609-623.
- Pinchot III, Gifford: "Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur." University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1985.
- Politis, J. And Breman, Paul: "Self-Leadership, Entrepreneurship, Creativity And Productivity in The Netherlands And The United Arab Emirates" **ICSB World Conference**, 2011, pp. 125-141.
- Politis, John D.: "Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction." **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 27, No. 3, 2006, pp. 203-216.
- Politis, John, and D. Politis: "The Relationship of Mainstream Leadership Styles to Entrepreneurial Orientation." In The Proceedings of the 5th European Conference on Management, Leadership and Governance: Hellenic American University and the Atexcelixi Conference Centre, Athens, Greece, 2009, Vol. 21, No. 1, pp. 202-211.
- Póvoa, Luciano Martins Costa, and Márcia Siqueira Rapini: "Technology transfer from universities and public research institutes to firms in Brazil: what is transferred and how the transfer is carried out." **Science and Public Policy**, Vol. 37, No. 2, 2010, pp. 147-159.
- Pralahad, CK, Mashelkar, RA.: "Innovations holy grail" in Harvard Business Review on Inspiring and Executing Innovation. **Harvard Business Press**, 2011.

- Pratoom, Karun, and Gomon Savatsomboon: "Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand.", **Asia Pacific Journal of Management**, Vol. 29, No. 4, 2012, pp. 1063-1087.
- Prussia, Gregory E., Joe S. Anderson, and Charles C. Manz: "Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy." **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 19, No. 5, 1998, pp. 523-538.
- Ramachandran, K.; Devarajan, T.P.; Ray, S.: "Corporate Entrepreneurship: How?" **Vikalpa**, Vol. 31, No. 1, 2006, pp. 85-97.
- Ramamoorthy, Nagarajan, Patrick C. Flood, Tracy Slattery, and Ron Sardesai: "Determinants of innovative work behaviour: development and test of an integrated model.", **Creativity and Innovation Management**, Vol. 14, No. 2, 2005, pp. 142-150.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., and Frese, M.: **Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence, Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley, MA: Babson College, 2004.
- Rauch, Andreas, and Michael Frese: "Entrepreneurial orientation." **In Handbook Utility Management**, Springer Berlin Heidelberg, 2009.
- Rauch, Andreas, Johan Wiklund, George T. Lumpkin, and Michael Frese: "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 33, No. 3, 2009, pp. 761-787.
- Reeve, Johnmarshall: **Understanding Motivation and Emotion**, 3rd ed., John Wiley&Sons Inc., New York, 2001.
- Reichers, Arnon E., and Benjamin Schneider: "Climate and culture: An evolution of constructs." **Organizational Climate and Culture**, Vol.1, 1990, pp. 109-121.
- Reuvers, Mark, Marloes L. Van Engen, Claartje J. Vinkenburg, and Elisabeth Wilson-Evered: "Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences." **Creativity and Innovation Management**, Vol. 17, No. 3, 2008, pp. 227-244.

- Richard, Orlando C., Tim Barnett, Sean Dwyer, and Ken Chadwick: "Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions." **Academy of Management Journal**, Vol. 47, No. 2, 2004, pp. 255-266.
- Ritchie, Ron, and Philip A. Woods: "Degrees of distribution: Towards an understanding of variations in the nature of distributed leadership in schools." **School Leadership and Management**, Vol. 27, No. 4, 2007, pp. 363-381.
- Roberts, Heather E., and Roseanne J. Foti: "Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction." **Journal of Business and Psychology**, Vol. 12, No. 3, 1998, pp. 257-267.
- Russell, Robert D.: "Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 23, 1999, pp. 65-84.
- Salgado, J. F.: "The five factor model of personality and job performance in the European Community.", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82, No.1, 1997, pp. 30-43.
- Santoro, Michael D., and Shanthi Gopalakrishnan: "Relationship dynamics between university research centers and industrial firms: their impact on technology transfer activities." **The Journal of Technology Transfer**, Vol. 26, No. 1-2, 2001, pp. 163-171.
- Santrock JW.: **Educational Psychology**. McGraw Hill, Boston, 2001.
- Schneider, Benjamin, and Robert A. Snyder: "Some relationships between job satisfaction and organization climate." **Journal of Applied Psychology**, Vol. 60, No. 3, 1975, pp. 318-328.
- Schumpeter, Joseph A. **The Development Economics**. Oxford: Oxford University Press, 1961.
- Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce: "Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior." **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol. 45, No. 1, 1998, pp. 3-10.
- Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce: "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace." **Academy of Management Journal**, Vol. 37, No. 3, 1994, pp. 580-607.



- Sean M. Hackett, David M. Dilts: "A Systematic Review of Business Incubation Research", **Journal of Technology Transfer**, 29, 2004, pp. 55-82.
- Seers, Anson, Tiffany Keller, and James Wilkerson: "Can team members share leadership." **Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership**, 2003, pp. 77-102.
- Self, Dennis R., Diane Bandow, and Mike Schraeder: "Fostering employee innovation: leveraging your "ground level" creative capital.", **Development and Learning in Organizations**, Vol. 24, No. 4, 2010, pp.17-19.
- Seshadri, D. V. R., and Arabinda Tripathy: "Innovation through intrapreneurship: The road less travelled." **Vikalpa**, Vol. 31, No. 1, 2006, pp. 17-29.
- Shalley CE, Gilson LL, Blum TC. : "Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave.", **Academy of Management Journal**, Vol. 43, No. 2, 2000, pp. 215-223.
- Shalley, Christina E., Jing Zhou, and Greg R. Oldham: "The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?.", **Journal of Management**, Vol. 30, No. 6, 2004, pp. 933-958.
- Shih, Hsi-An, and Ely Susanto: "Is innovative behavior really good for the firm?: Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: moderating roles of perceived distributive fairness." **International Journal of Conflict Management**, Vol. 22, No. 2, 2011, pp. 111-130.
- Siegel, Donald S., David A. Waldman, Leanne E. Atwater, and Albert N. Link: "Commercial knowledge transfers from universities to firms: improving the effectiveness of university-industry collaboration." **The Journal of High Technology Management Research**, Vol. 14, No. 1, 2003, pp. 111-133.
- Simsek, Zeki, Ciaran Heavey, and John Jack F. Veiga: "The impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation." **Strategic Management Journal**, Vol. 31, No. 1, 2010, pp. 110-119.
- Sipahi, B. Yurtkoru, ve E. Yurtkoru: **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım AŞ., 2006.
- Şencan, Hüner: **Güvenirlilik ve Geçerlilik**. Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- Şirin, Elçi: **İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Technopolis Group, Ankara, 2007.

- Soininen, Juha, Minna Martikainen, Kaisu Puumalainen, and Kalevi Kyläheiko: "Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small-and medium-sized enterprises." **International Journal of Production Economics**, Vol. 140, No. 2, 2012, pp. 614-621.
- Somech, Anit, and Anat Drach-Zahavy: "Translating Team Creativity to Innovation Implementation The Role of Team Composition and Climate for Innovation." **Journal of Management**, Vol. 39, No. 3, 2013, pp. 684-708.
- Spiegelaere, Stan, Guy Van Gyes, Van T. Tom and Van H. Geert: "Innovative Work Behavior: Concept & Measurement." **ISPIM Conference Proceedings**, 2012, pp. 1-18.
- Spreitzer, G.M.: "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", **Academy of Management Journal**, 38, 1995, pp.1442-1465.
- Stevenson, Howard H., and J. Carlos Jarillo: "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management." **Strategic Management Journal**, Vol. 11, No. 5, 1990, pp. 17-27.
- Stewart, Greg L., and Murray R. Barrick: "Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type." **Academy of Management Journal**, Vol. 43, No. 2, 2000, pp. 135-148.
- Stock, Gregory N., and Mohan V. Tatikonda: "A typology of project-level technology transfer processes." **Journal of Operations Management**, Vol. 18, No. 6, 2000, pp. 719-737.
- Stopford, John M., and Charles WF Baden-Fuller: "Creating corporate entrepreneurship." **Strategic Management Journal**, Vol. 15, No. 7, 1994, pp. 521-536.
- Storey, David J., and Bruce S. Tether: "New technology-based firms in the European Union: an introduction." **Research Policy**, Vol. 26, No. 9, 1998, pp. 933-946.
- Subramaniam, Indra Devi: "Determinant of Innovative Behavior in the Workplace: a Case Study of a Malaysian Public Sector Organisation." **American Journal of Social Issues and Humanities**, Vol. 2, No. 6, 2012, pp. 384-397.

- Sungur, Onur: "Bir Başarı Örneği Olarak Finandiya: Ulusal İnovasyon Sisteminin Analizi: Aktörler, Roller, Güçlü ve Zayıf Yönler". Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Yıl 2. Sayı 4. Yıl: 2006 ss.120-145.
- Swierczek, Fredric William, and Truong Quang: "Entrepreneurial cultures in Asia: Business policy or cultural imperative." **Journal of Enterprising Culture**, Vol 12, No. 02, 2004, pp. 127-145.
- Tabak, A., Çelik, M., and Türköz, T.: "Self-Leadership in Public Sector." **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3, No. 3, 2011, pp. 114-133.
- Tabak, A., Sign, Ü. & Türköz: "The adapdation study. Turkish form of self leadership scale-Oz liderlik (kendi kendine liderlik) Ölcegi Türkce Formu Uyarlama Çahçması", **17th Congress of National Management and Organization**, May 21-23, Eskişehir, 2009, pp. 303-309.
- Tabak, Akif, Tolga Türköz, and Nejat Basım: "Çalışanların öz liderlik algılamalarının izlenim yönetimi taktikleri kullanımına etkisi: Savunma Sanayinde bir araştırma (The role of employees' self-leadership on impression management tactics: An applied research in Defense Industry)." **METU Studies in Development**, Vol. 38, No. 1, 2011, pp. 21-50.
- Tabak, Akif, Ünsal Sığrı, and Tolga Türköz: "Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması." **Bilig**, Sayı. 67, Güz 2013, ss.213-246.
- Taggar, Simon: "Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model.", **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No. 2, 2002, pp. 315-330.
- Tamer Müftüoğlu, Yılmaz Ürper, Mehmet Başar: Girişimcilik (Ed: Yavuz Odabaşı), **Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını**, 2. Baskı, Eskişehir, 2005.
- Tastan, Seçil Bal: "The Influences of Participative Organizational Climate and Self-Leadership on Innovative Behavior and the Roles of Job Involvement and Proactive Personality: A Survey in the Context of SMEs in Izmir." **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol.75, 2013, pp. 407-419.

- Teresa M. Amabile; Regina Conti; Heather Coon: "Assessing The Work Environment for Creativity", **Academy of Management Journal**, Vol 39, No.5, 1996, pp. 1154-1184.
- Tess Byrd O'Brein and Anita DeLongis: "The Interactional Context of Problem, Emotion, and Relationship-Focused Coping: The Role of the Big Five Personality Factors", **Journal of Personality**, Vol.64, No.4, 1996, pp. 775-813.
- Tewari, Ritu: "Individual Innovation and Organizational Success: Theoretical Perspective.", **Review of Management**, Vol. 1, No. 2, 2011 pp. 89-94.
- Thoresen, Carl E., and Michael J. Mahoney: **Behavioral self-control**. New York, 1974.
- Thornberry, Neal: "Corporate entrepreneurship:: antidote or oxymoron?." **European Management Journal**, Vol. 19, No. 5, 2001, pp. 526-533.
- Thurik, A. Roy, Martin A. Carree, Andre Van Stel, and David B. Audretsch: "Does self-employment reduce unemployment?." **Journal of Business Venturing**, Vol. 23, No. 6, 2008, pp.673-686.
- Tınaz, Pınar: **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**. 2. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2009.
- Todd, P. R.: "An empirical investigation of entrepreneurial orientation, internationalization, and performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)." **Dissertations and Theses**, Cleveland State University, 2006.
- Tokat, Bülent ve Şerbetçi, Derya: **İşletmecilik Bilgisi**. Avcı Ofset, 3. Baskı, İstanbul, 1998.
- Top S.: **Girişimcilik Keşif Süreci**, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi, 2006.
- Trott, Paul: **Innovation Management and New Product Development**. Pearson Education, USA, 2005.

- TÜBİTAK(OECD ve Eurostat Ortak Yayımları): Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, 2006.
- Turanlı, Rona: **Bilim-teknoloji-inovasyon temelli ekonomi ve toplum.** İstanbul Ticaret Odası, Akademik Yayınlar, İstanbul, 2010.
- Tutar, Hasan ve Küçük, Orhan: **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi.** Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 2003.
- Uğurluoğlu, Özgür: "Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma." **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Vol. 24, No. 1, 2011, ss. 175-191.
- Uma Sekaran: **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**, Fourth Edition, John Wiley and Sons, USA, 2003.
- Ülgen, Hayri, ve Kadri Mirze: **Stratejik Yönetim.** Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Unsworth, Kerrie L., and Claire M. Mason: "Help yourself: The mechanisms through which a self-leadership intervention influences strain." **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 17, No. 2, 2012, pp. 235-245.
- Van de Ven, Andrew H.: "Central problems in the management of innovation.", **Management Science**, Vol. 32, No. 5, 1986, pp. 590-607.
- Van Stel, André, Martin Carree, and Roy Thurik: "The effect of entrepreneurial activity on national economic growth." **Small Business Economics**, Vol. 24, No. 3, 2005, pp. 311-321.
- Van Wyk, Rene, and Mandla Adonisi: "Antecedents of corporate entrepreneurship." **South African Journal of Business Management**, Vol. 43, No. 3, 2012, pp. 65-78.
- VanSandt, Craig V., and Christopher P. Neck: "Bridging ethics and self leadership: Overcoming ethical discrepancies between employee and organizational standards." **Journal of Business Ethics**, Vol.43, No. 4, 2003, pp. 363-387.
- Venkatraman, N.: "Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement." **Management Science**, Vol. 35, No. 8, 1989, pp. 942-962.

- Wales, William J., Vishal K. Gupta, and Fariss-Terry Mousa: "Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research." **International Small Business Journal**, Vol. 31, No. 4, 2013, pp. 357-383.
- Walter J. Wadsworth: **Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi**, Çev. Sabri Yarmalı, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- Wang, Peng, and Joseph C. Rode: "Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate." **Human Relations**, Vol. 63, No. 8, 2010, pp. 1105-1128.
- Wasti, Arzu S., and Ahmet Murat Fiş: "Örgüt kültüründe sıklık-esneklik boyutu ve kurumsal girişimciliğe etkisi." **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2010, ss.1-38.
- Webber, Sheila Simsarian: "Leadership and trust facilitating cross-functional team success.", **Journal of Management Development**, Vol. 21, No. 3, 2002, pp. 201-214.
- West, M.A.: "Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups", **Applied Psychology: An International Review**, Vol. 51, No. 3, 2002, pp. 355-387.
- West, Michael A., and James L. Farr: "Innovation at Work: Psychological Perspectives." **Social Behaviour**, Vol. 4, No. 1, 1989, pp.15-30.
- West, Michael A., and James L. Farr: Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. John Wiley & Sons, 1990.
- West, Michael A., and Neil R. Anderson: "Innovation In Top Management Teams.", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 81, No. 6, 1996, pp.680-693.
- Wiklund, Johan, and Dean Shepherd: "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach." **Journal of Business Venturing**, Vol. 20, No. 1, 2005, pp. 71-91.
- Wiklund, Johan, and Dean Shepherd: "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses." **Strategic Management Journal**, Vol. 24, No. 13, 2003, pp. 1307-1314.

- Williams, Scott: "Personality and self-leadership." **Human Resource Management Review**, Vol. 7, No. 2, 1997, pp. 139-155.
- Wilson, J. H.: "Freedom at work: Psychological empowerment and self-leadership." **International Journal of Business and Public Administration**, Vol. 8, No. 1, 2011, pp. 106-124.
- Winston, Bruce E., and Kathleen Patterson: "An integrative definition of leadership." **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 1, No. 2, 2006, pp. 6-66.
- Woodman, Richard W., John E. Sawyer, and Ricky W. Griffin: "Toward a Theory of Organizational Creativity.", **Academy of Management Review**, Vol. 18, No. 2, 1993, pp. 293-321.
- Yahyagil, Mehmet Y.: "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Dönence Yayıncılık, İstanbul, 2001, ss. 7-16.
- Yalçın, Bahar: "Yaratıcı Ve Yenilik Odaklı Kültürel Stratejinin İş Dünyası Açısından Önemi Ve Yaratıcı Birey Teorisi.", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt 5, No 2, 2013, ss. 11-24.
- Yang, Olivia and Shao, Eric: "Shared leadership in self-managed teams: A competing values approach." **Total Quality Management**, Vol. 7, No. 5, 1996, pp. 521-534.
- Yazicioğlu, İrfan, Sökmen Alev, ve Sökmen, Alptekin: "Şirket İçi Girişimcilik: Adana'daki Sanayi Kuruluş Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma." **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 25, 2011, ss. 273-283.
- Yazicioğlu, İrfan, Sökmen, Alev, and Sökmen, Alptekin: "Şirket İçi Girişimcilik: Adana'daki Sanayi Kuruluş Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma." **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 25, 2011, ss. 273-283.
- Yeloğlu, Hakkı Okan: "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları", **Ege Akademik Bakış**, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2007,ss. 133-152.
- Yidong, Tu, and Lu Xinxin: "How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation." **Journal of Business Ethics**, Vol. 116, No. 2, 2013, pp. 441-455.

- Yılmaz, Abdullah and Iraz, Rıfat: "Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet Ve Katılım Bankaları Örneği.", *The Journal of Academic Social Science Studies*, Vol. 6, No. 5, 2013, pp. 829-855.
- Yılmaz, Ercan, and Izgar, Hüseyin. "Examination of Primary School Teachers' Job Satisfaction With Regards to Organizational Creativity within a School Context." **Elementary Education Online**, Vol. 8, No. 3, 2009, pp. 943-951.
- Young, Linn D.: "How to promote innovative behavior at work? The role of justice and support within organizations." **The Journal of Creative Behavior**, Vol. 46, No. 3, 2012, pp. 220-243.
- Yuan, Feirong, and Richard W. Woodman: "Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations.", **Academy of Management Journal**, Vol. 53, No. 2, 2010, pp. 323-342.
- Yukl, G.: **Leadership in Organizations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.
- Yun, Seokhwa, Jonathan Cox, and Henry P. Sims Jr.: "The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership." **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 4, 2006, pp. 374-388.
- Zahra, S. A., Covin, J.: "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Company Performance Relationship in Established Firms: A Longitudinal Analysis." **Journal of Business Venturing**, Vol. 10, 1995, pp. 43-58.
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P. & Bogner, W. C.: "Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 23, 1999, pp. 169-189.
- Zahra, S.A.: "A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance." **Proceedings of the National Academy of Management**, Vol. 46, 1986, pp. 71-75.
- Zahra, Shaker A.: "Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts." **Journal of Business Venturing**, Vol. 10, No. 3, 1995, pp. 225-247.



- Zahra, Shaker A.: "Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach." **Journal of Business Venturing**, Vol. 8, No. 4, 1993, pp. 319-340.
- Zahra, Shaker A.: "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study." **Journal of Business Venturing**, Vol. 6, No. 4, 1991, pp. 259-285.
- Zahra, Shaker A., Daniel F. Jennings, and Donald F. Kuratko: "The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 24, No. 2, 1999, pp. 45-66.
- Zahra, Shaker A., Juha Santeri Korri, and JiFeng Yu: "Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation." **International Business Review**, Vol. 14, No. 2, 2005, pp. 129-146.
- Zel, U.: **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Zhang, Xiaomeng, and Kathryn M. Bartol: "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement." **Academy of Management Journal**, Vol. 53, No. 1, 2010, pp. 107-128.
- Zhao, Fang: **Entrepreneurship and Innovations in E-business: An Integrative Perspective**, Idea Group Publishing, 2006.
- Zhao, H., and Seibert, S. E.: "The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review.", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91, No.2, 2006, pp. 259 –271.
- Zhao, Hao, Scott E. Seibert, and Gerald E. Hills: "The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions." **Journal of Applied Psychology**, Vol. 90, No. 6, 2005, pp. 1265-1272.
- Zhao, Yongbin, Yuan Li, Soo Hoon Lee, and Long Bo Chen: "Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: evidence from China." **Entrepreneurship Theory and Practice**, Vol. 35, No. 2, 2011, pp. 293-317.
- Zhou, Jing, and Christina E. Shalley: "Research on employee creativity: A critical review and directions for future research." **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol. 22, 2003, pp. 165-217.

- Zhuang, L., "Innovate Or Liquidate - Are All Organisations Convinced?",  
Williamson, D. and **Management Decision**, Vol. 37, No. 1, 1999, pp. 57-71.  
Carter, M.:
- Zimmerer, Thomas **Entrepreneurship and New Venture Formation**. Prentice  
W., and Norman M. Hall, New Jersey, 1996.  
Scarborough:

## EKLER

### EK I

| <b>Türkiye Bankacılık Sistemi</b>                     | <b>Şube Sayıları</b> | <b>Araştırmaya Katılan Bankalar*</b> |
|-------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------|
| <b>Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları</b>            | <b>647</b>           |                                      |
| Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.               | 244                  | +                                    |
| Türkiye Halk Bankası A.Ş.                             | 176                  | +                                    |
| Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.                       | 227                  | +                                    |
| <b>Özel Sermayeli Mevduat Bankaları</b>               | <b>1,653</b>         |                                      |
| Adabank A.Ş.                                          | 1                    | -                                    |
| Akbank T.A.Ş.                                         | 313                  | +                                    |
| Anadolubank A.Ş.                                      | 51                   | +                                    |
| Fibabanka A.Ş.                                        | 30                   | +                                    |
| Şekerbank T.A.Ş.                                      | 66                   | +                                    |
| Tekstil Bankası A.Ş.                                  | 22                   | -                                    |
| Turkish Bank A.Ş.                                     | 9                    | -                                    |
| Türk Ekonomi Bankası A.Ş.                             | 187                  | +                                    |
| Türkiye Garanti Bankası A.Ş.                          | 318                  | +                                    |
| Türkiye İş Bankası A.Ş.                               | 347                  | +                                    |
| Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.                            | 309                  | +                                    |
| <b>Türkiye’de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar</b> | <b>782</b>           |                                      |
| Alternatifbank A.Ş.                                   | 30                   | +                                    |
| Arap Türk Bankası A.Ş.                                | 3                    | -                                    |
| Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Turkey A.Ş.              | 1                    | -                                    |
| Burgan Bank A.Ş.                                      | 26                   | -                                    |
| Citibank A.Ş.                                         | 3                    | -                                    |
| Denizbank A.Ş.                                        | 219                  | +                                    |
| Deutsche Bank A.Ş.                                    | 1                    | -                                    |
| Finans Bank A.Ş.                                      | 245                  | +                                    |
| HSBC Bank A.Ş.                                        | 119                  | +                                    |
| ING Bank A.Ş.                                         | 104                  | +                                    |

|                    |    |   |
|--------------------|----|---|
| Odea Bank A.Ş.     | 17 | + |
| Turkland Bank A.Ş. | 14 | - |

\*Araştırmaya katılan bankalara”+” işaretiyle ve katılmayan bankalar “-“ işaretiyle gösterilmiştir.

## EK II:

### ÖZ LİDERLİK, ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ VE ÇALIŞANLARIN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim dalında Prof. Dr. Işıl Pekdemir danışmanlığında yürütülen bir doktora tezi çalışmasıdır. Bu çalışmanın amacı, çalışanların öz liderliği, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Verilen cevaplar yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu çalışmada elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi için anket sorularına verdiğiniz yanıtların **eksiksiz** ve **doğru** olması çok önemlidir. Bu nedenle, lütfen soruları size en uygun olacak şekilde yanıtlayınız.

Araştırmamıza sağladığınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Uzman Burcu Kör

burcu.kor@boun.edu.tr

0212 359 71 13

1) Lütfen aşağıdaki tüm ifadeleri, **kendinizi düşünerek kesinlikle katılmıyorum** ile **kesinlikle katılıyorum** arasında cevaplar veriniz.

|                                                                                                 | <b>Kesinlikle<br/>Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle<br/>Katılıyorum</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|
| Yeni ürünleri ve hizmetleri araştırma konusunda çaba gösteririm.                                |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| Günlük işimin bir parçası olmasa da dolaylı olarak işimi etkileyebilecek konularla ilgilenirim. |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| Bir şeyleri geliştirmek için fırsat arayışına girerim.                                          |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| Ne tür yenilikçi fırsatlar olabileceği üzerine                                                  |                                    |                     |                   |                    |                                   |

|                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| düşünürüm.                                                                                                |  |  |  |  |  |
| Bir şeylerin nasıl geliştirileceğini merak ederim.                                                        |  |  |  |  |  |
| İşime yönelik olarak yeni çalışma yöntemlerini, tekniklerini veya enstrümanlarını/araçlarını araştırırım. |  |  |  |  |  |
| Sorunlar için orijinal çözümler bulmaya çalışırım.                                                        |  |  |  |  |  |
| Yeni fikirler üretirim.                                                                                   |  |  |  |  |  |
| Görevlerimi veya işlerimi yerine getirirken yeni yaklaşımlar bulurum.                                     |  |  |  |  |  |
| Yenilikçi fikirlere her türlü desteğin verilmesini sağlarım.                                              |  |  |  |  |  |
| Yenilikçi fikirlerin kabul görmesi için destek arayışına girerim.                                         |  |  |  |  |  |
| Örgütün önemli üyelerinin yenilikçi fikirlere karşı heyecan duymasını sağlarım.                           |  |  |  |  |  |
| Yenilikçi fikirlerin desteklenmesi için başkalarını ikna etmeye çalışırım.                                |  |  |  |  |  |
| Yenilikçi fikirleri faydalı olacak bir şekilde uygulamaya koyarım.                                        |  |  |  |  |  |
| Yenilikçi fikirleri, iş yapılırken sistematik bir şekilde uygulamaya koyarım.                             |  |  |  |  |  |
| Yeni fikirlerin yerine getirilmesine, işleme konulmasına veya uygulanmasına katkıda bulunurum.            |  |  |  |  |  |
| Yeni bir şeyin uygulanma aşamasında geliştirilmesi için çaba sarf ederim.                                 |  |  |  |  |  |

2) Lütfen aşağıdaki tüm ifadeleri **işletmenizi düşünerek kesinlikle katılmıyorum** ile **kesinlikle katılıyorum** arasında cevaplar veriniz.

|                                                                                                                                                     | <b><u>Kesinlikle Katılmıyorum</u></b> | <b><u>Katılmıyorum</u></b> | <b><u>Kararsızım</u></b> | <b><u>Katılıyorum</u></b> | <b><u>Kesinlikle Katılıyorum</u></b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| Genel olarak üst yönetim, AR-GE faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem verir.                                                   |                                       |                            |                          |                           |                                      |
| Geçtiğimiz son 5 yıl içerisinde, şirketimiz <u>hiç</u> yeni ürün ya da hizmet pazarlamamıştır.*                                                     |                                       |                            |                          |                           |                                      |
| Geçtiğimiz son 5 yıl içerisinde şirketimizde, ürün veya hizmet bazındaki değişiklikler genellikle geniş kapsamlı veya büyük değişimler şeklindedir. |                                       |                            |                          |                           |                                      |
| Genel olarak üst yönetim, büyük geri dönüş şansı olan yüksek riskli projeleri tercih eder.                                                          |                                       |                            |                          |                           |                                      |

|                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Genel olarak üst yönetim, şirketimizin amaçlarını gerçekleştirirken, çevre unsurları nedeniyle cesur ve geniş kapsamlı politikaları tercih eder.                            |  |  |  |  |  |
| Genel olarak üst yönetim, belirsizlik içeren durumlarda karar verirken olası getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla cesur ve saldırgan bir tutum takınır.                 |  |  |  |  |  |
| Rakiplerle kıyaslandığında, şirketimiz, rakiplerin daha sonra takip edeceği, yeni ve öncü uygulamaları başlatır.                                                            |  |  |  |  |  |
| Rakiplerle kıyaslandığında, şirketimiz, çok sık olarak, yeni ürünlerin ve hizmetlerin sunulmasında, yeni yönetim ve operasyon yöntemlerinin uygulanmasında öncü rolündedir. |  |  |  |  |  |
| Rakiplerle kıyaslandığında, şirketimiz, oldukça rekabetçi olmayı benimseyerek rakiplerini etkisiz hale getirme stratejisini uygulamayı tercih eder.                         |  |  |  |  |  |

\* Ters yönlü olarak hazırlanan ifade

3) Lütfen aşağıdaki tüm ifadeleri, **kendinizi düşünerek kesinlikle katılmıyorum** ile **kesinlikle katılıyorum** arasında cevaplar veriniz.

|                                                                                                                               | <b><u>Kesinlikle<br/>Katılmıyorum</u></b> | <b><u>Katılmıyorum</u></b> | <b><u>Kararsızım</u></b> | <b><u>Katılıyorum</u></b> | <b><u>Kesinlikle<br/>Katılıyorum</u></b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------------------------|
| Önemli işlere yönelik olarak iyi performans gösterdiğimi zihnimde canlandırmak için hayal gücümü kullanırım.                  |                                           |                            |                          |                           |                                          |
| Kendim için belirli hedefler belirlerim.                                                                                      |                                           |                            |                          |                           |                                          |
| Bazen, karşılaştığım güç sorunlarla mücadele etmeme yardımcı olsun diye, kendi kendime (yüksek sesle veya içimden) konuşurum. |                                           |                            |                          |                           |                                          |
| Bir görevi iyi bir şekilde yerine getirdiğim zaman, kendimi ödüllendirmek hoşuma gider.                                       |                                           |                            |                          |                           |                                          |
| Ne zaman güç bir durumla karşılaşsam, kendi inanç ve varsayımlarım hakkında düşünürüm.                                        |                                           |                            |                          |                           |                                          |

|                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Zayıf performans sergilediğim zaman cesaretimi kırmaya, moralimi bozmaya yatkınım.                                    |  |  |  |  |  |
| İşte ne kadar başarılı olduğumu takip etmeye önem veririm.                                                            |  |  |  |  |  |
| İşimin keyif vermeyen yanlarından çok, keyif veren yanlarına düşüncelerimi odaklarım.                                 |  |  |  |  |  |
| Yapmam gerekenleri kendime hatırlatmak için notlar alırım.                                                            |  |  |  |  |  |
| Bir işi yapmadan önce, o işi başarılı bir şekilde yerine getirdiğimi gözümde canlandırıyorum.                         |  |  |  |  |  |
| İş ve uğraşlarım hakkında bilinçli olarak hedefler oluştururum.                                                       |  |  |  |  |  |
| Bazen, zor durumlar üzerinde ayrıntılı biçimde çalıştığım da kendi kendime (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum.    |  |  |  |  |  |
| İyi şeyler başardığım zaman, kendimi, güzel bir akşam yemeği, sinema, alışveriş, vb. özel bir şey ile ödüllendiririm. |  |  |  |  |  |
| Problem yaşadığım durumlarla ilgili inandığım şeylerin ne kadar doğru olduğunu zihnimde değerlendirmeye çalışırım.    |  |  |  |  |  |
| Bir görevde veya işte başarısız olduğum zaman sert bir şekilde kendimi değerlendirme eğilimindeyimdir.                |  |  |  |  |  |
| Bir iş üzerinde çalışırken ne kadar iyi olduğumun genellikle farkındayım.                                             |  |  |  |  |  |
| Arzu ettiğim davranışları sergilememi sağlayan ortamlarda bulunmaya çalışırım.                                        |  |  |  |  |  |
| Yapmam gereken şeyler üzerinde odaklanmama yardım etmesi için somut hatırlatıcılar (örneğin, notlar ve listeler)      |  |  |  |  |  |



|                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| kullanırım.                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
| Bazen, fiilen bir işi yapmadan önce, zihnimde başarılı olduğumu canlandırıyorum.                                                        |  |  |  |  |  |
| Kendim için tespit ettiğim belirli hedefler doğrultusunda çalışırım.                                                                    |  |  |  |  |  |
| Zor bir durum içerisinde olduğum zaman, durumun üstesinden gelebilmek için bazen kendi kendimle (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum. |  |  |  |  |  |
| Bir işi başarıyla tamamladığım zaman, sık sık kendimi hoşlandığım bir şeyle ödüllendiririm.                                             |  |  |  |  |  |
| Biriyle bir anlaşmazlık yaşadığım zaman durumla ilgili olan varsayımlarımı açıkça dile getirip doğruluğunu değerlendiririm.             |  |  |  |  |  |
| Bir işi yaparken kötü bir performans sergilediğimde kendimi suçlu hissedirim.                                                           |  |  |  |  |  |
| İşimi ne kadar iyi yaptığıma dikkat ederim.                                                                                             |  |  |  |  |  |
| Eğer imkânım olursa, sadece işi yapmak yerine, o işi zevk aldığım şekilde yapmaya çalışırım.                                            |  |  |  |  |  |
| Bilinçli olarak, karşılaştığım güçlüklerin üstesinden geldiğimi gözümde canlandırıyorum.                                                |  |  |  |  |  |
| Gelecekte başarmayı istediğim hedefleri düşünürüm.                                                                                      |  |  |  |  |  |
| İnandığım şeyler ve varsayımlarım hakkında düşünür ve onları değerlendiririm.                                                           |  |  |  |  |  |
| Bir şeyleri iyi yapmadığım zaman, kendimle ilgili memnuniyetsizliği bazen açık bir şekilde ifade ederim.                                |  |  |  |  |  |
| Üzerinde çalıştığım projelerde kendi gelişimimi takip ederim.                                                                           |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| İşimde, yapmaktan hoşlandığım aktiviteleri arayıp bulurum.                                                       |  |  |  |  |  |
| Eğer bir sorunla karşılaşırsam, bu sorunu hangi yöntemle üstesinden gelmeyi planladığımı zihnimde canlandırırım. |  |  |  |  |  |
| Kendi performansım için belirli hedefler belirlerim.                                                             |  |  |  |  |  |
| İşleri yapmanın keyifli yollarını bulurum.                                                                       |  |  |  |  |  |

## DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>Cinsiyetiniz:</b> |  |
| Kadın                |  |
| Erkek                |  |

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>Yaşınız:</b> |  |
| 20-30           |  |
| 31-40           |  |
| 41-50           |  |
| 51 ve üstü      |  |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>En Son Bitirdiğiniz Okul:</b> |  |
| Lise                             |  |
| Üniversite                       |  |
| Yüksek Lisans                    |  |
| Doktora                          |  |

|                                                                                                                                                                                             |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Mezun Olduğunuz Alan/Enstitü:</b>                                                                                                                                                        |  |
| <b>Fen Bilimleri</b><br>(Mühendislik,<br>Matematik, Fizik,<br>Kimya, Biyoloji,<br>Mimarlık, ...)                                                                                            |  |
| <b>Sosyal Bilimler</b><br>(İşletme, İktisat,<br>Siyaset Bilimi,<br>Uluslararası İlişkiler,<br>İletişim, Tarih, Batı<br>Dilleri, Edebiyat,<br>Felsefe, Sosyoloji,<br>Psikoloji, Eğitim, ...) |  |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Çalıştığınız Mevduat Bankası:</b> |  |
| Kamu Sermayeli                       |  |
| Özel Sermayeli                       |  |
| Yabancı Sermayeli                    |  |

|                                           |  |
|-------------------------------------------|--|
| <b>Kaç Yıldır Çalışma Hayatındasınız?</b> |  |
| 1-5 yıl                                   |  |
| 6-10 yıl                                  |  |
| 11-15 yıl                                 |  |
| 16 ve üstü                                |  |

|                                                       |  |
|-------------------------------------------------------|--|
| <b>Şu Anki İşyerinizde Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?</b> |  |
| 1-5 yıl                                               |  |
| 6-10 yıl                                              |  |
| 11-15 yıl                                             |  |
| 16 ve üstü                                            |  |

|                                                   |  |
|---------------------------------------------------|--|
| <b>Lütfen bağlı bulunduğunuz merkezi seçiniz.</b> |  |
| Genel Müdürlük                                    |  |
| Şube                                              |  |
| Diğer (Lütfen belirtiniz.)                        |  |

|                                                                             |                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>İşyerinizdeki Pozisyonunuz ve/veya Unvanınız</b><br>(Lütfen belirtiniz.) | .....<br>.....<br>.....<br>..... |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|

### EK III

#### ARAŞTIRMADA KULLANILAN ORJİNAL ÖLÇEKLERİN BOYUTLARI VE BOYUTLARINDA YER ALAN İFADELER

| YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ*                  |    |                                                                                                           |
|-------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SORUN VE<br>FIRSATLARIN<br>FARKINA<br>VARILMASI | 1  | Yeni ürünleri ve hizmetleri araştırma konusunda çaba gösteririm.                                          |
|                                                 | 2  | Günlük işimin bir parçası olmasa da dolaylı olarak işimi etkileyebilecek konularla ilgilenirim.           |
|                                                 | 3  | Bir şeyleri geliştirmek için fırsat arayışına girerim.                                                    |
|                                                 | 4  | Ne tür yenilikçi fırsatlar olabileceği üzerine düşünürüm.                                                 |
|                                                 | 5  | Bir şeylerin nasıl geliştirileceğini merak ederim.                                                        |
| FİKİR<br>OLUŞTURMA                              | 6  | İşime yönelik olarak yeni çalışma yöntemlerini, tekniklerini veya enstrümanlarını/araçlarını araştırırım. |
|                                                 | 7  | Sorunlar için orijinal çözümler bulmaya çalışırım.                                                        |
|                                                 | 8  | Yeni fikirler üretirim.                                                                                   |
|                                                 | 9  | Görevlerimi veya işlerimi yerine getirirken yeni yaklaşımlar bulurum.                                     |
| FİKİR İÇİN DESTEK<br>YARATMA                    | 10 | Yenilikçi fikirlere her türlü desteğin verilmesini sağlarım.                                              |
|                                                 | 11 | Yenilikçi fikirlerin kabul görmesi için destek arayışına girerim.                                         |
|                                                 | 12 | Örgütün önemli üyelerinin yenilikçi fikirlere karşı heyecan duymasını sağlarım.                           |
|                                                 | 13 | Yenilikçi fikirlerin desteklenmesi için başkalarını ikna etmeye çalışırım.                                |
| FİKİRİ<br>GERÇEKLEŞTİRME                        | 14 | Yenilikçi fikirleri faydalı olacak bir şekilde uygulamaya koyarım.                                        |
|                                                 | 15 | Yenilikçi fikirleri, iş yapılırken sistematik bir şekilde uygulamaya koyarım.                             |
|                                                 | 16 | Yeni fikirlerin yerine getirilmesine, işleme konulmasına veya uygulanmasına katkıda bulunurum.            |
|                                                 | 16 | Yeni bir şeyin uygulanma aşamasında geliştirilmesi için çaba sarf ederim.                                 |

\*De Jong, Jeroen, and Deanne Den Hartog. "Measuring innovative work behaviour." **Creativity and Innovation Management**, Vol.19, No. 1, 2010, pp. 23-36.

| GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÖLÇEĞİ* |   |                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| YENİLİKÇİLİK                  | 1 | Genel olarak üst yönetim, AR-GE faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yenilikçiliğe önem verir.                                                                           |
|                               | 2 | Geçtiğimiz son 5 yıl içerisinde, şirketimiz <u>hiç</u> yeni ürün ya da hizmet pazarlamamıştır.                                                                              |
|                               | 3 | Geçtiğimiz son 5 yıl içerisinde şirketimizde, ürün veya hizmet bazındaki değişiklikler genellikle geniş kapsamlı veya büyük değişimler şeklindedir.                         |
| RİSK ALMA                     | 4 | Genel olarak üst yönetim, büyük geri dönüş şansı olan yüksek riskli projeleri tercih eder.                                                                                  |
|                               | 5 | Genel olarak üst yönetim, şirketimizin amaçlarını gerçekleştirirken, çevre unsurları nedeniyle cesur ve geniş kapsamlı politikaları tercih eder.                            |
|                               | 6 | Genel olarak üst yönetim, belirsizlik içeren durumlarda karar verirken olası getiriye en üst düzeye çıkarmak amacıyla cesur ve saldırgan bir tutum takınır.                 |
| PROAKTİFLİK                   | 7 | Rakiplerle kıyaslandığında, şirketimiz, rakiplerin daha sonra takip edeceği, yeni ve öncü uygulamaları başlatır.                                                            |
|                               | 8 | Rakiplerle kıyaslandığında, şirketimiz, çok sık olarak, yeni ürünlerin ve hizmetlerin sunulmasında, yeni yönetim ve operasyon yöntemlerinin uygulanmasında öncü rolündedir. |
|                               | 9 | Rakiplerle kıyaslandığında, şirketimiz, oldukça rekabetçi olmayı benimseyerek rakiplerini etkisiz hale getirme stratejisini uygulamayı tercih eder.                         |

\*Covin, Jeffrey G., and Dennis P. Slevin. "Strategic management of small firms in hostile and benign environments." **Strategic Management Journal**, Vol. 10, No. 1, 1989, pp. 75-87.

| ÖZ LİDERLİK ÖLÇEĞİ*                                    |    |                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DAVRANIŞ<br>ODAKLI OLMA-<br>Hedef Belirleme            | 2  | Kendim için belirli hedefler belirlerim.                                                                                     |
|                                                        | 11 | İş ve uğraşlarım hakkında bilinçli olarak hedefler oluştururum.                                                              |
|                                                        | 20 | Kendim için tespit ettiğim belirli hedefler doğrultusunda çalışırım.                                                         |
|                                                        | 28 | Gelecekte başarmayı istediğim hedefleri düşünürüm.                                                                           |
|                                                        | 34 | Kendi performansım için belirli hedefler belirlerim.                                                                         |
| DAVRANIŞ<br>ODAKLI OLMA<br>- Kendini<br>Ödüllendirme   | 4  | Bir görevi iyi bir şekilde yerine getirdiğim zaman, kendimi ödüllendirmek hoşuma gider.                                      |
|                                                        | 13 | İyi şeyler başardığım zaman, kendimi, güzel bir akşam yemeği, sinema, alışveriş, vb. özel bir şey ile ödüllendiririm.        |
|                                                        | 22 | Bir işi başarıyla tamamladığım zaman, sık sık kendimi hoşlandığım bir şeyle ödüllendiririm.                                  |
| DAVRANIŞ ODAKLI<br>OLMA- Kendine<br>Yüklenme           | 6  | Zayıf performans sergilediğim zaman cesaretimi kırmaya, moralimi bozmaya yatkınım.                                           |
|                                                        | 15 | Bir görevde veya işte başarısız olduğum zaman sert bir şekilde kendimi değerlendirme eğilimindeyimdir.                       |
|                                                        | 24 | Bir işi yaparken kötü bir performans sergilediğimde kendimi suçlu hissedirim.                                                |
|                                                        | 30 | Bir şeyleri iyi yapmadığım zaman, kendimle ilgili memnuniyetsizliği bazen açık bir şekilde ifade ederim.                     |
| DAVRANIŞ<br>ODAKLI OLMA -<br>Kendini Gözlemleme        | 7  | İşte ne kadar başarılı olduğumu takip etmeye önem veririm.                                                                   |
|                                                        | 16 | Bir iş üzerinde çalışırken ne kadar iyi olduğumun genellikle farkındayım.                                                    |
|                                                        | 25 | İşimi ne kadar iyi yaptığıma dikkat ederim.                                                                                  |
|                                                        | 31 | Üzerinde çalıştığım projelerde kendi gelişimimi takip ederim.                                                                |
| DAVRANIŞ<br>ODAKLI OLMA -<br>Kendine<br>Hatırlatıcılar | 9  | Yapmam gerekenleri kendime hatırlatmak için notlar alırım.                                                                   |
|                                                        | 18 | Yapmam gereken şeyler üzerinde odaklanmama yardım etmesi için somut hatırlatıcılar (örneğin, notlar ve listeler) kullanırım. |
| DOĞAL ÖDÜL                                             | 8  | İşimin keyif vermeyen yanlarından çok, keyif veren yanlarına düşüncelerimi odaklarım.                                        |
|                                                        | 17 | Arzu ettiğim davranışları sergilememi sağlayan ortamlarda bulunmaya çalışırım.                                               |
|                                                        | 26 | Eğer imkânım olursa, sadece işi yapmak yerine, o işi zevk aldığım şekilde yapmaya çalışırım.                                 |
|                                                        | 32 | İşimde, yapmaktan hoşlandığım aktiviteleri arayıp bulurum.                                                                   |
|                                                        | 35 | İşleri yapmanın keyifli yollarını bulurum.                                                                                   |

|                                                             |    |                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ-<br>Başarılı Performans<br>Hayal Etme | 1  | Önemli işlere yönelik olarak iyi performans gösterdiğimi zihnimde canlandırmak için hayal gücümü kullanırım.                            |
|                                                             | 10 | Bir işi yapmadan önce, o işi başarılı bir şekilde yerine getirdiğimi gözümde canlandırım.                                               |
|                                                             | 19 | Bazen, fiilen bir işi yapmadan önce, zihnimde başarılı olduğumu canlandırım.                                                            |
|                                                             | 27 | Bilinçli olarak, karşılaştığım güçlüklerin üstesinden geldiğimi gözümde canlandırım.                                                    |
|                                                             | 33 | Eğer bir sorunla karşılaşsam, bu sorunu hangi yöntemle üstesinden gelmeyi planladığımı zihnimde canlandırım.                            |
| YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ-KENDİ Kendine Konuşma                 | 3  | Bazen, karşılaştığım güç sorunlarla mücadele etmeme yardımcı olsun diye, kendi kendime (yüksek sesle veya içimden) konuşurum.           |
|                                                             | 12 | Bazen, zor durumlar üzerinde ayrıntılı biçimde çalıştığım da kendi kendime (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum.                      |
|                                                             | 21 | Zor bir durum içerisinde olduğum zaman, durumun üstesinden gelebilmek için bazen kendi kendimle (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum. |
| YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ-İnanç ve Varsayımları Değerlendirme   | 5  | Ne zaman güç bir durumla karşılaşsam, kendi inanç (inanılan şey veya görüş) ve varsayımlarım hakkında düşünürüm.                        |
|                                                             | 14 | Problem yaşadığım durumlarla ilgili inandığım şeylerin ne kadar doğru olduğunu zihnimde değerlendirmeye çalışırım.                      |
|                                                             | 23 | Biriyle bir anlaşmazlık yaşadığım zaman durumla ilgili olan varsayımlarımı açıkça dile getirip doğruluğunu değerlendiririm.             |
|                                                             | 29 | İnandığım şeyler ve varsayımlarım hakkında düşünür ve onları değerlendiririm.                                                           |

\* Houghton, Jeffery D., and Christopher P. Neck. "The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership." **Journal of Managerial Psychology**, Vol.17, No. 8, 2002, pp. 672-691.

## **EK IV**

### **ORİJİNAL ÖLÇEKLER**

#### **Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği (Innovative Work Behaviour Scale)**

How often do you...

1. . . . explore new products or services?
2. . . . pay attention to issues that are not part of his daily work?
3. . . . look for opportunities to improve things?
4. . . . consider innovative opportunities?
5. . . . wonder how things can be improved?
6. . . . search out new working methods, techniques or instruments?
7. . . . generate original solutions for problems?
8. . . . create new ideas?
9. . . . find new approaches to execute tasks?
10. . . . mobilize support for innovative ideas?
11. . . . acquire approval for innovative ideas?
12. . . . make important organizational members enthusiastic for innovative ideas?
13. . . . attempt to convince people to support an innovative idea?
14. . . . transform innovative ideas into useful applications?\*
15. . . . systematically introduce innovative ideas into work practices?
16. . . . contribute to the implementation of new ideas?
17. . . . put effort in the development of new things?



### **Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Ölçeği (Entrepreneurial Orientation Scale)**

1. In general, the top management of my firm favor a strong emphasis on R&D, technological leadership, and innovation.
2. How many new lines of products or services has your firm marketed in the last 5 years? No new lines of products or services.
3. How many new lines of products or services has your firm marketed in the last 5 years? Changes in product or service lines have usually been quite dramatic.
4. In general top management of my firm have high-risk projects with chances of very high returns
5. In general top management of my firm believe that owing to the nature of the environment, bold, wide-ranging acts are necessary to achieve the firm's objectives.
6. When confronted with decision-making situations involving uncertainty, my firm typically adopts bold, aggressive posture in order to maximize the probability of exploiting potential opportunities.
7. In dealing with its competitors, my firm typically initiates actions which competitors then respond to.
8. In dealing with its competitors, my firm is very seldom the first business to introduce new products/services, administrative techniques, operating technologies, etc.
9. In dealing with its competitors, my firm typically adopts a very competitive, "undo-the-competitors" posture.

### **Öz Liderlik Ölçeği (Self-Leadership Scale)**

1. I use my imagination to picture myself performing well on important tasks.
2. I establish specific goals for my own performance.
3. Sometimes I find I'm talking to myself (out loud or in my head) to help me deal with difficult problems I face.
4. When I do an assignment especially well, I like to treat myself to some thing or activity I especially enjoy.
5. 'I think about my own beliefs and assumptions whenever I encounter a difficult situation.
6. I tend to get down on myself in my mind when I have performed poorly.
7. I make a point to keep track of how well I'm doing at work (school).
8. I focus my thinking on the pleasant rather than the unpleasant aspects of my job (school) activities.
9. I use written notes to remind myself of what I need to accomplish.
10. I visualize myself successfully performing a task before I do it.
11. I consciously have goals in mind for my work efforts.
12. Sometimes I talk to myself (out loud or in my head) to work through difficult situations.
13. When I do something well, I reward myself with a special event such as a good dinner, movie, shopping trip, etc.
14. I try to mentally evaluate the accuracy of my own beliefs about situations I am having problems with.
15. I tend to be tough on myself in my thinking when I have not done well on a task.
16. I usually am aware of how well I'm doing as I perform an activity.
17. I try to surround myself with objects and people that bring out my desirable behaviors.
18. I use concrete reminders (e.g., notes and lists) to help me focus on things I need to accomplish.
19. Sometimes I picture in my mind a successful performance before I actually do a task.
20. I work toward specific goals I have set for myself.

21. When I'm in difficult situations I will sometimes talk to myself (out loud or in my head) to help me get through it.
22. When I have successfully completed a task, I often reward myself with something I like.
23. I openly articulate and evaluate my own assumptions when I have a disagreement with someone else.
24. I feel guilt when I perform a task poorly.
25. I pay attention to how well I'm doing in my work.
26. When I have a choice, I try to do my work in ways that I enjoy rather than just trying to get it over with.
27. I purposefully visualize myself overcoming the challenges I face.
28. I think about the goals that I intend to achieve in the future.
29. I think about and evaluate the beliefs and assumptions that I hold.
30. I sometimes openly express displeasure with myself when I have not done well.
31. I keep track of my progress on projects I'm working on.
32. I seek out activities in my work that I enjoy doing.
33. I often mentally rehearse the way I plan to deal with a challenge before I actually face the challenge.
34. I write specific goals for my own performance.
35. I find my own favorite ways to get things done.

## EK V

**Tablo EK V-A: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğinin Madde Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları**

|                                                                     | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Ortalaması | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Varyansı | Madde Toplam Korelasyonu | Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Sayısı |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| YID1                                                                | 65,2351                                     | 80,776                                    | ,572                     | ,948                                      |
| YID2                                                                | 65,2203                                     | 80,847                                    | ,634                     | ,947                                      |
| YID3                                                                | 65,2203                                     | 79,324                                    | ,714                     | ,945                                      |
| YID4                                                                | 65,3144                                     | 78,876                                    | ,700                     | ,946                                      |
| YID5                                                                | 65,1955                                     | 79,170                                    | ,678                     | ,946                                      |
| YID6                                                                | 65,1856                                     | 80,072                                    | ,670                     | ,946                                      |
| YID7                                                                | 65,1114                                     | 79,633                                    | ,685                     | ,946                                      |
| YID8                                                                | 65,1584                                     | 78,372                                    | ,760                     | ,944                                      |
| YID9                                                                | 65,1955                                     | 79,215                                    | ,746                     | ,945                                      |
| YID10                                                               | 65,1064                                     | 80,090                                    | ,713                     | ,945                                      |
| YID11                                                               | 65,2376                                     | 79,110                                    | ,741                     | ,945                                      |
| YID12                                                               | 65,4554                                     | 78,735                                    | ,712                     | ,945                                      |
| YID13                                                               | 65,3094                                     | 79,579                                    | ,700                     | ,945                                      |
| YID14                                                               | 65,2327                                     | 79,792                                    | ,768                     | ,944                                      |
| YID15                                                               | 65,2500                                     | 80,426                                    | ,722                     | ,945                                      |
| YID16                                                               | 65,1510                                     | 80,521                                    | ,749                     | ,945                                      |
| YID17                                                               | 65,1337                                     | 80,920                                    | ,711                     | ,945                                      |
| <b>Anakütle: 404</b>                                                |                                             |                                           |                          |                                           |
| <b>İşleme alınan değişken sayısı: 17</b>                            |                                             |                                           |                          |                                           |
| Sorunların ve/veya fırsatların Farkına Varılması Alfa Değeri: 0,861 |                                             |                                           |                          |                                           |
| Fikir Oluşturma Alfa Değeri: 0, 858                                 |                                             |                                           |                          |                                           |
| Fikir için Destek Yaratma Alfa Değeri: 0,873                        |                                             |                                           |                          |                                           |
| Fikri Gerçekleştirme Alfa Değeri: 0,898                             |                                             |                                           |                          |                                           |
| <b>Toplam Alfa Değeri: .948</b>                                     |                                             |                                           |                          |                                           |

## EK VI

**Tablo EK VI-A: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Ölçeğinin Madde Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları**

|                                         | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Ortalaması | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Varyansı | Madde Toplam Korelasyonu | Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Sayısı |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| GY1                                     | 27,0149                                     | 32,020                                    | ,547                     | ,834                                      |
| GY2R                                    | 26,2277                                     | 34,792                                    | ,384                     | ,848                                      |
| GY3                                     | 26,9233                                     | 32,349                                    | ,513                     | ,837                                      |
| GY4                                     | 27,8218                                     | 32,658                                    | ,508                     | ,838                                      |
| GY5                                     | 27,3639                                     | 32,019                                    | ,586                     | ,830                                      |
| GY6                                     | 27,6559                                     | 32,311                                    | ,481                     | ,841                                      |
| GY7                                     | 27,2104                                     | 29,258                                    | ,715                     | ,815                                      |
| GY8                                     | 27,3391                                     | 29,083                                    | ,726                     | ,814                                      |
| GY9                                     | 27,6312                                     | 30,541                                    | ,610                     | ,827                                      |
| <b>Anakütle: 404</b>                    |                                             |                                           |                          |                                           |
| <b>İşleme alınan değişken sayısı: 9</b> |                                             |                                           |                          |                                           |
| Yenilikçilik Alfa Değeri: 0,649         |                                             |                                           |                          |                                           |
| Risk Alma Alfa Değeri: 0,716            |                                             |                                           |                          |                                           |
| Proaktiflik Alfa Değeri: 0,855          |                                             |                                           |                          |                                           |
| <b>Toplam Alfa Değeri: .848</b>         |                                             |                                           |                          |                                           |

## EK VII

**Tablo EK VII-A: Öz Liderlik Ölçeğinin Madde Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları**

|      | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Ortalaması | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Varyansı | Madde Toplam Korelasyonu | Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Sayısı |
|------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| OL1  | 132,7054                                    | 302,566                                   | ,537                     | ,937                                      |
| OL2  | 132,3837                                    | 303,850                                   | ,615                     | ,936                                      |
| OL3  | 132,8985                                    | 300,359                                   | ,499                     | ,937                                      |
| OL4  | 132,5965                                    | 301,457                                   | ,567                     | ,936                                      |
| OL5  | 132,7252                                    | 303,396                                   | ,537                     | ,937                                      |
| OL6  | 133,6188                                    | 318,217                                   | <b>,035</b>              | ,943                                      |
| OL7  | 132,5050                                    | 304,628                                   | ,582                     | ,936                                      |
| OL8  | 132,6881                                    | 306,166                                   | ,445                     | ,937                                      |
| OL9  | 132,3713                                    | 304,050                                   | ,520                     | ,937                                      |
| OL10 | 132,7178                                    | 299,344                                   | ,677                     | ,935                                      |
| OL11 | 132,5668                                    | 303,015                                   | ,631                     | ,936                                      |
| OL12 | 132,9257                                    | 299,225                                   | ,541                     | ,937                                      |
| OL13 | 132,8540                                    | 301,043                                   | ,492                     | ,937                                      |
| OL14 | 132,7104                                    | 302,638                                   | ,632                     | ,936                                      |
| OL15 | 133,0545                                    | 304,945                                   | ,399                     | ,938                                      |
| OL16 | 132,6213                                    | 307,263                                   | ,510                     | ,937                                      |
| OL17 | 132,6064                                    | 307,232                                   | ,481                     | ,937                                      |
| OL18 | 132,3540                                    | 305,222                                   | ,531                     | ,937                                      |
| OL19 | 132,7401                                    | 302,228                                   | ,571                     | ,936                                      |
| OL20 | 132,5050                                    | 302,742                                   | ,679                     | ,935                                      |
| OL21 | 132,9678                                    | 299,862                                   | ,532                     | ,937                                      |
| OL22 | 132,8193                                    | 300,898                                   | ,530                     | ,937                                      |
| OL23 | 132,6708                                    | 305,120                                   | ,554                     | ,936                                      |
| OL24 | 132,9035                                    | 308,683                                   | ,314                     | ,939                                      |
| OL25 | 132,3366                                    | 306,725                                   | ,619                     | ,936                                      |
| OL26 | 132,4356                                    | 305,269                                   | ,570                     | ,936                                      |
| OL27 | 132,6460                                    | 300,631                                   | ,669                     | ,935                                      |
| OL28 | 132,4802                                    | 301,814                                   | ,711                     | ,935                                      |
| OL29 | 132,5198                                    | 301,471                                   | ,734                     | ,935                                      |
| OL30 | 132,6807                                    | 305,325                                   | ,501                     | ,937                                      |
| OL31 | 132,4950                                    | 306,097                                   | ,586                     | ,936                                      |
| OL32 | 132,5569                                    | 304,247                                   | ,614                     | ,936                                      |
| OL33 | 132,6782                                    | 299,718                                   | ,705                     | ,935                                      |
| OL34 | 132,5124                                    | 301,719                                   | ,686                     | ,935                                      |
| OL35 | 132,5050                                    | 305,253                                   | ,554                     | ,936                                      |

**Anakütle: 404**

**İşleme alınan değişken sayısı: 34\***

Davranış Odaklı Olma Alfa Değeri: 0,891

Kendini Gözlemleme Alfa Değeri: 0,797

Hedef Belirleme Alfa Değeri: 0,865

Kendini Ödüllendirme Alfa Değeri: 0,852

Kendine Yüklenme Alfa Değeri: 0,679

Kendine Hatırlatıcılar Belirleme Alfa Değeri: 0,842

Doğal Ödül Alfa Değeri: 0,772

Yapıcı Düşünce Modeli Alfa Değeri: 0,893

Başarılı Performans Hayal Etme Alfa Değeri: 0,838

Kendi Kendine Konuşma Alfa Değeri: 0,866

İnanç ve Varsayımlarını Değerlendirme Alfa Değeri: 0,804

**Toplam Alfa Değeri: .943**

\* OL6 ifadesinin madde toplam korelasyon katsayısı 0,20'den küçük olduğu için ölçekten çıkarılmasıyla öz liderlik ölçeğindeki toplam madde sayısı 34 olmuştur.

## DAVRANIŞ ODAKLI OLMA BOYUTU GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI:

**Tablo EK VII-B1: Davranış Odaklı Olma Ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayısı**

| Cronbach's Alpha | Toplam Madde Sayısı |
|------------------|---------------------|
| .891             | 17                  |

**Tablo EK VII-B2: Davranış Odaklı Olma Ölçeğinin Madde Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları**

|      | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Ortalaması | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Varyansı | Madde Toplam Korelasyonu | Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Sayısı |
|------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| OL2  | 63,4530                                     | 71,896                                    | ,619                     | ,882                                      |
| OL11 | 63,6361                                     | 71,562                                    | ,629                     | ,882                                      |
| OL20 | 63,5743                                     | 71,441                                    | ,678                     | ,881                                      |
| OL28 | 63,5495                                     | 71,285                                    | ,687                     | ,880                                      |
| OL34 | 63,5817                                     | 70,944                                    | ,685                     | ,880                                      |
| OL4  | 63,6658                                     | 71,072                                    | ,541                     | ,885                                      |
| OL13 | 63,9233                                     | 70,741                                    | ,468                     | ,889                                      |
| OL22 | 63,8886                                     | 71,117                                    | ,482                     | ,888                                      |
| OL15 | 64,1238                                     | 72,456                                    | ,384                     | ,892                                      |
| OL24 | 63,9728                                     | 74,101                                    | ,309                     | ,895                                      |
| OL30 | 63,7500                                     | 72,352                                    | ,516                     | ,886                                      |
| OL7  | 63,5743                                     | 72,121                                    | ,597                     | ,883                                      |
| OL16 | 63,6906                                     | 74,085                                    | ,470                     | ,887                                      |
| OL25 | 63,4059                                     | 73,353                                    | ,624                     | ,883                                      |
| OL31 | 63,5644                                     | 72,629                                    | ,623                     | ,883                                      |
| OL9  | 63,4406                                     | 71,413                                    | ,556                     | ,884                                      |
| OL18 | 63,4233                                     | 71,987                                    | ,574                     | ,884                                      |

## DAVRANIŞ ODAKLI OLMA BOYUTU FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

**Tablo EK VII-B3: Davranış Odaklı Olma Boyutuna Ait KMO ve Barlett Testi Değerleri**

|                               |          |
|-------------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin            | ,887     |
| Bartlett's Test of Sphericity | 3383,127 |
| df                            | 136      |
| Anlamlılık Seviyesi (p)       | ,000     |



**Tablo EK VII-B4: Davranış Odaklı Olma Ölçeği için Toplam Açıklanan Varyans**

| Bileşenler                                       | Başlangıç Özdeğeri |                   |                   | Asıl Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |                   |                   | Rotasyon Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |                   |                   |
|--------------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                                  | Toplam             | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi | Toplam                                  | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi | Toplam                                      | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi |
| 1                                                | 6,791              | 39,948            | 39,948            | 6,791                                   | 39,948            | 39,948            | 3,454                                       | 20,318            | 20,318            |
| 2                                                | 1,760              | 10,356            | 50,304            | 1,760                                   | 10,356            | 50,304            | 2,425                                       | 14,266            | 34,584            |
| 3                                                | 1,431              | 8,417             | 58,721            | 1,431                                   | 8,417             | 58,721            | 2,389                                       | 14,053            | 48,637            |
| 4                                                | 1,014              | 5,965             | 64,686            | 1,014                                   | 5,965             | 64,686            | 1,859                                       | 10,938            | 59,576            |
| 5                                                | ,988               | 5,812             | 70,498            | ,988                                    | 5,812             | 70,498            | 1,857                                       | 10,922            | 70,498            |
| 6                                                | ,725               | 4,265             | 74,762            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 7                                                | ,619               | 3,644             | 78,406            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 8                                                | ,549               | 3,229             | 81,635            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 9                                                | ,475               | 2,797             | 84,432            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 10                                               | ,450               | 2,647             | 87,079            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 11                                               | ,442               | 2,600             | 89,679            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 12                                               | ,394               | 2,317             | 91,996            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 13                                               | ,357               | 2,103             | 94,099            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 14                                               | ,332               | 1,955             | 96,054            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 15                                               | ,280               | 1,647             | 97,700            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 16                                               | ,220               | 1,291             | 98,992            |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| 17                                               | ,171               | 1,008             | 100,000           |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |
| Extraction Method: Principal Component Analysis, |                    |                   |                   |                                         |                   |                   |                                             |                   |                   |

**Tablo EK VII-B5: Davranış Odaklı Olma Boyutunu Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları**

|      | Bileşenler |      |      |      |      |
|------|------------|------|------|------|------|
|      | 1          | 2    | 3    | 4    | 5    |
| OL20 | ,796       |      |      |      |      |
| OL2  | ,780       |      |      |      |      |
| OL11 | ,741       |      |      |      |      |
| OL34 | ,673       |      |      |      |      |
| OL7  | ,607       |      |      |      |      |
| OL16 |            | ,736 |      |      |      |
| OL25 |            | ,702 |      |      |      |
| OL31 |            | ,685 |      |      |      |
| OL28 |            | ,525 |      |      |      |
| OL22 |            |      | ,905 |      |      |
| OL13 |            |      | ,900 |      |      |
| OL4  |            |      | ,717 |      |      |
| OL24 |            |      |      | ,799 |      |
| OL15 |            |      |      | ,777 |      |
| OL30 |            |      |      | ,648 |      |
| OL18 |            |      |      |      | ,845 |
| OL9  |            |      |      |      | ,835 |

## DOĞAL ÖDÜL BOYUTU GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI:

**Tablo EK VII-C1: Doğal Ödül Ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayısı**

| Cronbach's Alpha | Toplam Madde Sayısı |
|------------------|---------------------|
| ,772             | 5                   |

**Tablo EK VII-C2: Doğal Ödül Ölçeğinin Madde Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları**

|      | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Ortalaması | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Varyansı | Madde Toplam Korelasyonu | Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Sayısı |
|------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| OL8  | 16,1733                                     | 5,836                                     | ,445                     | ,770                                      |
| OL17 | 16,0916                                     | 6,098                                     | ,488                     | ,748                                      |
| OL26 | 15,9208                                     | 5,954                                     | ,555                     | ,727                                      |
| OL32 | 16,0421                                     | 5,678                                     | ,650                     | ,695                                      |
| OL35 | 15,9901                                     | 5,717                                     | ,604                     | ,709                                      |

## DOĞAL ÖDÜL BOYUTU FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

**Tablo EK VII-C3: Doğal Ödül Boyutuna Ait KMO ve Barlett Testi Değerleri**

|                               |         |
|-------------------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin            | ,819    |
| Bartlett's Test of Sphericity | 499,229 |
| df                            | 10      |
| Anlamlılık Seviyesi (p)       | ,000    |

**Tablo EK VII-C4: Doğal Ödül Boyutu Ölçeği için Toplam Açıklanan Varyans**

| Bileşenler | Başlangıç Özdeğeri |                   |                   | Asıl Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |        |                   |
|------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------------|--------|-------------------|
|            | Toplam             | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi |                                         | Toplam | Varyansın Yüzdesi |
| 1          | 2,660              | 53,205            | 53,205            | 2,660                                   | 53,205 | 53,205            |
| 2          | ,735               | 14,694            | 67,900            |                                         |        |                   |
| 3          | ,643               | 12,864            | 80,764            |                                         |        |                   |
| 4          | ,532               | 10,634            | 91,397            |                                         |        |                   |
| 5          | ,430               | 8,603             | 100,000           |                                         |        |                   |

**Tablo EK VII-C5: Doğal Ödül Boyutunu Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları**

|      | Bileşen |
|------|---------|
|      | 1       |
| OL32 | ,814    |
| OL35 | ,778    |
| OL26 | ,740    |
| OL17 | ,673    |
| OL8  | ,626    |

## YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

**Tablo EK VII-D1: Yapıcı Düşünce Modeli Ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayısı**

|                  |                     |
|------------------|---------------------|
| Cronbach's Alpha | Toplam Madde Sayısı |
| ,893             | 12                  |

**Tablo EK VII-D2: Yapıcı Düşünce Modeli Ölçeğinin Madde Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları**

|      | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Ortalaması | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Varyansı | Madde Toplam Korelasyonu | Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Sayısı |
|------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| OL1  | 42,0619                                     | 49,860                                    | ,538                     | ,888                                      |
| OL10 | 42,0743                                     | 48,630                                    | ,681                     | ,880                                      |
| OL19 | 42,0965                                     | 49,378                                    | ,603                     | ,884                                      |
| OL27 | 42,0025                                     | 48,623                                    | ,721                     | ,879                                      |
| OL33 | 42,0347                                     | 48,947                                    | ,697                     | ,880                                      |
| OL3  | 42,2550                                     | 47,580                                    | ,583                     | ,887                                      |
| OL12 | 42,2822                                     | 47,335                                    | ,616                     | ,884                                      |
| OL21 | 42,3243                                     | 47,649                                    | ,604                     | ,885                                      |
| OL5  | 42,0817                                     | 50,487                                    | ,515                     | ,889                                      |
| OL14 | 42,0668                                     | 50,281                                    | ,608                     | ,885                                      |
| OL23 | 42,0272                                     | 51,555                                    | ,504                     | ,889                                      |
| OL29 | 41,8762                                     | 50,441                                    | ,652                     | ,883                                      |

## YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

**Tablo EK VII-D3: Yapıcı Düşünce Modeli Boyutuna Ait KMO ve Barlett Testi Değerleri**

|                               |          |
|-------------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin            | ,899     |
| Bartlett's Test of Sphericity | 2422,842 |
| df                            | 66       |
| Anlamlılık Seviyesi (p)       | ,000     |

**Tablo EK VII-D4: Yapıcı Düşünce Modeli Ölçeği için Toplam Açıklanan Varyans**

| Bileşenler                                       | Başlangıç Özdeğeri |                   |                   | Asıl Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |        |                   | Rotasyon Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |        |        |
|--------------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------------|--------|-------------------|---------------------------------------------|--------|--------|
|                                                  | Toplam             | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi |                                         | Toplam | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi                           |        | Toplam |
| 1                                                | 5,680              | 47,336            | 47,336            | 5,680                                   | 47,336 | 47,336            | 3,023                                       | 25,193 | 25,193 |
| 2                                                | 1,538              | 12,818            | 60,154            | 1,538                                   | 12,818 | 60,154            | 2,545                                       | 21,204 | 46,398 |
| 3                                                | ,861               | 7,173             | 67,327            | ,861                                    | 7,173  | 67,327            | 2,511                                       | 20,929 | 67,327 |
| 4                                                | ,717               | 5,973             | 73,300            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 5                                                | ,622               | 5,187             | 78,487            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 6                                                | ,578               | 4,821             | 83,307            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 7                                                | ,446               | 3,716             | 87,024            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 8                                                | ,418               | 3,484             | 90,508            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 9                                                | ,341               | 2,840             | 93,348            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 10                                               | ,310               | 2,583             | 95,931            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 11                                               | ,251               | 2,094             | 98,025            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 12                                               | ,237               | 1,975             | 100,000           |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. |                    |                   |                   |                                         |        |                   |                                             |        |        |

**Tablo EK VII-D5: Yapıcı Düşünce Modeli Boyutunu Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları**

|                                                                                                         | Bileşenler |       |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
|                                                                                                         | 1          | 2     | 3    |
| OL19                                                                                                    | ,820       | ,104  | ,208 |
| OL10                                                                                                    | ,772       | ,161  | ,324 |
| OL27                                                                                                    | ,768       | ,204  | ,353 |
| OL1                                                                                                     | ,657       | ,252  | ,121 |
| OL12                                                                                                    | ,194       | ,847  | ,194 |
| OL21                                                                                                    | ,141       | ,845  | ,236 |
| OL3                                                                                                     | ,231       | ,829  | ,109 |
| OL23                                                                                                    | ,299       | -,029 | ,734 |
| OL5                                                                                                     | ,081       | ,321  | ,652 |
| OL14                                                                                                    | ,227       | ,335  | ,638 |
| OL29                                                                                                    | ,453       | ,159  | ,631 |
| OL33                                                                                                    | ,519       | ,202  | ,592 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis.<br>Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. |            |       |      |

## EK VIII

**Tablo EK VIII-A: Öz Liderlik Ölçeğinin Madde Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları**

|      | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Ortalaması | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Varyansı | Madde Toplam Korelasyonu | Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Sayısı |
|------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| OL1  | 121,7748                                    | 260,289                                   | ,535                     | ,935                                      |
| OL2  | 121,4530                                    | 261,231                                   | ,623                     | ,935                                      |
| OL3  | 121,9678                                    | 257,927                                   | ,506                     | ,936                                      |
| OL4  | 121,6658                                    | 259,330                                   | ,563                     | ,935                                      |
| OL5  | 121,7946                                    | 261,310                                   | ,526                     | ,936                                      |
| OL7  | 121,5743                                    | 262,191                                   | ,580                     | ,935                                      |
| OL8  | 121,7574                                    | 263,336                                   | ,453                     | ,936                                      |
| OL9  | 121,4406                                    | 261,389                                   | ,527                     | ,936                                      |
| OL10 | 121,7871                                    | 257,334                                   | ,674                     | ,934                                      |
| OL11 | 121,6361                                    | 260,436                                   | ,639                     | ,934                                      |
| OL12 | 121,9950                                    | 257,097                                   | ,541                     | ,936                                      |
| OL13 | 121,9233                                    | 258,701                                   | ,494                     | ,936                                      |
| OL14 | 121,7797                                    | 260,291                                   | ,632                     | ,935                                      |
| OL15 | 122,1238                                    | 262,898                                   | ,385                     | ,938                                      |
| OL16 | 121,6906                                    | 264,442                                   | ,516                     | ,936                                      |
| OL17 | 121,6757                                    | 264,592                                   | ,480                     | ,936                                      |
| OL18 | 121,4233                                    | 262,602                                   | ,535                     | ,935                                      |
| OL19 | 121,8094                                    | 259,961                                   | ,569                     | ,935                                      |
| OL20 | 121,5743                                    | 260,195                                   | ,688                     | ,934                                      |
| OL21 | 122,0371                                    | 257,639                                   | ,534                     | ,936                                      |
| OL22 | 121,8886                                    | 258,506                                   | ,535                     | ,936                                      |
| OL23 | 121,7401                                    | 262,635                                   | ,553                     | ,935                                      |
| OL24 | 121,9728                                    | 266,731                                   | ,288                     | ,939                                      |
| OL25 | 121,4059                                    | 264,197                                   | ,615                     | ,935                                      |
| OL26 | 121,5050                                    | 262,583                                   | ,577                     | ,935                                      |
| OL27 | 121,7153                                    | 258,606                                   | ,663                     | ,934                                      |
| OL29 | 121,5891                                    | 259,330                                   | ,729                     | ,934                                      |
| OL30 | 121,7500                                    | 263,156                                   | ,487                     | ,936                                      |
| OL31 | 121,5644                                    | 263,606                                   | ,582                     | ,935                                      |
| OL32 | 121,6262                                    | 261,634                                   | ,621                     | ,935                                      |
| OL34 | 121,5817                                    | 259,475                                   | ,685                     | ,934                                      |
| OL35 | 121,5743                                    | 262,622                                   | ,558                     | ,935                                      |

**Anakütle: 404**

**İşleme alınan değişken sayısı: 32\***

Davranış Odaklı Olma Alfa Değeri: 0,880  
Kendini Gözlemleme Alfa Değeri: 0,748  
Hedef Belirleme Alfa Değeri: 0,865  
Kendini Ödüllendirme Alfa Değeri: 0,852  
Kendine Yüklenme Alfa Değeri: 0,679  
Kendine Hatırlatıcılar Belirleme Alfa Değeri: 0,842  
Doğal Ödül Alfa Değeri: 0,772  
Yapıcı Düşünce Modeli Alfa Değeri: 0,880  
Başarılı Performans Hayal Etme Alfa Değeri: 0,838  
Kendi Kendine Konuşma Alfa Değeri: 0,866  
İnanç ve Varsayımlarını Değerlendirme Alfa Değeri: 0,739

**Toplam Alfa Değeri: ,937**

\* Öz liderlik ölçeğinde birden çok faktörde yüksek yük değerleri bulunan OL28 ve OL33 ifadelerinin ölçekten çıkarılmasından sonra öz liderlik ölçeğinde 32 ifade bulunmaktadır.



## DAVRANIŞ ODAKLI OLMA GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI:

**Tablo EK VIII-B1: Davranış Odaklı Olma Ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayısı**

| Cronbach's Alpha | Toplam Madde Sayısı |
|------------------|---------------------|
| ,880             | 16                  |

**Tablo EK VIII-B2: Davranış Odaklı Olma Ölçeğinin Madde Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları**

|      | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Ortalaması | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Varyansı | Madde Toplam Korelasyonu | Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Sayısı |
|------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| OL2  | 59,3639                                     | 62,991                                    | ,615                     | ,870                                      |
| OL4  | 59,5470                                     | 62,720                                    | ,621                     | ,870                                      |
| OL7  | 59,4851                                     | 62,583                                    | ,673                     | ,868                                      |
| OL9  | 59,4926                                     | 62,201                                    | ,673                     | ,868                                      |
| OL11 | 59,5767                                     | 62,175                                    | ,540                     | ,873                                      |
| OL13 | 59,8342                                     | 61,821                                    | ,468                     | ,877                                      |
| OL15 | 59,7995                                     | 62,186                                    | ,482                     | ,876                                      |
| OL16 | 60,0347                                     | 63,319                                    | ,391                     | ,881                                      |
| OL18 | 59,8837                                     | 64,986                                    | ,308                     | ,884                                      |
| OL20 | 59,6609                                     | 63,431                                    | ,511                     | ,874                                      |
| OL22 | 59,4851                                     | 63,188                                    | ,594                     | ,871                                      |
| OL24 | 59,6015                                     | 65,074                                    | ,463                     | ,876                                      |
| OL25 | 59,3168                                     | 64,411                                    | ,615                     | ,871                                      |
| OL30 | 59,4752                                     | 63,749                                    | ,612                     | ,871                                      |
| OL31 | 59,3515                                     | 62,482                                    | ,556                     | ,872                                      |
| OL34 | 59,3342                                     | 63,136                                    | ,565                     | ,872                                      |

## DAVRANIŞ ODAKLI OLMA BOYUTU FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

**Tablo EK VIII-B3: Davranış Odaklı Olma Boyutuna Ait KMO ve Barlett Testi Değerleri**

|                               |          |
|-------------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin            | ,872     |
| Bartlett's Test of Sphericity | 3074,072 |
| df                            | 120      |
| Anlamlılık Seviyesi (p)       | ,000     |

**Tablo EK VIII-B4: Davranış Odaklı Olma Ölçeği için Toplam Açıklanan Varyans**

| Bileşenler                                       | Başlangıç Özdeğeri |                   |                   | Asıl Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |        |                   | Rotasyon Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |        |        |
|--------------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------------|--------|-------------------|---------------------------------------------|--------|--------|
|                                                  | Toplam             | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi |                                         | Toplam | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi                           |        | Toplam |
| 1                                                | 6,249              | 39,056            | 39,056            | 6,249                                   | 39,056 | 39,056            | 3,334                                       | 20,839 | 20,839 |
| 2                                                | 1,760              | 10,999            | 50,055            | 1,760                                   | 10,999 | 50,055            | 2,348                                       | 14,674 | 35,513 |
| 3                                                | 1,430              | 8,934             | 58,989            | 1,430                                   | 8,934  | 58,989            | 2,051                                       | 12,817 | 48,330 |
| 4                                                | ,996               | 6,228             | 65,217            | ,996                                    | 6,228  | 65,217            | 1,866                                       | 11,662 | 59,992 |
| 5                                                | ,986               | 6,165             | 71,383            | ,986                                    | 6,165  | 71,383            | 1,823                                       | 11,391 | 71,383 |
| 6                                                | ,707               | 4,418             | 75,800            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 7                                                | ,610               | 3,815             | 79,615            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 8                                                | ,549               | 3,429             | 83,045            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 9                                                | ,474               | 2,962             | 86,007            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 10                                               | ,449               | 2,806             | 88,813            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 11                                               | ,403               | 2,517             | 91,330            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 12                                               | ,368               | 2,297             | 93,627            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 13                                               | ,337               | 2,104             | 95,731            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 14                                               | ,280               | 1,751             | 97,481            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 15                                               | ,230               | 1,437             | 98,918            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 16                                               | ,173               | 1,082             | 100,000           |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| Extraction Method: Principal Component Analysis, |                    |                   |                   |                                         |        |                   |                                             |        |        |

**Tablo EK VIII-B5: Davranış Odaklı Olma Boyutunu Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları**

|      | Bileşenler |      |      |      |   |
|------|------------|------|------|------|---|
|      | 1          | 2    | 3    | 4    | 5 |
| OL20 | ,803       |      |      |      |   |
| OL2  | ,781       |      |      |      |   |
| OL11 | ,750       |      |      |      |   |
| OL34 | ,684       |      |      |      |   |
| OL7  | ,609       |      |      |      |   |
| OL22 |            | ,906 |      |      |   |
| OL13 |            | ,903 |      |      |   |
| OL4  |            | ,717 |      |      |   |
| OL16 |            |      | ,764 |      |   |
| OL25 |            |      | ,693 |      |   |
| OL31 |            |      | ,668 |      |   |
| OL24 |            |      |      | ,803 |   |
| OL15 |            |      |      | ,771 |   |

|                                                     |  |  |  |      |      |
|-----------------------------------------------------|--|--|--|------|------|
| OL30                                                |  |  |  | ,659 |      |
| OL18                                                |  |  |  |      | ,848 |
| OL9                                                 |  |  |  |      | ,836 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis,    |  |  |  |      |      |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization, |  |  |  |      |      |
| a, Rotation converged in 6 iterations,              |  |  |  |      |      |

## DOĞAL ÖDÜL BOYUTU GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI:

**Tablo EK VIII-C1: Doğal Ödül Ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayısı**

| Cronbach's Alpha | Toplam Madde Sayısı |
|------------------|---------------------|
| ,772             | 5                   |

**Tablo EK VIII-C2: Doğal Ödül Ölçeğinin Madde Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları**

|      | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Ortalaması | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Varyansı | Madde Toplam Korelasyonu | Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Sayısı |
|------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| OL8  | 16,1733                                     | 5,836                                     | ,445                     | ,770                                      |
| OL17 | 16,0916                                     | 6,098                                     | ,488                     | ,748                                      |
| OL26 | 15,9208                                     | 5,954                                     | ,555                     | ,727                                      |
| OL32 | 16,0421                                     | 5,678                                     | ,650                     | ,695                                      |
| OL35 | 15,9901                                     | 5,717                                     | ,604                     | ,709                                      |

## DOĞAL ÖDÜL BOYUTU FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

**Tablo EK VIII-C3: Doğal Ödül Boyutuna Ait KMO ve Barlett Testi Değerleri**

|                               |         |
|-------------------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin            | ,819    |
| Bartlett's Test of Sphericity | 499,229 |
| df                            | 10      |
| Anlamlılık Seviyesi (p)       | ,000    |

**Tablo EK VIII-C4: Doğal Ödül Boyutu Ölçeği için Toplam Açıklanan Varyans**

| Bileşenler | Başlangıç Özdeğeri |                   |                   | Asıl Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |        |                   |
|------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------------|--------|-------------------|
|            | Toplam             | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi |                                         | Toplam | Varyansın Yüzdesi |
| 1          | 2,660              | 53,205            | 53,205            | 2,660                                   | 53,205 | 53,205            |
| 2          | ,735               | 14,694            | 67,900            |                                         |        |                   |
| 3          | ,643               | 12,864            | 80,764            |                                         |        |                   |
| 4          | ,532               | 10,634            | 91,397            |                                         |        |                   |
| 5          | ,430               | 8,603             | 100,000           |                                         |        |                   |

**Tablo EK VIII-C5: Doğal Ödül Boyutunu Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları**

|      | Bileşen |
|------|---------|
|      | 1       |
| OL32 | ,814    |
| OL35 | ,778    |
| OL26 | ,740    |
| OL17 | ,673    |
| OL8  | ,626    |

#### **YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ**

**Tablo EK VIII-D1: Yapıcı Düşünce Modeli Ölçeğinin Cronbach's Alpha Katsayısı**

| Cronbach's Alpha | Toplam Madde Sayısı |
|------------------|---------------------|
| ,880             | 11                  |

**Tablo EK VIII-D2: Yapıcı Düşünce Modeli Ölçeğinin Madde Toplam Korelasyon Analizi Sonuçları**

|      | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Ortalaması | Değişken Silindiği Zaman Ölçeğin Varyansı | Madde Toplam Korelasyonu | Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Sayısı |
|------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| OL1  | 38,1708                                     | 41,507                                    | ,531                     | ,873                                      |
| OL3  | 38,3639                                     | 39,125                                    | ,599                     | ,870                                      |
| OL5  | 38,1906                                     | 42,080                                    | ,508                     | ,875                                      |
| OL10 | 38,1832                                     | 40,443                                    | ,669                     | ,865                                      |
| OL12 | 38,3911                                     | 39,028                                    | ,623                     | ,868                                      |
| OL14 | 38,1757                                     | 41,907                                    | ,600                     | ,869                                      |
| OL19 | 38,2054                                     | 41,126                                    | ,591                     | ,870                                      |
| OL21 | 38,4332                                     | 39,328                                    | ,610                     | ,869                                      |
| OL23 | 38,1361                                     | 43,190                                    | ,483                     | ,876                                      |
| OL27 | 38,1114                                     | 40,462                                    | ,707                     | ,863                                      |
| OL29 | 37,9851                                     | 42,114                                    | ,637                     | ,868                                      |

## YAPICI DÜŞÜNCE MODELİ FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

**Tablo EK VIII-D3: Yapıcı Düşünce Modeli Boyutuna Ait KMO ve Bartlett Testi Değerleri**

|                               |          |
|-------------------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin            | ,881     |
| Bartlett's Test of Sphericity | 2103,527 |
| df                            | 55       |
| Anlamlılık Seviyesi (p)       | ,000     |

**Tablo EK VIII-D4: Yapıcı Düşünce Modeli Ölçeği için Toplam Açıklanan Varyans**

| Bileşenler | Başlangıç Özdeğeri |                   |                   | Asıl Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |        |                   | Rotasyon Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı |        |        |
|------------|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------------------|--------|-------------------|---------------------------------------------|--------|--------|
|            | Toplam             | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi |                                         | Toplam | Varyansın Yüzdesi | Kümülatif Yüzdesi                           |        | Toplam |
| 1          | 5,122              | 46,567            | 46,567            | 5,122                                   | 46,567 | 46,567            | 2,824                                       | 25,673 | 25,673 |
| 2          | 1,506              | 13,689            | 60,256            | 1,506                                   | 13,689 | 60,256            | 2,509                                       | 22,808 | 48,481 |
| 3          | ,851               | 7,739             | 67,995            | ,851                                    | 7,739  | 67,995            | 2,147                                       | 19,514 | 67,995 |
| 4          | ,714               | 6,493             | 74,488            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 5          | ,622               | 5,657             | 80,145            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 6          | ,578               | 5,257             | 85,402            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 7          | ,446               | 4,054             | 89,456            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 8          | ,346               | 3,147             | 92,603            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 9          | ,312               | 2,834             | 95,437            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 10         | ,265               | 2,409             | 97,845            |                                         |        |                   |                                             |        |        |
| 11         | ,237               | 2,155             | 100,000           |                                         |        |                   |                                             |        |        |

**Tablo EK VIII-D5: Yapıcı Düşünce Modeli Boyutunu Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları**

|      | Bileşenler |       |      |
|------|------------|-------|------|
|      | 1          | 2     | 3    |
| OL19 | ,827       | ,106  | ,195 |
| OL10 | ,780       | ,164  | ,313 |
| OL27 | ,777       | ,209  | ,334 |
| OL1  | ,653       | ,252  | ,119 |
| OL12 | ,195       | ,851  | ,181 |
| OL21 | ,143       | ,849  | ,223 |
| OL3  | ,229       | ,826  | ,120 |
| OL23 | ,320       | -,029 | ,730 |

|      |      |      |      |
|------|------|------|------|
| OL5  | ,090 | ,314 | ,673 |
| OL14 | ,242 | ,333 | ,641 |
| OL29 | ,471 | ,160 | ,625 |

## EK IX

**Tablo EK IX -A: Değişkenlerin Ortalama Değerleri**

|                                                  | N   | Ortalama | Standart Sapma |
|--------------------------------------------------|-----|----------|----------------|
| <b>YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI</b>                    | 404 | 4,08     | 0,752          |
| Sorunların ve/veya fırsatların Farkına Varılması | 404 | 4,07     | 0,785          |
| YID1                                             | 404 | 4,06     | 0,81           |
| YID2                                             | 404 | 4,07     | 0,73           |
| YID3                                             | 404 | 4,07     | 0,77           |
| YID4                                             | 404 | 3,98     | 0,82           |
| YID5                                             | 404 | 4,10     | 0,82           |
| YID6                                             | 404 | 4,11     | 0,76           |
| Fikir Oluşturma                                  | 404 | 4,14     | 0,77           |
| YID7                                             | 404 | 4,18     | 0,78           |
| YID8                                             | 404 | 4,14     | 0,80           |
| YID9                                             | 404 | 4,10     | 0,75           |
| Fikir için Destek Yaratma                        | 404 | 4,02     | 0,765          |
| YID10                                            | 404 | 4,19     | 0,71           |
| YID11                                            | 404 | 4,06     | 0,76           |
| YID12                                            | 404 | 3,84     | 0,82           |
| YID13                                            | 404 | 3,99     | 0,77           |
| Fikri Gerçekleştirme                             | 404 | 4,10     | 0,669          |
| YID14                                            | 404 | 4,06     | 0,69           |
| YID15                                            | 404 | 4,04     | 0,68           |
| YID16                                            | 404 | 4,14     | 0,65           |
| YID17                                            | 404 | 4,16     | 0,65           |
| <b>ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ</b>          | 404 | 3,41     | 1,033          |
| Yenilikçilik                                     | 404 | 3,93     | 0,960          |
| GY1                                              | 404 | 3,63     | 1,02           |
| GY2 R                                            | 404 | 4,42     | 0,85           |
| GY3                                              | 404 | 3,73     | 1,02           |
| Risk Alma                                        | 404 | 3,04     | 1,007          |
| GY4                                              | 404 | 2,83     | 0,98           |
| GY5                                              | 404 | 3,28     | 0,96           |
| GY6                                              | 404 | 2,99     | 1,07           |
| Proaktiflik                                      | 404 | 3,26     | 1,132          |
| GY7                                              | 404 | 3,44     | 1,14           |
| GY8                                              | 404 | 3,31     | 1,14           |
| GY9                                              | 404 | 3,02     | 1,12           |
| <b>ÖZ LİDERLİK</b>                               | 404 | 3,93     | 0,886          |
| Davranış Odaklı Olma                             | 404 | 3,97     | 0,895          |
| Hedef Belirleme                                  | 404 | 4,08     | 0,788          |



|                                       |     |      |       |
|---------------------------------------|-----|------|-------|
| OL2                                   | 404 | 4,19 | 0,79  |
| OL11                                  | 404 | 4,00 | 0,80  |
| OL20                                  | 404 | 4,06 | 0,76  |
| OL7                                   | 404 | 4,06 | 0,79  |
| OL34                                  | 404 | 4,06 | 0,80  |
| Kendini Ödüllendirme                  | 404 | 3,81 | 1,043 |
| OL4                                   | 404 | 3,97 | 0,96  |
| OL13                                  | 404 | 3,72 | 1,12  |
| OL22                                  | 404 | 3,75 | 1,05  |
| Kendine Yüklenme                      | 404 | 3,69 | 1,064 |
| OL15                                  | 404 | 3,51 | 1,09  |
| OL24                                  | 404 | 3,67 | 1,05  |
| OL30                                  | 404 | 3,89 | 0,87  |
| Kendini Gözlemleme                    | 404 | 4,08 | 0,710 |
| OL16                                  | 404 | 3,95 | 0,76  |
| OL25                                  | 404 | 4,23 | 0,65  |
| OL31                                  | 404 | 4,07 | 0,72  |
| Kendine Hatırlatıcılar Belirleme      | 404 | 4,21 | 0,869 |
| OL9                                   | 404 | 4,20 | 0,91  |
| OL18                                  | 404 | 4,22 | 0,83  |
| Doğal Ödül                            | 404 | 4,01 | 0,812 |
| OL8                                   | 404 | 3,88 | 0,92  |
| OL17                                  | 404 | 3,96 | 0,80  |
| OL26                                  | 404 | 4,13 | 0,78  |
| OL32                                  | 404 | 4,01 | 0,77  |
| OL35                                  | 404 | 4,06 | 0,80  |
| Yapıcı Düşünce Modeli                 | 404 | 3,81 | 0,950 |
| Başarılı Performans Hayal Etme        | 404 | 3,87 | 0,908 |
| OL1                                   | 404 | 3,86 | 0,95  |
| OL10                                  | 404 | 3,85 | 0,90  |
| OL19                                  | 404 | 3,83 | 0,92  |
| OL27                                  | 404 | 3,92 | 0,86  |
| Kendi Kendine Konuşma                 | 404 | 3,64 | 1,12  |
| OL3                                   | 404 | 3,67 | 1,14  |
| OL12                                  | 404 | 3,64 | 1,11  |
| OL21                                  | 404 | 3,60 | 1,10  |
| İnanç ve Varsayımlarını Değerlendirme | 404 | 3,91 | 0,824 |
| OL5                                   | 404 | 3,84 | 0,91  |
| OL14                                  | 404 | 3,86 | 0,82  |
| OL23                                  | 404 | 3,90 | 0,80  |
| OL29                                  | 404 | 4,05 | 0,76  |

## EK X:

**Tablo EK X-A: Yenilikçi İş Davranışı, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Öz Liderlik Değişkenlerinin ve Alt Faktörlerinin İlişkileri**

|        | YID    | GY     | OL     | YIDF1  | YIDF2  | YIDF3  | YIDF4  | GYF1   | GYF2  | GYF3   | OLF1   | OLF2   | OLF3   | OLF1_1 | OLF1_2 | OLF1_3 | OLF1_4 | OLF1_5 | OLF3_1 | OLF3_2 | OLF3_3 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| YID    | 1      |        |        |        |        |        |        |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| GY     | ,208** | 1      |        |        |        |        |        |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| OL     | ,599** | ,324** | 1      |        |        |        |        |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| YIDF1  | ,533** | ,085   | ,342** | 1      |        |        |        |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| YIDF2  | ,471** | 0,04   | ,177** | ,000   | 1      |        |        |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| YIDF3  | ,493** | ,073   | ,289** | ,000   | ,000   | 1      |        |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| YIDF4  | ,501** | ,217** | ,381** | ,000   | ,000   | ,000   | 1      |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| GYF1   | ,281** | ,517** | ,306** | ,160** | ,089   | ,066   | ,243** | 1      |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| GYF2   | ,006   | ,546** | ,102*  | -,048  | -,005  | 0,05   | ,018   | ,000   | 1     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| GYF3   | ,091   | ,660** | ,166** | ,042   | -,004  | ,017   | ,124*  | ,000   | ,000  | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| OLF1   | ,575** | ,340** | ,952** | ,360** | ,157** | ,248** | ,372** | ,336** | ,076  | ,188** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| OLF2   | ,554** | ,242** | ,812** | ,290** | ,187** | ,296** | ,331** | ,272** | ,084  | ,083   | ,730** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| OLF3   | ,503** | ,266** | ,909** | ,256** | ,151** | ,264** | ,330** | ,214** | ,119* | ,137** | ,768** | ,639** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |
| OLF1_1 | ,410** | ,210** | ,630** | ,262** | ,144** | ,159** | ,247** | ,223** | -,003 | ,147** | ,655** | ,473** | ,516** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |
| OLF1_2 | ,187** | ,054   | ,400** | ,050   | ,081   | ,167** | ,080   | ,049   | ,057  | -,004  | ,368** | ,237** | ,410** | ,000   | 1      |        |        |        |        |        |        |
| OLF1_3 | ,302** | ,111*  | ,441** | ,110** | ,099*  | ,145** | ,250** | ,161** | ,050  | ,000   | ,440** | ,525** | ,301** | ,000   | ,000   | 1      |        |        |        |        |        |
| OLF1_4 | ,125*  | ,167** | ,269** | ,187** | -,060  | ,69    | ,037   | ,057   | ,107* | ,120*  | ,307** | ,088   | ,252** | ,000   | ,000   | ,000   | 1      |        |        |        |        |
| OLF1_5 | ,174** | ,213** | ,300** | ,169** | ,021   | -,007  | ,155** | ,219** | ,004  | ,148** | ,384** | ,194** | ,182** | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | 1      |        |        |        |
| OLF3_1 | ,354** | ,208** | ,578** | ,170** | ,128*  | ,237** | ,171** | ,184** | ,076  | ,109*  | ,482** | ,380** | ,655** | ,424** | ,130*  | ,166** | ,151** | ,097   | 1      |        |        |
| OLF3_2 | ,110*  | -,006  | ,375** | ,044   | ,022   | ,02    | ,133** | -,038  | ,002  | ,019   | ,269** | ,200** | ,500** | ,137** | ,380** | -,009  | ,063   | ,062   | ,000   | 1      |        |
| OLF3_3 | ,383** | ,236** | ,604** | ,225** | ,101*  | ,177** | ,256** | ,192** | ,122* | ,106*  | ,557** | ,503** | ,558** | ,305** | ,228** | ,333** | ,210** | ,160** | ,000   | ,000   | 1      |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Yenilikçi iş davranışı, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik değişkenlerinin ve alt faktörlerinin ilişkileri tablosunda yer alan kısaltmaların açıklamaları alttaki şekildedir:

| KISALTMALAR | AÇIKLAMALAR                                                            |
|-------------|------------------------------------------------------------------------|
| YID         | Yenilikçi iş davranışı değişkeni                                       |
| GY          | Girişimcilik yönelimi değişkeni                                        |
| OL          | Öz liderlik değişkeni                                                  |
| YIDF1       | Sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması boyutu                |
| YIDF2       | Fikir oluşturma                                                        |
| YIDF3       | Fikir için destek yaratma                                              |
| YIDF4       | Fikri gerçekleştirme                                                   |
| GYF1        | Yenilikçilik                                                           |
| GYF2        | Risk alma                                                              |
| GYF3        | Proaktiflik                                                            |
| OLF1        | Davranış odaklı olma                                                   |
| OLF2        | Doğal ödül boyutu                                                      |
| OLF3        | Yapıcı düşünce boyutu                                                  |
| OLF1_1      | Davranış odaklı olma hedef belirleme alt boyutu                        |
| OLF1_2      | Davranış odaklı olma kendini ödüllendirme                              |
| OLF1_3      | Davranış odaklı olma kendini gözlemleme alt boyutu                     |
| OLF1_4      | Davranış odaklı olma kendine yüklenme alt boyutu                       |
| OLF1_5      | Davranış odaklı olma hatırlatıcılar belirleme alt boyutu               |
| OLF3_1      | Yapıcı düşünce modeli başarılı performans hayal etme alt boyutu        |
| OLF3_2      | Yapıcı düşünce modeli kendi kendine konuşma alt boyutu                 |
| OLF3_3      | Yapıcı düşünce modeli inanç ve varsayımlarını değerlendirme alt boyutu |

## EK XI

Örgütlerin girişimcilik yönelimi, yenilikçi iş davranışı ve öz liderlik değişkenleri arasında regresyon analizi yapabilmek için gereken ön şartlar aşağıda listelenmektedir.<sup>668</sup>

- a. Doğrusallık: Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olması korelasyon ve regresyon analizlerinin varsayımları arasında yer almaktadır. Değişkenlerin doğrusal bir dağılım izlememesi analiz sonuçlarının yanlış olduğu anlamına gelmemekle birlikte; doğrusallık analiz sonuçlarının daha doğru sonuçlar vereceğini göstermektedir. Doğrusallığın tespiti için serpinti diyagramından ve korelasyon analizinden yararlanılmaktadır.
- b. Normallik: Çok değişkenli parametrik istatistik tekniklerin çoğu, örneklerin çok değişkenli normal dağılımlı anakütlelerden geldiğini varsaymaktadır. Bu varsayım, bazı işlemleri ve sonuçları yorumlamayı kolaylaştırmanın ötesinde, dağılım teorisi açısından da gereklidir. Hata terimlerinin normal dağılımı regresyon aracılığıyla elde edilen p-p grafikleriyle ölçülebilmektedir. Bu grafiklerde hata terimlerinin normal dağıldığı varsayımını yapabilmek için hata terimlerinin diyagonalde yer alan doğru üzerinde sıralanması gerekmektedir.
- c. Çoklu bağıntı (multicollinearity): Bağımsız değişkenler arasındaki ilişki çoklu bağıntı olarak tanımlanmaktadır. Çoklu bağıntı, bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenlerle olan ilişkisinin derecesine göre değişkenin tahmin gücünü azaltır. Çoklu bağıntı artıkça bağımsız değişken tarafından açıklanan spesifik varyans azalmakta, ortak varyans yüzdesi ise artmaktadır. Bu durum modelin tahmin gücünü azaltmaktadır. Korelasyon katsayılarının 0,80 değerinden büyük olduğu durumlarda çoklu bağıntıdan şüphelenilmektedir. Bu durumda regresyon analizi ile elde edilen varyans artış faktörleri olan VIF (Variance Inflation Factors) değerine bakılır. VIF değerinin 10'dan büyük olmaması gerekir.

---

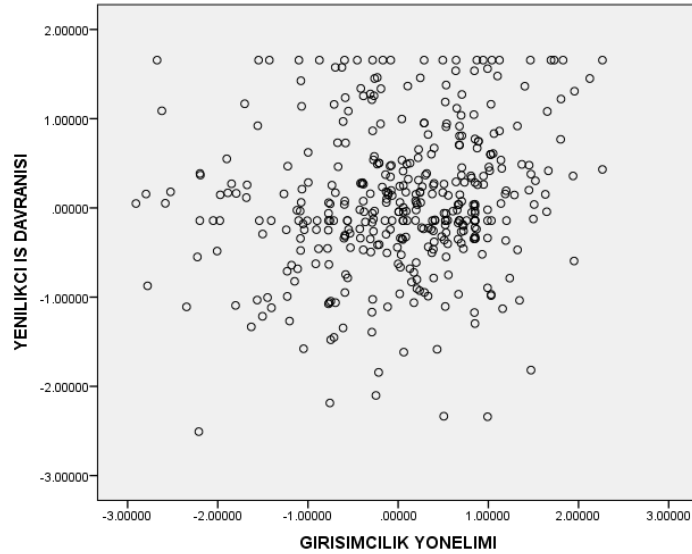
<sup>668</sup> Kalaycı, Şeref, A.g.e, ss. 208-232; Sipahi, A.e., 155-175.

- d. Otokorelasyon: Otokorelasyon hataların bağımsızlığıyla ilgili olmaktadır. Dublin Watson istatistiği otokorelasyonu saptamak için kullanılmaktadır. Dublin Watson istatistik değerinin 1,5 ile 2,5 aralığında olması otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

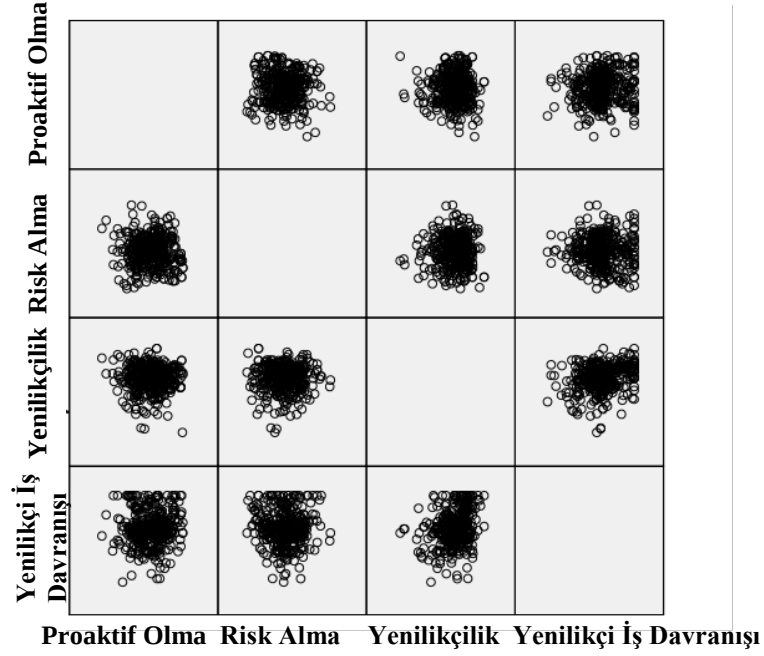
#### **Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Yenilikçi İş Davranışı Değişkenleri Arasında Regresyon Analizi Yapabilmek İçin Gereken Ön Şartlar:**

- a. **Doğrusallık:** Korelasyon katsayısı ( $r=0,208$ ) örgütlerin girişimcilik yönelimi ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bu değişkenlerle ilgili serpinti diyagramına bakılmıştır ve değişkenler doğrusala yakın ilişki göstermektedir (bakınız Şekil XI-A). Şekil XI-B’de örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları ile yenilikçi iş davranışı arasındaki serpinti matrisi görülmektedir. Örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutlarından yenilikçilik ile yenilikçi iş davranışı arasında doğrusal ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (bakınız Şekil XI-B). Böylece regresyon analizi koşulları arasında yer alan doğrusallık sağlanmaktadır.

#### **Şekil XI-A: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Serpinti Diyagramı**

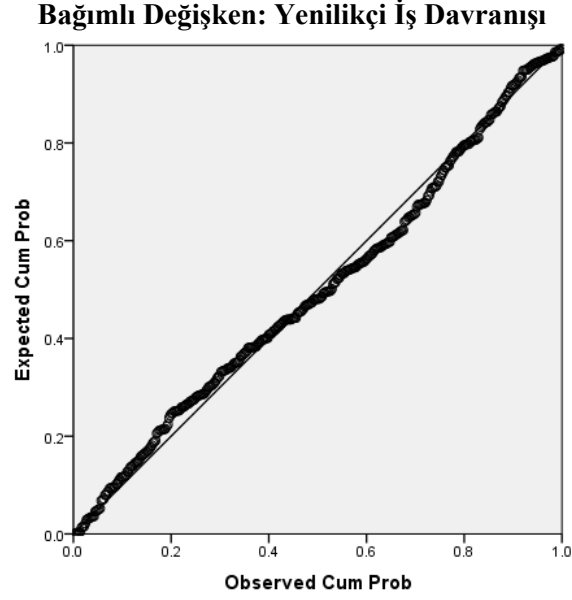


**Şekil XI-B: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Serpinti Matrisi**

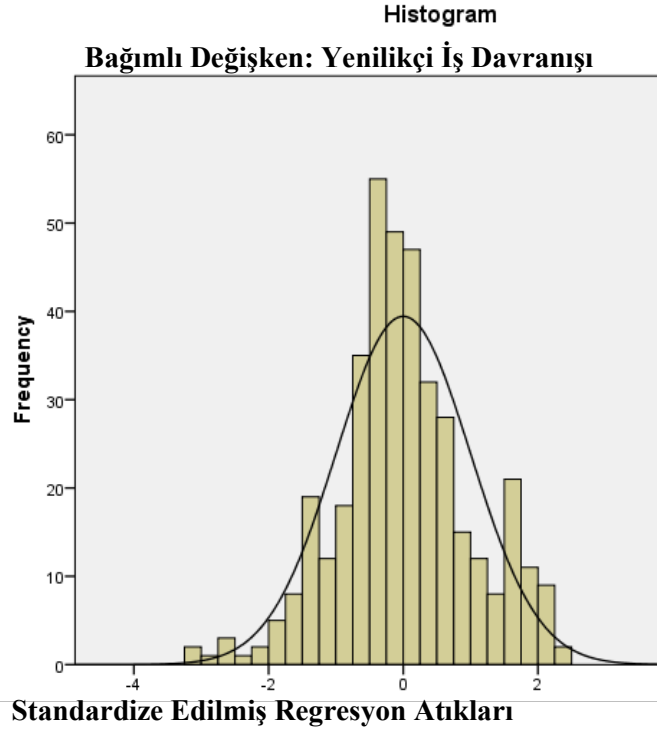


- b. **Normallik:** Şekil XI-C’de standardize edilmiş hata terimleriyle modelin tahmin değerleri arasındaki p-p grafiği çizilmiştir. Bu grafikte diyagonalden aşırı uzaklaşma olmadığı için normal bir dağılım olduğu söylenebilir. Ayrıca, standardize edilmiş regresyon artıklarının histogram eğrisine baktığımızda normal dağılım olduğunu görmekteyiz (bakınız Şekil XI-D). Böylece regresyon analizinin bu koşulunun sağlandığını söyleyebiliriz.

**Şekil XI-C: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Yenilikçi İş Davranışı P-Plot Grafiği**



**Şekil XI-D: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Yenilikçi İş Davranışı Standardize Edilmiş Regresyon Atıkları**



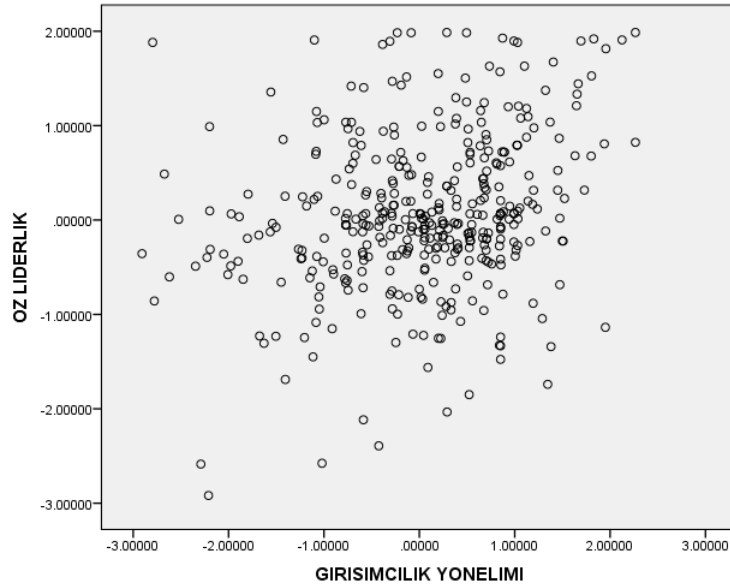
- c. **Çoklu bağıntı:** Örgütlerin girişimcilik yönelimi ve yenilikçi iş davranışı değişkenlerinin korelasyon katsayısı ( $r=0,208$ ) 0,80 değerinden küçük bulunmuştur. Tablo 26’da görüldüğü üzere VIF değeri (1) 10’dan küçük olmaktadır. Ayrıca, örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları ve yenilikçi iş davranışı korelasyon katsayıları ( $r=0,281$ ,  $r=0,006$ ,  $r=0,091$  ) 0,80 değerinden küçük bulunmuştur. Tablo 29’da görüldüğü üzere VIF değeri (1) 10’dan küçük olmaktadır. Böylece regresyon analizi koşulları arasında yer alan çoklu bağıntı problemi olmadığı doğrulanmaktadır.
- d. **Otokorelasyon:** Örgütlerin girişimcilik yönelimi ve yenilikçi iş davranışı için Dublin Watson değeri (1,5) incelendiğinde 1,5 ile 2,5 aralığında olduğu görülmektedir (bakınız Tablo 24). Ayrıca, örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları ve yenilikçi iş davranışı için Dublin Watson değeri (1,5) incelendiğinde de 1,5 ile 2,5 aralığında olduğu görülmektedir (bakınız Tablo 27). Bu durum, hata terimleri arasında ilişki olmadığını göstermektedir. Böylece regresyon analizi koşulları arasında yer alan otokorelasyonun olmadığı doğrulanmaktadır.



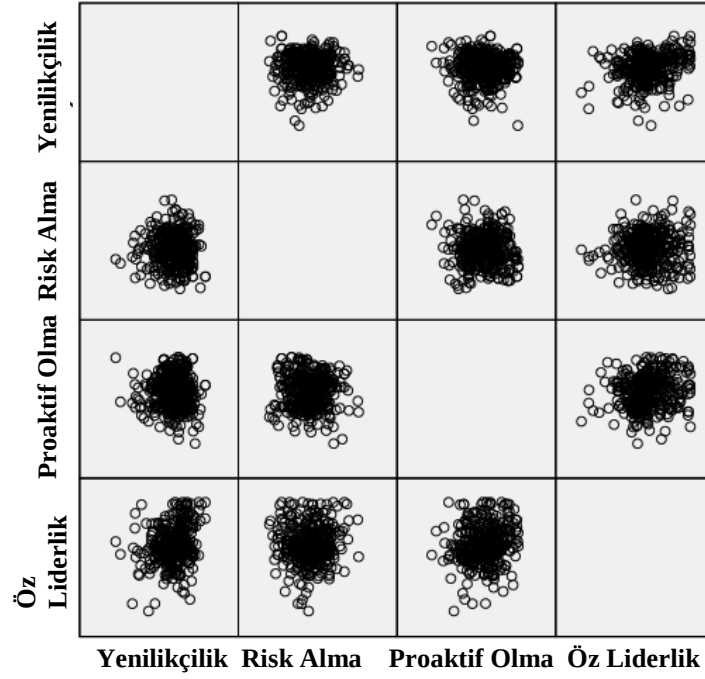
### Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Öz Liderlik Değişkenleri Arasında Regresyon Analizi Yapabilmek İçin Gereken Ön Şartlar:

- a. **Doğrusallık:** Korelasyon katsayısı ( $r=0,324$ ) örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik değişkenleri arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bu değişkenlerle ilgili serpinti diyagramına bakılmıştır ve değişkenler doğrusala yakın ilişki göstermektedir (bakınız Şekil XI-E). Şekil XI-F’de örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları ile öz liderlik arasındaki serpinti matrisi görülmektedir. Örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları ile öz liderlik arasında doğrusal ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (bakınız Şekil XI-B). Böylece regresyon analizi koşulları arasında yer alan doğrusallık sağlanmaktadır.

**Şekil XI-E: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Öz Liderlik Arasındaki Serpinti Diyagramı**

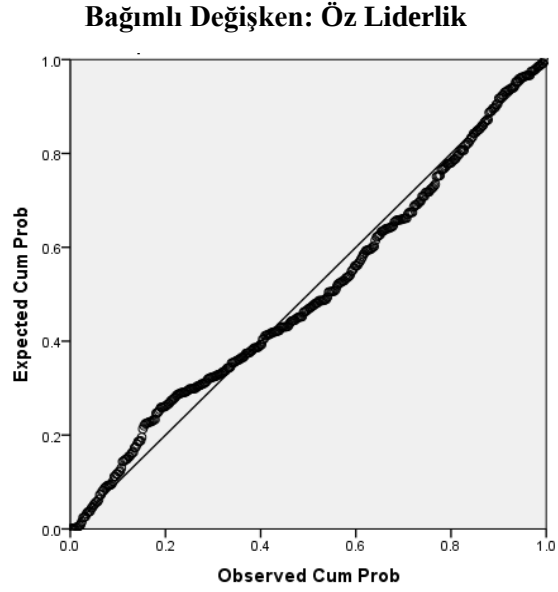


**Şekil XI-F: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Öz Liderlik Arasındaki Serpinti Matrisi**

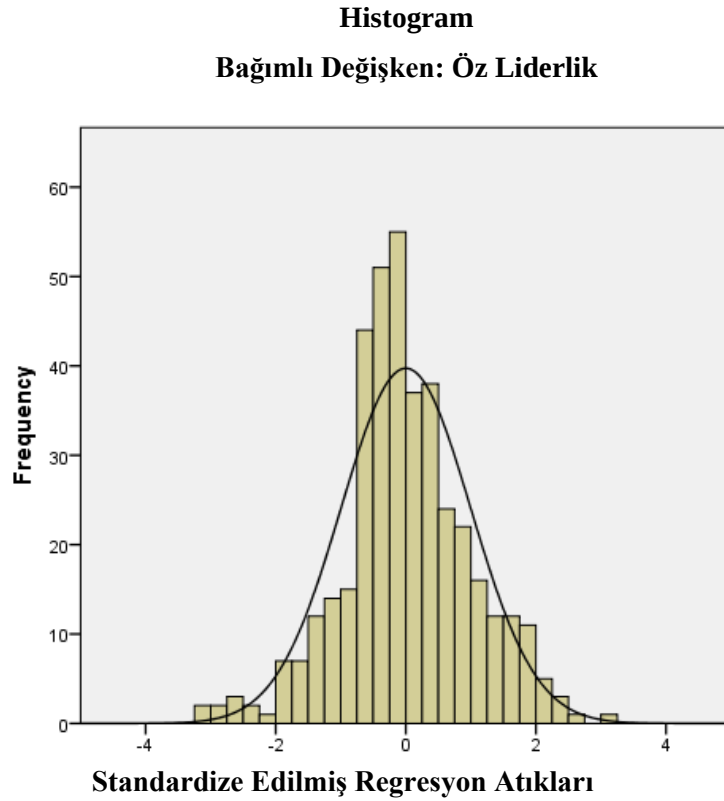


- b. **Normallik:** Şekil XI-G’de standardize edilmiş hata terimleriyle modelin tahmin değerleri arasındaki p-p grafiği çizilmiştir. Bu grafikte diyagonalden aşırı uzaklaşma olmadığı için normal bir dağılım olduğu söylenebilir. Ayrıca, standardize edilmiş regresyon artıklarının histogram eğrisine baktığımızda normal dağılım olduğunu görmekteyiz (bakınız Şekil XI-H). Böylece regresyon analizinin bu koşulunun sağlandığını söyleyebiliriz.

**Şekil XI-G: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Öz Liderlik P-Plot Grafiği**



**Şekil XI-H: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Öz Liderlik Standardize Edilmiş Regresyon Atıkları**

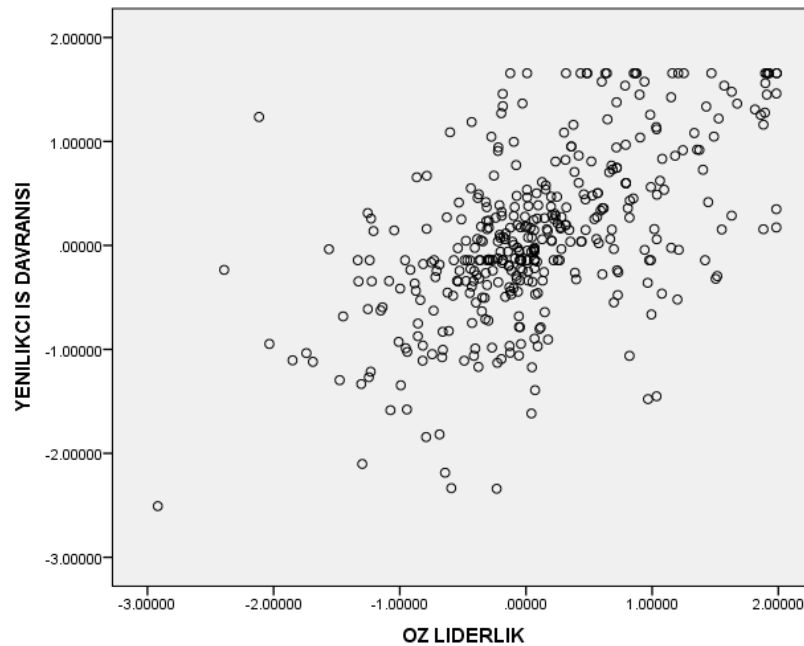


- c. **Çoklu bağıntı:** Örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik değişkenlerinin korelasyon katsayısı ( $r=0,324$ ) 0,80 değerinden küçük bulunmuştur. Tablo 34'te görüldüğü üzere VIF değeri (1) 10'dan küçük olmaktadır. Ayrıca, örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları ve öz liderlik korelasyon katsayıları ( $r=0,306$ ,  $r=0,102$ ,  $r=0,166$ ) 0,80 değerinden küçük bulunmuştur. Tablo 37'de görüldüğü üzere VIF değerleri (1) 10'dan küçük olmaktadır. Böylece regresyon analizi koşulları arasında yer alan çoklu bağıntı problemi olmadığı doğrulanmaktadır.
- d. **Otokorelasyon:** Örgütlerin girişimcilik yönelimi ve öz liderlik için Dublin Watson değeri (1,985) incelendiğinde 1,5 ile 2,5 aralığında olduğu görülmektedir (Bakınız Tablo 32). Ayrıca, örgütlerin girişimcilik yönelimi boyutları ve öz liderlik için Dublin Watson değeri (2,039) incelendiğinde de 1,5 ile 2,5 aralığında olduğu görülmektedir (Bakınız Tablo 35). Bu durum, hata terimleri arasında ilişki olmadığını göstermektedir. Böylece regresyon analizi koşulları arasında yer alan otokorelasyonun olmadığı doğrulanmaktadır.

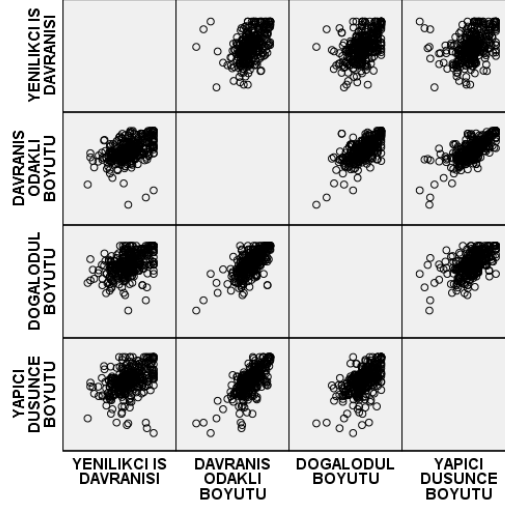
### Öz Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı Değişkenleri Arasında Regresyon Analizi Yapabilmek İçin Gereken Ön Şartlar:

- a. **Doğrusallık:** Korelasyon katsayısı ( $r=0,599$ ) öz liderlik ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bu değişkenlerle ilgili serpinti diyagramına bakılmıştır ve değişkenler arasında doğrusal ilişki görülmektedir (bakınız Şekil XI-I). Şekil XI-I’de öz liderlik boyutları ve yenilikçi iş davranışı arasındaki serpinti matrisi görülmektedir. Öz liderlik boyutları ile yenilikçi iş davranışı arasında doğrusal ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (bakınız Şekil XI-I). Böylece regresyon analizi koşulları arasında yer alan doğrusallık sağlanmaktadır. Bu analizlere ek olarak, öz liderlik alt boyutları ile yenilikçi iş davranışının serpinti diyagramı da incelenmiştir. Şekil XI-J’de görüldüğü üzere, öz liderlik alt boyutlarından kendine yüklenme ve kendi kendine konuşma alt boyutları dışındaki diğer tüm alt boyutların yenilikçi iş davranışıyla doğrusal bir ilişkiye sahip olmaktadır.

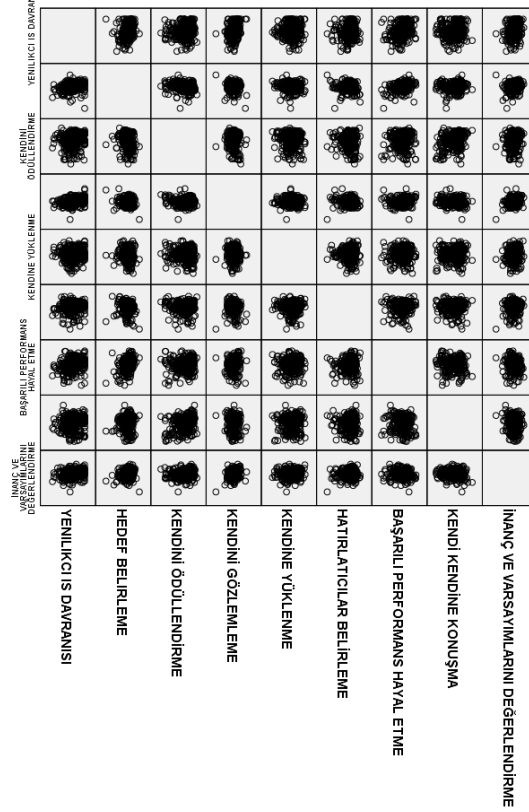
Şekil XI-I: Öz Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Serpinti Diyagramı



**Şekil XI-İ: Öz Liderlik Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Serpinti Matrisi**

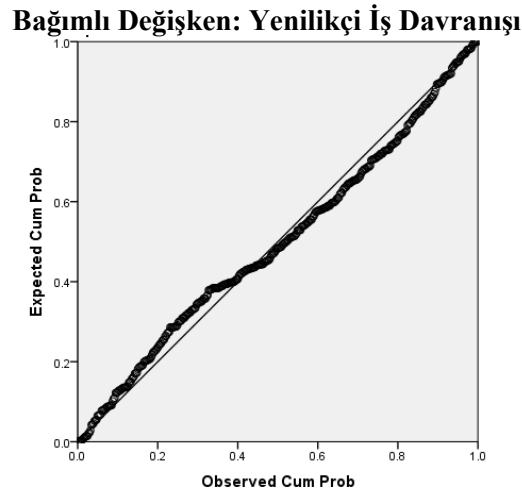


**Şekil XI-J: Öz Liderlik Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Serpinti Matrisi**

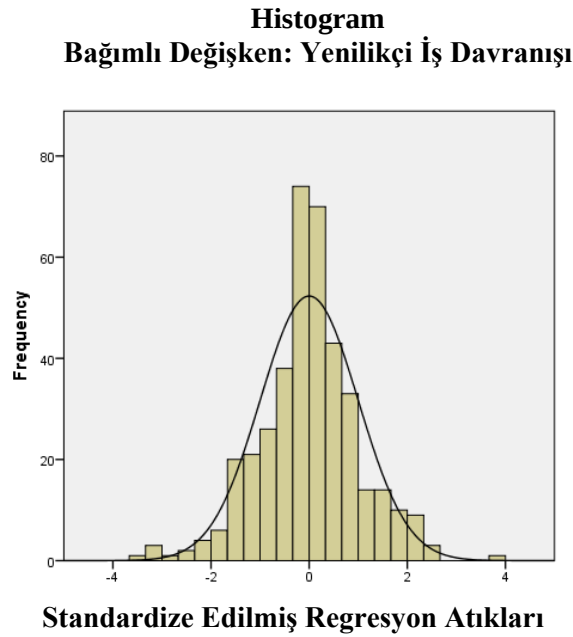


- b. **Normallik:** Şekil XI-K’de standardize edilmiş hata terimleriyle modelin tahmin değerleri arasındaki p-p grafiği çizilmiştir. Bu grafikte diyagonalden aşırı uzaklaşma olmadığı için normal bir dağılım olduğu söylenebilir. Ayrıca, standardize edilmiş regresyon artıklarının histogram eğrisine baktığımızda normal dağılım olduğunu görmekteyiz (bakınız Şekil XI-L). Böylece regresyon analizinin bu koşulunun sağlandığını söyleyebiliriz.

**Şekil XI-K: Öz Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı P-Plot Grafiği**



**Şekil XI-L: Öz Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı Standardize Edilmiş Regresyon Atıkları**



- c. **Çoklu bağıntı:** Öz liderlik ve yenilikçi iş davranışı değişkenlerinin korelasyon katsayısı ( $r=0,599$ ) 0,80 değerinden küçük bulunmuştur. Tablo 42’de görüldüğü üzere VIF değeri (1) 10’dan küçük olmaktadır. Ayrıca, öz liderlik boyutları ve yenilikçi iş davranışı korelasyon katsayıları ( $r=0,575$ ,  $r=0,554$ ,  $r=0,503$ ) 0,80 değerinden küçük bulunmuştur. Tablo 45’te görüldüğü üzere VIF değerleri (1) 10’dan küçük olmaktadır. Böylece regresyon analizi koşulları arasında yer alan çoklu bağıntı problemi olmadığı doğrulanmaktadır.
- d. **Otokorelasyon:** Öz liderlik ve yenilikçi iş davranışı için Dublin Watson değeri (2,108) incelendiğinde 1,5 ile 2,5 aralığında olduğu görülmektedir (Bakınız Tablo 40). Ayrıca, örgütlerin öz liderlik boyutları ve yenilikçi iş davranışı için Dublin Watson değeri (2,075) incelendiğinde de 1,5 ile 2,5 aralığında olduğu görülmektedir (Bakınız Tablo 43). Bu durum, hata terimleri arasında ilişki olmadığını göstermektedir. Böylece regresyon analizi koşulları arasında yer alan otokorelasyonun olmadığı doğrulanmaktadır.



## EK XII

### A AŞAMASI:

**Tablo EK XII-A: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Öz Liderlik Model Özeti**

| Model <sup>b</sup> | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | Durbin-Watson |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|---------------|
| 1                  | ,324 <sup>a</sup> | ,105           | ,102                       | ,94738894     | 1,985         |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi

b. Bağımlı Değişken: Öz Liderlik

**Tablo EK XII-B: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ile Öz Liderlik Anova Testi**

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                 |     |               |        |                         |
|--------------------|-----------|-----------------|-----|---------------|--------|-------------------------|
| Model              |           | Karelerin Özeti | df  | Ortalama Kare | F      | Anlamlılık Seviyesi (p) |
| 1                  | Regresyon | 42,187          | 1   | 42,187        | 47,002 | ,000 <sup>b</sup>       |
|                    | Artık     | 360,813         | 402 | ,898          |        |                         |
|                    | Toplam    | 403,000         | 403 |               |        |                         |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi

b. Bağımlı Değişken: Öz Liderlik

**Tablo EK XII-C: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Öz Liderlik Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu**

| Model |                                  | Standardize Edilmemiş Katsayılar |               | Standardize Katsayılar | t     | Anlamlılık Seviyesi (p) | VIF |
|-------|----------------------------------|----------------------------------|---------------|------------------------|-------|-------------------------|-----|
|       |                                  | B                                | Standart Hata | Beta                   |       |                         |     |
| 1     | Sabit                            | 1,047E-17                        | ,047          |                        | ,000  | 1,000                   | 1   |
|       | Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi | ,324                             | ,047          | ,324                   | 6,856 | ,000                    |     |

a. Bağımlı Değişken: Öz Liderlik

## B AŞAMASI:

**Tablo EK XII-D: Öz Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı Model Özeti**

| Model | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|---------------|
| 1     | ,599 <sup>a</sup> | ,358           | ,357                       | ,80195684     | 2,108         |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Öz Liderlik

b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

**Tablo EK XII-E: Öz Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı Anova Testi**

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                    |     |                  |         |                               |
|--------------------|-----------|--------------------|-----|------------------|---------|-------------------------------|
| Model              |           | Karelerin<br>Özeti | df  | Ortalama<br>Kare | F       | Anlamlılık<br>Seviyesi<br>(p) |
| 1                  | Regresyon | 144,460            | 1   | 144,460          | 224,618 | ,000 <sup>b</sup>             |
|                    | Artık     | 258,560            | 402 | ,643             |         |                               |
|                    | Toplam    | 403,000            | 403 |                  |         |                               |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Öz Liderlik

b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

**Tablo EK XII-F: Öz Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu**

| Model |             | Standardize Edilmemiş Katsayılar |               | Standardize Katsayılar | t      | Anlamlılık Seviyesi (p) | VIF |
|-------|-------------|----------------------------------|---------------|------------------------|--------|-------------------------|-----|
|       |             | B                                | Standart Hata | Beta                   |        |                         |     |
| 1     | Sabit       | 1,649E-16                        | ,040          |                        | ,000   | 1,000                   |     |
|       | Öz Liderlik | ,599                             | ,040          | ,599                   | 14,987 | ,000                    | 1   |

a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

### C AŞAMASI:

**Tablo EK XII-G: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Yenilikçi İş Davranışı Model Özeti**

| Model <sup>b</sup> | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | Durbin-Watson |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|---------------|
| 1                  | ,208 <sup>a</sup> | ,043           | ,041                       | ,97924103     | 1,5           |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi

b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

**Tablo EK XII-H: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ile Yenilikçi İş Davranışı Anova Testi**

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                 |     |               |        |                         |
|--------------------|-----------|-----------------|-----|---------------|--------|-------------------------|
| Model              |           | Karelerin Özeti | df  | Ortalama Kare | F      | Anlamlılık Seviyesi (p) |
| 1                  | Regresyon | 17,517          | 1   | 17,517        | 18,268 | ,000 <sup>b</sup>       |
|                    | Artık     | 385,483         | 402 | 0,959         |        |                         |
|                    | Toplam    | 403,000         | 403 |               |        |                         |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi

b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

**Tablo EK XII-I: Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu**

| Model |                                  | Standardize Edilmemiş Katsayılar |               | Standardize Katsayılar | t     | Anlamlılık Seviyesi (p) | VIF |
|-------|----------------------------------|----------------------------------|---------------|------------------------|-------|-------------------------|-----|
|       |                                  | B                                | Standart Hata | Beta                   |       |                         |     |
| 1     | Sabit                            | 8,938E-17                        | ,049          |                        | ,000  | 1,000                   | 1   |
|       | Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi | ,208                             | ,049          | ,208                   | 4,274 | ,000                    |     |

a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

**ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN ÖZ LİDERLİK ARACILIĞIYLA YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:**

**Tablo EK XII-İ: Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Öz Liderlik Aracılığıyla Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi Model Özeti**

| Model <sup>b</sup> | R                 | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | Durbin-Watson |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|---------------|
| 1                  | ,599 <sup>a</sup> | ,359           | ,356                       | ,80280358     | 2,110         |

a. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Öz Liderlik, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi

b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

**Tablo EK XII-K: Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Öz Liderlik Aracılığıyla Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi Anova Tablosu**

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model       | Karelerin Özeti | df  | Ortalama Kare | F       | Anlamlılık Seviyesi (p) |
|-------------|-----------------|-----|---------------|---------|-------------------------|
| 1 Regresyon | 144,558         | 2   | 72,279        | 112,149 | ,000 <sup>b</sup>       |
| Artık       | 258,442         | 401 | ,644          |         |                         |
| Toplam      | 403,000         | 403 |               |         |                         |

a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

b. Tahmin/Bağımsız değişkeni: Öz Liderlik, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi

**Tablo EK XII-L: Örgütlerin Girişimcilik Yöneliminin Öz Liderlik Aracılığıyla Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi Katsayılar Tablosu**

| Model                            | Standardize Edilmemiş Katsayılar |               | Standardize Katsayılar | t      | Anlamlılık Seviyesi (p) | VIF   |
|----------------------------------|----------------------------------|---------------|------------------------|--------|-------------------------|-------|
|                                  | B                                | Standart Hata | Beta                   |        |                         |       |
| 1 Sabit                          | 1,598E-16                        | ,040          |                        | ,000   | 1,000                   |       |
| Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi | ,017                             | ,042          | ,017                   | ,390   | ,696                    | 1,117 |
| Öz Liderlik                      | ,593                             | ,042          | ,593                   | 14,040 | ,000                    | 1,117 |

a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı

## ÖZGEÇMİŞ

**BURCU KÖR**

### EĞİTİM

**2008- ... Doktora:** İstanbul Üniversitesi

İşletme Yönetimi ve Organizasyonu

**2005-2008 Master:** Boğaziçi Üniversitesi

Yönetim Bilişim Sistemleri

**2000- 2005 Lisans:** Boğaziçi Üniversitesi

Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri

**1992-1999 Lise:** Kocaeli Anadolu Lisesi

### YAYINLAR VE ARAŞTIRMA PROJELERİ

Kör, B. & Maden, C. The Relationship between Knowledge Management and Innovation in Turkish Service and High-Tech Firms, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 4 No. 4, 2013, pp. 293-304.

Kör, B. **EVALUATION AND EFFICIENCY OF E-LEARNING SYSTEMS: Measuring the Success and Effectiveness of E-learning Systems with Test Tools**, LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrücken, Germany, 2010.

Pınar, I. & Kör, B. Impact of Knowledge Management on Innovation, **5<sup>th</sup> European Conference on Innovation and Entrepreneurship**, 16-17 September 2010, Athens, Greece.

Kör, B. & Tanrikulu, Z. Evaluation of Learning Management Systems with Test Tools, **Proceedings of ED-MEDIA 2008 20<sup>th</sup> World Conference of Educational Multimedia, Hypermedia & Telecommunications**, June 30- July 4, 2008, pp. 5261-5266. Vienna, Austria.

Kör, B. & Tanrikulu, Z. Evaluation of E-Learning Systems: Standards and Choosing Test Tools. **2<sup>nd</sup> International Future-Learning Conference on Innovations in Learning for the Future 2008: E-Learning**, 27-29 March, pp. 764-771. Istanbul, Turkey

**Akademik Araştırma Projesi:** “Identifying Success Criteria of E-Learning Systems at Online Graduate Degree Program in Turkey and Evaluation of E-learning Systems”; August 2007-2008.

**Yönetim Bilişim Sistemleri Kongresi (YBS.2014):** Organizasyon Komitesi Üyesi

### İŞ DENEYİMİ

**2008-...** Boğaziçi Üniversitesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Uzman.