



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİK YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

**MERSİN LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN
ALGILANAN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ, GİRİŞİMCİLİĞİN
ARACILIK ROLÜ**

Görkem BURSAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEMMUZ 2023



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİK YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

**MERSİN LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN
ALGILANAN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ, GİRİŞİMCİLİĞİN
ARACILIK ROLÜ**

Görkem BURSAL

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Özgür Uğur ARIKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEMMUZ 2023

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL ve ONAY SAYFASI

Görkem BURSAL tarafından hazırlanan “*Mersin Lojistik Sektöründe Dönüştürücü Liderliğin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisi, Girişimciliğin Aracılık Rolü*” başlıklı bu çalışma 18/07/2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ
(Milli Savunma Üniversitesi)

☒ Kabul

Ret ☐

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Metin OCAK

☒ Kabul

Ret ☐

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Özgür Uğur ARIKAN

☒ Kabul

Ret ☐

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi: **16/08/2023**

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

Enstitü Müdürü V.

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

18/07/2023

Görkem BURSAL

İmza

MERSİN LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ALGILANAN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ, GİRİŞİMCİLİĞİN ARACILIK ROLÜ

ÖZET

Bu çalışmadaki asıl amaç dönüştürücü liderliğin algılanan örgütsel performansa etkisi, girişimciliğin aracılık etkisi irdelemektir. Çalışma üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde, liderliğin ve dönüştürücü liderliğin kavram ve teorilerine ilişkin bilgiler; ikinci bölümde, performans ve örgütsel performansın kavramsal çerçeveleri, boyutları ve değerlendirme metotları ile ilgili bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, girişimciliğin kavramsal çerçevesi, teorileri ve boyutları araştırılmıştır. Mersin lojistik sektöründe bulunan 400 çalışandan veri toplanmıştır. Veriler SPSS programıyla analiz edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde dönüştürücü liderliğin örgütsel performans üstünde pozitif ve olumlu etkilerinin olduğu saptanmıştır. Dönüştürücü liderliğin örgütsel performansına etkisinde girişimci davranışının kısmi aracılık etkisinin olduğuna dair bulguya ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Performans, aracılık etkisi, dönüştürücü liderlik, girişimcilik

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON PERCEIVED ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE LOGISTICS SECTOR OF MERSIN, THE MEDIATING ROLE OF ENTREPRENEURSHIP

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine the effect of transformative leadership on perceived organizational performance, the mediating effect of entrepreneurship. The study consisted of three parts. In the first part, information about the concepts and theories of leadership and transformative leadership is given; in the second part, information about the conceptual frameworks, dimensions and evaluation methods of performance and organizational performance are given. In the third part, the conceptual framework, theories and dimensions of entrepreneurship are investigated. Data were collected from 400 employees in the logistics sector of Mersin. The data were analyzed with SPSS program. As a result of the analysis, it was found that transformative leadership has positive and positive effects on organizational performance. It has been found that there is a partial mediating effect of entrepreneurial behavior on the effect of transformative leadership on organizational performance.

Keywords: Transformational Leadership, Entrepreneurship, Perceived Organizational Performance, Mediation Effect

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans tezimin hazırlanması süresince tez konusunun belirlenmesinde ve tezimin yazım aşamasında bana yön veren, yardımlarını esirgemeyen, başarılı, yüksek bilgisi olan, her zaman bana değerli zamanını ayıran, bana yardım edebilmek için elinden geleni yapan ve bana karşı samimiyetini esirgemeyen kıymetli tez danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Özgür Uğur ARIKAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Yazdığım tez süresi boyunca, maddi ve manevi yanımda olan, beni her zaman motive eden anneme teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yaptığım bu çalışmaya katılan anket sorularıma sabır ve içtenlikle cevap veren değerli katılımcılara teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLoların LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xii
EKLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı ve Teorileri.....	3
1.1.1. Büyük Adam Teorisi.....	5
1.1.2. Özellikler Teorisi.....	5
1.1.3. Davranış Teorisi.....	6
1.1.3.1. Ohio Üniversitesi Araştırmaları.....	7
1.1.3.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	8
1.1.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Modeli.....	8
1.1.3.4. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	9
1.1.4. Durumsallık Teorisi.....	10
1.1.5. Yeni Teoriler.....	11
1.2. Dönüştürücü Liderlik.....	11
1.2.1. Dönüştürücü Liderlik Teorileri.....	13
1.2.1.1. Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi.....	13

1.2.1.2. Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi.....	14
1.2.2. Dönüştürücü Liderlik Boyutları.....	14
1.2.2.1. Bireysel Destek.....	15
1.2.2.2. İdealleştirilmiş Etki.....	15
1.2.2.3. Entelektüel Uyarım.....	16
1.2.2.4. İlham Verici Motivasyon.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

2.1. Performansın Kavramsal Çerçevesi.....	18
2.1.1. Küreselleşme.....	19
2.1.2. Müşteri Odaklılık.....	19
2.1.3. Süreç Odaklılık.....	20
2.1.4. Verimlilik Odaklılık.....	20
2.2. Örgütsel Performansın Kavramsal Çerçevesi.....	21
2.3. Örgütsel Performansın Boyutları.....	22
2.3.1. Finansal Örgütsel Performans.....	23
2.3.2. Finansal Olmayan Örgütsel Performans.....	23
2.4. Örgütsel Performans Değerlendirme Metotları.....	24
2.4.1. Toplam Başarı Göstergesi-Balanced Scorecard.....	25
2.4.2. Paydaş Temelli Performans Değerlendirme.....	27
2.4.3. Değer Zinciri Modeli.....	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. GİRİŞİMCİLİK

3.1. Girişimciliğin Kavramsal Çerçevesi.....	30
--	----

3.2. Girişimcilik Teorileri.....	31
3.2.1. Ekonomik Girişimcilik Teorileri.....	32
3.2.2. Sosyolojik Girişimcilik Teorileri.....	32
3.2.3. Psikolojik Girişimcilik Teorileri.....	33
3.3. Girişimcilik Boyutları.....	34
3.3.1. Yenilikçilik.....	35
3.3.2. Proaktiflik.....	36
3.3.3. Risk Alma.....	36

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. DEĞİşKENLER ARASINDAKİ İLİşKİLER

4.1. Dönüştürücü Liderlik ve İş Performansı İlişkisi.....	38
4.2. Dönüştürücü Liderlik ve Girişimcilik İlişkisi.....	39
4.3. Girişimcilik ve Örgütsel Performans İlişkisi.....	41

BEşİNCİ BÖLÜM

5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi.....	43
5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	43
5.3. Araştırmanın Yöntemi.....	44
5.3.1. Evren ve Örneklem.....	44
5.3.2. Veri Toplama Araçları.....	45
5.3.2.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DL).....	45
5.3.2.2. Girişimcilik Ölçeği (GİR).....	45
5.3.2.3. Örgütsel Performans Ölçeği (ÖP).....	46
5.3.3. Verileri Toplama ve Değerlendirme Tekniği.....	46

5.4. Bulgular ve Yorum.....	46
5.4.1. Bulgular.....	46
5.4.2. Faktör Analizi Sonuçları.....	48
5.4.3. Aracılık Analizi.....	52
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	55
KAYNAKÇA.....	56
EKLER.....	74
EK-1. Anket Formu.....	76
EK-2. Etik Kurul Kararı.....	78
EK-3 Tez Başlığı Değişikliği Yazısı.....	79
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU FORMU.....	80
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU SAYFALARI.....	81

TABLÖLARIN LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Teorileri ve Araştırmaları.....	4
Tablo 2. Dönüştürücü Liderlik Boyutları ve Özellikleri.....	15
Tablo 3. Toplam Başarı Göstergesi Boyutları.....	26
Tablo 4. Girişimcilik Araştırmalarının Ana Disiplinleri.....	32
Tablo 5. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları.....	45
Tablo 6. Demografik Değişkenlerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	47
Tablo 7. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistik Sonuçları.....	47
Tablo 8. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Matrisi.....	47
Tablo 9. DL Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	49
Tablo 10. Uyum İyiliği Değerleri (DL).....	49
Tablo 11. GİR Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	50
Tablo 12. Uyum İyiliği Değerleri (GİR).....	51
Tablo 13. ÖP Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	51
Tablo 14. Uyum İyiliği Değerleri (ÖP).....	52
Tablo 15. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	52
Tablo 16. Aracılık Analizi Sonuçları.....	53

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1. Toplam Başarı Göstergesi Boyutları ve Stratejinin Eyleme Dönüştürülmesi.....	27
Şekil 2. Değer Zinciri Modeli.....	29
Şekil 3. Araştırmanın Modeli.....	44
Şekil 4. DL Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	50
Şekil 5. GİR Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	51
Şekil 6. ÖP Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	52
Şekil 7. Aracılık Modeli.....	53



EKLER LİSTESİ

EK-1. Anket Formu.....	74
EK-2. Etik Kurul Kararı.....	75
EK-3. Tez Başlığı Değişikliği Yazısı.....	77



GİRİŞ

Liderlik, toplumda bir arada yaşayan kişilerin, elinde bulunan karar verme yetkisini harekete geçiren, çözüm yolları bulan, hedef gösteren kişilere gereksinim duyulması liderliğin var olmasına neden olmaktadır. Liderlik, geçmişten bugüne kadar hızla değişmektedir (Dilts, 1996). Liderliğin günümüzde bu kadar önem kazanmasının nedeni, iş hayatında olan hareketlilik ve rekabetçiliktir. Aynı zamanda teknolojinin hızla değişmesi, milletler arası rekabetin artması, paranın çok olduğu pazarlarda kapasitenin fazla olması ve iş gücünün değişmiş olan özellikleri bu değişime katkı sağlayan faktörlerden bir kaçıdır (Karahana, 2019).

Günümüzde meydana gelen değişimlere ayak uydurmak ve değişimlerin önüne geçmek için sürekli yenilenmeye ve dönüşümleri gerçekleştirmeye gerek vardır. Kaliteli bir yönetimin temel unsurlarından birisi de sürekli gelişimdir ve bu sürekli gelişimi sağlayacak olan lider de dönüştürücü liderdir (Gerome, 2008). Dönüştürücü liderlik ise, liderlerin çalışanlarına odaklanarak onların her yönden yetiştirilmelerini, geliştirilmelerini ve desteklenmelerini ifade etmektedir. Dönüştürücü liderlik tarzının en önemli boyutları olan bireysel destek, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon tamamen insana yönelik kavramlardır (Akdemir, 1997).

Günümüzde girişimcilik her alanda önemli bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda başarıya ihtiyacı, yenilik, belirsiz koşullarla baş edebilme, risk alma, kontrol merkezi ve sosyal çevre gibi kavramlar sıkça duyulmaktadır. (Filion, 2011) Girişimciliğe, gelişim ve kalkınmanın temeli olarak bakılmaktadır. Yapılan araştırmalarda, girişimcilikte sosyal çevrenin etkisi ortaya konulmaya çalışılmış ve sosyal çevre desteğinin girişimcilik düzeyi eğilimi üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır (Aydıntan ve Parıltı, 2008).

Dünyada bulunan şirketler milletlerarası pazarlardan aldıkları paydan daha çok alabilmek için daha çabuk, kaliteli ve ekonomik üretimdeki geçen süre kadar, kendilerine ait olan lojistik faaliyetler vasıtasıyla da rekabet ederler. Zira, müşteriler istedikleri ürünlerin güvenli bir şekilde ve en çabuk kendilerine ulaşmasını sağlayan tedarikçilerle çalışmak isterler (Baki, 2004). Bundan dolayı lojistik firmaları rekabette önemli bir rol oynamaktadır. (Küçük, 2019).

Günümüzde COVID-2019 salgını nedeni ile birçok sektör olumsuz yönde etkilenmiş olup, ilk sırada lojistik sektörü bulunmaktadır (Çekorol ve Kurnaz,2011). İktisadi anlamda baktığımızda lojistik sektörlerinin devamlılığın geliştirilmesi, iktisadi kalkınmada önemli bir yere sahip olup, istikrar ve güven, önemli bileşenlerdir. Bu salgın ilk önce lojistik sektörlerini

etkilediğinden ekonomik anlamda kayıplar meydana gelmiştir (Göze, 2014).

Bu çalışmanın amacı; Mersin ilinde lojistik sektöründe dönüştürücü liderliğin algılanan örgütsel performansa etkisi, girişimciliğin aracılık rolü ve buna bağlı olarak dönüştürücü liderlik ve örgütsel performans ilişkisi, dönüştürücü liderlik ve girişimcilik ilişkisi, girişimcilik ve örgütsel performans ilişkisi gibi değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesidir.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde, liderlik kavramı ele alınarak, liderliğin teorilerinden kısaca bahsedilecektir. Daha sonra dönüştürücü liderliğin kavramından bahsedilmiştir ve hemen ardından dönüştürücü liderliğin teorileri ve boyutları irdelenmiştir. İkinci bölümde örgütsel performansın kavramsal çerçevesi ve örgütsel performansı değerlendirme metotların bahsedilmektedir.

Üçüncü bölümde girişimciliğin kavramsal çerçevesi açıklanarak girişimciliğin teorileri ve boyutları açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise modelde yer alan değişkenlere ilişkin önceden yapılmış çalışmalar ve bulguları irdelenmiştir.

Modelimizin, ölçüm araç ve yöntemlerimizin yer aldığı beşinci bölümde araştırmamızda yer alan hipotezler ve analizler bulunarak bulgularımız, sonuç ve önerilerimiz irdelenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Bu bölümde, öncelikle liderliğin kavramsal çerçevesi ve liderliğin teorilerinden bahsedilecektir. Sonrasında ise dönüştürücü liderliğin kavramsal çerçevesi ve dönüştürücü liderliğin teorileri detaylı olarak irdelenecektir. Bölümün en sonunda ise dönüştürücü liderliğin boyutları; bireysel destek, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon başlıkları altında irdelenecektir.

1.1. Liderlik Kavramı ve Teorileri

Liderlik kavramı, çok eski zamanlara dayanır ve insanların birlikte yaşamasının neticesinde ortaya çıkmıştır (Eren, 2001). Lider, yol göstermek ve ileriye götürmek anlamına gelen “lead” ile rehberlik eden kişi manasında olan “leader” kelimelerinden türemiştir. İngilizce’de “leadership” olan liderlik kavramı ise, liderin görevi ve öncülük şeklinde tanımlanmaktadır (Kelly, 2014).

Liderlik yalnızca iş dünyasında ve yönetim literatüründe değil, ayrıca politika, sosyoloji, psikoloji, harp tarihi, tarih ve felsefe literatüründe de sıklıkla irdelenen bir kavramdır (Şişman, 2002). İnsanlık tarihine kısa bir bakış atıldığında, farklı büyüklükte toplulukları ya da daha büyük ölçekte bir kitleyi etkilemiş olan, liderlere rastlamak mümkündür. Doğu Roma İmparatorluğunu fiilen sonlandıran Fatih Sultan Mehmet, ya da yıkılmak üzere olan bir ülkenin enkazından ve çok büyük bir konvansiyonel harpten galip çıkarak bağımsız bir ülke kuran Mustafa Kemal Atatürk bunlara örnektir. Devlet adamlarından farklı olarak Avrupa’da kilisenin gücünün zayıflamasına büyük etki eden Martin Luther da bir sosyal dönüşüme liderlik etmiştir (Nutuk, 2014).

20. yüzyılın başlarında liderlik ile ilgili bilimsel araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Kimi bireyler lider olarak öne çıkarken, diğer bireyler niçin çıkamadı sorusunun yanıtı irdelenmiştir. Bu sorunun yanıtını bulmak ve liderlik hem toplum hem de işletmeler açısından önemli hale geldiği için yapılan araştırmalar sonucunda araştırmacılar birçok liderlik tanımı yapmışlardır (Mete, 2016). Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar irdelendiğinde liderliği açıklamaya çalışan birey sayısı kadar tanım bulunduğu görülmektedir (Stogdill, 1974).

Liderlik ile ilgili araştırmalar yapan araştırmacıların başında gelen Burns’e (1978) göre, bireylerin siyasi ve ekonomik gibi değerleri ve güçleri kullanarak tek başlarına veya ortak bir şekilde belirlemiş oldukları amaçları gerçekleştirmek ve kendilerini izleyenleri harekete geçirmek için istek uyandırma süreci liderliktir. Liderlik ile ilgili araştırmalar yapan ve liderliğe

önemli katkıları olan diğer bir araştırmacı da Bass'tır. Bass ise liderliği, grup üzerinde yoğunlaşma süreci, bireylerin kendi aralarındaki uyumu sağlayan ve bu konuda ikna etme ustalığı, diğer bireyleri etkilemedeki uğraşı, hedeflere ulaşma konusunda araç ve güç ilişkisi gibi farklı biçimlerde ele almıştır (Nachman ve Shrivastava, 1989).

Liderlik, çalışan bireylere öncülük etmektir. Aynı zamanda belirli şartlar dahilinde insanların ve toplumun amaçlarını gerçekleştirmesi için faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir (Yeniçeri, 2002). Liderlik, günümüzde tek başına bir olgu olmadığı ve içinde bulunduğu grup ya da grup içerisinde birlikte hareket edilmesi gerektiği düşünülen bir kavramdır (Küçüközkan, 2015). Liderlik, dönüm noktalarını oluşturacak kararları alan, bireylerin ve toplulukların üstünde bıraktığı etkiyi göstermektedir. Liderler bu topluluklar içerisinde akıllı, cesur, güçlü ve bilgili bireyler olarak kabul edilmektedir (Tayyarlı, 2020).

Liderlikle ilgili tanımların ortak noktasının, aynı amaca ulaşmak için diğer bireyleri etkilemek olduğu görülmektedir. Brigham ve Cogliser'e (2004) göre, bu etkileme süreci, beklenildiği gibi sosyal sistemleri gerekli kılar, bu nedenle liderler iş yapmak için stratejileri ve hedefleri belirlemeyi, strateji ve hedefleri gerçekleştirmek için kendilerini takip eden bireyleri isteklendirmeyi, kendilerini takip eden bireylerin kendi aralarında bilgi alışverişi yaparak bilginin paylaşılmasını sağlarlar ve böylelikle başarılı olurlar (Çalışkan ve Arıkan, 2017).

Liderliği anlamak için çok araştırma yapılmış ve yapılan araştırmalar neticesinde farklı teoriler geliştirilmiştir. Teorilerin her birisi liderliği değişik görüş açılarından bakmışlar ve birbirlerinin noksanlık taraflarını eleştirme neticesinde gelişmiş olurlar (Fındıkçı, 2009). Ayrıca bu teorilerin her biri birbirlerinin noksan taraflarının tamamlayıcısıdır (Şimşek vd., 2011). Liderlik teorileri, Tablo 1. Liderlik Teorileri ve Araştırmalarında ifade edilmektedir ve araştırmanın devamında başlıklar halinde detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Tablo 1. Liderlik Teorileri ve Araştırmaları

ZAMAN	YAKLAŞIM	AÇIKLAMA
1900'lü yılların ilk yarısı	Büyük Adam Yaklaşımı	Lider doğulur. En uygun olanın hayatta kalacağını savunan sosyal darwinizm.
1940 ve öncesi	Özellikler Yaklaşımı	Lider doğulur, liderlik doğuştan gelen bir yetenektir.
1940-1960 arası	Davranış Kuramları	Liderlik, liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir.

1960-1980 arası	Durumsallık Kuramı	Liderlik etkinliği durumlardan etkilenir ve liderliği koşullar ortaya çıkartır. Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir.
1980 ve sonrası	Yeni Yaklaşımlar	Liderlerin vizyon, sadakat ve duygusal ilham ihtiyacı vardır.

Kaynak: Düzenli, H. (2021).

1.1.1. Büyük Adam Teorisi

Büyük adam teorisi (Great Man Theory), 19. yüzyılda ortaya çıkan ve liderlik hakkında bilinen en eski teoridir. Büyük adam teorisi, liderliğin doğuştan gelen genetik özellikler ile sahip olunan bir vasıf olduğunu kabul etmektedir (Dobbins ve Platz, 1986). İlk defa Thomas Carlyle'nin (1795-1881) yapmış olduğu çalışmalar neticesinde ifade edilmiş olan büyük adam teorisi, bir liderin lider olmasındaki özelliklerin genelde doğuştan olmasıdır ve her durumda uygulanabilen, değişmeyen özellikleri olduğu görülmüştür (Adasal, 1979).

Giri ve Santra (2010:85), büyük adam teorisinin temelini “lider olunmaz, lider doğulur” şeklinde belirtmişlerdir. Bu nedenle, liderlik üzerinde incelemeler yapan araştırmacılar lider olan bireylerin özellikleri üzerine yoğunlaşmışlardır (Şahin, 2012). Araştırmacılar konuyu geniş alanlardaki araştırmaları sonucunda büyük adam teorisi yerini özellikler teorisine bırakmıştır (Northouse, 2016).

1.1.2. Özellikler Teorisi

Büyük adam teorisi yapılan yeni liderlik çalışmaları ile yerini devamı olan özellikler yaklaşımına bırakmıştır. Bernard (1926), Tead (1935), Jenkins (1947), Gibb (1947), Horner (1997), Stogdill (1948) ve Schoenfeld (1948) özellikler yaklaşımı hakkında incelemeler yapmışlardır ve yapmış oldukları bu araştırmalar özellikler yaklaşımının kavramsal çerçevesini oluşturmuştur (Şahin, 2012).

Jenkins (1947) ve Mann (1959) ise, liderliği açıklamada en belirgin bakış açısını ifade eden özellikler teorisini, kuramsal olarak incelemişlerdir ve her birinin incelemesi farklılık gösterse de güçlü bir şekilde desteklemişlerdir (Yekeler, 2015). Jenkins (1947) ve Mann'e (1959) göre, liderin diğer bireylerden farklı olmasının en önemli nedeni liderlerde bulunan kişisel özelliklerdir ve bu özellikler doğuştan kazanılmıştır (Fındıkçı, 2009). Bu araştırmacıların yaptıkları araştırmalar sonucunda, lideri diğerlerinden farklı kılan bu özellikler arasında;

inisiyatif sahibi olma, yaratıcılık, özgünlük, bilgili olma, girişkenlik, kararlılık, tutku, heyecan vb. gibi kişisel özellikleri, saygınlık, itibar, sabır, anlayış, nezaket, sempati vb. gibi sosyal özellikleri ve boy, kilo, fiziksel çekicilik vb. gibi fiziksel özellikleri bulunmaktadır (Barrow, 1977).

1940'lı yılların başlarına kadar kabul görmüş olan özellikler teorisi, zaman içerisinde önemini kaybetmiştir (Barutçugil, 2014). Özellikler teorisinin önemini kaybetmesinin nedeni, grubun diğer üyelerinin yeteneklerini, beklentilerini ve kişisel özelliklerini göz önünde bulundurmadan belli başlı kişisel özelliklere sahip olan bir bireyin lider olunabileceğini savunmuş olmasıdır. Bu savunma ise tek taraflı bir yaklaşım olmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010). Özellikler yaklaşımını savunan araştırmacılar, lideri sadece kişisel özellikleri bakımından anlatmaya çalışmışlardır. Ancak yapılan araştırmaların sonucunda tanımlanan özellikleri kazanmış olmalarına karşın lider olarak ortaya çıkamamış kişiler olduğu saptanmıştır. Bu nedenle özellikler yaklaşımının liderliği açıklamada eksiklikleri olduğu düşünüldüğünden araştırmacılar liderlik olgusunu açıklamada yeni arayışlara gitmesine neden olmuştur ve liderlikte davranış kuramları geliştirilmiştir (Bakan, 2009).

1.1.3. Davranış Teorisi

Davranış teorisi, özellikler yaklaşımı ile ilgili çalışmalarındaki eksik ve yetersizliğinden araştırmacılar bu kez de liderlerin davranışlarına yönelmişlerdir (Daff, 2010). Davranış teorisi, liderlerin başarılı ve etkin bir şekilde olmalarının ana temelinde kişisel özelliklerinin doğuştan olmayıp liderin yapmış oldukları davranışlarının olduğunu savunmuşlardır (Sağrı ve Tabak, 2015). Davranış teorisi ile ilgili araştırmalar yapan araştırmacılar, etkin lider ile etkin olmayan liderlerin davranışları arasında birçok farklılıklar olduğundan liderlikteki davranışsal etkenlere önem vermişlerdir (Keçeçioğlu, 2003).

Davranış teorisi ile ilgili yapılan ilk çalışmalar, liderlerin çalıştıkları iş yerinde zamanlarını nasıl geçirdikleri, faaliyetleri, fonksiyonları ve kendilerinin üstlendikleri sorumluluklar üzerine olmuştur ve liderlerin kriz anında nasıl hareket ettiği üzerinde araştırmalar yapılmıştır (Yukl, 2010). Davranış teorisinin temeli, lideri başarılı ve etkili yapan özellikleri değil de liderlik boyunca sergilediği davranışa dayanmaktadır. Bu nedenle liderin davranışlarını inceleyen araştırmacıların incelemeleri neticesinde liderin planlamasına, takipçileri ile iletişimi, yetki durumuna bakış şekli, kontrol etme şekilleri gibi davranışların liderin etkin oluşunu belirleyen faktörlerdir (Aydoğmuş, 2004).

Yekeler (2015), davranış teorisinin gelişmesinde önemli olan araştırmaların dört ana başlık halinde ifade edilebileceğini belirtmiştir. Bu çalışmalar şu şekildedir:

- Ohio Üniversitesi Araştırmaları,
- Michigan Üniversitesi Araştırmaları,
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Modeli,
- McGregor'un X ve Y Teorileri

Çalışmanın devamında davranış yaklaşımına temel oluşturan bu araştırmalar; detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.1.3.1. Ohio Üniversitesi Araştırmaları

Carroll Shartle yönetiminde 1945 yılında Ohio Üniversitesinde yapılan araştırmaya çok sayıda askeri ve sivil yönetici katılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde, liderin üyeleri grubun amaçlarına yönlendirmek için liderlik davranışındaki temel unsurdur (Çelik ve Şimşek, 2013). Yapılan anket sonucunda 1800 lider davranış şekli belirlenmiştir. Liderin birbirine benzer davranış şekillerini bir arada toplayarak 150 lider davranışı elde edilmiştir. Söz konusu 150 kişinin davranış şeklini temsil eden sorulardan oluşan Liderlik Davranışlarını Betimleme anketi yapmışlardır (Can, Aşan Azizoglu ve Miski Aydın, 2015). Daha sonra tekrardan özellikleri açısı neticesinde 9 lider davranış biçimi olduğu belirtilmiştir. Dokuz tane lider üzerinde yapılan incelemede ortak özellikleri bir araya getirilerek lider davranışlarının 2 ana faktör üzerinde toplandığı saptanmıştır (Yukl ve Chavez, 2002). Bunlardan biri kişiyi dikkate alma, diğeri de inisiyatifdir. Bu iki boyutun birbirinin tamamlayıcısıdır (Duncan, 1999).

- **Kişiyi dikkate alma:** Bu boyut, lider çalışanlarına karşı hassas olması, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine saygılı olması ve birbirlerinin güvenliğini kazanmak gibi davranışları oluşturur. Ayrıca kişilerin problemlerini dinleme, takdir etme ve önemli kararlarda fikirlerini alma gibi davranışları sergilemesidir (Oğurlu, 2012).
- **İnisiyatif:** Bu boyut, liderin öncelikle işe önem vermesi, işin doğru şekilde yapılması, liderin hem işi hem de gruptaki kişileri organize etmesi ve bir an önce işin tamamlanması gibi davranışları ifade eder (Çalışkan, 2010).

Ohio Üniversitesinin yaptıkları araştırmalarda varılan sonuç, liderin bireyi dikkate alarak davranması, çalışanların işlerini hızlı bir şekilde yapmasını artırmaktadır ve işe gelmeme

durumlarını azaltmaktadır. Ayrıca liderin inisiyatif olarak oluşturduğu davranışlar, çalışanların performansını üst düzeye getirmesidir (Koçel, 2018).

1.1.3.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal yaklaşım çalışmalarından biri de 1947 yılında Rensis Likert yönteminde Michigan Üniversitesi'nde yapılan bir çalışmadır. Bu çalışmanın ana gayesi, gruptaki üyelerin tatmin olmasına ve gruptaki üyelerin verimliliğini arttırmada katkı sağlayan unsurları belirlemektir (Warrick, 1981; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008). Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmanın sonucunda iki tip lider olduğu belirlenmiştir. Bunlar (Ataman, 2002):

- **İşe Yönelik Lider:** Takipçilerinin belirlenmiş olan yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarının daima denetlemesidir. Lider, ceza verme gücünü ve üstlerinden aldığı yetkiyi kullanma eğiliminde bir davranış gösterir.
- **Kişiyeye Yönelik Lider:** İşin verimini arttıran, sorumluluğunu alabilen ve çalışan kişilerin gelişimine ve ilerlemesine önem veren liderlerdir (Çetin ve Beceren, 2007).

1.1.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Modeli

Blake ve Mouton, 1960 senesinde liderlik davranışlarını açıklamada ‘‘Yönetimsel Matris’’ adı altında bir model geliştirmişlerdir ve bu modelin en iyi liderlik tarzı olduğunu göstermek için liderlik davranışının iki boyutta oluştuğunu söylemişlerdir. İlki yatay eksenindeki üretime yönelik, ikincisi ise dikey eksenindeki kişiyeye yöneliktir (Blake ve Mouton, 1978, Kreitner ve Knicki, 2004). Üretime yönelik boyutu, süreçlerin iyileştirilmesi, politikaların saptanması, yeni ürün üretme ve satışları fazlaştırma konularındaki tutumlarıdır. Kişiyeye yönelik boyutu ise, lider, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetler esnasında çalışanlarına güvenme, çalışanları ile iyi ilişkiler kurma gibi insan ilişkileri bağlamındaki tutumlarını kapsar (Özkara ve Sağlam Arı, 2019).

Blake ve Mouton, Yönetim Tarzı Matrisi ile ilgili lider modelleri şunlardır (Edger, 2009):

- **Zayıf Yönetici:** Bu liderler hem çalışanlarla hem de işle ilgilenmeyip çekingen ya da tarafsız davranmasından dolayı kişiler ile iletişimi düşüktür.
- **Kulüp Yöneticisi:** Bu liderler çalışanlarının duygu ve davranışlarına önem verir ve çalışanları ile arasındaki iletişim güçlüdür.

- **Orta Yol Yöneticisi:** Bu liderler işine olan ilgisi orta seviyede olup dengeli ve uyumlu liderlerdir.
- **Otoriter Yönetici:** Bu liderler görevinin gerektirdiği şartlara önem vermektedir. Çalışanlarına emir vermenin dışında onlarla iletişim kurmaz ve devamlı kontrol ederek çalışanlarına baskı oluşturur.
- **Ekip Yöneticisi:** Bu liderler hem kendi görevine hem de çalışanları ile olan iletişime önem vererek takipçilerinin organizasyona katılımını çoğaltarak ekip çalışmasının önemli olduğuna vurgu yapar.

1.1.3.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor (1957), tarafından yapılmış ve örgütsel davranış literatüründe çokça kabul görmüş olan “Organizasyonların Beşerî Yönü” adlı çalışmasında bireylerin iki ana tipte tutum ve davranışlarının şekillenebileceği ifade edilmiştir. McGregor bu varsayımlarını X ve Y teorileri olarak iki farklı insan tipi olduğuna ilişkin şekillendirmiştir (Efil, 2013). McGregor, X teorisi ile klasik yönetim düşüncesinin de kabul ettiği görüşü tanımlamıştır ve bireylerin takip edilmesi, yönlendirilmesi, kontrol altında çalıştırılması gerektiğini ifade etmiştir, tam tersi olarak Y kuramını açıklamış ve bireylerin bağımsız ve kontrolsüz durumlarda da sağlıklı ve verimli çalışabileceğini ifade etmiştir (Erkutlu, 2018).

McGregor'un çalışmaları neticesinde X ve Y Teorisi'nin varsayımları şu şekilde ifade edilmiştir (Şahin, 2004, Daft ve Marcic, 2011, Küçüközkan, 2015, Kopelman ve Prottas, 2015):

- X teorisinde göre bireyler, çalışmayı sevmez ve fırsatını bulduğunda çalışmaktan kaçır. Y teorisine göre ise bireyler yaşamlarını sürdürmek için gerekli gördükleri çalışma ortamında denetimsiz de yüksek verimlilik ile çalışır.
- X kuramına göre bireyler başkaları tarafından yönetilmeyi ister, sorumluluk almayı sevmezler ve güvende olmak her şeyden önce gelir. Y kuramı ise inisiyatif almak isteyen bireylerin olduğunu ve bağımsız çalışmanın daha sağlıklı sonuçlar verebileceğini ifade eder.
- X kuramına göre bireyler sadece kendini düşünür ve kendi amaç ve arzularının tatminini, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önünde tutar. Y kuramına göre bireyler daha değerlidir ve örgütün bütünü için çabalamaktan geri durmazlar.

- X kuramına göre bireyler değişikliği sevmeyip buna direnç gösterir ve sorunların çözümü için gerekli olan yaratıcılık yeteneklerine sahip değillerdir. Y kuramına göre bireyler değişimi, dönüşümü ve sürekli gelişimi hedeflerler ve buna göre hareket ederler.
- X kuramına göre bireyler, insanların örgüt amaçları doğrultusunda çalıştırmak için onların zorlanması ya da ceza ile korkutulması gerektiğini benimserler. Y kuramına göre ise baskı olmaksızın başarıya erişilebileceği, cezadan çok ödölün yarar sağlayacağı fikri hakimdir.

1.1.4. Durumsallık Teorisi

Liderlik alanındaki yapılan çalışmalar daha önceki kısımlarda Büyük Adam Teorisi, Özellikler Teorisi ve Davranış Teorileri ele alınmıştı. Daha sonra liderliğin gerek özellikleri gerekse davranışları yeterli olmadığı, liderliğin yürütölmesinde eksiklikler görüldüğünden Durumsal liderlik ortaya çıkmıştır (Zel,2001). Liderliğin duruma, koşula ve çevreye göre şartların liderlik için değişiklik göstereceği düşüncesi ile durumsallık teorisi, 1960-1980 yıllarında önem kazanarak yeni bir dönem başlatılmıştır (Koçel, 2015).

Durumsallık teorisi mevcut süreçler ile ilgilenmektedir. Diğer görüşler gibi farklı özelliklerde ziyade mevcut koşulların gerektirdiği davranış setleri ve liderlik tarzları olduğunu benimsemektedir (Yıldırım, 2012). Buna göre yegâne ve değişmez liderlik tarzları yoktur, değişen koşullara göre değişmesi gereken liderlik tarzları vardır.

Durumsallık teorisinde liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010):

- Mevcut koşulların ve ortamın liderlik üzerine etkileri (örgütün özelliği),
- Hedefe ilişkin süreçler (amaç-araç arasındaki etkileşim),
- Örgütün tüm unsurları ve diğer bireylerin ihtiyaçları ve duygu durumları,
- Liderlik düzeyi ve liderin yetkinlikleri arasındaki ilişki.

Hersey ve Blanchard'ın liderlik modelinde, liderin faal davranışlarının, çalışan kişilerin olgunlaşmasına bağlı olduğu belirtilmiştir (Akdöl, 2017). Evans ve House'un Amaç-Yol Yaklaşımı'nda liderlik davranışları ise, otoriter lider, katılımcı lider, başarı odaklı lider ve

destekleyici lider olmak üzere dört farklı biçimde ele alınmıştır. Bu teoriye göre, insan davranışlarını etkileyen iki faktör bulunmaktadır (Buil vd., 2018). Bunlardan birincisi, bireyin sonuca ulaşacağına olan inancı; ikincisi ise, bireyin sonuca verdiği değerdir (Çay, 2009).

1.1.5. Yeni Teoriler

Spillane ve Orlina'ya (2005) göre birtakım araştırmacılar liderlik ile ilgili dört temel yaklaşıma ait araştırmalar sonucunda liderliğin olgusunu açıklarken bazı yönlerinin eksik olduğu, bu alanda sürekli değişim ve yenilenmeye açık olması nedeniyle liderlik konusunda yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır (Değirmenci, 2012). Bu nedenle çağımızın gereklilikleri doğrultusunda çalışma şartlarının değişmesi aynı zamanda hem yöneticilerin hem de çalışanların ihtiyaçlarının zamanla değişmesinden dolayı liderlik yaklaşımlarında yeni teoriler gündeme gelmektedir (Eraslan, 2003).

Yeni teoriler, daha çok liderlerin ahlak ve kültürel boyutunun önemli olduğunu belirtir. Vizyon yeni yaklaşımlar için önemli bir kavram olup liderin özelliklerinde de geleceğe ilişkin bir vizyon sahibi olması gerekmektedir (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005). Liderlerin ahlak ve kültürel boyutlarının yanı sıra çalışanlarının temel inanç ve değerlerini de lider göz ardı etmemelidir. Liderler amaçlarını gerçekleştirebilmek için insanların beklentileri ve değerleriyle ilgili değişime açık olması ve yenilikçi davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Frick, 2011).

1.2. Dönüştürücü Liderlik

20. yüzyılda etkisini kaybetmeye başlayan liderlik teorilerinden (Büyük adam, Özellikler, davranış, durumsal ve yeni yaklaşımlar) sonra yeni araştırmalar gündeme gelmiştir. Öncelikle James Victor Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" adlı çalışmasında yer alan dönüştürücü liderlik, 1978 yılında siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından geliştirilmiştir (Ören, 2006). Dönüştürücü liderlik, çalışanlarına vizyonu belirlemesinde, bu belirlenmiş vizyona katkıda bulunmaları için ilave olarak misyonlar veren, örgütsel kültürlerde birtakım değişimler yaparak çalışanlarına yaptıklarından veya potansiyel olarak daha fazla yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Duralı, 2007).

Dönüştürücü liderlik, çalışanlarının bireysel açıdan gelişmesi, başarması, büyümesi ve güven boyutundaki ihtiyaçlarını fark etmelerini sağlamaktadır (Horner, 1997 ve Yammarino vd., 1998). Dönüştürücü liderliğin meydana gelmesinde ve yaygın olmasında yeni bir yönetim yaklaşımı ve tekniklerinin değişen dünyamızda küreselleşmenin aynı zamanda baskıcı rekabet ortamı gibi faktörlerin etkisi büyük olmuştur (Keleş, 2009). Cascio (1995), iş gücünün

farklılaşması, zaman unsurunun örgütlerin rekabet etmelerinde, piyasaların globalleşmesi neticesinde dönüştürücü liderlik yeteneklerine ihtiyaç olduğunu belirtmiştir (Tengilimoğlu, 2005).

Dönüştürücü liderler cesaretli olup değişime yol açacak faaliyetleri gerçekleştiren, alışılmış yöntemlerini ve fikirlerini değiştiren ve bu konuda mücadele ederek başarabilmek için karşısına çıkan tüm engelleri aşan bireylerdir. Dönüştürücü liderler, ömürleri boyunca hem öğrenip hem de bu konuda ders alan kişilerdir. Ayrıca özellikleri arasında olan araştırma ve inceleme gibi özellikler ile kendini geliştiren bir bireydir (Hackman, 1992). Dönüştürücü liderlik, karısına çıkan herhangi bir kriz durumunda dinamik ve istikrarsız çevrelerde, kurumsallaşmamış örgütlerde analiz edilebilirlik derecesi düşük ve karmaşık bir yapıya sahip olan kişiler daha ön plana çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlik, içinde bulunduğu çevreyi şekillendirmesi ve hatta yeniden yaratma sürecidir (Lowe ve Galen, 1996).

Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar neticesinde dönüştürücü liderlerde birtakım ortak özellikler olduğu görülmüştür. Bu özellikler ise şunlardır (Donohue ve Wong, 1994; Dixon, 1998):

- İzleyiciler, kendi liderleri için kişisel ilgilerini arka plana koyabilmektedir.
- İzleyicilerin davranışlarındaki tüm değişiklikler yüzeysel değildir.
- İzleyicilerin işteki motivasyonları, dönüştürücü bir liderin altında çalıştıkları için artmaktadır.
- İletişim becerilerinde etkilidir.
- Yaratıcıdır ve yaratıcılığın ortaya çıkması için gerekli olanakları çalışanlarına sağlar.
- Çevredekilere saygı duyarak değer verir.
- Çevresindekilere ilham verir.
- Ekip ruhunu aşilayarak ekip halinde çalışmasını sağlar.
- İzleyicilerine örnek olur.

Bu vasıflara sahip olmak için dönüştürücü liderlerin sahip olduğu birtakım ilkeleri vardır. Yukl (2002), dönüştürücü liderin ilkelerinin şu şekilde olduğunu söylemiştir:

- Lider, açık, anlaşılır ve ilgi çekici bir vizyon açıklaması gerekir.
- Açıkladığı vizyona nasıl ulaşılacağını belirtmesi gerekir.
- Güvenli ve adil davranması gerekir.
- İzleyicilerinin üzerinde güven oluşturması gerekir.
- Liderlik yaparken izleyicilerine örnek olması gerekir.
- İzleyicilerin, hedeflediği vizyona ulaşmaları için onlara güç vermesi gerekir.

1.2.1. Dönüştürücü Liderlik Teorileri

Bu bölümde Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi ve Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi incelenecektir.

1.2.1.1. Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Bass, dönüştürücü liderliği liderin çalışanlarının üzerindeki etkisi olarak tanımlar (Bass, 1985). Çalışanlar liderlerine karşı güven, hayranlık, sadakati ve saygıyı hisseder ve böylece kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmak için istekli olurlar. Bir lider çalışanları aşağıdaki yollarla dönüşümünü gerçekleştirebilir (Yukl ve Van, 1992):

- Görevlerinin neticesinde değerli ve önemli olduğunu anlamalarını sağlamak,
- Organizasyon ya da takımın iyiliği için astların kendi isteklerini üstün kılmasını teşvik etmek,
- Yüksek seviyelere ulaşmaları için çalışanları harekete geçmelerini sağlar.

Bass ve Avolio, (1990)'nun dönüştürücü liderlik görüşüne göre lider, çeşitli değerler arasında veya değerler ile gerçek davranış arasındaki açık olmayan çatışmayı vurgular (Bass ve Avolio, 1990). Liderlerin bu konudaki rolleri hem kendine hem de çalışanlarına yüksek amaçlar sağlayarak daha önemli yerlere doğru hareket etmelerini amaçlamaktadır. Aynı zamanda lider ve çalışanların kendilerine olan değerleri, motivasyonları ve ihtiyaçları ile ilgili değişimler söz

konusu olmuştur (Bass ve Steidmeier,1999).

1.2.1.2. Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Burns, dönüştürücü liderliği, liderlerin ve çalışanların birbirlerini daha çok ahlak ve motivasyon seviyelerine çıkarması olarak tanımlamıştır (Morçin ve Bilgin, 2014). Dönüştürücü liderler, çalışanlarını aç gözlülük, kıskançlık ve korku gibi duygularla değil de özgür, adaletli olması, barış ve eşitlik gibi duyguları öne çıkararak bilinçli olmalarını sağlar (Bresctick, 1999). Burns, dönüştürücü liderliğin doğası gereği maneviyatı ve ahlaklığı içerdiğini belirtse de Bass dönüştürücü liderliğin ahlaki olacağına dair olan inanışa kesin bir şekilde karşı çıkmıştır (Bass, 1985).

Dönüştürücü liderlik hem mikro hem de makro düzede olduğu düşünülmektedir. Mikro seviyedeki etkilemede bireyler arasındaki işlemde bahsederken makro olarak da gücü hareketlendirerek sosyal sistemlerin değiştirilebileceğini ve aynı zamanda kurumlarda reforma gidilebileceğinden söz edilmektedir (Acuner ve Tabak, 2003). Yapılan bu analizin makro seviyesinde dönüştürücü liderlik kişileri motive etmenin yanı sıra gruptaki kişiler arasındaki çıkan çatışmaları dengeleyerek şekil vermelerini kapsar (Acuner ve Tabak, 2003).

1.2.2. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Burns, 1978 yılında yazdığı Liderlik adlı kitabıyla dönüştürücü liderlik kavramını ilk defa ortaya atmış olup aynı zamanda birçok yazara ilham vermiş olup dönüştürücü liderliğin gelişmesini sağlamıştır. Bu yazarlardan biri olan Bass, 1985 yılında Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans isimli eseriyle önemli katkıda bulunmuştur. Sonraki senelerde dönüştürücü liderlikle ilgili araştırmalarında dönüştürücü liderliğin dört boyutu olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlar; Bireysel Destek, İdealleştirilmiş Etki, Entelektüel Uyarım ve İlham Verici Motivasyondur (Bass, 1997). Dönüştürücü liderliğin boyutları Tablo.2. Dönüştürücü Liderlik Boyutları ifade edilmektedir ve araştırmanın devamında başlıklar halinde detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Tablo 2. Dönüştürücü Liderlik Boyutları ve Özellikleri

BOYUTLAR	ÖZELLİKLERİ
1. Bireysel Destek	• Çalışanla İlgilenme • Çalışanı Dinleme • Personel Güçlendirme
2. İdealleştirilmiş Etki	• Vizyon • Güven • Saygı • Risk Paylaşımı
3. Entelektüel Uyarım	• Rasyonalite • Problem Çözme
4. İlham Verici Motivasyon	• Hedeflere Katılım • İletişim • İstek

Kaynak: Yıldırım, (2013).

1.2.2.1. Bireysel Destek

Bireysel destek; çalışanların endişelerini, kendilerini geliştirme konusundaki ihtiyaçlarını anlamada ve paylaşmada herkese karşı bireysel olarak davranılmasıdır (Erdal, 2007). Bireysel destek, liderlerin çalışanlarına saygı gösterdiği ve aynı zamanda kişisel ihtiyaç ve duygularla ilgilendiğini gösteren davranıştır (Podsakoff vd., 1990).

Bireysel destek boyutu; dönüştürücü liderlerin çalışanlarına karşı saygılı olduğundan, düşüncelerini de dikkate alarak ihtiyaçlarına göre kişilerin gelişimlerini sağlayarak onların ihtiyaçlarının gidermede özen gösterir (Bennet ve Percy, 1994). Dönüştürücü lider, önderlik ederek tavsiyelerde bulunur, çalışanların performansını arttırmak için eğitimler vererek kendi yeteneklerine güvenmeleri için onlara cesaret verir ve teşvik eder, aynı zamanda zorlayıcı görevler vererek kendilerini geliştirmeleri için fırsat tanır (Özalp ve Kirel, 2011).

1.2.2.2. İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etkisi boyutu inançlara, değerlere ve misyona dönük liderin karizmatik faaliyetlerini anlatmaktadır (Erkan, 2002). Lider çalışanlarının gerekli ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutarak oluşan riskleri paylaşmak, onların prensip ve değerleriyle uyumlu olmasıdır. Bu şekilde davranışlarda bulunan dönüştürücü liderler çalışanlar tarafından hem saygı görüp hem de takdir edilmektedir (Kaygın ve Güllüce, 2012).

Goffee ve Jones (2005), liderlerin çalışanlarını etkilemek için gerekli olan iki önemli özelliği olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan birincisi, liderlerin vermiş oldukları sözler ile davranışları arasındaki uyumluluktur. İkincisi ise, liderin çalışanlarıyla iyi anlaşmalarını ve tüm kişilerle ayrı ayrı ortak paydalarda birleşmesini sağlayacak uygun ortam yaratmasıdır (Nal, 2003). Liderin karizmatik özelliğine sahip olması dönüşümü sağlamada yeterli olmamasıdır. Dönüştürücü liderlerin karizmatik liderlerden farklı oluşu burada ortaya çıkmaktadır (Erçetin, 2000). Buna göre dönüştürücü lider çalışanlarını güçlendirerek onları daha iyi mevcut konuma taşımasıdır. Bu durumda karizmatik liderler de birçok zaman liderin taklit edilmesinden ileriye gidememektedir (Yavuz, 2008).

1.2.2.3. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım, dönüştürücü liderin çalışanlarının ve işletmenin inançlarını ve değerlerini ön planda tutarak yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerle çalışanlarını desteklemesidir (Erdoğruca, 2011). Dönüştürücü lider, başardığı konularda sürekli sorgulayarak kendini yenilemesi, karşısına çıkan problemleri yeniden gözden geçirerek yeniden yapılandırmayı, eski durumlara yeni bir şekilde yaklaşarak bu konu üzerinde yaratıcı olmayı teşvik eder (Celep, 2004).

Çalışanlarından var olan problemleri ortaya koyarak yaratıcı çözümler bulmaları istenmektedir. Çalışan bireyler liderlerin fikirlerinde aynı düşünceye sahip olmasalar da asla eleştirmezler (Acar, 2013). Çalışanların sadece liderlerin verdiği emirleri yerine getirdiği, bu konuda tartışmadan, sadece istenilenleri yaptığı klasik bir yönetim yaklaşımı artık geçerliliğini kaybetmiştir. Liderler, çalışanların zekalarını yüksek seviyede kullanmalarını değil de daha çok düşünmenin sınırlarını zorlamalarını beklemektedir. Çalışanlar liderlerin her dediğini yapan alt çalışan değil de yapılacak olan işin en doğrusu olduğuna karar veren bir lider seviyesine yükseltmektedir (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009).

1.2.2.4. İlham Verici Motivasyon

Liderlerin, zorlukların fazla olduğu hedef ve zamanlara yönelik olan ya da ulaşılması zor olan gayelere ulaşabilmek için çalışanlarının üzerinde bıraktığı ilham verici, motive edici ve yüreklendirici davranışlar ilham verici motivasyon olarak adlandırılır (Cavazotte, Moreno ve Bernardo, 2013: 493). Dönüştürücü lider çalışanlarını etkileyerek çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine imkân sağlayarak dönüştürücü liderliğin bu denli kabul görmesinde ilham vermesi ve onun daha üstünde köklü değişikliklere sebep olmasıdır (Gökkaya, 2005).

Liderler amaçlanan hedefe ulaşabilmek için örgüt kültürünü oluşturur. Çalışanlarını devamlı destekleyerek bu konuda başarıma duygusunu tattırarak kişilerin motivasyonla çalışabilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar (Çelik ve Eryılmaz, 2006: 213). Dönüştürücü liderlerin kurum içerisinde çalışanlarına ilham vererek değer kazanmalarını sağlarlar. Aynı zamanda liderler çok iyi bir performans sergilemeleri için motive etmesinin nedeni, liderin iletişim yeteneklerinin çok kuvvetli olmasıdır. Çalışanlarının her birine ayrı ayrı anlayabileceği şekilde iletişim kurduğu zaman olumlu bir tutum sergiler ve onlara teşvik ve güven vererek liderin amacına ulaşmasına yardım eder (Altıntaş, 2020: 16). İlham verici motivasyonlar aşağıda ifade edilen unsurları içermektedir (Moghali, 2002: 70):

- Hevesli konuşmalar,
- İnsanları etkileyen bir perspektif sunma,
- Amaçların gerçekleştirileceğine dair güven aşılama,
- Dikkat edilmesi ve farkında olunması gereken konularda aydınlatıcı olma,
- Zorluklar içeren sorunları ve zamanları aşmak.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Bu bölümde; öncelikle performansın kavramsal çerçevesinden bahsedilecektir. Bu bağlamda; küreselleşme, müşteri odaklılık, süreç odaklılık, verimlilik odaklılık perspektifleri sırasıyla kısaca ifade edilecektir. Sonrasında ise örgütsel performans kavramından bahsedilecek ve finansal ve finansal olmayan olarak ifade edilen iki boyutu kısaca açıklanacaktır. Bölümün en sonunda ise örgütsel performans değerlendirme metotları irdelenecektir.

2.1. Performansın Kavramsal Çerçevesi

Performans kavramının temelini oluşturan birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar sonucunda performans kavramı, örgütler için hızla değişen çevresel etki ile son günlerde önem kazanmaya başlamıştır ve her geçen gün önemi artan bir konu olmuştur. Modern yönetim yaklaşımlarının ilk basamağı olarak kabul edilen Bilimsel Yönetim Yaklaşımının odağı performansın ölçülmesi ve artırılması olmuştur (Allen vd, 2003). Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile yapılan işin standartlaşmasında ve kontrol edilebilirliğinde artış olmuştur. Bu şekilde kısa zamanda çok hızlı ve fazla sayıda üretebilmek performans ile ilişkilendirilmiştir. Takip eden yıllarda işletmelerin birden fazla görevi olduğu ortaya koyulmuştur. Çeşit sayısı bakımından fazlaşan birimlerin her birinin verimli bir şekilde ve yüksek performans ile kullanılması fikri ortaya çıkmıştır (Altıöz, 2008). Yapılan çalışmalarda performansın ne ifade ettiği tanımlanmaya çalışılmış ve sonrasında da bu kavramın karşılığında işletmeler tarafından elde edilen çıktıların değerlendirme yöntemleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda performansın ne anlattığı ve nasıl ölçülmesi gerektiği konularının yanında performansı etkileyen konular nelerdir düşüncesi ile başlatılan çalışmalar beraberinde günümüzde onaylanmış olan modern yönetim yaklaşımların meydana gelmesine yol açmıştır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005).

İşletmeler sürekli değişen çevrede başarılı olmak, hedeflerine ulaşip ulaşmadığını ya da ulaşmış ise ne oranda hedefe ulaşıldığını tespit etmek için önemli alanlarını dikkate alıp başarılarını devamlı olarak ölçmektedir (Keskin, 2016). Günümüzde işletmeler ise, rakiplerden daha çok etkinlik ve verimlilik sağlayarak müşterilerini memnun etmeye çalışmaktadır. Bu anlamda performans, belirli bir seviyede müşteri memnuniyeti sağlayan ve örgütün kaynaklarını ne şekilde kullanacağını ifade etmektedir. Bu durum ise kaynakların kullanımı ile elde edilen sonuçların ölçümü ile gerçekleşmektedir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1995). Performans, örgütlerin planlanmış bir faaliyet neticesinde elde edilmiş olan kazançları, nicel ya da nitel olarak belirten bir kavram olup, hedefe ulaşma seviyesinin ölçümüdür (Damanpour ve Evan, 1984)

Son yıllarda değişen koşullar ile beraber artan rekabet şiddeti ve değişen performans algısını şekillendirmiştir. Bu bağlamda değişen bu yapıyı şekillendiren unsurlar çalışmanın devam eden kısmında kısaca açıklanacaktır.

2.1.1. Küreselleşme

Küreselleşme ile birlikte bütün insanlar birbirlerinden haberdar olur ve dünyayı bir bütün olarak değerlendirmektedir. Bunun yanında, pazarın dünya çapında büyümesi, ulusal sınırların dışına çıkması, dünyanın tek pazar haline gelmesi durumu ile karşılaşılmaktadır (Güzelcik, 1999). Küreselleşme, işletmeleri ve performanslarını, pazar ve üretim şartları olmak üzere iki yönden etkilemektedir (Rolstadas, 1998).

İşletmeler, ürünlerini küresel bir pazar için geliştirirler. Ticari engellerin kalkmasıyla birlikte işletmeler dünyayı bütün bir pazar olarak görmektedirler. İşletmeler, yaşamını sürdürebilmesi için dünyanın en iyisi olmak zorundadır. Üretim küreselleşmesinde ise, işletmeler, sadece belli alanlarda değil, şartların iyi olduğu alanlarda üretim yaparlar (Uyargil, 1994). Değişen koşullar ile birlikte tanışılan farklı kültürler yeni ihtiyaçları beraberinde getirmiştir. Örgütlerde değişen bu koşullara uyumlu olması gerekir (Allen vd, 2003).

Performans ölçütünde daha çok insanlara ulaşmak ve uzak coğrafyalara gidilerek değer yaratmak kritik bir konu olmuştur. Bu durumda diğer coğrafyalara gitmek zor gibi görünse de işletmeler işgücü ve hammadde maliyetlerini hesaplayarak farklı coğrafyalara ve pazara girmişlerdir (Mosterman ve Zander, 2016). Küreselleşme, performans kavramının tekrardan özden geçirilmesi gerektiğinin üzerinde durmuştur. Küreselleşmenin getirdiği doğrudan ya da dolaylı rekabet şartları, performans algısının işletmeler için değişmesine neden olmuştur. Performansı belirli bir aralıkta kısıtlı coğrafyada o ülkenin belirlemiş olduğu hukuk kuralları çerçevesinde yapmanın alternatifi bir durum söz konusu olmuştur (Gnanakkan, 2010).

2.1.2. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, işletme performansını etkileyen diğer bir unsurdur. Müşteri odaklılık, bir rekabet etkeni olarak, kalite üzerindeki kuvvetli Japon etkisi sonucu ortaya çıkmıştır. Tüm alanlarda mükemmeliyeti öngörmektedir. Sıfır hata, kısa sürede teslimat, yüksek kalite ve düşük maliyet gibi uygulamaları esas almaktadır. Tüm çalışanlar, müşteri memnuniyetini düşünmek için eğitilmelidirler (Drongelen ve Cook, 1997).

Müşteri istekleri göz ardı edilmemelidir. Çünkü, rekabet alanında üstünlük elde etmek mümkün değildir (Hermann, Pentek, Otto, 2015). Daha önceki yıllarda kısa zamanda ve fazla sayıda üretmek yüksek performans olarak görülmüştür. Bu dönemde ise, müşterilerinin ihtiyaçlarını küçük en az hata ile karşılayabilen ve bunu yaparken de kısıtlı olan kaynakları en doğru kullanan işletmeler yüksek performans sergilediklerini iddia edebilmektedirler (Allen vd,

2003). Diğer bir ifade ile işletmeler için performans konusu önceki dönemlerde, neyi ne kadar ürettiği ile ilgiliyken, daha sonraları müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilme seviyeleri ile ilişkilendirmek mümkündür (Hermann vd, 2015).

2.1.3. Süreç Odaklılık

Michael Porter (1980-1985) kitabında “Değer Zinciri” kavramına değinmiştir. Porter, şirketlerin tedarikten başlayarak üretim, pazarlama dağıtım ve satışına kadar gerçekleşen süreçlerin tamamının değer zinciri kavramı içinde olması gerektiğini savunmuştur (Mosterman ve Zander, 2016).

Değer zinciri 2000’li yıllara gelindiğinde tüm dünyada bilinmiş ve işletmeler tarafından pratikte uygulanmaya başlanmıştır. İşletmeler verimliliklerini arttırabilmek ve karlılıklarını en iyi şekilde kullanabilmek için Ar-Ge, tasarım, üretim, pazarlama ve markalaşma faaliyetlerine odaklanmaları ve süreçlerini iyileştirmeleri performanslarını yükseltir (Temple, 2016). İşletmelerin sadece temel faaliyetleri göz önünde bulundurmaları yetmez. Faaliyetlerine katkı sağlayan şirketin alt yapısı, insan kaynakları, teknolojik ilerlemeler ve tüm tedarik sürecinde işletmeler rakiplerine göre nasıl daha verimli hareket edeceklerini sorgulamadırlar. Bu şekilde kâr marjı artarak alt yapı imkanına sahip olur, daha iyi insan kaynağı ile çalışır ve teknolojik gelişmeler hep göz önünde olur (Porter, 1980).

2.1.4. Verimlilik Odaklılık

Verimlilik odaklılık, performans olarak üretim süreçlerinde insan ve makine hareketleri üzerinde üretim süreçleri ve iş idaresi bilimlerini temel alarak Frederick Winslow Talyor tarafından 1880’lerde gerçekleştirilmiş olan Taylorizm, “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı eser ile ortaya konmuş bir sistemdir (Baş ve Artan, 1991). Taylorizm, verimliliği arttırma amacı taşır ve temelde çalışmak için harcanmakta olan sürede daha fazla verim almayı amaçlar. Taylorizm’e göre, nihai hedefin, artan iş gücü verimliliği yoluyla daha düşük maliyetle daha fazla üretmektir. İş akışlarını analiz eden bir işletme teorisi olan Taylorizm’in ana amacı, işçi verimliliğini arttırarak üretim süreçlerine ve iş idaresine bilimsel tekniklerin uygulanmasıdır (Pekel, 2001).

Bu teoride, işçilerin emeğinden daha fazla yararlanmak düşünülmüş olup, sistemde yapılması gereken işlerin tüm hareketlerinin iyi bir şekilde araştırılarak işçinin bu hareketlere göre bir makine gibi çalışması istenmiştir. Bu nedenle sanayideki gelişmeyi arttırmak için amaçlanmıştır ve sanayinin gelişmesinde büyük rol oynamıştır. Aynı zamanda bu sistem sayesinde iş verimliliği yüksek oranda artış göstermiştir (Arıkan, 2001). Taylorizm ile beraber gelmiş olan işin en verimli şekilde yapılmasına odaklanma düşüncesi, verimli olmak ile yüksek performans göstermeyi eş tutmaktadır (Arıkan, 2021).

2.2. Örgütsel Performansın Kavramsal Çerçevesi

Performans kavramı, genel anlamda bir hedefi olan ve önceden belirlenmiş bir faaliyetin neticesinde elde edilen nitel veya nicel bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Örgüt belirlemiş olduğu hedeflerinin gerçekleşmesinin ardından örgütün rekabet avantajına sahip olması ölçüsü olarak da açıklanmaktadır (Şimşek ve Nursoy, 2002). Performans, bir sonuçtur. Bu sonuç planlı çalışmaların neticesinde belli bir sürede ortaya koyduğu niteliksel veya niceliksel çıktılar tarafından sağlanır (Akal, 2005).

Burke ve Litwin, örgütsel performansı verimlilik, tüketici veya çalışan memnuniyeti, kâr ve hizmet kalitesi gibi sonuçların ve başarının belirtisi olan çıktı ve sonuçlar olarak tanımlamışlardır (Burke ve Litwin, 1989: 283). Cho ve diğerleri ise (2004) örgütsel performansın çok yönlü ve karmaşık bir kavram olduğunu öne sürmüşlerdir. Örgütsel performansı tanımlayabilmek için verimlilik ve kâr gibi kavramların yeterli olmadığı bazı durumlar görülmektedir. Bu kavramların yanında bir örgütün etkinlik (örgütün kaynaklarının ne derecede kullanıldığı) ve etkililik (müşterinin taleplerini ne derecede giderdikleri) faktörlerinin de dikkate alınması hızlı değişen şartlara nasıl uyum sağladığının araştırılması gerekmektedir. Tüm bunların neticesinde, insan kaynaklarının örgütsel performans üstündeki etkileri ölçmek ve örgütsel performans işaretlerinin nasıl bir etkileşim içinde olduklarını araştırma zorunluluğu vardır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin örgütsel performansı doğru bir biçimde hesaplamak için kullanılan birçok gösterge bulunmaktadır (Cho, 2004).

Örgütün tüm parçaları ve bu parçaların birbirleriyle olan iletişimleri örgütsel performansı oluşturur. Örgütün düzenli çalışması için örgütsel performans yüksek olmak zorundadır. Örgütsel performans, örgütün amaçlamış olduğu hedeflerine varabilme noktası ve neleri sağlayabildiğini nicel ve nitel yollarla göstermektedir (Kanıbir, 2004). Bu nedenle örgüt, belli bir dönem içinde kendi amaçları yönünde yapmış oldukları etkinlikler neticesinde yapmış oldukları girdiler karşılığında elde ettiği çıktı oranına göre işletmenin başarılı olup olmadığının belirlenmesidir (Neely ve Adams, 2001).

Örgütsel performans, işletmelerin yaptığı faaliyetlere ulaşmak için varmak istediği hedeflerin neticesinde vardığı derecenin bir ölçümü olup, belirli zamanlarda alınan çıktı ve çalışmanın sonucudur (Yiğit, 2012). Çevik vd. (2008)'ne göre örgütü ön plana çıkarıp, örgütsel etkinlik ve verimliliği arttırabilmek amacıyla olan yönetime örgütsel performans yönetimi denilmektedir. Örgütsel performans, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı ve sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır (Turunç vd., 2007: 762).

Örgütsel performans kavramı farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Farklı biçimlerde yapılan her tanım konunun açıklanmasına katkı sağladığı gibi araştırdığı boyutlar konusunda da farklılık gösterir. Örgütsel performansın farklı boyutları çalışmanın devam eden kısmında açıklanacaktır.

2.3. Örgütsel Performansın Boyutları

Örgütlerde performans anlayışı, zamanla gelişerek değişime uğramış olup, performans günümüzde örgütler için çok yönlü boyutları ile ele alınmaya başlayan bir konu olmuştur. Örgütsel bir sistem olan işletmelerde, performansı ölçmek amacıyla, nelerin ölçülmesi gerektiğini ve bunların ne çeşit göstergelerle ölçülebileceğini belirlemek açısından performansın boyutları önemlidir. Örgütlerde performans boyutları, sürekli bir değişim gösterdiği için zaman zaman performansı belirleyen çeşitli boyutlar meydana gelmiştir. Örneğin; sanayi devriminin başında bu boyutlar kâr-maliyet olarak belirgin duruma gelmiştir ve sonraki zamanlarda kâr-maliyet-verimlilik üçgenine dönüşmüştür. Sonraları bu üçgene kalite ve müşteri tatmini ilave edilmiştir (Akal, 2002). Örgütsel performans kavramının üzerinde odaklandığı alt boyutları kısaca sıralanacak olursa;

- Etkililik,
- Yenilik,
- Kalite,
- Etkinlik,
- Karlılık ve zarar durumları,
- Mali büyüme oranları,
- Yatırım geri dönüş oranları,
- Pazar payı,
- Pazarlama giderleri

gibi kavramlardan bahsedilmektedir (Arıkan, 2021). Bu bahsi geçen boyutları daha kapsayıcı bir sınıflandırılma yapılırsa maddelerin ilk yarısında yer alan kavramların finansal olmayan ya da soyut performans boyutları olarak adlandırıldığı, maddelerin ikinci yarısında kalan kavramlarında finansal ya da somut performans boyutları olarak adlandırıldığı görülecektir.

Çalışmanın devam eden kısmında kapsayıcı ve bütünsel olarak değerlendirildiği ve bütünsel performansta herhangi bir boyutu göz ardı edilemediğinden boyutlar; finansal ve finansal olmayan örgütsel performans şeklinde açıklanacaktır.

2.3.1. Finansal Örgütsel Performans

Finansal performans, bir şirketin kâr edişi, yaptıkları yatırımların geri dönüş oranları ve örgütün büyümesidir (Steers, 1976). Finansal kriterler, satışlardaki artış oranı pazar payı ve pazarlama harcamaları gibi unsurları kapsar (Arıkan, 2021). Finansal performansın ana göstergesi kârlılıktır ve işletmelerin yapmış oldukları yatırımın geri dönüşü biçiminde düşünülmektedir. Bu durumda kârlılık; aktif kârlılık ve özkaynak getirisi gibi göstergelerle ölçülür (Akdoğan, 1994). Finansal performans ölçümünde üç ana amaç bulunmaktadır. Birincisi, finansal performans ölçümü, bir işletme amacıdır. İkincisi, finansal yönetim için bir araçtır. Üçüncüsü ise, finansal performans ölçümü, motivasyon ve kontrol için gereklidir (Brignall, 2007).

Finansal performans, az kaynakları verimli bir şekilde ve az maliyetle işlenmesinin takibi olarak değerlendirmek mümkündür. Performans ölçüm aracı girdi ve çıktılar arasındaki oranın kârlılığa etkisi şeklinde belirlenmektedir. Finansal örgütsel performans, finansal olmayan örgütsel performansa göre uzun zaman bilimsel çalışmaların konusu olmuştur. Aynı zamanda profesyonel liderlerinde benimsedikleri nispetle analizi ve yorumlaması daha kolay bir yöntemdir. Bu yöntemin bazı eksiklikleri bulunmaktadır (Arıkan ve Çalışkan, 2021).

Bu durumda yapılan çalışmalar neticesinde örgütlerin performans ölçümleriyle ilgili finansal olmayan verilere de yoğunlaştıkları görülmüştür. Çalışmanın devamında finansal olmayan örgütsel performans açıklanacaktır.

2.3.2. Finansal Olmayan Örgütsel Performans

Finansal olmayan performans ölçümlerinde, finansal göstergelerin dışında kalmış olan işletmelerin başka alanlara ait göstergeler dikkate alınmıştır. Finansal olmayan göstergeler çoğunlukla çalışanın tatmini ve bağlılığı, devir ve devamsızlık oranları, müşteri tatmini ve kalite performansı gibi unsurları içerir (Tek, 1999). Günümüz rekabet şartlarında örgütsel başarı, müşterilerin değerli olduğunu anlayıp müşteri istek ve ihtiyaçlarına önem veren ve bu bakış açısını çalışanlarına da kazandırabilen işletmeler performanslarını arttırabilirler (Songur, 1995).

Çalışanların tutum ve davranışları değerlendirildiğinde, yaptıkları işte memnun olmaları durumunda iş performanslarının arttığı ve işten ayrılma niyetlerinin ve oranlarının düştüğü görülmektedir (Kılınç ve Akkavuk, 2001). Bu durumda çalışanların örgüte olan bağlılıkları, iş tatminlerini artıran ve devamsızlık oranlarını düşüren işletmeler yüksek performanslı işletmeler olarak kabul edilir.

Finansal olmayan performansın bir başka boyutu kalite performansıdır. Kalite, müşterilerin beklentilerini karşılayan en önemli özelliktir (Kueng ve Krahn, 1999). Kalite performansı, işletmede üretilen mal ve hizmet açısından kalitesini ifade eder (Öztürk, 2019).

Örgütlerin faaliyetlerinin incelenmesi bir analiz sürecidir. Bu durumda bu çalışmada örgütsel performans kavramı yöneticilerin anladıkları finansal ve finansal olmayan performansların birleşik olduğu kabul edilmektedir. Çalışmanın devamında örgütsel performansı değerlendirme metotlarından bahsedilecektir.

2.4. Örgütsel Performans Değerlendirme Metotları

Örgütsel performans, işletmenin ileri zamanlardaki varlığını ve diğer işletmeler ile olan rekabet durumunu direk etkileyecek kuvvetli bir etkisi vardır ve bu kavramın belirlenmesi önemli hale gelmiştir. Fakat yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde örgütsel performans anlamada yaşanan gelişim ve dönüşüm ile bu performans ölçme yöntemlerindeki dönüşüm aynı anda gerçekleşmemiştir (Avcı, 2005). Performans ölçümü ile ilgili yapılan ilk girişimler 20. yüzyılda başlamıştır. 20. yüzyılın ortalarına kadar geçerli ve kabul görmüş olan ölçüm yöntemleri, finansal veriler açısından kâr ve yapılan yatırımların geri dönüş hızının belirlenmesine dair yapılan çalışmaları oluşturmaktadır (Kirby, 2005).

İlk kez kullanılan performans ölçüm yöntemi, uzun zamanlar kullanılması ile birlikte işletme yazınında desteklenmiştir ancak destek gördüğü kadar da eleştirilere maruz kalmıştır. İlk performans ölçüm yöntemleri geçmişe takılı kalmak ile suçlanmıştır (Arıkan, 2021). Geleceğe yönelik yapılmış olan bütün hazırlıkların geçmiş dönem ile kendi dönemine ait olan şartların neden olduğu çıktılara odaklanma düşüncesi, geçmişte yaşamak veya geçmişte takılı kalmak gibi fikirlerin meydana gelmesine neden olarak gösterilmiştir (Eccles, 1991). Aynı zamanda örgütsel performansın, işletmenin mali fonksiyonları açısından ölçülmesi çabasının, tek başına yeterli olmadığı ve tümüne ilişkin verileri içermediği düşüncesi desteklenmiştir (Lev, 2001).

20. yüzyılın ilk zamanlarında yaşanan ikinci sanayi devrimi ve ikinci sanayi devrimi ile birlikte gelmiş olan işletme yönetim çalışmaları, işletme fonksiyonlarına ait farklı görüş ve farkında olma durumunu da beraberinde getirmiştir. Taylor, Ford, Fayol gibi araştırmacılar işletmeye bütün ve sistemli bir şekilde yaklaşmış olup yönetim alanının bilimsel bir nitelik kazanması için katkılar sağlamıştır (Arıkan ve Çalışkan, 2021). Bu dönem ile birlikte işletmenin yapmış olduğu eylemlerin kontrol edilebilir ve karşılaştırılabilen olması değerli verileri içermektedir. Ama bu kıymetli veriler işletmeyi her zaman başarılı olmayacağına dair düşünceler vardır. Sadece finansal performansa odaklanmak sabit olan çevrede faaliyet gösteren işletmeler

için sağlam neticeler vermiş olsa da karışık bir çevrede varlığını sürdürmeye çalışan işletmeler için eski ve fonksiyonsuz olabilecek sonuçlar sunar (Nadkarni ve Narayanan, 2007). Bu gibi karışık çevrede esnek olma, hızlı tepki verebilme ve yeniliğe açık olma gibi konular varlığı buyunca işletmeleri güçlü duruma getireceği düşüncesi vardır (Ansoff, 1991).

Finansal performansın ölçümü, değişen şartlara ve artan rekabet ile birlikte kısa süreli planlar için elverişli olduğu ancak uzun soluklu stratejik planlamaya uygun olmadığı düşüncesi güçlü hale gelmiştir. Ayrıyeten bu yöntem tek başına esnek veri ve daha geniş çözümleme olanağı içermemektedir (Arıkan, 2021). Finansal yöntemler geride bırakılmadan yeni değişkenler ortaya çıkmıştır. Maliyetlerin yanı sıra kalite ölçümü, dağıtım süreçlerinin kontrolü, üretim verimliliği ve esneklik gibi faktörlere odaklanılmıştır (Sacristan-Diaz, Alvarez ve Machuca, 2005).

Örgütsel performansı ölçme yöntemleri değişim göstermekle birlikte üzerinde üstünde durulan ve sürekli kullanılan geçmişten günümüze ulaşmış olan, Toplam Başarı Göstergesi-Balanced Scorecard, Paydaş Temelli Performans Değerlendirme ve Değer Zinciri Modeli yöntemleri çalışmanın devamında bahsedilecektir.

2.4.1. Toplam Başarı Göstergesi-Balanced Scorecard

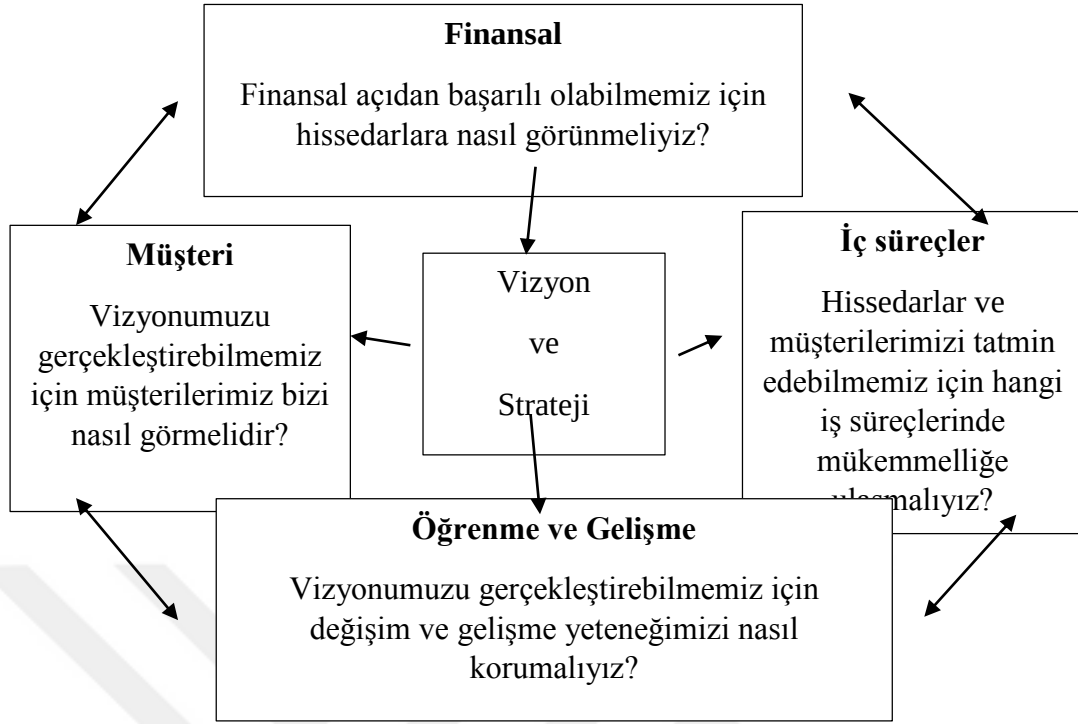
Toplam Başarı Göstergesi, 1992 yılında Harvard Business Review dergisinde yayınlanan Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi-Başarıya Yön Veren Ölçütler adlı makaleyle girmiştir ve bu makaleyi yazan Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında aynı dergide Toplam Başarı Göstergesi Yöntemini Uygulamak adlı makaleyi yayınlamışlardır. Bu yöntem bir performans ölçümüdür. Temelinde finansal verilerin yanında müşteriyle ilgili veriler, örgütün içsel iş süreçleriyle ilgili veriler, öğrenme, büyüme ve yeniliklerle ilgili verileri içermektedir (Tseng, 2010). Toplam Başarı Göstergesi; gecikmeli ve öncü göstergeler, kısa vadeli hedefler ile uzun vadeli hedeflerin, örgütün içsel ve dışsal performans bakış açısı, finansal ve finansal olmayan ölçüm yaklaşımları arasında bir denge ile analiz yapmayı amaçlamaktadır (Bhagwat ve Sharma, 2007). Toplam Başarı Göstergesinin perspektifinden ele aldığı boyutlar ve odaklanılan kavramlar Tablo 3. Toplam Başarı Göstergesi Boyutları'nda ifade edilmektedir.

Tablo 3. Toplam Başarı Göstergesi Boyutları

Toplam Başarı Göstergesi Boyutları	Odak Noktası
Finansal Kriterler	Yatırımcıların bakış açısından finansal başarı
Müşteriler	Müşterilere değer yaratmak
Örgüt İçi Süreçlere İlişkin Kriterler	Süreçte etkililik ve verimliliği artırmak
Öğrenme, Yenilik, Büyümeye İlişkin Kriterler	Gelecekte gelişebilecek değişimlere hazırlıklı olmak

Kaynak: Arıkan, (2021).

Toplam Başarı Göstergesi yöntemi, örgütün stratejilerine ve vizyonuna yönelik hedeflerini belirler ve bu hedeflere uygun performans ölçümlerinin dengeli olması, işletmenin uzun ve kısa vadeli stratejik amaç ve hedeflerine ulaşabilmesini amaçlanan bir yönetim şeklidir (Öztürk, 2006). Toplam Başarı Göstergesi finansal boyutunun yanı sıra maddi olmayan etmenleri de dikkate alır. Farklı olarak kalite, yenilikçilik, işgücü yetenekleri ve müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan kriterleri uzun vadeli biçimde değerlendirilmektedir (Manville, 2007). İşletme hem kendisini denetler hem de ölçümler yapar ve böylece performansının hangi düzeyde olduğunu belirlemeye çalışır. Çünkü, stratejik hamleler yaparak rekabet üstünlüğü elde etmek isterler. Bunun için performans ölçüm yöntemi nasıl yapılırsa yapılsın en üst basmaktan en alt basamağa tüm çalışan ve yöneticilerin motivasyonunu artırmaya yönelik olmalıdır (Arıkan, 2021). Toplam Başarı Göstergesi Boyutlarını ve bu boyutların ifade ettiği kavramlar Şekil 1. Toplam Başarı Göstergesi Boyutları ve Stratejinin Eyleme Dönüştürülmesi'nde belirtilmektedir.



Şekil 1. Toplam Başarı Göstergesi Boyutları ve Stratejinin Eyleme Dönüştürülmesi

Kaynak: Arıkan, 2021: 77

Toplam Başarı Göstergesi şekilde ifade edildiği üzere finansal boyutun bakış açısında işletmenin yatırımcılar ve hissedarlar tarafından nasıl anlaşıldığı üzerinde durulur. Buradaki analiz birimi, gelir artışı, nakit akışı, maliyetlerin dengeliği, masrafların düşürülmesi ve yatırımların getirisi oranı gibi finansal verilerdir. Bu finansal veriler kısa vadeli veriler olup tek başına zayıf düşünceler verdiği şeklinde değerlendirilmiştir. İç süreçler boyutunda; işletmenin odağında müşterilerin algıları bulunmaktadır. Müşterin taleplerini karşılamak ve onları memnun etmek gibi konular işletmenin odaklanması gereken içsel süreçlerle ilişkilidir (Dulkadir, 2015).

Öğrenme ve gelişme boyutunda ise; iç süreçler gibi uzun vadeli bir yaklaşım sergiler ve gelişimin devam ettirilmesi üzerinde durulmaktadır. İşletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada yarar sağlayacak uzun vadeli analizleri bulundurmaktadır (Bhagwat ve Sharma, 2007). Müşteri boyutu da işletmenin karşıdan nasıl anlaşıldığı ile ilgilidir. Müşterilerin üzerinde durduğu konular; alınan hizmetin tatmin düzeyi, kalite, zaman ve katlandıkları maliyetin karşılığını alıp almadıklarıdır (Arıkan, 2021).

2.4.2. Paydaş Temelli Performans Değerlendirme

Paydaş Temelli Performans Değerlendirme, çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. Bu yöntem, paydaşların gereksinimlerinin ve ihtiyaçlarının ne şekilde

karşılanması gerektiğini ölçmeye çalışır. Bu yöntemin asıl amacı, işletmenin performansını değerlendirirken paydaşların üzerinde yoğunlaşmaktadır (Atkinson, Robert, Waterhose, 1997). Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Yönteminin diğer yöntemlerden farklılığı ise, işletme ve kritik paydaş grupları arasında bulunan ilişki seviyelerini ortaya koymasıdır (Arıkan, 2021).

Paydaşlar, işletmenin içinde veya dışında olan faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak fayda sağlar ve işletmenin gelecekteki başarısı için güç sağlayan grubun ismidir (Bhagwat ve Sharma, 2007). Atkinson'nun yaptığı çalışmada, işletmenin paydaş gruplarını; ortaklar, müşteriler, tedarikçiler, müşteriler ve toplum olarak belirtilmiştir (Atkinson vd., 1997).

Bu analiz yönteminde dikkat edilmesi gereken konu, sadece fayda sağlayan paydaşların tespit edilmesi ve paydaşların isteklerinin doğru alınması değil karşıt olan grupların isteklerinin doğru belirlenmesidir (Allen ve Kilvington, 2010). Paydaş Temelli Performans Analizi, bütün grupların hepsinin fikirlerini anlayarak ona göre tepki vermek ve “bileşke fikir” kavramını ortaya koymak için önemlidir. Örgüt bu yaklaşıma göre dört aşamayı gerçekleştirmelidir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007):

Birinci aşama; işletme ile ilişkisi olan bütün paydaşların saptandığı aşamadır. İşletmenin faaliyetlerinin neticelerinin kimi etkileyeceği ve bu sürecin hangi gruba daha çok, hangilerine daha az olumlu veya olumsuz etki edeceği kesinleştirilmeye çalışılır. **İkinci aşama;** işletmenin faaliyetleri ile ilişkisi olan grupların sınıflandırmasının yapıldığı aşamadır. Olumsuz şekilde etkilenen paydaşlar her zaman risk içermeyebilir, bazı gruplar etraflarına daha duyarsız olabilirler ve olumsuz fikirlerini söylemeyebilirler. Bu durum örgütün zararına değildir ancak ara sıra çok ve olumlu etkilenen paydaşlar ellerinde bulunan gücü faaliyetlerin gidişatında değişiklik yapabilecek şekilde kullanabilirler. **Üçüncü aşama;** seçilmiş olan paydaşlardan kritik olanlarının saptandığı aşamadır. Bu aşamada grup veya bireylerin beklentileri, duyarlılık düzeyleri, faaliyetleri anlamlandırma biçimleri, eğilimleri ve etki güçleri gibi konular ele alınmaktadır. **Dördüncü aşama;** faaliyetlerin gerçekleştirildiği ve ilişkilerin güçlendirildiği aşamadır. Bu aşamada, stratejiler de bütün kararlar ve süreçle ilişkili şekilde yönetilir.

2.4.3. Değer Zinciri Modeli

Değer Zinciri Modeli, üretim odaklı işletmeler için yararlı bir metot olarak 1989 yılında Sink ve Tuttle tarafından literatüre kazandırılmış bir performans ölçüm yöntemidir. İşletmelerin ürettiği ürün ya da hizmet gibi değerleri analiz etmek için kullanılan bu model, ilk defa 1980 yılında Michael Porter tarafından incelenmiştir. Bir başka ifade ile girdi, süreç ve çıktı arasındaki

Bu modelde performans ölçümü için girdi ve çıktı arasındaki süreç yedi farklı kriterden oluşmaktadır. Bu yedi farklı kriter; Etkenlik, Etkililik, Verimlilik, Kalite, Yenilikçilik, Gelir ve Karlılık şeklinde sıralanmıştır. Bu model Şekil 2. Değer Zinciri Modeli'nde açıklanmaktadır.



Değer zinciri uygulamasında örgütün yürüttüğü bütün süreçler belirlenen bir düzen içinde sıralanmıştır. Bu modelin asıl amacı, sürecin maliyetini düşürerek çıktının son kullanıcıya ulaşması için istenilen bir değeri yaratmış olmaktan geçmektedir. Bu nedenle düzenli ardışık işlevsel süreçler yukarıda ifade edilen yedi boyutla değerlendirilmiştir (Çınaroğlu, 2012).

29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. GİRİŞİMCİLİK

Bu bölümde; öncelikle girişimciliğin kavramsal çerçevesinden aktarılacaktır. Sonrasında ise girişimcilik teorilerinden bahsedilecektir. Ardından girişimciliğin boyutları sırasıyla kısaca anlatılacaktır.

3.1. Girişimciliğin Kavramsal Çerçevesi

Latince, initare kökünden gelen, İngilizce enter (giriş) ve pre (ilk) kelimelerinin birleşmesiyle türeyen entrepreneur kavramı, Türkçe'ye girişimci olarak girmiştir. Girişimci kavramı, benzer şekilde Fransızca'da bir şeyler yapmak anlamına gelen entreprendre sözcüğünden türemiştir (Güney ve Nurmakhmatul, 2007; Yıldız, 2020). Girişimci kelimesi ilk defa 17. yüzyılda Fransız askeri terminolojisinde kullanılmıştır. Girişimciliğin kavramsal olarak ilk tanımı ise; 1755 yılında Fransız asıllı İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından yapıldığı kabul edilmiştir. Cantillon girişimciyi; kar elde etmek amacıyla işi yapan ve işin riskini üstlenen kişi olarak tanımlamıştır (Döm, 2008).

Günün değişen koşullarının girişimciliğin kapsamını ve girişimcilik algısını etkilemektedir ve bu çerçevede literatürde girişimcilik kavramlarına ilişkin çok sayıda farklı tanımın yapıldığı görülmektedir. Girişimcilik kavramını en geniş şekilde inceleyen iktisatçı John Baptiste Say'dir (Başar vd., 2013). Say'e göre, girişimcilerin yapmış oldukları faaliyetler ekonomik gelişmeyi sağlamada en önemli unsurdur. Say, girişimciyi risk alıcı olarak değerlendirir ve gelişmeyi sağlayan, değişimi ortaya çıkaran kişi olarak görür (Arıkan, 2021).

Avusturyalı iktisatçı ve sosyolog Alois Joseph Schumpeter, girişimcilik kavramının gelişiminde büyük katkıyı sağlayanlarında başında gelmektedir. Schumpeter, Ekonomik Gelişme Teorisi adlı eserinde girişimciyi yenilikçilik yoluyla ekonomik yapıyı değiştiren kişi olarak tanımlamıştır (Arıkan, 2021). Schumpeter'a göre girişimci, değişimi başlatan kişidir. Bir girişimci gerçekleştirmiş olduğu değişim ile diğer girişimcileri de harekete geçirir ve bu sayede değişimin daima devam eden bir süreç olduğunu belirtmektedir (Topkaya, 2013).

Girişimcilik kavramı, tarih boyunca var olmuştur ve sanayi devrimi ile birlikte daha fazla incelenmeye başlanmıştır. Sanayi devrimini ekonomistler farklı sebeplere bağlamışlardır. Bunlar; İngiltere'deki devrimin başlaması ve Yahudiler'in ticari düşüncesi (Sombart), işçiler yoluyla sağlanan haksız yolla edinilen kazanç (Marx) ve gelenek, kültür, ahlak gibi kavramları

değiştiren Protestan ahlakı (Weber)'dir. Fakat yakın zamanlarda bu bakış açısı değişikliğe uğramıştır. Son dönemlerdeki ekonomide görünen değişiklikleri; Hobsbawn (1998) girişimcilerin haksız kazanç sağlamasına ve kar çabasına, Landes ve Posner (1975) ise tamamen ve iyi niyetli olarak girişimcilere bağlamaktadır. Bu nedenle genel görüş ise girişimcilerin, teknolojiyi yenilemesi, medeniyeti geliştirmesi, kültür ve ahlak farklarını kaldırarak hoşgörüyü artırması bakımından ekonomiye katkıda bulunduklarıdır (Çakmak, 2003).

Girişimcilik, psikoloji, işletme ve ekonomi gibi kavramların tamamını ilgilendiren büyük boyutlu bir kavramdır. Geleneksel ve modern, küçük ya da büyük her şirket için geçerli olan girişimcilik kavramı akademisyenler tarafından da farklı şekillerde yorumlanmıştır. Peters ve Hisrich (2002), girişimcilik ile ilgili yapılmış olan bütün tanımlamaların hepsinde üç temel özellik açısından benzerlik olduğunu ifade etmişlerdir. Bu özellikler ise, koşul ve kaynakları imkânlar doğrultusunda en iyi biçimde değerlendirip sonuç çıkarabilme yetisi ve isteği, iş daha yapmaya başlamadan oluşan riski, işin yapılması sırasında da meydana gelirse başarısızlığın kabul edilmesi ve inisiyatif alabilme isteğidir (Hisrich ve Peters, 2002). Çalışmanın devam eden kısmında girişimciliğin teorilerinden bahsedilecektir.

3.2.Girişimcilik Teorileri

Girişimcilik teorisi, girişimcilik faaliyetlerinin ekonomik anlamda büyümesine önemli derecede katkı sağlamaktadır. Her uygulama temel bir teoriye dayanmaktadır. Girişimcilik, toplumun temel dayanak noktası olan bir yaklaşım ile tarihsel süreçte değişime uğramıştır ve teorilerin gelişmesine neden olmaktadır (Hurley, 1999). Kruger (2004) Girişimcilik Teorisi ve Yaratıcılık isimli çalışmasında girişimciliğin farklı teorileri olduğunu ve bunun dört ana yönde ele alındığını belirtmiştir. Tarihsel süreçte ele alındığında girişimcilik kavramı ilk olarak ekonomi literatüründe ele alınarak aynı zamanda geliştirilmiştir. Daha sonra psikoloji ve sosyoloji alanlarında incelenmiştir.

Girişimcilik teorileri konusunda yapılmış olan çalışmalarda hangi disiplinlerin konuya odaklandığı ile ilgili kabul görmüş bir çerçeveden bahsetmek mümkündür. Buna bağlı olarak girişimcilik teorileri Tablo 4. Girişimcilik Araştırmalarının Ana Disiplinleri'nde gösterilmiştir.

Tablo 4. Girişimcilik Araştırmalarının Ana Disiplinleri

Ana Disiplin	Odaklanılan Konu	Temel Soru
Ekonomik	Ekonomik evre ve girişimcilik	Etkileri (Ne)
Psikolojik eğilim ve davranışlar	Girişimcinin karakteristik özellikleri ve girişimcilik süreci	Sebepler (Niçin)
Sosyoloji: sosyal ve kültürel	Farklı sosyal ve kültürel temellerden yetişen girişimciler	Sebepler (Niçin)
Yönetim Organizasyon	Girişimcinin yetenekleri, yönetim yaklaşımları ve büyüme, gelişme	Davranış (Nasıl)

Kaynak: Arıkan, (2021).

3.2.1. Ekonomik Girişimcilik Teorileri

Filion (1997), ekonomik manada girişimcilik teorisinin temelleri için alanın öncüleri arasında yer alan Richard Cantillon ve Jean Baptiste Say ‘ın eserlerini incelemenin yeterli olacağını iddia etmiştir (Filion, 1997). Girişimcilik kavramının ekonomik teoride bilinçli olarak ilk kullanımı Fransız asıllı İrlandalı Richard Cantillon ‘a aittir. Cantillon’a göre girişimcilik, bir öngörü ve risk üstlenme isteği sorunu olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle de girişimciliğin üretim bakış açısıyla ürün imalatı ve emek istihdamı ile bağlantılı olması gerekmediğini vurgulamıştır (Landstrm, 2005).

Joseph Schumpeter ise, Ekonomik Gelişmenin Teorisi adlı eserinde girişimciliğin ekonomik anlamda kalkınmasında önemli olduğunu söylemiştir (Bull ve Willard, 1995). Schumpeter, girişimciliği ekonomik bakımdan büyümenin ana taşı olarak nitelendirmiştir ve serbest piyasa sisteminde etkili bir biçimde değerlendirilebileceğini savunmuştur. Rekabetçiliğin önem kazanması için serbest ekonominin hem gelişmesi hem de bu konuda hız kazanması olduğunu savunan Schumpeter, serbest piyasa ekonomisindeki müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması durumunun, girişimcilerin yeni iş fikirleri üretmeleri sayesinde oluşabileceğini söylemiştir (Schumpeter, 1978).

Ekonomik girişimcilik teorilerinin odaklandığı nokta, girişimcilik ile ekonomik anlamda gelişmelerinde birbirine bağlı olmasıdır. Girişimciler, ülkenin gelirinin artışında ve ekonomik yönde büyümesinde etkin rol oynarlar (Ojo, 2013).

3.2.2. Sosyolojik Girişimcilik Teorisi

Girişimci devamlı olarak içinde bulunduğu çevreyi inceler. Bu durum girişimcilere avantajlı çıkarımlarda bulunma olanağı sağlar ve yanlış çıkarımlar veya yerinde olmayan tahminlerini de hızlı bir şekilde değiştirme fırsatı bulurlar. Bu durumda girişimci, içinde bulunduğu çevrede arz unsurları ile talep çevreleri arasındaki dengeyi sağlayan bütünleştirici unsurdur (Murphy, 1986).

Psikoloji bakış açısında girişimci bireylerin kişilik özellikleri ve girişimcilik davranışını sergilemesine neden olan süreç incelenirken, sosyoloji bakış açısında ise bu girişimci bireylerin hangi sosyo kültürel çevrede yetiştiğı ve bulundukları çevreye olan etkilerinin neticeleri incelenmektedir. Bu bağlamda;

- Sosyo-kültürel çevre
- Eğitim düzeyi
- Mesleki tecrübe
- Rol modeller
- Aile faktörü (Arıkan, 2021).

Yukarıda ifade edilen kavramların girişimciyi ve girişimcilik seviyelerini etkilediğı düşünölmüştür (Altuntaş, 2010). Bu kavramlara ilişkin yapılan çalışmalarda tam olarak birbirine benzeyen neticelere ulaşılmasa da girişimcilerin çevrenin sunduğu imkanlardan ve içinde bulunulan zaman diliminden etkilendiğıne dair bir görüş bulunmaktadır (Altuntaş, 2010).

Girişimciliğın kültürler arası farklılıkları bulundurduğu ve farklı seviyelerde girişimcilik davranışlarını içerisine aldığını ortaya koyan çalışmalara rastlamak mümkündür (Altuntaş, 2010).

3.2.3. Psikolojik Girişimcilik Teorileri

Psikolojik girişimcilik teorileri değerlendirildiğinde ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri’nden ünlü psikolog David McClelland (1965)’ın “Başarma İhtiyacı Teorisi” üzerinden açıkladığı ve girişimcilik davranışını tetikleyip açığa çıkardığını ileri sürmüş olduğu çalışmasına rastlanmaktadır (McClelland, 1965). Bu bağlamda kavrama göre başarma ihtiyacı;

- Bireylerin çevrelerindekiilerden öne çıkmak için girişimcilik davranışlarına daha fazla meyilli olacaklarını,
- Risk alma düzeylerinin çevrelerindekiilerden daha yüksek olacağını ve hesaplı riskler almaktan çekinmeyeceklerini,
- Karşılaşılan sorunlara ilişkin daha yaratıcı ve daha güçlü çözüm becerileri benimseyecekleri,
- Ayakları yere sağlam basan ve yüksek kararlılık ile belirlenen amaçları doğrultusunda azimli adımlar atan bireyler olmalarına katkı vermektedir.

Psikolojik girişimcilik teorilerindeki inceleme seviyesi birey olup girişimciliği tanımlayan kişisel özellikleri vurgulamaktadır (Simpeh, 2011). Simpeh (2011)'in girişimcilik karakteri ile ilgili psikolojik teori ile yapmış olduğu çalışmasında yer alan bazı kişilik özellikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır (Top, 2006):

- Başarılı olma,
- Belirsizliği göz ardı etme,
- En üst seviyede kontrol,
- Yenilikçilik,
- Hayal gücünün yüksek ve öngörülü olması,
- Öz güvenin fazla olması,
- Esnek olması,
- Bağımsız olma isteği,
- Hareketli bir kişiliğin olması,
- Tutkularının büyük olması,
- Durdurulamayan bir enerjinin olması,
- Kırılmayan içsel motivasyon,
- Her konuda öğrenme isteği.

Psikolojik girişimcilik teorileri ile girişimciliği açıklarken girişimci kişilik özellikleri temel alınmıştır. Psikolojik girişimcilik teorilerine göre girişimcilik faaliyetinin bireyin vizyonu, hedefleri ve girişimcinin motivasyonu ile birleştirilerek bireyi, çevresindeki fırsatlara karşı isteklendirerek örgütlendirmektedir (Güngördü, 2017).

3.3. Girişimcilik Boyutları

Covin ve Slevin (1989); Miller (1983) gibi bazı yazarlar girişimcilik yönelimini yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarıyla değerlendirmişlerdir (Covin ve Slevin, 1989; Miller, 1983). Bu boyutların kendi aralarında ortak veya birlikte değişim içerisinde olduklarını öne sürmüşlerdir. Covin ve Covin (1990) yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma boyutlarına “saldırgan rekabetçilik” boyutunu da ekleyerek test etmişlerdir (Covin ve Covin, 1990). Covin ve Slevin (1989)’in aksine Lumpkin ve Dess (1996), girişimcilik yönelimi boyutlarının “çevresel ve örgütsel bağlama bağlı olarak kendi arasında bağımsız bir şekilde değişebileceğinden” bahsetmiştir (Lumpkin ve Dess, 1996: 137).

Girişimcilik yönelimine göre, girişimcilik bir davranış şeklidir ve yenilikçiliği ve belirsizlikten kaynaklanan riskleri üstlenmeyi içermektedir. Girişimcilik hem bireysel hem de örgütsel olarak değerlendirilebilir (Arıkan, 2021). Girişimcilik ilk etapta ekonomik bakış açısı bakımından yorumlanmıştır ve daha sonra ise davranışsal özellikleri yönünden incelenmiştir (Arıkan, 2021). Örgütsel seviyede değerlendirildiğinde ise eylem ile eşleştirilen bir girişimcilik tanımından bahsedilebilir. Örgütsel girişimcilik, girişimcilik yöneliminin bir uzantısı ve eyleme dönüştürülmüş biçimi olarak bir işletmenin tüm yenilikçilik, stratejik yenilenme ve yeni iş kurma faaliyetlerinin tümünü ifade etmektedir (Arıkan, 2021:106).

Literatür incelendiğinde örgütsel girişimcilik; şirketin yeni bir ürün ile pazara girerek yeni pazar oluşturması ve süreçlerinin tamamında veya bazı kısımlarda teknolojik yenilikler yapması şeklinde ifade edilmiştir (Cole, 1946; Schumpeter, 1934). Çalışmanın devam eden kısmında girişimcilik yönelimi boyutları olan yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma kısaca açıklanacaktır.

3.3.1. Yenilikçilik

Yenilikçilik kavramını ilk bahseden bilim insanı Schumpeterdir (1934). Yenilikçiliği bir “yaratıcı yıkım” olarak belirten iktisatçı kavramı, işletmenin süreçlerinde ve yapısında pazarın etkenleri arasındaki süreçlerin herhangi birinde yenilik yaparak yüksek kazanç sağlamak şeklinde tanımlamıştır (Lumpkin ve Dess, 1996). Schumpeter’in (1934) girişimci tanımından geldiğini düşündüğümüz yenilikçilik; rekabete yenilik katma, değişim sürecini içirme ve fırsat yaratma gibi unsurlarla nitelendirilir.

Girişimcilik yönünden faktörlerden biri de yenilikçilik olup yöneticilerin işletmelerdeki rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla değişim göstermesi ve aynı zamanda yeniliği tercih etmekte olup (Covin ve Slevin, 1989; Miller, 1983), işletmeler yeni ürünler, hizmetler veya

teknolojik süreçlerle sonuçlanabilecek yeni fikirlere, yeniliklere ve yaratıcı süreçlere katılma ve bunları destekleme eğilimini (Lumpkin ve Dess, 1996), işletmelerin eskiden yeniye dönüşümünü (Guth ve Ginsberg, 1990), işletmeyi ve çevreyi dönüştürme potansiyeline sahip yeni bir şeyin pazara çıkarılmasını (Sharma ve Chrisman, 2007) ifade etmek için kullanılmıştır.

Yenilikçilik örgüt için avantajlı bir durum sağlayacaktır düşüncesinden hareketle liderler çalışanlarını yenilikçi olmaları yönünde desteklenmelidir. Bu sayede çalışanlar görev tanımları ve sıradanlıklar arasında sıkışmamış olacak ve davranışları liderlerinden aldıkları destek ile sergileyebileceklerdir (Daft, 2005). Yenilik açıklanırken; sadece yeni bir yöntemi belirtmemektedir. Yenilikçilik rakiplerce fark edilmeyen eksikliğin işletme tarafından giderilmesi olarak anlaşılsa da daha geniş şekilde değerlendirmek gerekmektedir.

- Yenilik AR-GE süreçleri ve yeni ürün, hizmet ya da süreçleri ifade etmektedir.
- Halihazırda var olan bir yapının kullanım alanını genişletmek ve göreceli pazar payının artışını sağlamaktır.
- Pazarın dengelerini değiştirecek manevraları ifade etmektedir.
- Tedarik, üretim, dağıtım gibi süreçleri yenilemek ve rekabet avantajı elde etmeyi ifade etmektedir (Arıkan, 2021).

3.3.2. Proaktiflik

Girişimcilik faktörlerinden olan proaktifliği Venkatraman (1989), var olan faaliyet alanlarıyla ilgili olabilecek veya olamayacak yeni bir fırsatlar aramak, rekabet öncesi yeni ürünler ve markaların tanıtılması, Lumpkin ve Dess (1996), yeni fırsatları önceden görmek ve bu yeni fırsatları takip etmek için inisiyatif alma, Shane ve Venkataraman (2000) ise yöneticilerin bir pazardaki gelecekteki gereksinim ve istekleriyle ilgili ileriye dönük bakış açısını ifade ettiğini belirtmiştir. Bu bağlamda proaktiflik, en dar anlamda inisiyatifin elde tutulmasını ifade eder. Ayrıca bilinmezlik sebebiyle işletmenin katlanmak zorunda olacağı kayıpları en aza indirmek için önem arz eder (Şeşen, 2010).

İşletme gelecekteki talepleri tahmin eder ve bu tahmin sonucunda hareket etmesi olarak ifade edilen proaktiflik, pazara ilk giren ve gelişmekte olan pazar veya sektörlerde önde olmayı hedeflemektedir (Arıkan, 2021). İşletme içi girişimcilik çerçevesinde değerlendirildiğine birey sadece yaşamış ve yaşamakta olduğu durumları dikkate almaz gelecekte başına gelmesi ihtimal dahilinde gördüğü durumlara ilişkin de düşünür ve gerekirse hazırlık yapar (Mazzarol ve Reboud, 2020). Proaktiflik bir defa için beklenen ve doğru vakitte çalıştırılan bir yaklaşım değildir.

Süreklilik arz eder ve devamlıdır. İşletme içi girişimcilik çatısı altında proaktiflik sürekli olarak oluşabilecek fırsatları bekleyerek ve zamanı geldiğinde önderlik yapmayı içermektedir.

3.3.3.Risk Alma

Girişimcilik faktörlerinden biri olan risk alma, Miller (2011), Vora vd. (2012) tarafından yatırım yapmak ve büyük ölçüde sermayelerini ve kaynaklarını riske atma eğilimi olduğundan ve bunun neticesinde birçok belirsizlikle karşı karşıya gelindiğini ifade etmiştir. Shapira (1995) riskin, belirsiz neticelerin dağılımı olduğunu, Venkatraman (1997) ise risk almayı, maddi getiriler meydana gelmeden önce çaba, zaman ve paranın yatırıldığı yönetsel davranışı yansıttığı şeklinde olduğunu söylemiştir.

Cantillon'un girişimciliği tanımlarken yer alan risk alma kavramı, Knight tarafından da bu konuya önemini belirtmiştir. Knight, değişen çevrelerde belirsizlik olmasından dolayı fırsatların oluştuğunu belirtmiştir. Yapılan değişimler tahmin edilir ise bu konuda kârlı bir fırsat olmadığını ve girişimcilerin belirsizlik koşullarda doğru karar aldığında kâr elde edebileceğini ifade etmiştir (Knight, 1997). Yüksek riskli faaliyetlerde risk almak, eğilimi ve belirsiz ortamlarda cesur eylemleri ifade eder. Girişimcilik tanımlarında iş kurma ve ihtiyaçtan fazlasını üretmek gibi unsurlarla nitelendirilir.

Çalışmanın devam eden bölümünde analizde kullanılacak olan değişkenlerin kendileri arasındaki ilişkiler ve yapılan çalışmalardaki bulgulardan bahsedilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışmanın bu bölümünde dönüştürücü liderlik, girişimcilik ve örgütsel performansın kendi aralarında yapılan çalışmalardan ve kısaca bu çalışmalarda elde edilen bulgulardan bahsedilecektir.

4.1. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Performans İlişkisi

Dönüştürücü liderler ile onları takip eden çalışanlar arasındaki ilişki; içinde bulundukları organizasyonun yapısına, hiyerarşik katılık esneklik düzeyine, geleneksel olup olamadığına ve tepe yönetim ile paydaşların yaklaşımına göre şekil almaktadır. Lider ile takip edenler arasında şekillenen bu ilişki her iki tarafın etkilenip dönüşmesine sebep olabilir. Çalışanların liderden ve süreçlerden olumlu yönde etkilenmesi onların performanslarının da iyi yönde etkilenmesini sağlayacağı değerlendirildiğinden bu ilişki ve etkileşim organizasyonlar için önem arz etmektedir (Cömert, 2004). Örgütsel performans her işletme için gereklidir ve etkisi büyüktür. İşletmenin başarısının yüksek olması için önem arz etmektedir. Cummings ve Schwab (1973), işletmelerdeki çalışan bireylerin performansına etki eden en önemli etkenin liderlik olduğuna vurgu yapmışlardır (Cummings ve Schwab, 1973). Çalışan bireylerin göstermiş oldukları performanslarını arttırmak için güçlü bir liderin olmasını isterler. Bernard Morris Bass dönüştürücü liderliğin, çalışan bireylerin ihtiyaçlarını karşılayarak bu çalışan bireylerin performanslarının yüksek olmasında olumlu yönde etkisinin olduğunu söylemiştir (Bass, 1999). Dönüştürücü liderlik ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla birtakım çalışmalar yapılmıştır. Bu ilişkinin irdelendiği çalışmalar ve bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

Buil ve arkadaşları tarafından ortaya konulan 2018 yılına ait “Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality” başlıklı çalışmada araştırmacılar İspanya’da 323 otel çalışanlarından veri toplamışlardır. Bu çalışmada dönüştürücü liderliğin, bireysel destek, ilham verici motivasyon entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon gibi alt boyutları ile değerlendirilmiştir. Bulgulara göre, dönüştürücü liderlik ile örgütsel performans arasında olumlu ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Buil vd., 2018).

Dönüştürücü liderlik ve örgütsel performansı ilişkisinin irdelendiği bir diğer çalışma ise; Pradhan ve arkadaşlarının 2018 yılında yayınlanan “Transformational Leadership and

Contextual Performance Role of Integrity Among Indian IT Professionals’’ isimli çalışmasıdır. Çalışmada bilişim teknolojisi çalışanları araştırılmıştır. Bu çalışmada veriler, Hindistan’da faaliyet gösteren 480 bilişim teknolojisi sektörü çalışanlarından toplanmıştır. 480 bilişim teknolojisi çalışanına uygulanan ankete 380 çalışan geri dönüş yapmışlardır ve araştırmacılar bu 380 çalışan üzerinden çalışmalarına yön vermişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgütsel performans ile ilişkili olduğu ve örgütsel performansı anlamlı olarak arttırdığı neticesine varılmıştır (Pradhan vd., 2018).

Değişkenlere ilişkin bir diğer çalışmada Muhammed Lutfi tarafından 2018 yılında neticelendirilen ‘‘A Transformational Leadership and It’s Implication On Employee Performance Through Organizational Culture’’ isimli çalışmadır. Bu çalışmada dönüştürücü liderliğin örgütsel performansa etkisi araştırılmıştır. Endonezya’da görev yapan 77 şirket çalışanına mail ve telefon yolu ile anket yapılarak veri toplanmıştır. Toplanan verilere göre dönüştürücü liderlik ile örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Lutfi, 2018).

Ülkemizde yapılan çalışmalara bir örnek Nuri Aksel tarafından 2018 yılında yaptığı ‘‘Ortaokul Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Performans Arasındaki İlişki’’ adlı çalışmadır. Bu çalışması için Samsun’da görev yapan 493 öğretmene mail yolu ile anket uygulanarak veri toplamıştır. Yapılan ankete 325 öğretmen geri dönüş yapmışlardır. Araştırmacı, öğretmenlerin iş performansının; okul müdürleriyle çalışma zamanına, branşlarına ve okulun büyük ve küçük olmasına göre farklılaştığını belirtmiştir ve aynı zamanda dönüştürücü liderlik özelliği taşıyan okul müdürleri ile öğretmenlerin örgütsel performans arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Aksel, 2018).

Şerife Alev Uysal ve arkadaşları tarafından 2012 yılında neticelendirilen ‘‘Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların Örgütsel Performans Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi’’ isimli çalışmada sağlık çalışanlarına odaklanılmıştır. Verilere mail yoluyla yapılan anket sonucunda elde edilmiştir. Isparta ilinde 239’u erkek, 260’ı kadın olan toplam 499 sağlık çalışanı üzerinde yapılan ankete 220 sağlık çalışanı geri dönüş yapmıştır. Bunun neticesinde dönüştürücü liderlik ile örgütsel performans arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğu tespit etmiştir (Uysal vd., 2012).

4.2. Dönüştürücü Liderlik ve Girişimcilik İlişkisi

Dönüştürücü lider, bu günkü değişen çevre koşullarına uyum sağlayan ve işletmenin

amaçlarına göre harekete geçmelerini sağlayan bir lider olduğundan, dönüştürücü liderliğin esasında değişim ve girişimcilik bulunmaktadır (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010). Girişimci ise her alanda risk alan ve kendisini geliştiren kişidir. Girişimci aynı zamanda yenilik yapar ve fikir üretir (Altun, 2003). Dönüştürücü liderin özelliklerinden birisi de girişimcilik ruhuna sahip olmasıdır. Çünkü, dönüştürücü lider hem çağa uyum sağlar hem de çevresindekileri değiştirip dönüştürür. Dönüştürücü liderlik ile girişimcilik kavramlarının incelendiği çalışmalara ulaşılabilmektedir. Çalışmanın devam eden kısmında bu iki kavramın ele alındığı çalışmalardan kısaca bahsedilecektir.

Cheol Woong Yang tarafından 2006 yılında neticelendirilmiş olan “The effect of leadership and entrepreneurial orientation of small and medium enterprises on business” adlı çalışmada dönüştürücü liderliğin KOBİ’lerde girişimciliği nasıl etkilediği incelenmiştir. 406 KOBİ’ye mail yoluyla anket uygulayarak veri toplamaya çalışan araştırmacı 139 firmadan geri dönüş alabilmiştir. Bu geri dönüşlerden 89 tanesini analizlerinde kullanan araştırmacının bulgularına göre dönüştürücü liderlik ile girişimcilik arasında olumlu bir ilişki vardır (Yang, 2006).

Bu iki değişken arasındaki ilişkilerin irdelendiği bir diğer çalışma ise, Ankara’da neticelendirilmiştir. Fatih Karcıoğlu ve Erdoğan Kaygın tarafından Ankara’daki devlet okulları üzerinden toplanan veriler ile yürütülen “Dönüştürücü Liderlik ile Girişimcilik Asındaki İlişki” başlıklı 2013 yılına ait çalışmada dönüştürücü liderlik ve girişimcilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Ankara’da görev yapan 192’si erkek, 122’si kadın olan toplam 314 öğretmene anket uygulanmıştır ve bu ankete 220 öğretmen geri dönüş yapmıştır. Elde edilmiş olan bulgular sonucuna göre, dönüştürücü liderlik ile girişimcilik arasında olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013).

Bige Donuk danışmanlığında Abdulgafur Kara tarafından yazılmış olan 2011 yılında “Yükseköğretim Kurumlarında Spor Eğitimi Alan Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimi ve Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma” isimli yayınlanmış yüksek lisans tezinde dönüştürücü liderlik ve girişimcilik arasındaki ilişki incelenmiştir. İstanbul ilinde okuyan üniversite öğrencileri üzerinde yapılan ankette 650 öğrenci katılmıştır ve 335 öğrenciden geri dönüş olmuştur. Alınan veriler neticesinde girişimciliğin alt boyutlarının dönüştürücü liderlik üzerinde bir etkisi bulunmaktadır ve dönüştürücü liderlik ile girişimcilik arasında anlamlı ilişkiye rastlanmıştır (Kara, 2011).

Gökalp Nuri Selçuk danışmanlığında Burcu Kıvılcım tarafından yazılmış olan 2016 yılında “Girişimcilik ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Turizm Sektöründe Erzurum İli Örneği” isimli yayınlanmış yüksek lisans tezinde ise dönüştürücü liderlik ve girişimcilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Erzurum ilindeki toplam 12 adet turizm belgeli konaklama işletmelerinde çalışanların üzerine odaklanılmıştır. Çalışan 350 personele uygulanan ankete 225 kişi geri dönüş yapmıştır. Elde edilmiş olan veriler sonucunda dönüştürücü liderlik ile girişimcilik arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Kıvılcım, 2016).

4.3. Girişimcilik ve Örgütsel Performans İlişkisi

Küreselleşen dünya ile birlikte artan rekabet ortamı işletmelerin üstün olmaları için bilgisini girişimcilik yönünde kullanarak insanların yararları açısından mal ve hizmet üreten işletmelerin açılmasına ve devam eden girişimcilere ihtiyaç bulunmaktadır. İşletmeler rekabet edebilmek için maliyetlerini küçültmek, ürünlerini ve hizmetlerini yenileyerek kalitesini arttırmak, piyasada çok iyi bir hakimiyet kurmak ve iş performanslarını arttırmak zorundadırlar (Bulut vd., 2008). Girişimcilik ile iş performansı kavramlarının incelendiği çalışmalara ulaşabilmektedir. Çalışmanın devam eden kısmında bu iki kavramın ele alındığı çalışmalardan kısaca bahsedilecektir.

Dursun Boz, Cengiz Duran ve Abdulgaffar Uğurlu ortaya konulan 2020 yılına ait “Girişimciliğin İş Performansına Etkisi” araştırmacılar Osmaniye ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren 4 demir-çelik işletmelerinde 350 çalışandan veri toplamışlardır. 350 çalışana yapılan ankete 43’ü kadın, 161’i erkek olan 204 mavi ve beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Araştırmacılar bu çalışmanın neticesinde girişimcilik ile iş performansı arasında bir ilişki olduğunu ve girişimciliğin iş performansını olumlu açıdan arttırdığı sonucuna varmışlardır (Boz, Duran ve Uğurlu, 2020).

Dönüştürücü liderlik ve iş performansı ilişkisinin irdelendiği bir diğer çalışma ise; Ahmet Murat Fiş ve Dilek Çetindamar tarafından 2009 yılında yazılan “Girişimcilik ve İş Performansı İlişkisi” isimli çalışmadır. Çalışmada Türkiye’de bulunan büyük ölçekli şirketler araştırılmıştır. Türkiye’de olan 347 büyük ölçekli şirketlere mail üzerinden anket gönderilmiştir ve 210 şirketten geri dönüş yapılmıştır. Elde edilen veriler neticesinde girişimcilikle iş performansı arasında olumlu bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir (Fiş ve Çetindamar, 2009).

Bu iki değişken arasındaki ilişkilerin irdelendiği bir diğer çalışma ise, Puiu Balan, Nathan James Lindsay ve Eva Balan-Vnuk tarafından 2011 yılında yapılan “Exploring The innovation

Capability, Entrepreneurial Orientation, Performance Relationship in Services Sector Firms” adlı çalışmadır. Çalışmada veriler Avusturalya’daki faaliyet gösteren 32 otel işletmelerden toplanmıştır. Yapılan bu çalışmada girişimcilik; risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik alt boyutlarının otel işletmelerinin iş performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Balan, Lindsay, Balan-Vnuk, 2011).

Bostjan Antoncic ve Robert D. Hisrich tarafından ortaya koyulan 2004 yılına ait “The relationship between Entrepreneurship and Business Performance” başlıklı çalışmada araştırmacılar Slovenya’da faaliyet gösteren 477 Sloven firmasından veri toplanmıştır. 477 Sloven firmasına mail üzerinden gönderilen ankete 357 firmadan geri dönüş olmuştur. Elde edilen veriler sonucunda girişimciliğin iş performansı ile ilişkisi olduğunu ve pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Antoncic ve Hisrich, 2004).

Çalışmanın devam eden bölümünde; dönüştürücü liderlik, girişimcilik ve örgütsel performans arasındaki ilişkiler irdelenecektir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. YÖNTEM

5.1. Araştırma Konusu ve Önemi

Performans kavramı organizasyonların hayatta kalabilmek için uzun süredir odaklandıkları bir husus olarak değerlendirilmektedir. Performans çıktısının farklı merceklerle irdelenmesi söz konusu olsa da değişmeyen durum performansın hayatiliğidir. Rekabet yarışında üst düzey performans ortaya koymak günümüzde daha güç hal almıştır. Zira rakiplere ilişkin verilere, yaklaşımlara, stratejilere ulaşmak teknolojik gelişmeler ve internet aracılığıyla kolaylaşmıştır. Bu sebeple organizasyonlar sahip oldukları yumuşak unsurlara, yumuşak yeteneklere daha fazla odaklanmaya başlamışlardır. Özellikle liderlik tarzları ve liderliğin performanslarında yarattığı etki ve girişimcilik gibi kavramlar organizasyonların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerine imkân yaratmaktadır. Bu çalışmada da organizasyonlar için hayati öneme haiz bu kavramlar irdelenecektir.

5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Organizasyonlar sürdürülebilir rekabet üstünlükleri elde edebilmek adına yüksek performans sergilemeye odaklanmaktadır. Bu çerçevede ellerindeki en önemli unsur olan insan unsurunun yetkinlikleri ile hedefledikleri noktaya ulaşabilmeleri mümkündür. Bu görüşü destekleyen teorik çerçeve ise pozitif psikolojik sermaye (Maslach vd., 2001; Luthans ve Youssef, 2007; Ocak ve Arıkan, 2021) literatürü ile açıklanmaktadır. Fakat tek başına yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda organizasyonların kaynakları üzerinden sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebileceğini ifade eden kaynak temelli görüşe (Wernerfelt, 1984) göre bireyler kritik ve avantaj yaratan kaynaklardan biridir (Ocak ve Arıkan, 2021). Bu çerçevede değerlendirildiğinde bireylerin organize bir güç olarak ve rekabet unsuru olarak kullanılmasının organizasyonun yaşamı için hayati olarak değerlendirilebilmektedir. Bu süreçlerin gerçekleşmesi, organizasyonun eş güdümlenmesi ve bireylerden azami düzeyde yararlanılması konusu ise liderlerin çözmesi gereken problemler olarak ifade edilmektedir (Çalışkan ve Arıkan, 2017). Lider üye etkileşimi teorisi bu görüşten hareketle ve rol kuramı, sosyal değişim kuramı ve güven konusunda yapılan çalışmalardan etkilenilerek, Dansereau vd. (1975) ile Graen ve Cashman (1975) tarafından geliştirilmiş bir kuramdır (Philips ve Bedeian, 1994). Liderlerin takipçileri ile arasındaki ikili ilişkiyi inceleyen kurama göre takipçiler liderlerinden organizasyon içi ve dışı konularda azami düzeyde etkilenebilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu

bağlamda değerlendirildiğinde aşağıdaki hipotezler ve araştırma modeli yukarıda ifade edilen kuramlar ve literatür doğrultusunda yapılandırılmıştır.

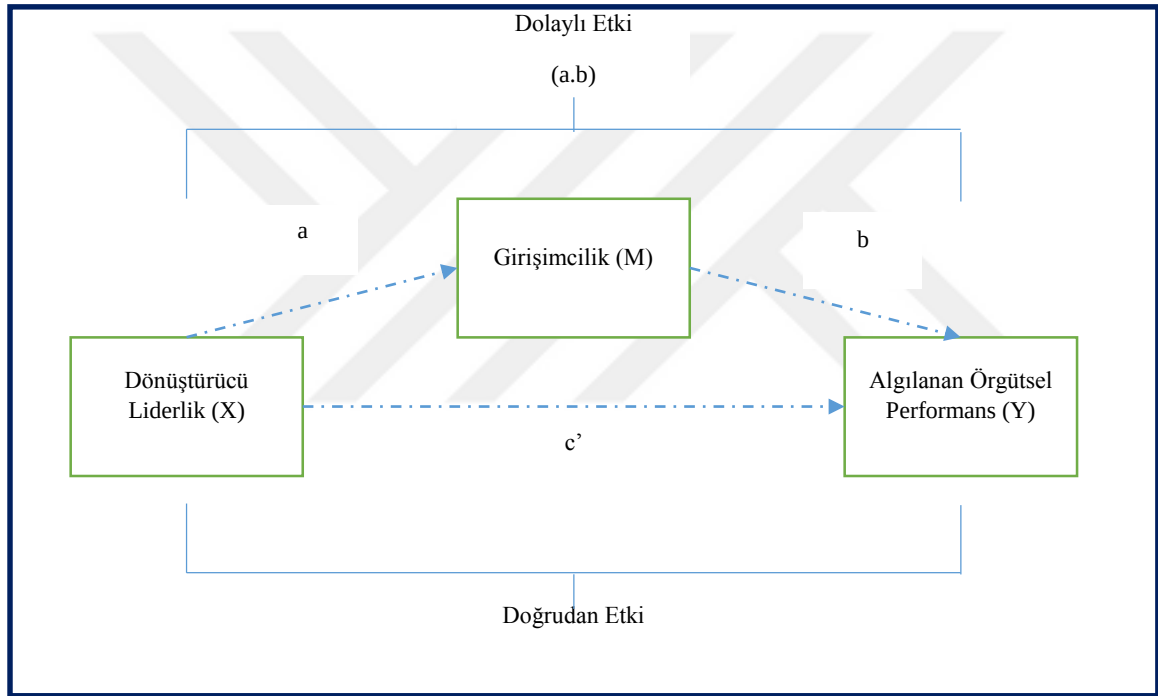
H1: Dönüştürücü liderliğin örgütsel performansa anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

H2: Dönüştürücü liderliğin girişimci davranışa anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

H3: Girişimci davranışın örgütsel performansa anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

H4: Dönüştürücü liderliğin örgütsel performansa etkisinden girişimci davranışın aracılık etkisi vardır.

Literatür incelemesinin ardından Şekil 3'te araştırmanın modeli sunulmuştur.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

5.3. Araştırmanın Yöntemi

5.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Mersin'deki lojistik firmaları teşkil etmektedir. Araştırmanın örneklemini Mersin lojistik sektöründe istihdam edilmiş olan bireylerce oluşturulmuştur. Buna göre lojistik personeli arasından kolayda örnekleme ile seçilmişlerdir. 2023 yılında yayınlanan "Mersin Ticaret ve Sanayi Odası Ekonomik Raporu'nda" 146 lojistik işletmede toplamda 9000 kişi farklı görev ve sorumluluklarda olmak üzere istihdam edilmektedir. Ana kütleden %95

güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğünün 285’ten fazla olması gerektiği hesap edilmiştir (Sekaran, 2003). Örneklem sayılarını belirlemeye yönelik bilgiler Tablo 5. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları’nda sunulmuştur. Anketler; yüz yüze ve organizasyonların email grupları üzerinden google formlar vasıtasıyla personele ulaştırılmıştır. 400 anket geri dönmüş ve analize uygun bulunmuştur.

Tablo 5. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları

N	S	N	S	N	S
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

Kaynak: Sekaran, (1992).

5.3.2. Verilerin Toplama Araçları

5.3.2.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DL)

Bu çalışmada dönüştürücü liderliği ölçmek için ilk olarak Podsakoff ve arkadaşları tarafından (1990), geliştirilen daha sonra da İşcan (2002), tarafından Türkçe geçerlemesi yapılmış olan ölçek kullanılmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeği 23 ifadeden teşkil edilmiş olup dört alt boyutu ölçmekte de kullanılmaktadır. Ölçekteki ifadeler “Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.”, “Benim kişisel duygularıma saygı duyar.” şeklindedir. Ölçek 5’li likert ile değerlendirilmiştir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

5.3.2.2. Girişimcilik Ölçeği (GİR)

İşletmelerde, çalışanların örgüt içi girişimcilik davranışlarına eğilimlerinin ölçülmesinde Pearce ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilen, daha sonra Zampetakis ve Moustakis tarafından geçerlemesi yapılan ölçeğin Türkçe geçerlemesi Çalışkan ve arkadaşları tarafından (2011) yapılmıştır. Zampetakis ve diğerleri (2009) ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik kat sayısını .71 olarak tespit etmişlerdi. Çalışkan ve arkadaşları (2011) ise ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik kat sayısını .80 olarak tespit etmişlerdir. Ankette cevaplar 5’li Likert ölçeği ile alınmış olup 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum ifadesine karşılık gelmektedir.

5.3.2.3. Örgütsel Performans Ölçeği (ÖP)

Finansal ve finansal olmayan örgütsel performansın algılanan düzeyinin irdelendiği ölçek, Tseng ve Lee (2009) tarafından oluşturulmuştur. Türkçe literatüre Çalışkan ve arkadaşları tarafından (2011) kazandırılmıştır. Çalışkan ve arkadaşları (2011) ise ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik kat sayısını .81 olarak tespit etmişlerdir. Ankette cevaplar 5’li Likert ölçeği ile alınmış olup 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum ifadesine karşılık gelmektedir.

5.3.3. Verileri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırma katılımcılarının demografik dağılımlarının incelenmesi amacı ile frekans analizi yürütülmüştür (Bknz Tablo 6). Mevcut çalışmada, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi aşamasına geçilmeden önce veri analizinin ilerleyen aşamalarında temiz bir veri seti ile çalışması amacı ile hatalı veri girişi kontrolü yapılmıştır. Boş veriler ilgili değişkenin ortalamasına göre doldurulmuş ve veri setindeki uç değerler z skoru ve Mahalonobis uzaklığı hesaplanarak veri setinden çıkarılmıştır. Bu bağlamda veri setinden herhangi bir çıkarma işlemi yapılmamıştır. Mevcut çalışmada veri analizinin ilerleyen aşamalarında kullanılacak olan istatistiki yöntemin belirlenmesi amacı ile araştırma değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir (Bknz. Tablo 7). Çarpıklık ve basıklık değerleri incelenirken Darren (2010) tarafından belirlenen +2.5/-2.5 değerleri uç noktalar olarak belirlenmiştir. Bu aralıkta kalan değişkenler için parametrik yöntemler, bu değerlerin dışında olanlar için ise nonparametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesine ilişkin uygun yöntemin benimsenmesi amacı ile değişkenlerin çoklu bağlantısallık durumları incelenmiştir. Analizlerin yürütülmesinde SPSS 26.0 Paket Programı ve Amos 24 kullanılmıştır.

5.4.Bulgular ve Yorum

5.4.1.Bulgular

Çalışma değişkenlerine ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 7’de sunulmuştur. Tablo 7 incelendiğinde tüm araştırma değişkenlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Veri setinin çoklu bağlantısallık durumunun incelenmesi amacı ile Mardia analizi yürütülmüştür. Basıklık ve çarpıklık fonksiyonlarına dayalı bir istatistik olan Mardia testinin 3’ten küçük olması çok değişkenli normallik varsayımının sağlandığı anlamına gelmektedir (Garson, 2012). Ancak çalışma kapsamında hesaplanan Mardia testi sonucu 3’ten büyük olduğu

için çok değişkenli normal dağılım varsayımı sağlanmamaktadır. Bu nedenle, normal dağılım varsayımı gerektirmeyen bir parametre ya da model kestirimi için genel olarak kullanılan ADF (asymptotically distribution free) yöntemi (Huang ve Bentler, 2015) model kestirim yöntemi olarak tercih edilmiştir.

Tablo 6. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	216	54.0
	Erkek	184	46.0
Yaş	20-30	72	18.0
	30-40	182	45.5
	40-50	126	31.5
	50 +	20	5.0
Eğitim Durumu	Lise	22	5.5
	Ön Lisans	174	43.5
	Lisans	81	20.3
	Y. Lisans	85	21.3
	Doktora	38	9.5

Tablo 7. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici İstatistik Sonuçları

Değişken	n	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
DL	400	73.31	27.24	-.694	-.655
GİR	400	25.56	3.85	-1.498	2.073
ÖP	400	22.45	5.44	-.792	.612

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile Pearson korelasyon analizi yürütülmüştür. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Matrisi

Değişken	1	2	3
1.DL	1		
2.GİR	.15**	1	
3.ÖP	.45**	.34**	1
M	76.31	25.56	22.45
SD	27.24	3.85	5.44
Min-max	20-110	10-30	6-30

Korelasyon analizi sonuçlarına göre DL ile GİR arasında ($r = .15$, $p < .05$), DL ile ÖP arasında ($r = .45$, $p < .05$) ve GİR ile ÖP arasında ($r = .34$, $p < .05$) pozitif yönde istatistiki olarak

anlamli bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Korelasyon katsayısının .70 ile 1 arasında olması yüksek korelasyonu, .70 ile .30 arasında olması orta düzey korelasyonu temsil ederken, .30 ile .00 arasında olması ise düşük düzey korelasyonu temsil etmektedir (Büyüköztürk, 2020). Bu bağlamda araştırma değişkenleri arasında orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.4.2. Faktör Analizi Sonuçları

Veri analizi süresince kullanılacak olan ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesi amacı ile DL, GİR ve ÖP Ölçeği için açımlayıcı faktör analizleri yürütölmüştür. Açımlayıcı faktör analizi yürütölmürken tüm ölçekler için veri setinin faktörleşebilme derecesi Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett's Test of Sphericity (BTS) testleri ile sınanmıştır. Elde edilen matrisin faktör analizine uygunluğu için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) (Örneklem uygunluk ölçüsü) ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenmelidir (Çolakoğlu ve Büyükekeşi 2014). KMO değeriinin 1'e yaklaşması istenilen bir durumdur (Field, 2005). Bu değeriin 0.7-0.8 arasında olması iyi, 0.8-.09 arasında olması çok iyi ve 0.9'dan yüksek olması mükemmel olarak sınıflandırılmaktadır (Kaiser, 1974; Çokluk ve ark. 2012). Bartlett testinin ise anlamlı olması faktör analizinin gerçekteştirilebileceğini işaret etmektedir (Çolakoğlu ve Büyükekeşi 2014). Bu değeriilere göre mevcut çalışmada kullanılan veri setinin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Verilerin analizinde her bir maddenin ortak varyansının .50, faktör yükünün .40 ve iki faktöre birden verilen faktör yükü arasındaki farkın .10'un üzerinde olmasına dikkat edilmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2013). Bununla beraber Açımlayıcı Faktör analizinde açıklanan varyansın %40-%60 arasında olması yeterli düzey olarak ele alınmaktadır (Çokluk vd., 2012).

Veri setindeki tüm ölçekler için açımlayıcı faktör analizi neticesinde belirlenen faktör yapısının doğrulanması amacı ile doğrulayıcı faktör analizleri yürütölmüştür. Doğrulayıcı faktör analizinde χ^2 /serbestlik derecesi (df). Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA). Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI). Uyum İyiliği İndeksi (GFI) ve Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI) gibi uyum iyiliği indeksleri incelenmiştir. Bu uyum indeksleri ile ilgili olarak χ^2 /df oranının 3 ya da daha düşük değerde olması, RMSEA değeriinin .08'den düşük olması ve CFI değeriinin .90'dan yüksek olması iyi bir uyum değeriine işaret ettiği kabul edilmektedir (Hoe, 2008). GFI değeriinin .90'dan yüksek AGFI değeriinin .85'ten yüksek olması kabul edilir uyum iyiliğini temsil etmektedir (Schermelleh Engel vd. 2003). Tablo 9 incelendiğinde Açımlayıcı Faktör Analizi neticesinde tek faktörlü bir yapıya ulaşıldığı görölmektedir. Maddelerin faktör yüklerinin .90 ile .97 arasında değiştiği ve tek faktörün toplam varyansın %91'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 9. DL Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

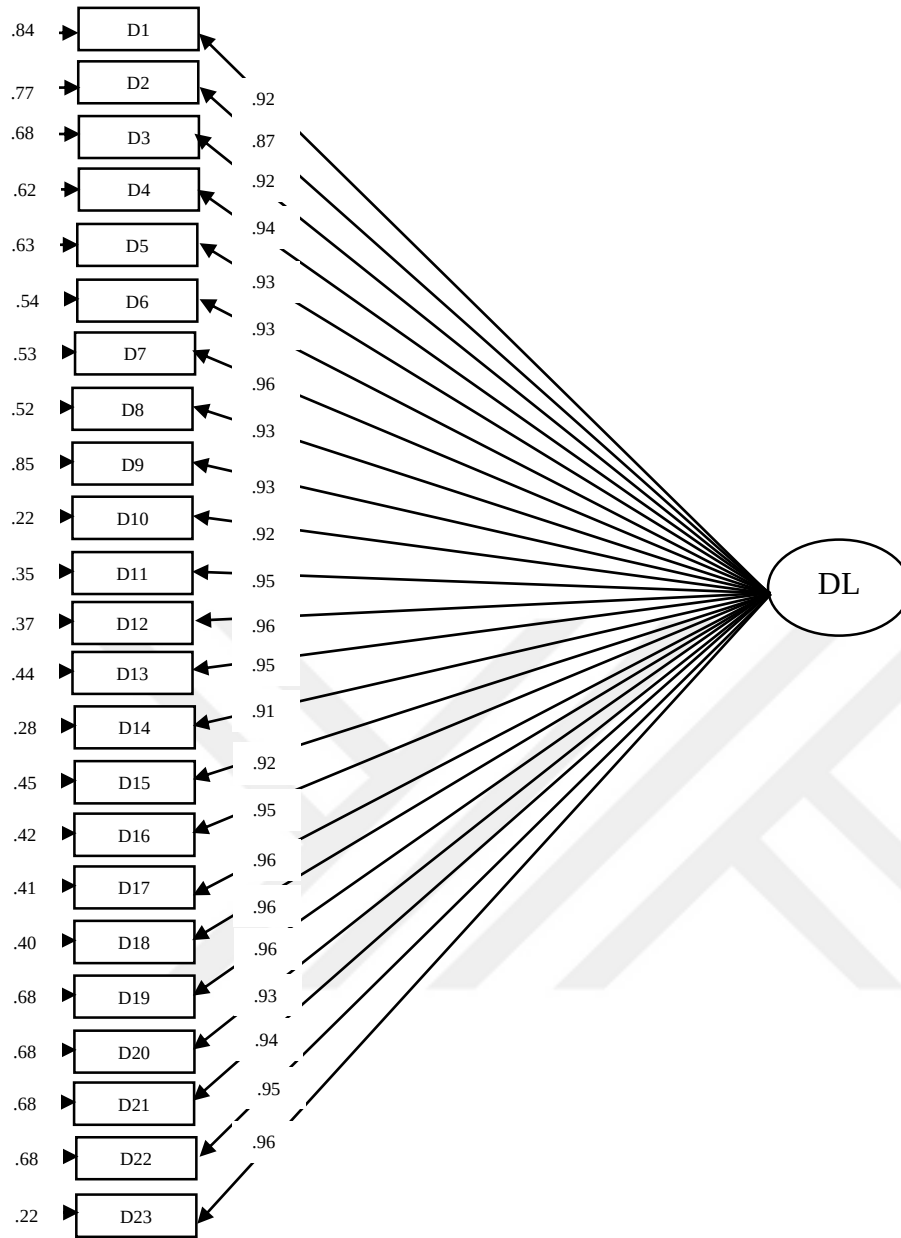
	Öz-Değer	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri
Boyut 1	20.94	91.06	
D1			,975
D2			,972
D3			,971
D4			,968
D5			,968
D6			,967
D7			,964
D8			,963
D9			,963
D10			,963
D11			,962
D12			,961
D13			,956
D14			,955
D15			,955
D16			,947
D17			,943
D18			,943
D19			,943
D20			,936
D21			,935
D22			,934
D23			,901
Toplam		91.06	

Not: KMO: .92; Bartlett's testi anlamlılığı .000

DL ölçeği için yürütülen açımlayıcı faktör analizi neticesinde belirlenen faktör yapısının doğrulanması amacı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi yürütülmüştür (Bknz Şekil 4). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ortaya koyulmuştur [$\chi^2(165, N= 400) = 1302.94$. $\chi^2 /sd = 3.57$. RMSEA= 0.078. CFI = 0.93. GFI = 0.90. AGFI = 0.89]

Tablo 10. Uyum İyiliği Değerleri (DL)

	CFI	GFI	AGFI	RMSEA	χ^2	χ^2 /sd	sd
(DL)	.93	.90	.89	.078	1302.94	3.57	165



Şekil 4. DL Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

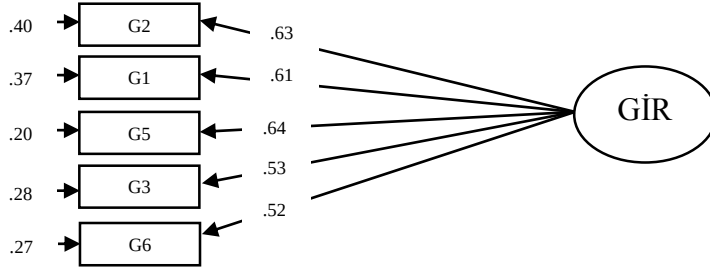
Faktör analizi aşamasında ikinci olarak GİR ölçeği için açımlayıcı faktör analizi yürütülmüştür. Tablo 11 incelendiğinde Açımlayıcı Faktör Analizi neticesinde tek faktörlü bir yapıya ulaşıldığı görülmektedir. Maddelerin faktör yüklerinin .61 ile .84 arasında değiştiği ve tek faktörün toplam varyansın %55.13'ünü açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 11. GİR Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Öz-Değer	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri
Boyut 1	2.75	55.13	
G2			.82
G1			.84
G5			.77
G3			.61

G6	.65
Toplam	55.13

Not: KMO: .75; Bartlett's testi anlamlılığı .000



Şekil 5. GİR Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 12. Uyum İyiliği Değerleri (GİR)

(GİR)	CFI	GFI	AGFI	RMSEA	χ^2	χ^2 /sd	sd
	.96	.92	.90	.080	38.92	4.86	8

GİR ölçeği için yürütülen açımlayıcı faktör analizi neticesinde belirlenen faktör yapısının doğrulanması amacı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi yürütülmüştür (Bknz Şekil 5). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ortaya koyulmuştur [$\chi^2(8, N= 400) = 38.92$. $\chi^2 /sd = 4.86$. RMSEA= 0.080. CFI = 0.96. GFI = 0.92. AGFI = 0.90] (Bknz. Şekil 5).

Faktör analizi aşamasında son olarak ÖP ölçeği için açımlayıcı faktör analizi yürütülmüştür. Tablo 13 incelendiğinde Açımlayıcı Faktör Analizi neticesinde tek faktörlü bir yapıya ulaşıldığı görülmektedir. Maddelerin faktör yüklerinin .82 ile .94 arasında değiştiği ve tek faktörün toplam varyansın %81.97'sini açıkladığı belirlenmiştir.

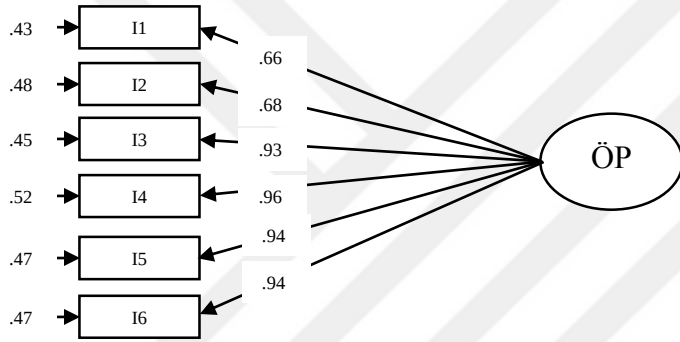
Tablo 13. ÖP Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Öz-Değer	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri
Boyut 1	4.91	81.97	
I1			.93
I2			.94
I3			.94
I4			.93
I5			.84
I6			.82
Toplam		81.97	

ÖP ölçeği için yürütülen açımlayıcı faktör analizi neticesinde belirlenen faktör yapısının doğrulanması amacı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi yürütülmüştür (Bknz Şekil 6). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ortaya koyulmuştur [$\chi^2(7, N= 400) = 25.22$. $\chi^2 /sd = 3.60$ RMSEA= 0.070. CFI = 0.97. GFI = 0.95. AGFI = 0.91] (Bknz. Şekil 6).

Tablo 14. Uyum İyiliği Değerleri (ÖP)

(ÖP)	CFI	GFI	AGFI	RMSEA	χ^2	χ^2 /sd	sd
	.97	.95	.91	.070	25.22	3.60	7



Şekil 6. ÖP Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Veri toplama sürecinde kullanılan ölçeklerin güvenirliklerinin değerlendirilmesi amacı ile Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Büyüköztürk (2020) Cronbach alfa değerinin .70 ve üzerinde olmasının ölçeğin güvenirliğine işaret ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda araştırma kullanılan ölçeklerin güvenilir birer ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bknz Tablo 15).

Tablo 15. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken	Cronbach Alfa
DL	.98
GİR	.71
ÖP	.95

5.4.3. Aracılık Analizi

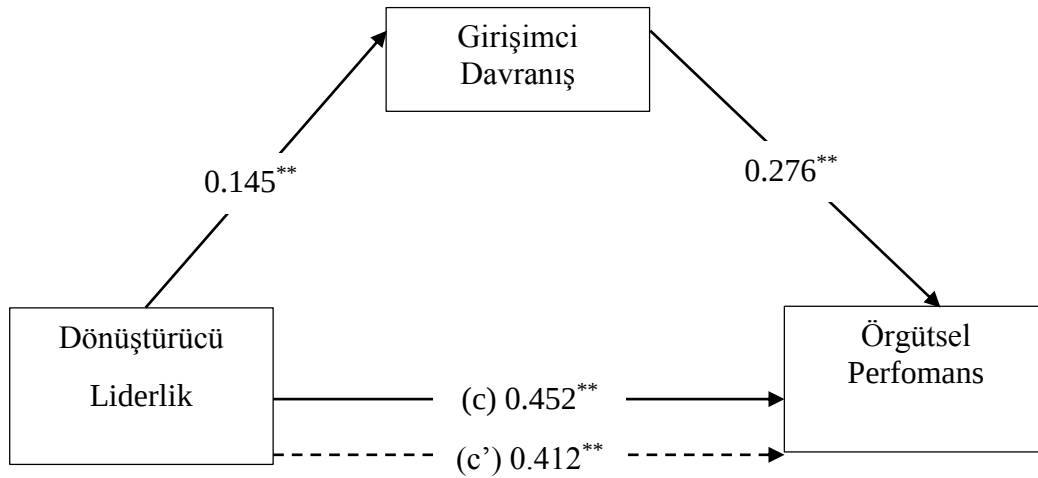
Doğrudan ve dolaylı rolleri ortaya çıkarmak amacıyla Preacher ve Hayes'in (2008) önerileri kullanılmıştır. Aracılığın anlamlılığını kontrol etmek için bootstrapping işlemi uygulanmıştır. Bootstrapping işlemi örneklem sayısını artırarak kurulan modelde yer alan

doğrudan ve dolaylı etkilerin anlamlılığını sınamakta (MacKinnon ve Luecken 2008) ve gün geçtikçe aracılık modellerinde sıkça kullanılmaktadır (Norr ve ark., 2016). Bu araştırmada 5,000 bootstrap (yeniden örnekleme) yapılarak bootstrap katsayısı ve güven aralıkları belirlenmiştir. Dolaylı etkinin anlamlı olduğuna karar verebilmek için oluşan güven aralığı alt ve üst sınırının sıfırı kapsamaması gerekmektedir (Hayes, 2013).

Bu bağlamda mevcut çalışmada katılımcıların DL ile ÖP arasındaki ilişkiye ÖP'nin aracılık rolünün olup olmadığı incelenmiştir (Bknz. Tablo 16). Tablo 16 incelendiğinde Dönüştürücü liderliğin girişimci davranış üzerinde ($B= 0.145$, $SH= 0.006$, $t= 2.934$), girişimci davranışın örgütsel performans üzerinde ($B= 0.276$, $SH= 0.062$, $t= 6.412$) pozitif yönde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Analiz sürecinde test edilen Dönüştürücü liderliğin örgütsel performans üzerindeki girişimci davranış üzerinden gerçekleşen toplam dolaylı etki ($B= 0.040$, $SH= 0.017$) istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Dolaylı etki modellerine ilişkin güven aralığı değerlerinin sıfırı içermemesi aracılık etkisinin oluştuğuna işaret etmektedir. Sonuç olarak aracılık modeli girişimci davranışın Dönüştürücü liderlik ile örgütsel performans ilişkisine aracılık ettiğini desteklemektedir.

Tablo 16. Aracılık Analizi Sonuçları

Model	B	SH	t	p	%95 CI	
					LL	UL
Dönüştürücü Liderlik → Girişimci Davranış (a)	0.145	0.006	2.934	0.000	0.006	0.033
Girişimci Davranış → Örgütsel Performans (b)	0.276	0.062	6.412	0.000	0.277	0.523
Doğrudan Etki (c)	0.452	0.008	9.562	0.000	0.099	0.412
D.Liderlik → G.Davranış → Örgütsel Performans	0.040	0.017			0.009	0.077



Şekil 7. Aracılık Modeli

Yapılan analiz doğrultusunda bağımsız değişkenimiz olan dönüştürücü liderliğin algılanan örgütsel performansa olumlu ve anlamlı etkisi olduğu bulgulanmıştır. Bu çerçevede dönüştürücü liderlik stilinin algılanan örgütsel performansla doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle birinci hipotezimiz doğrulanmıştır. İkinci hipoteze ilişkin verilerin analizi yapıldığında dönüştürücü liderliğin örgüt içindeki girişimci davranışa olumlu ve anlamlı etkisi olduğu bulgulanmıştır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde ikinci hipotezimiz doğrulanmıştır. Girişimci davranışın algılanan örgütsel performansa etkisi irdelendiğinde üçüncü hipotezin doğrulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak girişimci davranışın algılanan örgütsel performansa olumlu ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Aracılık etkisine ilişkin son hipotez irdelenmiştir. Bu çerçevede Dönüştürücü liderliğin algılanan örgütsel performansa etkisinde girişimciliğin kısmi aracılık etkisi olduğu bulgulanmıştır. Tam aracılık olmadığı için son hipotezimiz kısmen doğrulanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik kavramı geçmişten bu günümüze kadar insan hayatında var olmuştur. İnsanların değişmesi ve gelişmesiyle birlikte liderlik anlayışı da değişikliğe uğramıştır. Var olan liderlik anlayışı verimsiz kalınca yerine yeni anlayışlar gelmiştir. İşletmelerin koşulları ve performansları dış çevreden gelen faktörlerin etkilemesiyle devamlı bir değişim yaşanmış olup bu yaşanan değişimi idare edebilecek liderlere gereksinim duyulmaktadır. Dönüştürücü liderlik anlayışı bu etapta işletmelere yol göstermektedir. Çalışanlarını çalışmaya teşvik etmek, ortak bir vizyon oluşturması, her konuda yaratıcı olmayı geliştirmek gibi özelliklerinden dolayı dönüştürücü liderlik anlayışı işletmelerin hedeflerine ulaşabilmek için tercih edecekleri liderlik anlayışlarından birisidir.

Mersin ili Lojistik sektöründe yaptığımız çalışmada dönüştürücü liderliğin algılanan örgütsel performansa etkisi ve girişimciliğin aracılık rolü irdelenmiştir. Dönüştürücü liderliğin örgütsel performansa olan etkisi incelenmiş olup ve önceden yapılmış olan çalışmalar ile karşılaştırıldığında benzer oldukları görülmüştür. 2018 yılında yapılan araştırmada İspanya’da 323 otel çalışanlarından veri toplanmıştır. Bu çalışmada dönüştürücü liderliğin bireysel destek, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon gibi alt boyutları ile değerlendirilmiştir. Bulgulara göre dönüştürücü liderlik ile örgütsel performans arasında olumlu ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Buil vd., 2018). 2018 yılında Hindistan’da faaliyet gösteren 480 bilişim teknolojisi çalışanına uygulanan ankette 380 çalışan üzerinde elde edilen bulgulara göre dönüştürücü liderlik ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki vardır (Pradhan vd., 2018). 2012 yılında yapılan araştırmada Isparta’da ilinde 239 erkek, 260 kadın toplam 499 sağlık çalışanı üzerinde yapılan ankete 220 sağlık çalışanı geri dönüş yapmıştır. Bunun neticesinde dönüştürücü liderlik ile örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Uysal vd., 2012).

Dönüştürücü liderliğin girişimci davranışa etkisi araştırılmış olup daha önceden yapılmış olan çalışmalar ile benzeyen bir neticeye varılmıştır. 2013 yılında yapılan çalışmada Ankara’da görev yapan 192 erkek, 122 kadın toplam 314 öğretmene anket uygulanmıştır. Bu ankete 220 öğretmen dönüş yapmıştır. Elde edilen bulgulara göre dönüştürücü lider ile girişimcilik arasında olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Karcioğlu ve Kaygın, 2013). 2011 yılında yüksek lisans tezi için İstanbul ilinde okuyan üniversite öğrencileri üzerinde yapılan ankette 650 öğrenci katılmıştır ve 325 öğrenciden geri dönüş almıştır. Alınan veriler neticesinde dönüştürücü liderlik ile girişimcilik arasında olumlu bir ilişkiye rastlanmıştır (Kara, 2011). 2016 yılında yapılan

yüksek lisans tezinde Erzurum ilinde faaliyet gösteren toplam 12 adet turizm belgeli konaklama işletmelerinde çalışan 350 personele uygulanan 225 kişi geri dönüş yapmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde dönüştürücü lider ile girişimcilik arasında pozitif bir ilişki elde edilmiştir (Kıvılcım, 2016).

Girişimci davranışın örgütsel performansa etkisi incelenmiştir. Önceden yapılmış olan çalışmalar ile aynı olduğu tespit edilmiştir. 2020 yılında yapılan çalışmada, Osmaniye ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren 4 demir-çelik işletmelerinde 350 çalışandan veri toplanmıştır. 350 çalışana yapılan ankete 43'ü kadın, 16'sı erkek olan 204 mavi ve beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Araştırmacılar bu çalışmanın neticesinde girişimcilik ile örgütsel performans arasında pozitif yönde arttırdığı sonucuna varmışlardır (Boz, Duran ve Uğurlu, 2020). 2011 yılında yapılan araştırmada Avusturalya'da faaliyet gösteren 32 otel işletmelerinden veri toplanmıştır. Elde edilen veriler neticesinde girişimcilik ile örgütsel performans üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Balan, Lindsay, Balan-Vnuk, 2011).

Tüm bu analizler neticesinden sonra yapılan aracılık etkisi analizine bakılarak yapılan regresyon analizleri sonucunda dönüştürücü liderliğin örgütsel performansa pozitif ve anlamlı bir etki ederken girişimci davranışın da bu etkide aracılık rolüne erişilmiştir. Bu sonuç ise Balan ve diğerlerinin 2011 yılında yapmış olduğu çalışma ile örtüşmektedir.

Dönüştürücü liderlik anlayışının işletme açısından çok fazla olumlu etkileri olduğu görmezden gelinmemesi gereken bir durumdur. Diğer tüm işletmelerde dönüştürücü liderlik davranışını gösterme konusunda gerekli desteklerin verilmesi işletmelerin başarıları açısından önemli olacaktır. Dönüştürücü liderlik davranışını işletmedeki tüm birim yöneticilerin çalışanlarına karşı göstermeleri işletme açısından olumlu olacaktır. Dönüştürücü liderlik davranışının sadece üst yönetim tarafından gösterilmesi beklenilmemelidir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Zafer (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, *Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Acuner, T. ve Tabak, A. (2003). “Liderlik Sürecinde Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında Takipçi Kavramının Teorik İncelenmesi”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 13(1), 100-111.
- Adasal, R. (1979). Yeryüzü Tanrıları, Liderler, Komutanlar ve Kahramanlar Psikolojisi, Minnetoğlu Yayınları, İstanbul, 45-78.
- Akal, Z. (2002). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları, Ankara, 473-480.
- Akal, Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 48-55.
- Akdemir, A. (1997). “21. Yüzyılda Dönüşümler ve Dönüştürücü Liderlik Profili” 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 67-87.
- Akdöl, B. (2017). Liderlik, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İşletme Uzaktan Eğitim Programı, İstanbul.
- Aksel, N. ve Elma, C., (20018). “Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Performansı Arasındaki İlişki”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18 (3), 1252-1268.
- Allen, D.G., Shore, L.M. ve Griffeth, R.W. (2003). “The Role of Perceived Organizational Support And Supportive Human Resource Practices In The Turnover Process”, *Journal Of Management*, 29(1), 99-118.
- Altıntaş, D. (2020). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İletişim Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Altıöz, M. (2008). “Ofis Otomasyon Sistemlerinin Bireysel Performans Üzerine Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 51-63.

- Altuntaş, G. (2010). “Girişimcilik ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Bir Stratejik Girişimcilik Modeli ve İMKB Ulusal-100 Endeksinde İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Test”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ansoff, H. I. (1991). “Critique of Henry Mintzberg's The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- Antonicic, B. ve Hisrich, R. D. (2004). Corporate Entrepreneurship Contingencies And Organizational Wealth Creation, *Journal Of Management Development*, 23(6), 518- 550.
- Arıkan, Ö. U. (2021). Organizasyonların Örgütsel Performansının Artırılmasında Rekabet Stratejilerinin Etkisi, Girişimciliğin Aracılık Rolü: Mersin Bölgesi İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmış Doktora Tezi, Toros Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mersin, 61-62.
- Arıkan, Ö. U. ve Çalışkan, A. (2021). Rekabet stratejilerinin örgütsel performansa etkisi, girişimciliğin aracılık rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 339-369. DOI: 10.30798/makuiibf.819843
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi. İstanbul, 46-98.
- Atatürk, K. M. (2014). Nutuk, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 26-35.
- Atkinson, A. A., Robert, B. W. ve Waterhose, H. J. (1997). “A Stakeholder Approach To Strategic Performance Measurement”, *Sloan Management Review*, 38(3), 25-38.
- Avcı, U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Bölümü, Isparta.
- Aydıntan, B. ve Parıltı, N. (2008). İşletmecilikle İlgili Genel Bilgiler. Editör: Üner, Mithat, Genel İşletmecilik. Detay Yayıncılık, Ankara, 56-78.
- Aydoğmuş, H. İ. (2004). Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Bakan, İ. T. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. TİSK Akademi, Working Paper, School of Management, State University, 4(7), 138-150.
- Baki, B. (2004). Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi. Trabzon: Lega Kitapevi, s.22.
- Balan, P., Lindsay, N. J. ve Balan-Vnuk, E. (2011). “Exploring The innovation Capability, Entrepreneurial Orientation, Performance Relationship In Services Sector Firms”, Frontiers Of Entrepreneurship Research, 31(9), 338-390.
- Barrow, J. C. (1977). The Variables Of Leadership: A Review And Conceptual Framework, Academy Of Management Review, 231-251.
- Barutçugil, İ. (2014). Liderlik, Kariyer Yayınları, İstanbul, 78-90.
- Bass, B.M. (1985). Leadership And Performance Beyond Expectations, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). “Does The Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries?” American Psychologist, 52 (2), 130-139.
- Bass, B. M. (1999). “Two Decades of Research And Development in Transformational Leadership”, European Journal Of Work And Organizational Psychology, 8(1), 9-32.
- Bass, B.M. ve Avolio, B. (1990). Multifactor Leadership Questionnaire, California Mindgarden, Palo Alto Publishing.
- Bass, B.M. ve Steidlmeier, P. (1999). “Ethics, Character And Authentic Transformational Leadership Behavior”, Leadership Quarterly, Summer, 10(2), 181-217.
- Baş, İ. M. ve Artan, A. (1991). İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçmeme ve Değerlendirme Modelleri, MPM Yayınları, Ankara, 435, 13-14.
- Başar, E., Altın, H. ve Doğan, V. (2013). Girişimcilik, Nobel Yayınevi, Ankara, 49-100.
- Bennet, T. ve Percy, P. (1994). Structural Validity Of The Multifactor Leadership, Educational And Psychological Measurement, 54 (3), 734-744.
- Bhagwat, R. ve Sharma, M. K. (2007). Performance Measurement Of Supply Chain Management: A Balanced Scorecard Approach”, Computers And Industrial Engineering, 53(1), 43–62.

- Blake R. ve Mouton, J. (1978). Making Experience Work: The Grid Approach to Critique Cordele: The Murray Printing Company.
- Boz D., Duran, C. ve Uğurlu, A. (2020). Girişimciliğin İş Performansına Etkisi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 15(1), 11-23.
- Bresctick, E.T. (1999). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 75.
- Brignall, T. J. (2007). A Financial Perspective on Performance Management, *Irish Accounting Review*, 14(1), 15-29.
- Buil, I., E. Martínez ve J. Matute (2018), Transformational Leadership And Employee Performance: The Role Of Identification, Engagement And Proactive Personality, Elsevier, USA.
- Bull, I. ve Willard, G. (1995). Towards A Theory Of Entrepreneurship, Entrepreneurship Tarrytown: Pergamon.
- Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B. ve Yılmaz, S. (2008). “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Tartışma”, *Journal Of Yaşar University*, 3(10): 1389-1395.
- Burke, W. W. ve Litwin, G. H. (1989). A Causal Model Of Organizational Performance, *Annual: Developing Human Resources*, 277-288.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegema Yayıncılık 22-35.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2015). Örgütsel Davranış, Siyasal Kitabevi, Ankara, 59-89.
- Cavazotte, F., Moreno, V. ve Bernardo, J. (2013). Transformational Leaders And Work Performance: The Mediating Roles Of Identification And Self-Efficacy. *Bar Rio De Janeiro*, 10(4), 490-512.
- Celep, C. (2004), “Dönüşümsel Liderlik”, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Ceylan, Adnan; Keskin, Halit; Eren, Şule (2005). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim, 16(21), 32-42.

- Cho, Y. S. (2004). Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model, Unpublished PhD, Dissertation, Las Vegas University Nevada, USA.
- Cogliser, C. C. ve Brigham, K. H. (2004). "The Intersection Of Leadership And Entrepreneurship: Mutual Lessons To Be Learned" [Liderlik ve Girişimciliğın Kesişme Noktası: Öğrenilecek Ortak Dersler], *The Leadership Quarterly*, 15, 771-799.
- Cole, A.H. (1946). "An Aproach To The Study Of Entrepreneurship", *J. Econom, History, Suppl.* 6(1), 1-15.
- Covin, J. G. ve Covin, T. J. (1990). "Competitive Aggressiveness, Environmental Context And Small Firm Performance", *Entrepreneurship Theory And Practice*, 14(4), 35- 50.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1989). "Strategic Management Of Small Firms İn Hostile And Benign Environments", *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü Liderlik. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya, 6-7.
- Cummings, L.L. ve Schwab, D.P. (1973). *Performance İn Organisations: Determinants And Appraisa*, Glenview: Scott, Foresman And Company.
- Çakmak, O. (2003). Girişimciliğın Tarihsel Gelişimi, *Piyasa Dergisi*, 8(1), 1-67.
- Çalışkan, A. ve Arıkan, Ö. U. (2017). Sağlık Sektörü Çalışanlarında Dönüşümcü Liderliğın Yenilikçi Davranışa Etkisi Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Mersin İli Örneğı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 17-38. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uiibd/issue/29926/305964>
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., ve Turunç, Ö. (2011). "Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğın Aracılık Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 363-401.
- Çalışkan, S. C. (2010). *The Interaction Between Paternalistic Leadership Style, Organizational Justice And Organizational Citizenship*.

- Çay, Y. T. (2009). Liderlik ve Duygusal Zekâ: Uygulamalı Bir Çalışma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 12-45.
- Çekerol ve Kurnaz. (2011). Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 1-55.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2013). Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Yayınevi, Ankara, 49-78.
- Çelik, S., ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- Çetin N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik, Gandhi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 111-132.
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V. K., Karakaya, M., Seyhan, K. ve Gül, S. K., (2008), Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 67-85.
- Çınaroğlu, S. (2012). “İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri”, *Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 119-134.
- Çokluk, Ö.; Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012), Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik, Pegem Akademi Ankara, 23-45.
- Çolakoğlu, Ö. M. ve Büyükekşi, C. (2014). Açımlayıcı Faktör Analiz Sürecini Etkileyen Unsurların Değerlendirilmesi, *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 58-64.
- Daff, R. L. (2010). Çeviri Editörü: Ömür N. Timurcanday Özmen, Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak, Nobel Yayınevi, Ankara, 56-78.
- Daft, R. L. (2005). The Leadership Experience (Third Edition), Thomson South-Western College Publishing, Canada, 56-78.
- Daft, R. L. ve Marcic, D. (2011). Management: The New Workplace, Seventh Edition, South-Western, USA, 34-67.
- Damanpour, M., (1984), “Organizational Innovation and Performance: The Problem “Organizational Lag””, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 3, Published By Sage Publications, Inc. On Behalf Of The Johnson Graduate School Of Management, Cornell University, 392 – 409.

- Dansereau, F., Graen, G.B. ve Haga, W. A. (1975). Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership in Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of The Managerial Role-Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(2), 46–78.
- Değirmenci, Can Hikmet (2012). 21'nci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası, Bilge Karınca Yayınları, İstanbul, 67-78.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(5), 129-152.
- Dilts, R. B. (1996) Visionary Leadership Skills, Meta Publications, California, 51-60.
- Dixon, D. L. (1998). The Balanved Ceo: A Transformational Leader And A Capable Manager. *Healthcare Forum Journal*, 41(1), 26-55.
- Dobbins, G. ve Platz, S. (1986). Sex Differences İn Leadership: How Real Are They, *Academy Of Management Review*, 118-127.
- Donohoue, K. S. ve Wong, L. (1994). Understanding And Applying Transformational Leadership. *Military Review*, 74(2), 24-31.
- Döm, S. (2008). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Detay Yayıncılık, Ankara, 49-55.
- Drongelen, C. K. ve Cook, A. (1997). Design Principles For The Development Of Measurement Systems For Research And Development Processes, *R ve D Management*, 27(4), 345-357.
- Dulkadir, B. (2015). Bilişim Teknolojisi Kullanımının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: TR1 bölgesi Hazır Giyim İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- Duncan, J.W. (1999). *Management: Ideas and Actions*, Oxford University Press, New York.
- Duralı, M. (2007). “Demir Çelik Sektöründe Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Lider Çalışan Algılamaları Açısından İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Düzenli, H. (2021). Algılanan Babacan Liderlik Davranışlarının Algılanan Öz Performans Üzerine Etkisinde Öz Liderlik ve Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Enerji

- Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 15-30.
- Eccles, R. (1991). "The Performance Measurement Manifesto", Harvard Business Review, January- February Issue, 131-138.
- Edger, T. (2009). Behavioral Leadership- The Managerial Grid, Grin Verlag, Germany.
- Efil, İ. (2013). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Dora Yayınları, Bursa, 45-78.
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Erçetin Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara, 45-78.
- Erdal, M. (2007). "İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışının Analizi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Erdoğan, P. (2011). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Selçuk Üniversitesi SBE İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 23-45.
- Erkan, H. (2002), Karizmatik Liderlik, Doğu Yayınları, İstanbul, 45-67.
- Erkutlu, H. V. (2018). Örgütsel Davranış, Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- Fındıkçı, İ. (2009). Hizmetkar Liderlik, Alfa Yayınları, İstanbul, 23-45.
- Filion, L. J. (1997). From Entrepreneurship To Entrepronology, Proceedings Of ICSB World Conference.
- Filion, L.J. (2011) Defining the entrepreneur. (Ed. Dana, L.P.) In: World encyclopedia of entrepreneurship. USA: Edward Elgar, 41- 52.
- Fiş, A. M. ve Çetindamar, D. (2009). Girişimcilik ve İş Performans İlişkisi, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 320- 325.
- Frick, D.E. (2011). Motivating The Knowledge Worker. Defense Acquisition Research Journal, October, 18(4), 368-385.
- Garson, D. G. (2012). Ordinal Regression, Asheboro, Statistical Associates Publishing, 34-45.

- Gerome, G, S. C. (2008). “An Examination Of Relationships Between Transformational Leadership Behavior And Interactive Justice Perceptions Among Membership of a Local Chapter Of Human Resource Professionals”, Unpublished Doctorate Thesis, Capella University, USA, 74-89.
- Gnanakkan, S. (2010). “Mediating Role of Organizational Commitment on HR Practices and Turnover Intention Among ICT Professionals”, *Journal of Management Research*, 10(1), 39-48.
- Gökkaya, Ö. (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.
- Göze, S. (2014). Türkiye’de Lojistik Hizmetlerindeki Gelişimin Dış Ticaret Üzerine Etkileri, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Graen, G.B. ve Cashman, J.F. (1975). A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. Kent: Kent State University Press:143–165.
- Gumusluoğlu, L. ve İlsev, A. (2009). Transformational Leadership And Organizational Innovation: The Roles Of Internal And External Support For Innovation, *Journal Of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277.
- Guth, W. D. ve Ginsberg, A. (1990). “Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship”, *Strategic Management Journal (Special Issue)*, 11, 5-15.
- Gümüştekin, Y. ve Öztemiz, A. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 271- 288.
- Güney, S. ve Nurmakhmatuly, A. (2007). Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(18), 62-86.
- Güngördü, S. (2017). Göçmen Girişimcilerin Kişilik Özellikleri ve Göçmen Girişimcilik Üzerine Algılar, Master's Thesis, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güzelcik, E. (1999). Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 16-28.

- Hackman, J. R. (1992). Group Influences On Individuals In Organizations. M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Eds.), Handbook Of Industrial And Organizational Psychology, Consulting Psychologists Press, 3(1), 199-267.
- Hayes, Andrew F. (2013). Arabuluculuk, Moderasyon ve Koşullu Süreç Analizine Giriş, Regresyon Tabanlı Bir Yaklaşım, Guilford Basın, New York, 23-49.
- Hermann, M., Pentek, T. ve Otto, B. (2015). “Design Principles For Industrie 4.0 Scenarios: Literature Review.”, Technische Universitaet Dortmund.
- Hısırh, R. D. ve Peters, M. P., (2002). Entrepreneurship, McGraw-Hill Higher Education, USA.
- Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present And Future, Team Performance Management, 3 (4), 270-287.
- Huang Y. ve Bentler P. (2015). Behavior Of Asymptotically Distribution Free Test Statistic In Covariance Versus Correlation Structure Analysis, Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 22, 1-15, 10.1080/10705511.20014.954078.
- Hurley, A. E. (1999). Incorporating Feminist Theories Into Sociological Theories Of Entrepreneurship, Women In Management Review, 14(2), 54-62.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). Günümüzde İnsan ve İnsanlar, Evrim Yayınevi, İstanbul, 56-89.
- Kaiser, H. F. (1974). An Index Of Factorial Simplicity, Psychometrika, 1(39), 31–36.
- Kanıbir, H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 1(3), 77-85.
- Kara, A. (2011). 'Yükseköğretim Kurumlarında Spor Eğitimi Alan Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimi ve Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 12-34.
- Kara, A. (2011). 'Yükseköğretim Kurumlarında Spor Eğitimi Alan Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimi ve Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, Ş. (2019). Psikodinamik Liderlik Yaklaşımı. K. Y. Genç (Ed.). Liderlik, Nobel Bilimsel Eserler, Ankara, 238-300.

- Karcioğlu, F., ve Kaygın, E. (2013). Dönüşümcü Liderlik ile Girişimcilik Asındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 1-13.
- Kaygın, E., ve A. Ç. Güllüce (2012). “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), 265-282.
- Keçecioglu, T. (2003). Liderlik ve Liderler, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 67-79.
- Keleş, G.Ö. (2009). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kelly, S. (2014). Towards A Negative Ontology Of Leadership, *Human Relations*, 67(8), 905–922.
- Keskin, H., Zehir, S. ve Ayar, H. (2016). “Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaşma Stratejisinin Aracılık Rolü”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17(1), 111-127.
- Kılınç, T. ve Akkavuk, E. (2001). Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(3), 106-200.
- Kıvılcım, B. (2016). Girişimcilik ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki: Turizm Sektöründe Erzurum İli Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Erzurum.
- Kıvılcım, B. (2016). Girişimcilik ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki: Turizm Sektöründe Erzurum İli Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Erzurum.
- Kirby, J. (2005). “Toward a Theory of High Performance”, *Harvard Business Review*, 83, 30–39.
- Knight, G. A. (1997). "Cross-Cultural Reliability And Validity Of A Scale To Measure Firm Entrepreneurial Orientation", *Journal Of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul, 23-45.

- Kopelman, R. E., Prottas, D. J. ve Davis, A. L. (2008). "Douglas Mcgregor's Theory X And Y: Toward A Construct-Valid Measure", *Journal Of Managerial Issues*, 20 (2); 255-271.
- Kreitner K., Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*, Mcgraw Hill Irwin, New York, 34-45.
- Kruger, M. E. (2004). *Creativity In The Entrepreneurship Domain* (Doctoral Dissertation, University Of Pretoria).
- Kueng, P. ve Krahn, A. (1999). Building A Process Performance Measurement System Some Early Experiences, *Journal Of Scientific And Industrial Research*, 58(4), 149-159.
- Küçük, O. (2019). *Lojistik İlkeleri ve Yönetimi*, Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar, Ankara, 23-56.
- Küçüközkan Y. (2015) Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Landström, H. (2005). *Pioneers In Entrepreneurship And Small Business Research*, New York City, Springer, New York, 34-56.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement And Reporting*, Washington, DC Brookings Institution.
- Lowe, K. B. ve Galen, K. K. (1996). Effectiveness Correlates Of Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review Of The MLQ Literature, *Leadership Quarterly*, 7 (7), 385-394.
- Lumpkin ve Dess. (1996). "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance", *Academy Of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lutfi, M., (2018). "A Transformational Leadership, It's Implication On Employee Performance Through Organizational Culture", *Ekspektra*, 2 (2), 192-200.
- Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal Of Management*, 33(3), 321-349.
- Mann, R. D. (1959). A Review Of The Relationships Between Personality And Performance In Small Groups, *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270.

- Manville, G. (2007). "Implementing A Balanced Scorecard Framework İn A Not For Profit SME", *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 56(2), 162–169.
- Maslach, C., Schaufeli, W. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mazzarol, T. ve Reboud, S. (2020). *Entrepreneurship And Innovation: Theory, Practice And Context*, Springer Texts İn Business And Economics, Singapore.
- McClelland, D. (1965). "Need Achievement And Entrepreneurship", *Journal Of Personality And Social Psychology*, 1(2), 389–392.
- Mete B. (2016) Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Sadakat Üzerine Etkisi: Güvenin Aracı Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Rize.
- Miller, D. (1983). "The Correlates Of Entrepreneurship İn Three Types Of Firms", *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Morçin E. S. Ve Bilgin, B. (2014). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 1-12.
- Mosterman, P. J. ve Zander, J. (2016). "Industry 4.0 As A Cyber-Physical System Study", *Software And Systems Modeling*, 15(1), 17-29.
- Murphy, A. E. (1986). *Richard Cantillon, Entrepreneur And Economist*, Oxford University Press, New York.
- Nachman, S. A. ve Shrivastava, P. (1989). "Strategic Leadership Partners" (Stratejik Liderlik Ortakları), *Strategic Management Journal Special Issue: Strategic Leaders And Leadership*, 10, 51-66.
- Nadkarni, S. ve Narayanan, V. K. (2007). "Strategic Schemas, Strategic Flexibility, And Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clock Speed", *Strategic Management Journal*, 28(2), 243-270.
- Nal, K. (2003), Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma İncelenmesi

- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Neely, A. ve Adams, C. (2001). The Performance Prism Perspective İn Practice, *Journal Of Cost Management*, 15(1), 7-15.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory And Practice*, Western Michigan University Sage Publications, Londra.
- Norr, M. A., Albanese, J. B., Oglesby E. M., Allan, P. N. ve Schmidt, B. N. (2015). Anxiety Sensitivity And İntolerance Of Uncertainty As Potential Risk Factors For Cyberchondria, *Journal Of Anxiety Disorders*, 174-187.
- Ocak, M. ve Arıkan, Ö. U. (2021). Psychological Capital and Burnout Relationship of Employees in Turkey: A Meta-Analysis within the Scope of Sub-Dimensions, *OPUS International Journal of Society Researches*, Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı, 1085-1119, 10.26466/opus.905267
- Oğurlu, Ü. (2012). Liderlik Becerileri Geliştirme Programının Üstün Zekâlı Olan ve Olmayan Öğrencilerin Liderlik Becerilerine Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ojo, S. (2013). *Diaspora Entrepreneurship: A Study Of Nigerian Entrepreneurs İn London* (Doctoral Dissertation, University Of East London).
- Ören, S. A. (2006), Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özkalp E. ve Kirel Ç. (2011), Örgütsel Davranış, Etkin Yayın, İstanbul, 23-56.
- Özkara, Z. U. ve Sağlam Arı, G. (2019). Örgütlerde Güven ve Liderlik: Kavramlar-Kuramlar-Modeller ve Uygulama, Gazi Kitabevi, Ankara, 34-67.
- Öztürk, D. (2019). Örgütsel Performans. Y. Demir Uslu, Y. Hancıoğlu, G. Yeşilaydın ve N. Oral Kara içinde, Örgütsel Yaklaşımlar -I, Nisan Kitabevi, Eskişehir, 240-260.
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 17.

- Pearce, J.A., Kramer, T.R. ve Robbins, K.D. (1997). "Effects of managers' Entrepreneurial Behaviour On Subordinates", *Journal of Business Venturing*, 12(1), 147-160.
- Pekel, N. H. (2001); "İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Phillips, A. S. ve Bedeian, A. G., (1994). Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 990-1001.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1(2), 107- 142.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industry And Competitors*. The Free Press.
- Pradhan, S., L. K. Jena ve P. Bhattacharyya (2018), "Transformational Leadership And Contextual Performance: Role Of Integrity Among Indian IT Professionals", *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 67 (2), 445-462.
- Rolstadas, A. (1998). Enterprise Performance Measurement, *International Journal Of Operations ve Production Management*, 18, 9-10.
- Sacristan-Diaz, M., Alvarez Gil, M.J. ve Machuca, J.A.D. (2005). "Performance Measurement Systems, Competitive Priorities, And Advanced Manufacturing Technology Some Evidence From The Aeronautical Sector", *International Journal Of Operations ve Production Management*, 1-20.
- Schermelleh, E. K. (2003). Evaluating The Fit Of Structural Equation Models, Tests Of Significance And Descriptive Goodness-Of-Fit Measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schermerhorn, J. R.; Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (1995). *Basic Organizational Behavior*, Copyright By John Wiley ve Sons Inc., USA, 34-78.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory Of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

- Schumpeter, J. A. (1978). *Capitalism, Socialism And Democracy*, Oxford University Press, New York.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Busines: A Skil Buildinga Aporoach*, NewYork, 294-300.
- Sığrı, Ü. ve Tabak, A. (2015). *Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul, 34-67.
- Simpeh, N. K., (2011). *Entrepreneurship Teories And Empirical Research: A Summary Review Of The Literature*, European Jorunal Of Business And Management, 3(6),1-8
- Songur, M. (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Yayını, Ankara, 6(2), 12-23.
- Steers, R. M. (1976). “When Is An Organization Effective A Process Approach To Understanding Effectiveness”, *Organizational Dynamics*, 5(2), 50- 63.
- Stogdill, R. M. (1948). *Personal Factors Associated With Leadership: A Survey Of The Literature*, *The Journal Of Psychology*, 25(1), 35–71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press. New York.
- Şahin, A. (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11: 523-547.
- Şahin, F. (2012). *Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış*, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 35-49.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu M. M. (2010). *Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 21(66), 97-117.
- Şimşek M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Gazi Kitabevi, ÖzBaran Ofset Matbaacılık, Ankara, 56-78.
- Şimşek, M. G., Akgemci, T. Ve Çelik, A., (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi, Ankara, 34-56.

- Şimşek, M., ve Nursoy, M. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü, Hayat Yayınları, İstanbul, 12-45.
- Şişman M. (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Pegem Yayıncılık., Ankara, 15-27.
- Tabachnick, G. B. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics London*, Paerson 1(6), 21-32.
- Tayyarlı, F. (2020). Kamu Yönetiminde Liderlik Bağlamında Kamu Çalışanlarının Liderlik Algıları: Azerbaycan Asan Hizmet Kurumu Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tek, Ö. B. (1999). Pazarlama İlkeleri, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş., İstanbul, 405-500.
- Temple, N. (2016). “The Smart Factory And The Converging Roles Of IT, Production And Engineering”, Smart IoT London 2016, ExCel, London.
- Tengilimoğlu. D. (2005). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 1-16.
- Top, S. (2006). Girişimcilik, Keşif Süreci, Beta, 34-45.
- Topkaya, Ö. (2013). Tarihsel Süreçte Girişimcilik Teorisi: Girişimciliğin Ekonomik Büyüme ve İstihdam Boyutu, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 8 (1), 29–54.
- Tseng, M. L. (2010). “Implementation and Performance Evaluation Using The Fuzzy Network Balanced Scorecard”, Computers ve Education, 55(1), 188–201.
- Tseng, Y. ve Lee, T.Z. (2009). Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model. Expert System with Applications, 36(1), 654-655.
- Turunç, Ö., Erkuş, A. ve Polat, M. (2007), “İşletmelerde Örgütsel Performansın Değerlemesinde Nicel – Nitel Kriterler: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Düzenleyen: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya, 761 – 768.
- Uyargil, C. (1994); İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti., İstanbul, 25-44.

- Uysal, Ş. A., Keklik, B. ve Erdem R. (2012), “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*,15(1), 25-57.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B. ve Erdem R. (2012), “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2012/15(1), 25-57.
- Warrick, D. D. (1981). Leadership Styles And Their Consequences, *Journal Of Experiential Learning And Simulation*, 3(4), 155-172.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: s. 171-180.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D. ve Dubinsky, A. J. (1998). Transformational And Contingent Reward Leadership: Individual, Dyad And Group Levels Of Analysis, *Leadership Quarterly*, 9 (1), L-18.
- Yang, C. W. (2006). The Effect Of Leadership And Entrepreneurial Orientation Of Small And Medium Enterprises On Business, *University Of Incarnate Word*, USA.
- Yavuz, E. (2008), Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yekeler, K. (2015). Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi, *İkibinyirmiüç Dergisi*, 20(2), 54-60.
- Yıldırım, B. N. (2012) “Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yıldırım, G. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Bireysel ve Kurumsal Performansa Etkisi: Sigorta Şirketlerine Yönelik Bir Uygulama, *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yıldız, S. (2020). Tarım Sektörünün Girişimcilik Yönü: “Agripreneurship”. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 13(72), 1-9.
- Yiğit, İ. (2012), Çeşitlendirme Stratejisi ve Örgütsel Performans İlişkisi – Bir Araştırma, Beta Yayıncılık, İstanbul, 24-45.
- Yukl, G. (2010). Leadership In Organizations. New Jersey: Pearson Education Limited, 22-35.
- Yukl, G. ve Chavez, C. (2002). Influence Tactics And Leader Effectiveness. In L. Neider ve C. Schriesheim (Eds.), Leadership: Research İn Management Charlotte: Information Age Publishing, 2, 139-165.
- Yukl, G. ve Van Fleet, D. D. (1992). Theory And Research On Leadership İn Organizations. M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Eds.). Handbook Of İndustrial And Organizational Psychology, 3(1), 147-197.
- Yulk, G. A. (2002). Leadership in Organizations, Fifth Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 52-53.
- Yüreğir, O. H. ve Nakıboğlu, G. (2007). “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 16(2), 545-562.
- Zampetakis, L.A. Beldekos, P. ve Moustakis V.S. (2009). “Day-To-Day Entrepreneurship Within Organisations: The Role of Trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support”, European Management Journal, 27(2), 165-175.
- Zampetakis, L.A. ve Moustakis. V.S. (2007). “Entrepreneurial Behaviour in The Greek Public Sector”, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 13(1), 19-38.
- Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 45-67.

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, Toros Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Girişimcilik Yönelimi Tezli Yüksek Lisans Programında Dr. Öğr. Üyesi Özgür Uğur ARIKAN danışmanlığında devam etmekte olan yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bilimsel nitelikteki bu araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır.

Anket cevapları kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilen veriler bilimsel araştırma dışında kullanılmayacaktır. Bütün soruların eksiksiz yanıtlanması anketin geçerliliği ve sağlıklı sonuçlar alınabilmesi adına önemlidir. İşbirliğiniz ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Özgür Uğur ARIKAN
Toros Ü. Öğretim Üyesi

Görkem BURSAL
Toros Ü. Girişimcilik ve Yenilik
Yönetimi Yüksek Lisans

1. Bölüm:

1. Cinsiyetiniz :

2. Yaşınız :

3. Eğitim Durumu : () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

4. Son Kurumunuzdaki Çalışma Süreniz :

5. Toplam Çalışma Süreniz :

(1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyorum ne de katılmıyorum 4:

Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum)

	Aşağıda çalışmada irdelenen değişkenlerle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra kendinizi ve yöneticinizi düşünerek cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1	İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2	İşletme için daima yeni fırsatlar arar.					
3	İşletmenin gelecekteki durumunu anlatmaya çalışır.					
4	Başarılarla ve amaçlara ulaşmaya sembolleştirir.					
5	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
6	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarını sağlar ve buna önem					
7	Çalışanlara sözlerinden çok davranışları ile örnek olur.					
8	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
9	İşletme içi takım çalışmalarında iş birliğini sürekli hale getirir.					
10	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					
11	Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.					
12	Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
13	Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.					
14	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
15	İşleri gerçekleştirmeye biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
16	Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
17	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
18	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
19	Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
20	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
21	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
22	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
23	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
24	Yeni beceriler öğrenme konusunda heyecanlıyım.					
25	Çalışma arkadaşlarımı hizmet becerilerini geliştirmek amacıyla kendi fikirleri için inisiyatif almalarını teşvik ederim.					
26	Ben girişimlerimde sonuç alamadığımda hareket tarzımı hızlı bir şekilde değiştiremem.					
27	Hizmetlerimizin geliştirilmesi yönünde çözümler bulma konusunda çalışma arkadaşlarıma nadiren zaman ayırırım.					
28	Zorlu ve fırsatlarla dolu işler için ortak iş grupları ve iş takımları ortamı					
29	Çalışma arkadaşlarıma yeni ve radikal fikirler üretme konusunda destek					
30	İşletmemizin cirosu yüksektir.					
31	İşletmemizin verimliliği yüksektir.					
32	İşletmemizin finansal performansı yüksektir.					
33	İşletmemizin karı ve pazar payı yüksektir.					
34	İşletmemiz çalışanları başarılıdır.					
35	İşletmemiz çalışanları yenilikçidir.					



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK
KURULU ONAY BELGESİ

Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kuruluna başvuran Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü **Dr. Öğr. Ü. Özgür Uğur ARIKAN**'ın **“Dönüşümcü Liderlik, Girişimcilik ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler. Mersin İli Lojistik Sektöründe Bir Araştırma”** adlı çalışması kurulumuz tarafından incelenmiş ve;

Etik Yönden uygun bulunmuştur.

Etik Yönden Geliştirilmesi gerekmektedir.

Etik Yönden Uygun Bulunmamıştır

X

Tos Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik kurul Kararı	
Başvuru Formunun Etik Kurula Ulaştığı Tarih	24.01.2023
Etik kurul Karar Toplantı Tarihi ve Karar No	10.03.2023/24
Yer	Tos Üniversitesi Rektörlük Senato
Katılımcılar	Formda İmzası bulunan üyelerimiz toplantıya katılmıştır.

KURUL BAŞKANI VE ÜYELER:

Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

Başkan

(İmza)

Prof. Dr. Fügen ÖZCANARSLAN

Üye

(İZİNLİ)

Prof. Dr. Sera Yeşim AKSAN

Üye

(İmza)

Prof. Dr. Adnan MAZMANOĞLU

Üye

(İmza)

Prof. Dr. Erkin ERTEN

Üye

(İmza)

Prof. Dr. Köksal HAZIR

Üye

(İmza)

Prof. Dr. Ünsal YETİM

Üye

(İmza)

Açıklama:



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM KURULU KARARLARI

Karar Tarihi	Toplantı Sayısı	Karar Sayısı
20.07.2023	11	127

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı öğrencisi Görkem BURSAL'ın tez başlığı değişikliği konulu savunma sınav tutanağı görüşüldü.

Enstitümüz Girişimcilik ve Yenilik Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 219070001 numaralı öğrencisi Görkem BURSAL'ın, 18.07.2023 tarihinde yapılan tez savunma sınavında, savunma sınavı jüri üyelerinin önerisi üzerine, **“Dönüşümcü Liderlik, Girişimcilik ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler. Mersin İli Sektöründe Bir Araştırma”** olan tez başlığının **“Mersin Lojistik Sektöründe Dönüştürücü Liderliğin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisi, Girişimciliğin Aracılık Rolü”** olarak değiştirilmesine, danışmanına duyurulmak üzere konunun anabilim dalı başkanlığına ve adı geçen öğrencinin e-posta adresine bildirilmesine oy birliğiyle karar verildi.

(imza) Başkan Prof.Dr. Abdullah ÇALIŞKAN Enstitü Müdürü V.		(imza) Doç. Dr. Gökçe MANAVKAT Enstitü Müdür Yardımcısı
(izinli) Doç. Dr. Metin OCAK Üye	(imza) Doç. Dr. Betül Gülşen ATALAY Üye	(imza) Dr. Öğr.Üyesi Ayşe MANAV Üye

ASLI GİBİDİR

Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN
Enstitü Müdürü V.



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME. ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 31/07/2023

Tez Başlığı: Mersin Lojistik Sektöründe Dönüştürücü Liderliğin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisi, Girişimciliğin Aracılık Rolü.

Yukarıda Başlığı Gösterilen Tez Çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 78 sayfalık kısmına ilişkin, 31/07/2023 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 9 'dur.

Uygulanan filtrelemeler:



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı: Görkem BURSAL

İmzası : Tarih: 31/07/2023

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Özgür Uğur ARIKAN

İmzası : Tarih: 31/07/2023

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (...3...) sayfa

MERSİN LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ALGILANAN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ, GİRİŞİMCİLİĞİN ARACILIK ROLÜ

Yazar Görkem Bursal

Gönderim Tarihi: 31-Tem-2023 03:49PM (UTC+0300)

Gönderim Numarası:

2139506531 **Dosya**

adı: intihal_i_in.docx

(350.38K)**Kelime**

sayısı: 19422

Karakter sayısı: 141174

MERSİN LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ALGILANAN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ, GİRİŞİMCİLİĞİN ARACILIK ROLÜ

ORJİNALLİK RAPORU

% 9	% 9	% 0	%
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 5
2	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% 2
3	openaccess.ogu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	% 1
4	abis-files.erciyes.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde