

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
GİRİŞİMCİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÜZERİNDE STRATEJİK
LİDERLİĞİN ETKİSİ: AZERBAYCAN BAKÜ
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tamerlan ALİYEV

Danışman

Dr.Öğr.Üyesi. Nurcan Hakan ÇIRAKLAR

İZMİR-2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Girişimcilik Yönelimi Üzerinde Stratejik Liderliğin Etkisi: Azerbaycan Bakü İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

....../....../2019

Tamerlan ALİYEV

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Girişimcilik Yönelimi Üzerinde Stratejik Liderliğin Etkisi: Azerbaycan Bakü

İşletmelerinde Bir Araştırma

Tamerlan ALİYEV

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Girişimcilik Programı

Bu araştırmanın amacı, stratejik liderliğin girişimcilik yönelimi üzerinde etkisini Azerbaycan'ın Bakü şehrindeki farklı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerde araştırmaktır. Araştırma verileri, Miller/Covin ve Slevin'in (1989) girişimcilik yönelimi ölçeğinden stratejik liderlik ise Neumann ve Neumann'ın (1999) stratejik liderlik ölçeğinden yararlanılarak Azerbaycan Bakü'deki işletmeleri kapsamında 265 çalışan üzerinden toplanmış ve regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz bulguları, stratejik liderliğin girişimcilik yöneliminin Yenilikçi ve Öncü olma ve Risk Alma boyutları üzerinde pozitif anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik Yönelimi, Stratejik Liderlik, Yenilikçi Ve Öncü Olma, Risk Alma.

ABSTRACT

Master's Thesis

The Effect Of Strategic Leadership On Entrepreneurial Orientation:

A Study in Azerbaijani Baku Business

Tamerlan ALIYEV

Dokuz Eylul University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Entrepreneurship Program

The aim of this study is to investigate the effect of strategic leadership on entrepreneurial orientation on the example of businesses from different industries in Baku, Azerbaijan. Research data were collected from 265 employees in Baku, Azerbaijan, and were conducted the regression analysis using Miller / Covin and Slevin's (1989) entrepreneurial orientation scale and Newman's (1999) strategic leadership measurement. The results of the analysis showed that strategic leadership has a positive significant effect on the entrepreneurial orientation of being Innovative and Pioneering and Risk Taking dimensions.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Strategic Leadership, Innovation, Risk Taking.

**GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÜZERİNDE STRATEJİK LİDERLİĞİN
ETKİSİ: AZERBAYCAN BAKÜ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
EKLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

**GİRİŞİMCİLİK, GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ KAVRAMLARI VE
GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI**

1.1.GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK KAVRAMLARI	5
1.2.GİRİŞİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ	6
1.3.GİRİŞİMCİLİĞİN TEMEL FONKSİYONLARI	9
1.4.GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ KAVRAMININ TANIMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	10
1.5.GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN BOYUTLARI	19
1.5.1.Yenilikçilik Boyutu	21
1.5.2.Öngörülü Olma (proaktiflik) Boyutu	22
1.5.3.Risk Alma Boyutu	23
1.5.4.Saldırgan Rekabetçilik Boyutu	24
1.5.5.Özerklik Boyutu	25

1.6.ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	27
1.6.1. Örgüt İçi Faktörler	28
1.6.1.1. Üst yönetim Desteği	28
1.6.1.2. Destekleyici Organizasyon Yapısı	29
1.6.1.3. Kaynakların Kullanılabilirliği	29
1.6.1.4. Ödüllendirme Sistemi	29
1.6.1.5. İş Takdiri	30

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI, ANLAMI VE BOYUTLARI

2.1. LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	33
2.2. LİDER VE YÖNETİCİ İLİŞKİSİ	34
2.3.STRATEJİK DÜŞÜNME	36
2.4. STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMI	41
2.5.STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK LİDERLİK İLİŞKİSİ	43
2.6.STRATEJİK LİDERİN ROLÜ	44
2.7.STRATEJİK LİDERLİĞİN ÖNEMİ	46
2.8.STRATEJİK LİDERLİĞİN BOYUTLARI	48
2.8.1.Vizyon	49
2.8.2.Odaklanma	50
2.8.3.Uygulama	50
2.9.STRATEJİK LİDERLİK VE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE LİTERATÜRE BAKIŞ	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK LİDERLİĞİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÜZERİNE ETKİSİ:
AZERBAYCAN BAKÜ'DEKİ İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	54
3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	55
3.2.1.Veri Toplama Tekniği Ve Örneklem	55
3.3. ANALİZ VE BULGULAR	61
 SONUÇ	 65
KAYNAKÇA	68
EKLER	

KISALTMALAR

GY	Girişimcilik Yönelimi
KG	Kurumsal Girişimcilik
EO	Entrepreneurial Orientation
SL	Stratejik Liderlik



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Girişimcilik Yönelimi tanımları	s. 13
Tablo 2: Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler	s. 33
Tablo 3: Yönetici ile Liderin Farkı	s. 35
Tablo 4: Stratejik Düşünme ve Planlama	s. 40
Tablo 5: Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim	s. 44
Tablo 6: Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi	s. 57
Tablo 7: Stratejik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	s. 57
Tablo 8: Girişimcilik Yönelimi KMO ve Barlett Test Sonuçları	s. 58
Tablo 9: Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	s. 58
Tablo 10: Stratejik Liderlik KMO ve Barlett Test Sonuçları	s. 59
Tablo 11: Stratejik Liderlik Ölçeği Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	s. 59
Tablo 12: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri (n=265)	s. 60
Tablo 13: Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikleri, Korelasyon Ve Cronbach Alfa Katsayıları N=265	s. 62
Tablo 14: Stratejik Liderliğin Yenilikçi ve Öncü Olma Üzerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.	s. 63
Tablo 15: Stratejik Liderliğin Risk Alma Üzerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	s. 64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Kuramsal Modeli

s. 53



EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket Formu (Türkçe)

ek s. 1

Ek 2: Hörmətli iştirakçı (Azerice)

ek s.3



GİRİŞ

Küreselleşen dünyada, rekabetin hızla arttığı, teknolojinin gelişim hızının her geçen gün daha da arttırdığı, ürün hayat eğrisinin kısaldığı, iş çevresinin her geçen gün daha da karmaşık ve belirsiz hale geldiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rakiplerle rekabeti sürdürebilmeleri için kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Bu yenilikler ürün, hizmet, süreç ve yönetimde yürütülen yeniliklerle gerçekleştirilebilir. İşletmelerin riski göze alarak yenilikçi davranışlar sergilemesi onlara rekabet avantajı ve performans artışı sağlayacağı için girişimcilik yönelimi örgütler için hayati öneme sahiptir. Örgütlerin girişimcilik yönelimi, yenilikçiliği de beraberinde getirdiği için örgütlere değer katmaktadır (Bouncken 2016: 383).

Modern dinamik dünya ve bilgi çağında, insanlığın çeşitli problemlerini çözmek için eski geleneksel yaklaşımlarla rekabet edebilecek yenilikçi ve girişimci fikirlerden oluşan bir boru hattına ihtiyaç vardır. Firmalar, belki de çoğunun gelişimine ivme kazandırabilecek, potansiyel bir müşterinin sempatisini kazandıracak ve artan rekabet karşısında rekabet avantajı sağlayacak olan üretken fikirlerin sürekli bir akışına ihtiyaç duyar. Üretken fikirlere duyulan ihtiyaç stratejik liderliğe duyulan ihtiyaçtır (Boal, 2007: 413). Fikirlerin üretilmesini, çalışanlar tarafından kabul edilmesini, fikirlerin bireylerin ve şirketlerin faaliyet amaçlarına ve programlarına dönüştürülmesini, çevrede düşünceye karşı olumlu bir tutumunun oluşturulmasını ve bütün bunların uygulanmasına yönelik eylemleri kesin olarak sağlayan stratejik liderliktir.

“Girişimcilik yönelimi” terimi, firmaların girişimcilik faaliyetlerinde benimsemiş oldukları strateji oluşturma süreçlerini ve stillerini ifade etmek için kullanılmıştır (Lumpkin ve Dess, 2001: 431). Girişimcilik Yönelimi(GY) genellikle bir büyüme, rekabet avantajı ve üstün performansın öncüsü olarak adlandırılır ve önceki deneysel araştırmalar çoğunlukla GY ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Günümüze kadar bu konuyla yakından uzaktan ilgili bir çok çalışma yapılsa da bir firmanın girişimcilik yöneliminin (GY) yararlı sonuçları geniş çapta araştırılmış, ancak GY'ni destekleyen faktörler ve koşullar hakkındaki literatür ve ampirik çalışmalar yetersiz kalmaktadır. Girişimcilik yönelimi hakkındaki araştırmalar, yöneticilere, firmaların büyüme ve yenileme gibi önemli organizasyonel

hedeflerine ulaşmak için girişimci strateji oluşturma süreçlerini ve davranışlarını etkin bir şekilde nasıl kullanabileceği konusunda önemli bilgiler sağlamıştır.

Bu araştırma stratejik liderliğin girişimcilik yönelimi üzerinde etkisini Azerbaycan'ın Bakü şehrindeki büyük bölümü otel işletmeleri olmak üzere iki farklı endüstri örneğinde araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma üç bölümden oluşan teorik bölüm ve toplanan veriler sonucu bulgular kısmından oluşur.

Araştırma toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak girişim ve girişimcilik kavramı, girişimciliğin tarihsel gelişimi, çeşitli açılardan girişimciliğin önemi ve fonksiyonlarından girişimcilik yöneliminin kavram olarak tanımı, kurumsal girişimcilik ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiler, girişimcilik yöneliminin boyutları ve diğer konular ele alınmıştır.

İkinci bölüm stratejik liderlikle ilgili olup genel olarak liderlik ve özel olarak stratejik liderlik hakkında tanımlamalar, stratejik liderliğin boyutları ve diğer konularda bilgilendirme yapıldıktan sonra tezin amacını oluşturan stratejik liderliğin girişimcilik yönelimi ile karşılıklı etkileşimine değinilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise stratejik liderliğin girişimcilik yönelimi üzerine etkisini belirlemeye yönelik uygulama kısmından oluşmaktadır. Bu bölümde verilerin toplanması, örneklem, analiz ve bulgular sunulduktan sonra sonuç ve değerlendirme ile birlikte çalışma son bulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞİMCİLİK, GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ KAVRAMLARI VE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ BOYUTLARI

Girişimcilik uzun zamandan beri sosyoekonomik büyüme ve gelişme için önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir, çünkü iş olanakları sağlar, çeşitli tüketici malları ve hizmetler sunar ve genellikle ulusal refah ve rekabet gücünü artırır (Hamilton ve Harper, 1994: 4). Girişimcilikle ilgili fikirler ve tanımlar günümüzde de çok yönlülüğünü korumaktadır. Buna bağlı olarak sadece birbirini tamamlayıcı değil, farklı, karşılıklı olarak birbirinden ayrılan fikirler de mevcuttur (Ageyev, 2016: 12-13). Bunlardan önemlileri sermaye yönetimi, üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi, kar ve gelirin anaparaya dönüş oranına odaklanması, pazarın ve diğer fırsatların kullanılması, özerklik, risk, inisiyatif ve yaratıcılık, çevresel direncin üstesinden gelme yeteneği, özel üretim yönetimi gibi anlamlardır. Daha geniş anlamda girişimi doğa, sermaye ve emeğin birleştirilmesinden oluşan bir bütün olarak değerlendirenler için işletme teknik bir birimdir. Bir başka bakış açısıyla işletmeyi geniş anlamda değerlendirenlere göre girişim, bir işletme kurma faaliyetidir. Bu bakış açısına göre, her işletme başarılı bir girişimin sonucunda ortaya çıkar (Gulin, 2017: 7-8).

Bir ekonomik sistemin başarılı biçimde işleyebilmesi için üretim faktörlerine ihtiyaç vardır. Doğal kaynaklar, insan kaynakları (emek), sermaye ve girişimci (müteşebbis) üretim fonksiyonunun en temel bileşenleridir. Girişim kar veya çeşitli faydalar sağlamak için kurulan ekonomik birimdir.

Avrupa Birliği antitröst yasasına göre, hukuki statüsüne ve nasıl finanse edildiğine bakmaksızın belirli bir piyasada mal veya hizmet sunumundan oluşan faaliyetleri kapsayan bir iktisadi faaliyette bulunan her türlü tüzel kişi, girişim olarak kabul edilir. Bir girişim olarak kabul edilmek için kar elde etme amacı güdülmesine gerek olmayıp, tanım gereği kamu kuruluşları da hariç tutulmamaktadır. Sonuç olarak, girişim kavramı ile ilgili tanımlar bu şekilde özetlenebilir (Burov, 2016: 22):

- ❖ Girişimin amacı kar veya fayda sağlamaktır,
- ❖ Girişimin üç temel işlevi; üretim, satış ve finansmandır,
- ❖ Girişim hukuki statüsü olan ve iktisadi faaliyette bulunan tüzel kişidir,
- ❖ Girişim üretim faktörlerinin birleşmesinden oluşan teknik birimdir.

Toplumların yaşamlarını sürdürebilmesi, refah seviyesinin yükseltilmesi için ihtiyaçların giderilmesi yani toplumsal fayda yaratmak gerekmektedir. Bütün ekonomik faaliyetlerin de temelinde insan ihtiyaçlarının giderilmesi, yani üretim bulunmaktadır. Üretimin gerçekleşmesi için ise üretim faktörlerinin uygun bir şekilde bir araya getirilmesi gerekmektedir. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler için bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarının aradan kaldırılması, gelişimi geri kalmış bölgelerin ise gelişmeye ve büyümeye elverişli olması için, bu bölgelerin girişimciler için cazip hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun için de devletlerin ve uluslararası kuruluşların kalkınma stratejisi olarak girişimcilik faaliyetlerinin arttırmaya ve girişimcileri yatırım yapmaya teşvik etmesi ve destek vermesi gerekmektedir (Özkul, 2008: 68).

Girişimcilik faaliyetleri bölgelerde işletmelerin sayının artmasına katkı sağlamaktadır. İşletmelerin sayının artması bölgedeki istihdam hacmini yükselterek, insanların gelir seviyesine olumlu yönde etki etmektedir. Gelir seviyesinin yükselmesi ülkedeki tüketim seviyesinin de yükselmesine ve dolayısıyla şirket karlarının artmasına ve bu sayede vergi gelirlerinin de artmasına sebep olacaktır. Girişimciliğin gelişimi sadece üretim sektörünü değil hizmet sektörünü de olumlu yönde etkileyecektir. Yeni bir işletmenin yaranması aynı ve ya başka sektördeki işletmelere de etki etmektedir. Örneğin üretim yapan bir firmanın yaranması tedarik zincirindeki diğer işletmelerin de devreye girmesine, rekabetin artmasına, kaynakların daha verimli kullanılmasına ve birçok değişimin (yeni yönetim şeklinin, yapısal değişimin teknolojik değişimin, farklı iş modellerinin ve farklı üretim yapılarının oluşması) yaşanmasına sebep olacaktır (Cuervo, 2005: 293).

Girişimcilik ekonomiyi etkilediği kadar sosyal hayatı da etkilemektedir. Üretim faktörlerinden biri de insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının daha verimli kullanılması işsizliğin azaltılmasını, insanların maddi ve medeni refahının yükselmesini ve sosyal iletişimin gelişmesi ile toplumsal kaynaşmayı da arttıracaktır (İlhan, 2004: 72).

Girişimciliğin gelişimi teknolojinin gelişimini de hızlandıracaktır. Günümüzde teknolojinin insanların işlerinde ve özel yaşamlarında çok önemli bir yere sahip olduğunu göz önünde bulundurarak yeni teknolojilerin hem üretim hem de hizmet sektöründe yeniliklere, daha iyi ve etkin çözümlere büyük ölçüde katkısı olacaktır. Yeniliklerin yaşanması toplumların kültürel açıdan gelişmesini de sağlayacaktır. Örneğin teknoloji geliştikçe kullanmaya başladığımız yeni sözler de ortaya çıkmaktadır (Kozlov, 2011: 123).

Girişimci olmak bireysel boyutta da birçok yarar sağlamaktadır. Girişimci olma isteğinin en temel sebeplerinden biri de bağımsızlıktır. Kendi işini kurmak, kendi işinin patronu olmak ve işi ile ilgili karar gücünün kendinde olması bireyleri motive eden unsurdur. İşi ile ilgili verdiği kararlar bireye ait olduğu için başarı da kendisine aittir. Bir bireyin parasal özgürlüğü onu motive eden en büyük etkidir. Girişimcinin başarının ödülü olarak kar elde etmesi başarma ihtiyacını teşvik eder (Gulin,2017: 45).

Sonuç olarak yaşadığımız bilgi çağında sosyal, ekonomik ve bireysel açıdan özellikle kadın bireylerin de iş dünyasında kendilerini kanıtlayabilecekleri girişimcilik yeni bir boyut kazanmış ve girişimcileri içinde bulunduğumuz küresel dünyanın olmazsa olmaz aktörleri durumuna getirmiştir.

1.1.GİRİşİMCİ VE GİRİşİMCİLİK KAVRAMLARI

En basit şekilde tanımlarsak girişimci, bir ihtiyacı fark eden ve bu boşluğu doldurmak için bir işe başlayan kişidir. Ancak bu temel tanım, bir girişimcinin gelişen karakter özellikleri ve nitelikleri hakkında çok az bilgi sağlar. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte önemi daha da artan **girişimci** kavramı, orta çağdan günümüze kadar birçok teorisyen tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Fransızca kökenli olan girişimci kavramı 12 yy. dan beri aktif olarak kullanılmıştır (İgnatofa, 2014: 321-329).

Bu konuda çok geniş ve yoğun araştırmalar olsa da, iktisatçılar tarafından henüz tam olarak bir fikir birliğine varıldığını söylemek zordur. Fransız ekonomisti J.Baptiste Say girişimciyi: “Girişimci ekonomik kaynakları daha düşük bir alandan daha yüksek verimlilik ve daha yüksek verime sahip bir alana kaydırıyor” diye tanımlamıştır (Aktaran Tompson, 2012: 179).

Girişimci fırsatları görebilen, mevcut durumu iyi analiz edip yorumlayan, yaratıcılık özelliğini de öne çıkararak işletmeyi (girişimi) kuran kişidir. Bu haliyle girişimci, karlı gördüğü bir iş için sermaye ve emeğini riske ederek risk almaktan kaçmayan, aldığı riskler ile yenilikler yaratabilen kişidir. Girişimci yaratıcılığı ve yeniliğı birleştirerek pazara girmek, söz konusu pazarı değiştirmek, hatta yeni bir pazar yaratmak için iş fikrini sağlam bir yönetim sistemiyle bütünleştirmeli ve işletmenin gelişiminin tüm evrelerinde optimize ederek koşullara uydurma becerisi göstermelidir (Hazel, 2013:78).

Bu bilgiler ışığında girişimci kavramı aşağıdaki gibi tanımlana bilir: (Ageyev, 2016: 27)

- ❖ Girişimci üretim faktörlerini bir araya getirerek girişim gerçekeştiren kişidir;
- ❖ Girişimci değişimi, yeniliğı ve pazar boşluklarını değerlendiren kişidir;
- ❖ Girişimciyi sermaye sahibi olan değil, iyi bir iş fikri olan, fırsatları gözlemleyebilen toplumun ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda girişimde bulunan kişidir;
- ❖ Girişimcinin amacı topluma hizmet etmektir;
- ❖ Girişimci için kar başarının ödölüdür.

1.2.GİRİşİMCİLİĞİN TARİHSEL GELİşİMİ

Girişimcilik, kilit bir sorundan yenilikçi bir çözüml yoluna doğru devam eden ilerlemedir. Girişimcilik bir süreçtir. Girişimcilik; ekonomik, psikolojik ve sosyal riskleri üstlenmeyi göze alıp, zaman ve gayret harcayarak farklı bir değer yaratma sürecidir. Girişimcilik stratejik bir faaliyettir. Vizyon sahibi olmayı, olaylara farklı açılardan baka bilmeyi, sorunları çözebilme yeteneğı, kavramsal ve yenilikçi bakış açısını gerektirir. Girişimcilik, girişimci tarafından üstlenilen girişimdir. Girişimciliğın en belirgin örneğı, yeni bir iş başlatmaktır. Girişimcilik, bir zihniyettir. Girişim, bir kişinin tek başına ya da bir örgüt içerisinde, bir fırsatı belirleyerek ve yeni bir değer yaratmak ya da ekonomik anlamda bir başarı yakalamak için bu fırsatı girişime dönüştüren çabası olarak tanımlanır (Döm, 2015: 8).

Literatürde üç çeşit girişimcilik tanımı yapılmıştır: (Solmaz, 2016: 8-10)

- Bunlardan birincisi, var olan bir organizasyon içerisinde yeni işler yaratmaktır (kurumsal girişim veya iç girişimcilik); (Solmaz, 2016: 8-10)
- İkincisi, var olan bir organizasyonun dönüşümü veya yenilenmesi; (Stopfor ve Charles, 1994: 521-536)
- Üçüncüsü ise, 1934’de Schumpeter tarafından önerilen ve 1985’de Stevenson ve Gumpert tarafından bahsedilen girişimcinin rekabet kurallarını değiştirdiği davranış şeklidir;(Stopfor ve Charles, 1994: 521-536)

Girişimcilik, ülke ekonomisinin en önemli yapı taşlarından biridir. Girişimciliğe yapılan yatırım geri kalmış ekonomilerde yeniden yapılanmaya, gelişmekte olan ekonomilerde gelişmeye, gelişmiş ekonomilerde ise gelişmişliğin devamlılığı, çeşitlilik ve refah yaratmaya yapılmış yatırımdır.

İngilizcede “enter” yani giriş ve “pre” yani ilk sözcüklerinden oluşan “entrepreneur” kelimesi ilk girişen, ilk başlayan anlamına gelmektedir (Küçükaltan, 2009).

Girişimcilik, bireysel ve toplumsal alanlarda refahı artıran bir kavram olduğu için birçok araştırmacı tarafından üzerinde çalışmalar yapılan alan haline gelmiştir. Girişimciliğin ne anlama geldiğini, daha iyi anlamak için girişimciliğin tarihsel gelişimine göz atmak gerekmektedir. Ancak konuyla ilgili kaynakları incelediğimizde bu sorunun ortak ve net bir cevabı olmadığı görülmektedir. Birçok farklı bilim dalı tarafından, girişimcilik kavramı kendi bakış açılarına ve ilgi alanlarına göre tanımlanmıştır.

Ortaçağda girişimcilik kavramı devlet adına büyük üretim projelerini yöneten kişiler için kullanılmaktaydı (Bagiyeve ve Asaul, 2001:15). 18.Yüzyılın başlarından itibaren girişimcilik kavramı iktisat biliminde daha kapsamlı şekilde gündeme gelmeye başlamıştır. Bu konuda 1755 yılında basılan “Essai sur la nature du commerce en general” adlı eserinde ekonomik teoride girişimci kavramını ilk kez ortaya koyan iktisatçı, Richard Cantillon olmuştur (Hebert and Link, 2006: 589).

Cantillon’a göre girişimci, bir ürün ya da hizmeti belirli bir fiyattan satın alarak, belirsiz bir fiyata satan, aradaki fiyat dalgalanmasının getirdiği riske katlanarak kar ya da zararı kabullenen kişidir. Örneğin çiftçinin toprağını kullanmak için mülk sahibine, bu işletmeden elde edeceği kar güvencesi olmadan sabit bir miktar para ödemeye söz vermesi. Böylelikle Cantillon, geleceğin belirsizliği nedeniyle geliri risk içeren aktörü

inceleyerek, girişimciliğin risk alma etkinliğini öne sürmüştür (Altuntaş ve Dönmez, 2010:52).

Girişimcilik kavramı hakkında çeşitli iktisat okullarına ait farklı görüşler olsa da, girişimcilik ve iktisat alanında gelişiminde J.Schumpeter'in katkıları ağırlıklı olmakta ve kavramın gelişimin ekonomi biliminin yanında psikoloji, sosyoloji ve ekonomi tarihinin yaklaşımları da kullanılmıştır. O, girişimciyi dengesizlik yaratan yıkıcı bir faktör olarak görmüştür. Joseph Schumpeter'in, "yaratıcı yıkım" ifadesi ile girişimciyi ekonomiye yeni fikirler, yeni birleşimler, yani yenilik getirecek bir birey olarak tanımlamıştır. İş döngüleri teorisinde Schumpeter, yeniliklerin toplu şekilde geldiğini, yani ilk yenilikçinin, ekonomik bir patlamaya neden olan bir grup "taklitçi" tarafından takip edildiğini açıklar (Aidis, 2003: 4).

Say (1800), Girişimci tanımını geliştirmiş ve onun risk üstlenme özelliğine, üretim faktörlerinin organizasyonu ve yönetimi özelliğini de ilave etmiştir (Drucker, 1995: 19).

Marshall (1890), Girişimcinin üretimi yönlendirmesinden bahsederek, girişimcinin yaratıcılık ve yenilikçilik yaparak risk alma özelliklerine de vurgu yapmıştır (Asaul ve Khanger, 2011: 11).

Knight (1921), risk ve belirsizlik kavramlarını birbirinden ayırarak, (risk ölçülebilir, belirsizlik ise ölçülemez) belirsizlik durumunda geleceği tahmin ederek, riskleri üstlenip başarılı bir mal veya hizmet üretimi gerçekleştiren kişinin gerçek girişimci olduğunu öngörmüştür (Göker, 2000: 11).

Edgeworth (1925), Girişimciyi üretim faktörlerini birleştiren bir koordinatör ve arbitrajcı olarak görmüştür (İgnatofa, 2014: 324).

Hisrich'e göre (1989), Girişimcilik zaman ve çaba harcanarak finansal, psikolojik ve sosyal risklerin öngörülmesi süreci ve beraberinde gelen parasal ödül ve kişisel doyumun alınmasıdır.(Kılıç ve d, 2012: 423-435.)

McClelland (1961), Toplumun ekonomik gelişmesinin girişimciliğe bağlı olduğunu savunarak, başarı güdüsüne sahip olanların bulunduğu toplumlarda ekonomik gelişmenin daha hızlı sağlandığı ileri sürmüştür (Burov, 2016: 111).

Kirzner (1973), Girişimcilik tanımını yeni şeyler öğrenme, gözü açıklık ve uyanıklık kavramı etrafında şekillendirerek girişimcinin sürekli yenilikleri takip ederek fırsatlardan istifade edebilme becerisine vurgu yapmıştır (Bahadır, 2007: 97).

Drucker (1964), Girişimcilikte yenilik anlayışının üzerinde durmuştur. Girişimcilerin, değişimi bir fırsat olarak gördüklerini ve bunu rekabet avantajı sağlamak için kullandıklarını söylemiştir. Girişimciliğin sihir olmadığını, öğrenilebilir bir disiplin olduğunu savunmuştur (Marangoz, 2016: 25).

Baumol (1993), Girişimciliğin mevcut teşvik yapısından etkilendiğini öne sürmüştür. Bu bakımdan girişimciliğin bazı toplumlar için verimli olabilse de diğerleri için verimsiz ve yıkıcı olabildiği şeklinde yorum yapmaktadır (Topkaya, 2013: 40).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak ortak bir noktada birleştirilebilir;

Girişimci, faaliyette bulunacağı sektörde riskleri üstlenendir;

Girişimcilik süreci hem girişimci için hem de hedeflenen kitle için değerli olmalıdır;

Yeni bir ürün veya hizmet ortaya koymalı ve bunun için de zaman ve çaba harcanmalıdır; Girişimci üretim faktörlerini bir araya getirerek üretimi yönlendirir;

Girişimcilikte başarının göstergesi kar elde etmek veya kişisel tatmin olarak kabul edilebilir; Girişimcilik fırsatları takip edebilme ve pazar boşluklarından istifade edebilme becerisidir denilebilir.

1.3.GİRİşİMCİLİğİN TEMEL FONKSİYONLARI

Başarılı bir girişimin gerçekleştirilmesi için bireyin üstlenmesi gereken başlıca girişimcilik fonksiyonları şunlardır (Ageyev, 2016: 49-51):

1. Bir girişimcinin temel görevi, üretim politikasına karar vermektir. Girişimci, neyi ve ne kadar üretileceğini, nasıl üretileceğini, nerede üretileceğini, nasıl satacağını ve benzeri şeyleri belirlemelidir. Ayrıca, toplumun ihtiyacını giderecek yeni bir mal veya bir alanda hizmet sunmak için çaba göstermelidir. Kısacası, üretimin nasıl gerçekleştirileceği ve bitmiş malların veya hizmetlerin satışı ile ilgili önemli kararlar almalıdır.
2. Birinci maddede bahsedilen yeni üretim yöntemleri ile ilgili karar aldıktan sonra bu yöntemleri geliştirmek ve uygulamak, üretimi organize etmek.
3. İşletmenin yönetimi ve kontrolü girişimcinin kendisi tarafından gerçekleştirilir. Bu nedenle, onunla birlikte çalışacak doğru kişileri seçme,

geleneksel yönetim yapısını radikal olmasa da mevcut işleyiş sistemlerini değiştirebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

4. Girişimcinin bir sonraki ana işlevi, toplam gelirin kullandığı farklı üretim faktörleri arasında paylaştırılması için gerekli düzenlemeleri yapmak, üretim için yeni kaynaklar ve imkânlar bulmak.
5. Risk almak, bir girişimcinin belki de en önemli işlevidir. Bir girişimcinin yüzleşmesi gereken iki tür risk vardır. Birincisi, işletmede çıkabilecek yangın riski, nakliye sırasında mal kaybı, hırsızlık vb. gibi bazı riskler vardır. Bunlar ölçülebilir ve sigortalanabilir risklerdir. İkincisi, belirsiz ancak olasılıklı risklerdir. Bu riskler hiçbir zaman kesin olarak hesaplanamaz.

Bütün bu fonksiyonların ortak noktası yeniliktir denebilir. Girişimcinin yöneticiden ayırt edici işlevi, sık sık icatlar, yeni ürünler, yeni teknikler ve yeni pazarların keşfi - rekabet gücünü artırmak ve kazancını arttırmaktır çıkarımı yapılabılır.

1.4.GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ KAVRAMININ TANIMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Girişimcilik Yönelimi tam olarak açıklığa kavuşmamış kavramlardan birisidir. Onlarca yıl boyunca, farklı bilim adamları uygun ve anlaşılır bir şekilde Girişimcilik Yönelimi olgusu üzerine çalışmalar yapmış ve bu kavramın tanımını vermeye çalışmışlardır. Bu olgunun nesnel olarak doğru veya yanlış bir tanımlaması yoktur. Aksine, araştırmacılar tarafından belirli tanımların üzerinde daha az veya daha büyük derecede anlaşmaya varıldığı söylenebilir. Bununla birlikte, bu kavram son dönemlerde çeşitli bilim adamları tarafından benimsenmiştir. Girişimcilik Yönelimi, aslında, “bir kümülatif bilgi birikimi, gelişimini görmeye başladığımız birkaç girişimcilik alanından birini temsil ediyor” (Covin ve Wales 2012: 677).

Fırsatları önceden görme ve onlara göre hareket etme şirket performansı için önemlidir. Dolayısıyla günümüzde pek çok şirket tarafından, Girişimcilik Yöneliminin şirket performansı üzerinde gözle görülür derecede olumlu bir etkisinin farkına varmaya başlamışlardır. GY, şirketler için birçok sorunun sıkıştırmasıyla iyice zorunlu olmaya başladığı ileri sürülmektedir. Bu sorunlar şu şekilde sıralanabilir: (Kuratko, Goldsby, 2004: 14)

1. Pazarda yeni rakiplerin hızla artması ve küresel rekabet,
2. Geleneksel yönetim metotlarının etkinliğini kaybetmesi,
3. Piyasalarda pay sahibi olabilmek için ve işletmenin sürdürülebilir olabilmesi için değişim, yenilik ve iyileştirme gereksinimleri,
4. Yenilikçi, en iyi ve en parlak fikirli çalışanların, yeniliklere kapalı yönetimler nedeniyle, kariyer tatminini ve başarı ihtiyaçlarını karşılayamadıkları için kurumlarından ayrılma oranlarındaki artışlardır.

Girişimcilik Yönelimi gelecek vaat eden sağlıklı şirketlerinin ve endüstrilerinin hayati veya yaşam gücünü temsil eder. Girişimcilik ve stratejinin temel bir bileşeni girişimcilik yönelimidir. GY yönetsel vizyonu yansıtır ve onlara hizmet eden müşteriler ve işletmeler için değer yaratan yenilikler üretmek için gereken örgütsel çabaları bildirir. Kısacası, GY şirket içindeki girişimcilik faaliyetlerini desteklemek için örgütsel karar verme eğilimini temsil eder. Girişimcilik yönelimi, pazara yeni bir giriş sağlayan süreçleri, uygulamaları ve karar verme faaliyetlerini ifade eder (Aktaran Burov, 2016: 138). Araştırmalar, girişimcilik yöneliminin rekabetçi tehditlerle baş etmek ve rekabetçi baskılardan kaçınmak için etkili bir araç olduğunu göstermektedir (Chen ve d, 2012: 1020).

GY bir şirketteki karar verme tarzını ve uygulamasını belirler, şirketin strateji formülü ile bağlantılıdır ve şirketin bireysel üyelerinin davranışlarını şekillendirir. Firmaların yenilikçilik ve duyarlılıktan yararlandıkları fikrine dayanarak, GY'nin üstün performansa yol açtığı söylenmektedir. Performans üzerindeki etkiler çeşitli olabilir ve daha büyük karlar, daha yüksek büyüme ve paydaş memnuniyeti gibi finansal olmayan yönleri kapsayabilir (Kollmann ve Stöckmann, 2014: 1003).

Örgütlerin girişimcilik yönelimi, yenilikçiliği beraberinde getirerek örgütlere değer katmaktadır. Yenilik kısa dönemde karlılık getirmese de, hatta negatif etki oluştursa da, uzun dönemde karlılık sağlayacaktır. Dewar ve Dutton (1986), yenilikleri farklı algılanan inovasyon derecelerini kapsayan yeni fikirler, uygulamalar veya maddi eserler olarak tanımlar. Ürün yeniliği, var olan ürün ve kaynakların sürekli gelişmesinden veya niteliksel olarak yeni ürünlerin geliştirilmesinden kaynaklanır. Yenilik, başarının amaçlandığı bir geliştirme, üretim ve pazarlamayı başlatan, pazarın veya teknolojik fırsatın algılanmasını sağlayan devamlı bir süreç, bir buluştur. Dolayısıyla, yeni ürünlerle pazara girmek şirketlere, rekabetçi avantaj, güçlü ve pozitif

pazar ünü sağlayarak müşteri sadakatini ve performansı arttıracaktır. Bu nedenle, girişimci örgütler, girişimci olmayanlara oranla daha fazla karlılık ya da büyümeye sahiptirler (Bouncken ve d, 2016: 384).

Firmalar büyüdükçe, örgütsel öğrenme kaynakları ve yetenekleri iç ve dış talep doğrultusunda ürün güncellemede önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerin girişimcilik yönelimi sonucu birçok yenilikler uygulandığı için örgütsel öğrenme de artacaktır. Bu yönelimin sonucu olumlu ya da olumsuz olsa da öğrenme gerçekleşmektedir. İşletmenin ilk yıllarındaki başarısızlık oranı, sürekli öğrenmenin önemini vurgulamaktadır. Örgütsel öğrenme, sadece ilk birkaç yıl içinde yoğunlaşmak yerine, bir firmanın yaşamı boyunca devam eden bir süreçtir ve büyük, daha köklü firmalarda girişimcilik yönelimi sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Wang, 2008: 637).

Kısacası örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rakiplerle rekabeti sürdürebilmeleri için kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Bu yenilikler de ürün, hizmet, süreç ve yönetimde gerçekleştirilen yenilikle mümkündür. İşletmelerin riski göze alarak yenilikçi davranışlar sergilemesi onlara rekabet avantajı ve performans artışı sağlayacağı için girişimcilik yönelimi örgütler için hayati öneme sahiptir.

Girişimcilik yönelimi (GY) konusunda araştırmalar, uzun yıllardır devam etmektedir. Bu konunun başlangıç noktası, ilk olarak Miller (1983) tarafından yazılmış bir makale olmuştur. Birçok araştırmacı, GY kavramının bilimsel literatüre tanıtılmasını Danny Miller (1983)'e atıf yapmasına rağmen o, bu konudaki ilk yazılarında GY terimini hiç kullanmamıştır (Covin ve Lumpkin, 2011: 855). Girişimci faaliyetlere yönelik bir yönelim kavramı, geçmişte yapılan araştırmalarda girişimcilik yönelimi, yoğunluğu, tarzı, duruşu, eğilimi, meyli ve bazı durumlarda kurumsal girişimcilik (örneğin, Zahra, Jennings ve Kuratko, 1999) dâhil olmak üzere çeşitli etiketlerle verilmiştir. Bu olguya yüklenen çeşitli etiketler göz önüne alındığında, araştırmacıların henüz kabul görmüş bir GY tanımının olmadığını görüyoruz. Tablo 1, önceki araştırmalarda geliştirilen GY tanımlarının bir örnekleme göstermektedir.

Tablo 1: Girişimcilik Yönelimi tanımları

YAZARLAR	Girişimcilik Yönelimi tanımları
Mintzberg (1973)	“Girişimci yöntemde, strateji oluşturma, yeni fırsatların aktif araştırılmasında egemendir” ve aynı zamanda “belirsizlik karşısında etkili adımlar atıyor”
Khandwalla (1976/1977)	“Girişimci (yönetim) tarzı cesur, riskli, agresif karar verme” ile nitelendiriliyor ”
Miller and Friesen (1982)	“Girişimci model, ürün pazar stratejilerinde önemli riskler alırken cesurca ve düzenli olarak yenilik yapan firmalar için geçerlidir”
Miller (1983)	“Girişimci firma, ürün pazarında yenilik yapan, riskli girişimlerde bulunan ve ilk olarak “proaktif” yenilikler ortaya çıkarak rakiplere darbe vurarak yenen bir firmadır ”
Morris and Paul (1987)	“Girişimci firma, risk unsuru içeren proaktif, yenilikçi stratejileri vurgulayan karar alma normlarına sahip bir firmadır”
Covin and Slevin (1998)	“Girişimci firmalar, firmaların da belirttiği gibi, üst düzey yöneticilerin stratejik kararlarda ve işletme yönetimi felsefelerinde girişimcilik yönetimi stillerine sahip olan firmalardır” Girişimci olmayan firmalar ise muhafazakâr, üst düzey yönetim tarzının kesinlikle riskten kaçınan, yenilikçi olmayan, pasif ya da reaktif olduğu şirketlerdir ”
Merz and Sauber (1995)	“Girişimcilik yönelimi, firmanın, seçtiği ürün-pazar birimindeki proaktivite derecesi (saldırganlık derecesi), yenilik yapma ve yeni teklifler yaratma istekliliği olarak tanımlanmaktadır. ”
Lumpkin and Dess (1996)	“GY, aşağıdaki boyutlardan biri veya birkaçı ile karakterize edilen, yeni girişe yol açan süreçleri, uygulamaları ve karar verme faaliyetlerini ifade eder:“ özerk davranma eğilimi, yenilik ve risk

	alma istekliliği, rakiplere karşı agresif olma ve pazar fırsatlarına göre proaktif olma eğilimi ”
Zahra and Neubaum (1998)	GY “bir firmanın radikal inovasyonunun, proaktif stratejik eyleminin ve belirsiz sonuçlara sahip projelere destek olarak ortaya çıkan risk alma faaliyetlerinin toplamıdır.”
Voss, Voss, and Moorman (2005)	“GY’ni organizasyonda veya pazarda değişime yol açan davranışlarda bulunmak için (risk alma, yenilikçilik, proaktivite, özerklik ve rekabetçi saldırganlığı yansıtan) firma düzeyinde bir eğilim olarak tanımlıyoruz”
Avlonitis and Salavou (2007)	“GY, rekabet ortamında üstünlük sağlamak için için firmaların proaktif ve agresif girişimlerde bulunmalarını sağlayan yönetsel bir yeteneği yansıtan örgütsel bir olgudur”
Cools and Van den Broeck (2007/2008)	“Girişimcilik yönelimi, üst yönetimin yenilikçilik, proaktivite ve risk alma ile ilgili stratejisini ifade eder”
Pearce, Fritz, and Davis (2010)	“GY, yenilikçilik, proaktivite, rekabetçi saldırganlık, risk alma ve özerklik niteliklerine sahip farklı ancak ilişkili davranışlar olarak tanımlanmıştır”

Kaynak: Covin ve Lumpkin, 2011: 855

Girişimcilik yönelimi olgusunu bazı sorular sormak suretiyle anlamaya çalışırsak: ‘Yönelim nedir?’ sorusuyla başlayalım. Buradaki Girişimcilik Yönelimi kavramının net bir tanımı olmasa da, en iyi şekilde bir yönelimi temsil etmektedir. Merriam - Webster Çevrimiçi Sözlüğü (2019), yönelimi ‘genellikle genel veya kalıcı olarak düşünce, bağlılık veya ilginin yönlendirilmesi’ olarak tanımlar (Merriam Webster Çevrimiçi Sözlüğü, 2019). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük (2019), yönelimi ‘bireyin, karşılaştığı karışık ve sorunlu durumlar karşısında belirlediği eğilim’ olarak tanımlar (Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, 2019). O zaman ‘Girişimcilik Yönelimi nedir?’ sorusunu da:

-‘Girişimcilikle ilgili genellikle genel veya kalıcı olarak düşünce, bağlılık veya ilginin yönlendirilmesi olarak cevaplanabilir;

-Girişimcilikle ilgili bireyin karşılaştığı durumlar karşısında belirlediği tutum’ olarak cevaplanabilir.

Yönetim araştırması içindeki kavramın öne çıkması, GY'nin üzerine tüm kuruluşların yerleştirilebileceği veya çizilebileceği sürekli bir değişkeni temsil ettiği varsayımından kaynaklanmaktadır. Bu varsayıma göre, tüm örgütler muhafazakârdan ("düşük" uç) girişimciliğe ("yüksek" uç) kadar bir çizgi üzerinde yer alır. Bu nedenle, GY araştırmaları, genç ya da yaşlı, küçük ya da büyük, kamu ya da özel, vb. durumlarına bakılmaksızın kuruluşların girişimci faaliyetlere yönelik yönelimlerini hedeflemektedir (Covin ve Wales. 2012: 678).

Genel olarak, teorisyenlere göre bir firma teknolojisini veya ürün hattını değiştirirse (“yenilik yapmışsa”) ve bunu doğrudan rakipleri taklit ederek risk almayı reddetmişse gerçek bir girişimci sayılmaz. Bunun için proaktiflik de gereklidir. Aynı şekilde, finansal olarak yüksek oranda kaldıraçlı risk alan firmaların mutlaka girişimci olmaları gerekmez. Ayrıca, ürün pazarında veya teknolojik yeniliklerde bulunmalıdırlar (Zellweger ve Sieger, 2012: 67).

İlk olarak Miller (1983), Girişimcilik Yönelimini, üç alt boyuttan (yenilik, risk alma ve proaktivlik) oluşan bir yapı olarak tasarlamıştır. Miller GY'ni dolaylı olarak bu boyutlar arasında kesişen ya da paylaşılan farklılıklar olarak görüyor. Yenilikçilik, risk alma ve proaktivlik arasındaki varyansın olmaması durumunda Miller’in kavramsallaştırmasına göre GY'nin varlığı iddia edilmemelidir (Avlonitis ve Salavou, 2007: 567).

Dess ve Lumpkin (2001), GY'ni, boyutundan bağımsız bir şekilde önceden tanımlanamayan bir kurumsal düzeyde strateji oluşturma süreci olarak tanımlamaktadır. Lumpkin ve Dess GY'ni karakterize eden boyutların sayısını genişleterek (yenilikçilik, risk alma, proaktivite, saldırgan rekabetçilik ve özerklik) beş boyuta ele almıştır. Bu faktörlerin tümü bir firmanın yeni girişiminde ortaya çıkabilir. Buna karşılık, başarılı yeni girişim, bu faktörlerden sadece bazıları çalışırken de ortaya çıkabilir. Yani, bu boyutların her birinin yeni bir girişimin doğasını ve başarısını öngörmek için ne derece yararlı olduğu, dışsal veya içsel faktörlere bağlı olabilir (Gulin, 2017: 55).

Genel olarak, Lumpkin ve Dess (2001)’in Girişimcilik Yönelimi tanımı daha fazla alan odaklı olduğunu söylenebilir. Yani, GY için nereye bakılacağını

belirtmişlerdir. Miller (1983)'in Girişimcilik Yönelimi tanımı daha fazla olgu odaklı olduğunu söylenebilir. Yani Girişimcilik Yöneliminin neye benzediğini belirtmiştir.

İç Girişimcilik - kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde, konuyla ilgili veya eş anlamlı olarak birçok tanımlamanın olduğu görülmektedir. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda; Kurumsal girişimcilik, Kurumsal girişim (corporate venturing), İçsel girişimcilik (internal entrepreneurship), İç kurumsal girişimcilik (internal corporate entrepreneurship), Stratejik yenilenme (strategic renewal), İç kurumsal girişimcilik (intra-corporate entrepreneurship), Girişimci tavır (entrepreneurial posture) gibi tanımlar mevcuttur (Koçoğlu, 2012: 6).

İç girişimcilik yeni bir fırsattan yararlanmak ve ekonomik bir değer yaratmak için mevcut bir organizasyonda yeni bir girişim geliştirme pratiğidir (Sharma ve Chrisman, 2007: 83). Buna karşılık girişimcilik, mevcut bir örgütlenmenin dışında yeni bir girişim geliştirme eylemidir. İç Girişimciliğin, yöneticilerin işletmelerini yenilemelerine ve canlandırmasına, yeniliklerini geliştirmelerine ve genel iş performanslarını artırmalarına yardımcı olduğuna dair kanıtlar vardır (Kuratko ve d, 1990: 52).

Örgütsel ortamlarda iç girişimsel davranış, fırsatların algılanması, fikirlerin üretilmesi, yeni ürünlerin yaratılması ve yeni iş kollarının geliştirilmesine yönelik gönüllü çalışan davranışları olarak tanımlanmaktadır (Antoncic ve Zorn, 2004: 5). Mevcut organizasyonlarda girişimcilik üzerine yapılan araştırmalarda, iç girişimcilik terimi, okurken kafa karışıklığına neden olan kurumsal girişimcilik ve girişimcilik yönelimi ile ilişkilendirilmiştir. Her iki yaklaşımın entegrasyonu, sorunlara çözüm bulmak için çok önemlidir. ‘Kurumsal girişimcilik ve girişimcilik yönelimi organizasyon düzeyinde gerçekleşir, ‘ yukarıdan aşağıya’ bir süreçte izlenir ve planlanır’ (Valsania ve d, 2014: 131). Buna karşılık olarak, iç girişimcilik bireysel düzeyde kendiliğinden çalışan davranışlarının “aşağıdan yukarıya” bir süreci olarak algılanır. İç girişimcilik, çalışanların örgütsel yenilenme, kârlılık ve büyüme için sahip oldukları kaynaklardan bağımsız olarak fırsatları takip etmelerine yönelik bir süreçtir. Benzer şekilde, İç girişimcilik bir kurum içinde girişimcilik ruhu olarak tanımlanmıştır. ‘Bu nedenle, iç girişimcilik organizasyonda gönüllü ve bireysel eylemler aracılığıyla gerçekleştirilmiş olsun veya olmasın kurumsal girişimciliğin yalnızca bir bileşenidir’ (Rigtering ve Weitzel, 2013: 339). İç girişimcilik örgüt

desteği olsun ya da olmasın ortaya çıka bilir. İ girişimcilerin ortaya çıkmaları örgütsel politikaların sonucu değildir ve hatta yöneticilerin izni olmadan da gerçekleştirilebilir (Jong and Wennekers, 2008: 8). İ girişimcilik örgüt içindeki tartışmalı durumlara neden olabilir ve rol çatışmaları yaratabilir (Wakkee ve d, 2010: 15).

Sonuç olarak, bazı araştırmacılar bu olguyu farklı terimler kullanarak, farklı şekillerde tanımladıkları görölmektedir. Bu iki kavram çok yakındır, ancak, aralarında önemli bir fark vardır.

İ girişimci: Çalıştığı şirkette bir proje öneren ve yöneten bir çalışandır. Ahlakî bir risk taşımaktadır, ancak finansal bir riski yoktur.

Kurumsal girişimci: Henüz mevcut olmayan yeni bir iş fikrini geliştiren ve yöneten girişimci bir organizasyondur. Organizasyon büyümesinin bir stratejisi olarak yeni bir girişim yaratır. Kurumsal girişimci finansal risk taşımaktadır.

İ girişimci organizasyonda kuruluşun yararına yaratıcı ve yenilikçi bir bireydir. Örgüt içinde ortaya çıkan bu insanlara tam potansiyellerini ortaya çıkaracak kaynaklarla yeni fikirlerle destek olacak üst yönetim olup olmadığına bağlıdır.

Kurumsal girişimci, organizasyon yönetiminin tam desteği ile organizasyon içinde ortaya çıkar. Kurumsal girişimciliği desteklemek için kaynaklar kullanılabilir.

Kurumsal girişimcilik (KG), organizasyon karlılığını arttırma potansiyeli gösterdiği için hem araştırmacılar tarafından hem de uygulayıcılardan büyük ilgi görmüştür. Yöneticiler sürdürülebilir büyümenin devam etmesini sağlamaya çalıştıklarından, kurumlarında kurumsal girişimciliği uygulama girişimleri rehberlik ve ilgili teknik bilgi eksikliği yüzünden çok sık sık hüsrana uğramaktadır (Zahra, 1995: 225).

Burgelman'a göre, kurumsal girişimcilik terimi oksimoronik (*iki birbiriyle çatışan özellik veya düşüncüyü barındıran tamlama*) görünüyor. Bu girişimcilik bilginlerinin aşğıdaki çalışmaları ile doğrulanabilir. Örneğin, KG hakkındaki literatürü incelediğimizde, KG'in çeşitli şekillerde yorumlandığını görüyoruz. Kurumsal Girişimcilik: (Entebang, 2010: 7)

- Zahra'ya göre (1991), karlılık sağlamak ve firmaların rekabet gücünü arttırmak amacıyla kurulu kuruluşlarda kurumsal girişimcilik veya iç girişimcilik;
- Guth ve Ginsberg'e göre (1990), stratejik yenileme;
- Miller'a göre (1983), ürün yeniliği, proaktivite ve risk alma;

- Jennings ve Lumpkin'e göre (1989), yeni ürünlerin veya yeni pazarların geliştirilmesi;
- Kuhn'a göre (1993), kurum kültürünün ve örgütün içerdği kurumsal süreçlerin gelişimi;
- Baden-Fuller'e göre (1995), yenilikçiliği teşvik etmek;
- McGrath'a göre (1994), gelecekteki gelir akışları hakkında bilgi edinme;
- Birkinshaw'a göre (1997,)uluslararası başarı;
- Covin ve Miles'e göre (1999), ürün, süreç ve idari yenilikler;
- Covin ve Slevin'a göre (1991a), radikal ürün inovasyonu, risk alma ve proaktivite;
- Burgelman'a göre (1991),çeşitlendirme;
- Chung ve Gibbons'a göre (1997), bireylerin fikirlerinin belirsizliklerin yönetimi yoluyla kolektif eylemlere dönüştürüldüğü süreçler;
- Daha genel olarak, Morris ve Kuratko'ya göre (2002), kurulan örgütlerdeki girişimcilik davranışını tanımlanmasıdır.

Kısacası, kurumsal girişimcilik (KG) alanındaki araştırmalar Kurumsal Girişimciliği tutarlı bir şekilde tanımlayamamışlardır. Bu KG'nin çoklu tanımları olduğunu göstermeye devam etmektedir. Aslında, KG genel olarak ya bir girişimcilik faaliyeti, bir girişimcilik süreci ya da bir girişimcilik davranışı olarak tanımlanmıştır ve bazen de örgütsel rekabet pozisyonunu yükseltme stratejisi olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte, bunların tümü yerleşik organizasyonlarda ortaya çıkma eğilimindedir. Araştırmacılar, KG'yi girişimci bir faaliyet, bir süreç, bir strateji ve mevcut organizasyondaki bir grup çalışan tarafından örgütsel büyüme yaratmak ve yenilikçilik, stratejik yenileme ve kurumsal girişimcilik faaliyetleriyle rekabet gücünü artırmak amacıyla yürütülen bir davranış olarak algılamışlardır (Hosseini ve d, 2013: 45).

Kurumsal Girişimcilik ve Girişimcilik Yönelimi birbirine çok yakın kavramlar olsalar da mevcut literatürde bu konuda büyük bir karışıklık vardır. Bazı araştırmacılar girişimcilik yönelimini ve kurumsal girişimciliği birbirinin yerine kullanılabilir kavram olarak kullanmıştır. Ancak, GY gerçek girişimcilik faaliyetlerinden ziyade sadece girişimciliğe yönelimi ölçerken, KG ise şirketlerin gerçek girişimcilik davranışına odaklanan bir yapıdır. Tüm yapıya “firma düzeyinde girişimcilik” demek

ve GY ile KG'yi bu yapının ayırt edici boyutları olarak tanımlamak daha iyi olacaktır (Hosseini, 2016: 28).

GY ve KG, şirketlerdeki girişimcilik faaliyetlerinin farklı boyutlarını gösterebilecek farklı yapılardır. Birincisi, potansiyel olarak firmaların girişimciliğe olan eğilimini gösterir ve aslında girişimcilik yönelimine vurgu yaparken, ikincisi mevcut işletmelerdeki gerçek girişimcilik faaliyetlerine daha yakındır. Aslında, bu yapılar birbirini tamamlar ve aynı anda her ikisini de inceleyerek araştırmacılar, firma düzeyinde girişimcilik hakkında daha kapsamlı bir resim tasarlayabileceklerdir (Antoncic ve d. 2003: 8).

Sonuç olarak, Kurumsal girişimcilik, genellikle büyük veya yerleşik işletmelerde yeni fikirlerin ve fırsatların geliştirilmesini ifade eder. Kurumsal girişimcilik, girişimcilik yönelimi de dâhil olmak üzere çok çeşitli girişimcilik kavramlarını barındırabilen bir terimdir denilebilir.

1.5.GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN BOYUTLARI

Yapılan araştırmalar Girişimcilik Yöneliminin şirketlerin hayatta kalması ve büyümesi için olduğu kadar ulusların ekonomik refahı için de kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacılar, Girişimcilik Yöneliminin boyutların sayısını belirleme konusunda tam bir saplantı olmasa da, sağlam bir ilgi göstermişlerdir (Rigtering ve d, 2014: 277).

GY'nin orijinal çerçevesi, girişimciliği ölçmek için inovasyon, proaktiflik ve risk alma boyutlarını kullanan Miller (1983) tarafından tanıtılmıştır. Miller (1983), GY'ni “bileşik bir boyut” olarak tanımlamıştır. Covin ve Slevin (1989), GY'ni ‘girişimci stratejik duruş’ olarak tanımlamış ve araştırmalarında, firmaların yenilikçi, risk alan ve proaktif olmaları durumunda girişimci olduğunu öne sürmüşlerdir. Covin ve Slevin (1989) GY’ni “tek boyutlu bir kavram” olarak tanımlamışlardır (Anderson, 2013: 89).

Stetz ve d. (2000), Kreiser ve d. (2002) ve Hughes ve Morgan (2007) çalışmalarında boyutların birbirlerinden bağımsız olarak değişebileceğini ve ayrıca değişmelerine izin verilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Aslında birçok çalışmada bu

üç boyut benimsenmiştir. Örneğin: Covin ve Slevin 1989; Lee ve Peterson 2000; Kreiser ve d. 2002; Tarabishy ve d 2005 (Kraus ve d, 2012: 162).

Ne yazık ki, çok fazla sayıda GY araştırması, GY'nin veri toplama çabalarının sonuçlarına dayanarak kaç boyutta olduğu sorusuna cevap vermiştir. Buradaki sorun, GY'nin boyutlarının, temel olarak deneysel bir mesele olmadığı tam tersi teorik bir mesele olduğudur. Bu nedenle, GY'nin veri analizi sonuçlarına dayanarak tek boyutlu bir yapı olarak veya çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılması gerektiği öne sürülemez. Ampirik veriler, yalnızca Girişimcilik Yöneliminin boyutlarının (veya bu boyutların bileşenlerinin) ölçümlerinin uygulamada ne derece ilişkili olduğunu gösterebilir. Genel olarak, GY'nin ölçüm modellerinde kullanılan verilerin yapısını araştırmak tamamen uygundur (Covin ve Lumpkin, 2011: 866). Bununla birlikte, GY'nin nasıl kavramsallaştırılması gerektiğini tanımlamak veya hassaslaştırmak amacıyla deneysel veriler kullanmak uygun değildir. (Lapusta, 2011: 150).

Literatürde yalnızca birkaç araştırmacı yukarıda açıklanan boyutların modellerinde farklılık göstermesine ve gerçekten çok boyutlu bir GY modeli oluşturmaya izin vermektedir. Örneğin, Rauch ve d. (2009), analizlerinde yer alan makalelerin sadece% 25'i, GY boyutlarının birbirinden farklı olabileceği çok boyutlu bir model kullanmaktadır (Kraus ve d, 2012: 162).

Lumpkin ve Dess (1996), GY'nin boyutlarının bağımsız olarak değişebileceğini ve her bir boyutun mutlaka her durumda iş performansına katkıda bulunmayacağını öne sürmüştür. GY'nin boyutlarının farklı koşullar altında iş performansını doğrudan veya olumlu olarak etkilediğini ölçmek için, GY'nin her bir boyutunun göreceli etkisini ayrı ayrı değerlendirerek tartışmalıdır (Fayolle ve d, 2010: 716).

Lumpkin ve Dess (1996), yenilikçilik, risk alma, proaktivite, rekabetçi saldırganlık ve özerklik olmak üzere GY'nin beş boyutunu belirtmiştir. Lumpkin ve Dess'e göre (1996), GY girişimcilikten farklıdır. Girişimcilik basit bir şekilde yeni bir giriş anlamına gelse de, bir firmanın girişimcilik yönelimi girişimcilik sürecine, yani girişimciliğin nasıl yapıldığına, girişimci davranmak için kullanılan yöntemlere, uygulamalara ve karar verme stillerine atıfta bulunur (Lumpkin ve Dess 1996: 131). özellikle, bağımsız hareket eden (özerklik), denemeyi teşvik eden (yenilikçilik), risk alan (risk), inisiyatif alan (proaktiflik) ve pazarlarında agresif bir şekilde rekabet

eden(saldırgan rekabetçilik) firmaların güçlü bir GY'ne sahip oldukları, bunlardan bazılarında veya hepsinden yoksun olan firmaların daha zayıf bir GY'ye sahip olduklarını öne sürmüştür (Lumpkin ve Dess, 2001: 435).

1.5.1.Yenilikçilik Boyutu

Araştırmacılar yenilikçiliği, hâlihazırda var olan bir şeye uygulanan bir yenilik (yenileme) olarak düşünmek konusunda bir anlaşmaya varmıştır. Buradaki anlaşmazlık, değişimin genel olarak pazarda mı yoksa sadece belirli bir şirkette mi yeni olması gerektiğinden kaynaklanmaktadır. Oslo kılavuzuna göre yenilik, öncelikle çözümlerin uygulanması ve uyarlanması ile ilgilenir ve bir uygulayıcının bakış açısına odaklanır. Bu yaklaşım, yeniliği ticari amaçlar için bir uygulama olarak kavramsallaştırır (Koşeleva, 2010: 63).

Kyrgidou ve Spyropoulou'na göre (2013) yenilikçilik, yaratıcı olma, deney yapma ve yeni fikirleri destekleme erdemleriyle ilgilidir. Dess ve Lumpkin'e göre (2005) yenilikçilik, mevcut çözüm ve uygulamalardan ayrılmayı içerir. Hult ve d'ne göre (2004) yenilikçilik, özellikle değişen pazar koşulları altında, gelecek vaat eden fırsatları tanıma ve kullanma yeteneğini geliştirir. Bouncken'e göre (2011) , firmalar girişimci, bazen de sezgisel olarak yeni çözümler keşfettiğinde büyür (Kharova ve d, 2012: 197).

Bir firmanın yenilikçi imajı, ortak firmalara da yansır: örneğin: "Intel inside" işaretlerini gösteren bilgisayar satıcıları, rakiplerinden daha yenilikçi ürünler sattıkları izlenimini veriyor. Yenilikçi firmalar teknik olarak eğitilmiş personele yüksek bir güven duymaktadır ve yaratıcı çalışanları çekmeleri daha olasıdır (Tompson, 2017: 68). Bu, problem çözme ve ürün yeniliğinin etkinliğini ve verimliliğini artırır ve karşılığında GY'ni destekler. Yeni fikirlerin, deneylerin, sorunlara yeni çözümler ve yaratıcı süreçlerin desteklenmesi, GY'nin yenilikçilik boyutunun gücünü belirleyecektir (Kyrgidou ve Spyropoulou, 2013: 283).

1.5.2.Öngörölü Olma (proaktiflik) Boyutu

Öngörölülükle ilgili olarak yazında birçok tanım yapılmıştır. Girişimcileri fırsatları takip etmeye ve öngörmeye, yeni ya da yükselen pazarlara katılmaya teşvik ederek girişimci atılımları vurgulayan örgütler öngörölü (proaktif) olarak sınıflandırılır. Öngörölülük, GY için çok önemlidir, çünkü girişimciliğin uygulama aşaması ile ilgilidir. Lumpkin ve Dess'e göre (1996), proaktif bireyler kavramlarını hayata geçirmek ve yeni fırsatları ilk değerlendiren olarak avantaj elde etmek için gerekli olanı yapan bireylerdir (Runyan ve d, 2006: 460).

Miller'e göre (1983) proaktiflik, bir şirketin, hasat veya işten çıkarma yerine iş kurmak için proaktif katılım stratejileri yapma eğilimini temsil eder. (Lee ve Peterson, 2000: 402).

Proaktivite, diğer firmalarla saldırgan bir şekilde rekabet etmek için inisiyatif alma konusundaki başarısıdır (Covin ve Slevin, 1989: 8).

Proaktivite, rekabete girmeden önce yeni ürün veya hizmetleri tanıtmak, çevreyi değiştirmek ve şekillendirmek, gelecekteki talebin beklentisini öngörmek üzere hareket etmek için fırsat arayan, ileriye dönük bir bakış açısıdır (Gulin, 2017: 98). Dess ve Lumpkin'e göre (2005), proaktivite, bir firmanın pazar değişikliklerini izleyen ve dolayısıyla gelecekteki eğilimleri belirleme yeteneklerini artıran fırsatları belirleme ve yakalama yeteneğini ifade eder. Proaktif firmalar, yaşam döngüsünün sonundaki işlemleri ve ürünleri elimine eder, en yeni operasyonlar üzerinde çalışmalarına veya yeni sınırlar keşfetmelerine izin verir (Hughes ve Morgan, 2007: 653).

Öngörölülük, bir kuruluşun, diğerlerinden önceden yeniliklerin öngörülen gelişimini ve uygulanmasını destekleme derecesidir. Böylece firmalar büyüme ve gelişmiş performans sağlar (Morris ve d, 2011: 947).

Öngörölülük, kuruluşların çevrede ortaya çıkacak değişiklikleri öngörme ve bu değişen koşulların önüne kendilerini yerleştirme düzeyinin bir işlevidir. Öngörölü firmalar takipçi olmaktan ziyade lider olmalıdır. Çünkü yeni fırsatları ilk olarak onlar görmeli ve uygulamalıdır. Proaktif firmalar, diğer aktörlerin ilerisinde yenilikler geliştirip uyguladıklarında piyasadaki gecikmelere veya takipçilerin aksine değişim veya pazar lideri olarak görülürler (Lumpkin ve Dess, 1996: 146).

Son olarak ve öngörülüğü vurgulayan bir firmanın yönetim grubunun yüksek düzeyde güven ve kişilerarası iletişime ihtiyaç duyacağını görülmektedir.

1.5.3.Risk Alma Boyutu

Belki de girişimcilerin ya da girişimciliğin en geniş çapta alıntılarından biri risk alma istekliliğidir. Kurumlardaki işlere sığınmak yerine serbest meslek sahibi olmanın getirdiği belirsizlik ve riski kabul etmeye istekli kişiler genellikle girişimci olarak kabul edilir. Bu nedenle, risk alma güçlü bir GY'nin önemli bir bileşenidir. Sadece girişimcilerin belirsizlik ve belirsizliğe tolerans gösterme ve riskli girişimlere kaynak sağlama eğilimini destekleyen kültürel bir temele sahip olan kuruluşlar, risk alma davranışlarında bulunmaya istekli olmanın yararlarını yakalayacaktır (Gulin, 2017: 77).

Aslında, günümüzün hızla değişen ve belirsiz olduğu pazarlarda, girişimci firmaların risk almaya istekli olmaları gerekiyor. Çünkü firmalar risk almadan, işin büyüme beklentisi de düşük kalıyor (Ward, 1997: 323).

Miller (1983: 771), girişimci bir şirketi “ürün pazarında yeniliğe giren, biraz riskli girişimlerde bulunan ve rakipleri yumruklayanlara vuran ilk şirket” olarak tanımlamaktadır.

Miller ve Friesen’e göre (1982), risk alan firmalar, belirsiz veya sadece kısmen bilinen sonuçların ve olasılıkların peşinde büyük kaynak taahhütlerinin yapıldığı “bilinmeyene” girerler. En yenilikçi projeler riskli ve “bulanık” bir doğaya sahip olduğu için, ticarileştirmeye hazır olmadan önce (muhtemelen) yüksek bir belirsizlik gerektirirler (Bouncken ve d, 2016: 387).

Risk anlayışlı firmalar, ürün yeniliğine daha yüksek bir bağlılık gösterir ve genellikle daha önceki aşamalardan başlayarak daha pahalı projeleri seçerler. Bu, yanlış gelişme olasılığına sahip belirsizlikler de olsa, olağanüstü yeniliklere ulaşma olasılığını artırır. Risk alma, doğal olarak başarısızlık olasılığını içeren deneylerle birlikte gelir. Birçok çalışma, son derece yeni fikirler ve yenilikçi projelerle ilişkili yüksek risk göstermiştir. Daha yüksek risk olanağı başarısız projelerin olasılığını artırsa da, başarısız projeler aslında diğerleri için ders olarak hizmet edebilir.(Anderson, 2009: 220).

Son olarak McClelland’a göre (1960), bir firmanın risk alma eğilimi, önemli bir belirsizlik karşısında yeni, cesur ve genellikle pahalı bir eylem başlatmada yetenekli ve rahat olduğu ölçüde yansır. Hesaplanan risk alma, girişimcilik özelliğidir ve "hemen hemen tüm teorisyenler, girişimciliğin tanım gereği, bir tür risk almayı içerdiğini kabul eder".

West ve d’ne göre (2008), bir topluluktaki mikro işletmelerin, olumsuz teşviklere rağmen ekonomik riskleri başarılı bir şekilde nasıl kullandıkları, başka bir topluluktaki kaynakların bölgedeki kaynak bolluğuna rağmen girişimci faaliyetlerinde nasıl başarılı olmadıklarını göstermektedir. Bu nedenle, risk alma eğilimini gösteren işletmelerin, daha az risk sahibi görünenlerden daha başarılı bir girişime işaret edeceği anlamına gelir (Moss, 2015: 32-33).

1.5.4.Saldırgan Rekabetçilik Boyutu

Lumpkin ve Dess’e göre (1996), saldırgan rekabetçilik, bir firmanın rakiplerini pazardaki pozisyonunu iyileştirme ve bir pazardaki endüstri rakiplerinden daha iyi performans göstermesi için yoğun bir şekilde zorlama eğilimi anlamına gelir. Saldırgan rekabetçi firmalar, rakiplerinin eylemlerine büyük önem veren ve kendilerine ait bir dizi girişim başlatan şirketlerdir. Başka bir deyişle, ürün lansmanları, pazarlama kampanyaları ve fiyat rekabeti gibi rekabetçi eylemlere diğerlerinden daha sık yatırım yapmayı tercih ediyorlar (Aktaran Burov, 2016: 89).

Lumpkin ve Dess’e göre (1996), firmanın doğrudan rakiplerine kıyasla bir firma tarafından atılan hızlı ve rekabetçi işlem sayısı olarak tanımlanmaktadır Schumpeter (1934), yıllar önce, sürekli olarak yeni eylemler oluşturmayan pazar liderlerinin, sonunda rakip firmaların aşındırdığı pazar konumlarının olacağını öngörmüştür. Ampirik araştırmalar Schumpeter’in teorisini desteklemiştir. Young ve d. (1996) bilgisayar yazılımı endüstrisini araştırmış ve yüksek rekabet gücü seviyelerinin üstün firma performansına yol açtığını göstermiştir. Birkaç yıl sonra Ferrier ve d. (1999) çok sektörlü bir çalışma yürütmüş ve saldırgan firmaların aynı zamanda daha yüksek pazar payı kazancı elde ettiklerini keşfetmiştir (Ferrier ve d, 1999: 378).

Nitekim önceki araştırmalar, saldırgan bir şekilde rekabetçi şirketlerin, rekabetçi konumlarını, pazar paylarını ve performanslarını artırma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Daha spesifik olarak, bir firma daha yüksek ortalama hızda (yani agresiflikle) ne kadar fazla hareket ederse, karlılığı ve pazar payı o kadar iyidir. Buna karşılık, rekabetçi eylemleri rakiplerinden daha yavaş başlatan firmalar çoğu zaman rekabette başarılı olamazlar (Muhonen, 2017: 1-5).

1.5.5.Özerklik Boyutu

Lumpkin ve Dess, özerkliğin 1996 yılında GY'nin bir boyutu olarak dâhil edilmesini önermesine rağmen, çok az sayıda GY araştırması GY'nin bir boyutu olarak özerkliği araştırmıştır. Çünkü özerklik Miller (1983) tarafından tanımlanan ve Covin ve Slevin (1986, 1989) tarafından geliştirilen ve yenilikçilik, proaktivite ve risk alma gibi GY'nin “orijinal” boyutlarından biri değildir. Ayrıca, bazı araştırmacılar özerkliğin temel bileşenlerinden biri yerine girişimci davranışların öncülü olduğunu öne sürmüştür (Lumpkin ve d, 2009: 48).

Burgelman ve Sayles'e göre (1986), yeni değer yaratmak ve büyümek için GY'ni kullanan kuruluşların girişimci davranışları geliştirmek için ekstra çaba göstermesi gerekmektedir. Bu genellikle, bir kuruluşun daha bağımsız düşünebilecekleri ve hareket edebilecekleri norm ve stratejilerin dışında çalışmak üzere örgüt üyelerini (hem bireyleri hem de ekipleri) serbest bırakmayı içerir. Dolayısıyla, GY bağlamında özerklik, bir firmanın mevcut güçlü yanlarından yararlanma, kuruluşun mevcut yeteneklerinin ötesindeki fırsatları belirleme ve yeni girişimlerin ve / veya iyileştirilmiş iş uygulamalarının geliştirilmesini teşvik etme süreçleri için esastır. Bu nedenle, sayısız bilim adamı, girişimci fikirlerin ortaya çıkması ve gelişmesi için özerkliğin gerekli olduğunu ve girişimci odaklı örgütlenmelerin temel bir özelliğini teşkil ettiğini iddia etmiştir (örneğin, Antoncic ve Hisrich, 2003; Burgelman ve Sayles) (Kanter ve d, 1990: 416).

Quinn ve Spreitzer'e göre (1997). Örgütsel bir bağlamda, hem “yukarıdan aşağı” hem de “aşağıdan yukarıya” yaklaşımlar özerkliği teşvik etmek için yararlı olabilir. Birkinshaw'a göre (1997), genel olarak girişimcilik misyonuna sahip şirketler, girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmek için yukarıdan aşağıya bir yaklaşım

kullanılmaktadır. Örneğin, 3M ve Virgin Grubu gibi kuruluşlarda üst düzey yöneticiler, girişimcilik ortamını destekleyen ve özerk karar vermeyi memnuniyetle karşılayan programları ve teşvikleri destekler. Bu şirketler özerkliğin özelliği olan bağımsız düşünce ve eylem türünü destekledikleri için iyi bilinmektedir. Deutschman' (2004) çalışmasında Gore şirketi, çalışanlarının spekülatif yeni fikirleri keşfetmek için zamanlarının yüzde onuna kadar harcamalarını teşvik eder, herhangi bir örgütsel üye tarafından yeni girişim kavramlarının desteklenmesine izin verir ve özerkliği tanıttıklarına inandıkları için küçük ekipleri destekler. Gore gibi şirketler için özerklik, kurumsal tasarımlarının belirleyici bir özelliğidir (Lumpkin, 2009: 48-50).

Dess ve d. (2003), bu tür organizasyonel tasarım özelliklerinin girişimcilik başarısı için GY'nin diğer boyutları kadar önemli olabileceğini öne sürüyor, çünkü firmalar “süreçler ve yapılar yoluyla ve ayrıca yeni ürünler piyasaya sürerek ve / veya yeni pazarlara girerek” daha girişimci olabiliyorlar (Dess ve d, 2003: 355).

Ancak, şirket girişimleri için en iyi fikirlerin birçoğu aşağıdan (şirketin alt konumlarındaki çalışanlardan) geliyor. Ancak bazı kuruluşlarda, en iyi fikirler bile üst yönetim tarafından hoş karşılanmamaktadır. Burgelman'a göre (1983), girişimlerin desteklenip desteklenmemesine ya da engellenmesine bakılmaksızın, bu genellikle girişimcilik sonuçları üreten emir-komuta zinciri dışında hareket eden kilit bireylerin özerk çabalarıdır. Genellikle şampiyon olarak adlandırılan bu bireyler, fırsatları takip etmek ya da girişimcilik vizyonunu uygulamak için gereken itici gücü sağlarlar. Girişimci gelişimi ve büyümeyi teşvik etmek için olağan iş rutinleri ve uygulamaları dışında faaliyet gösteren özerk bireyler, birçok kurumsal ortamda önemli bir yaratıcılık ve öncelik kaynağını temsil etmektedir (Burgelman, 2015: 179).

Özet olarak, bir ekibin sahip olduğu özerklik düzeyi, etkin bilgi yönetimi ile olumlu yönde ilişkilidir, böylece daha yüksek düzeyde özerklik, bilginin yaratılmasını, aktarılmasını ve uygulanmasını kolaylaştırır. Özerklik giderek daha stratejik hale geldikçe, girişimcilik sonuçlarını teşvik eden bilgi paylaşımında ve bilgide kolaylıkta bir artış olacaktır. Bu nedenle, bir firmanın yüksek düzeyde GY elde etmesi için, özerklik stratejik düzeyde mevcut olmalıdır (Lumpkin, 2009: 50).

1.6.ÖRGÜTLERİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerin girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler hakkında çok farklı görüş olmasına rağmen ortak bir karara varılamamıştır. Ancak ortak bir başlık altında girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler içsel ve dışsal faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. İçsel faktörler firmanın üst yönetimi, stratejisi, örgüt yapısı ve örgüt kültürü, dışsal unsurlar ise örgütün çevresi ve içinde olduğu endüstridir (Ageyev, 2016: 69).

Rosenbusch ve d'ne göre (2013), girişimcilik yönelimi, şirketin çevresel koşullara adapte edilmesi mekanizmi olarak da düşünülebilir. Bir firma strateji geliştirme ve uygulama süreci oluştururken dış bağlamın çeşitli parametrelerini dikkate almalıdır. Çünkü işin stratejik yönelimleri, dış çevrenin etkisi altında da gelişmektedir ve bu parametreler girişimcilik yönelimi ile firmanın faaliyetlerinin sonuçları arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyebilir (Rosenbusch ve d, 2013: 634).

Miller'e göre (1983), bazı çalışmalar, çevrenin firmanın GY'nin kararlılığı ve etkinliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu nedenle firmalar olumsuz çevresel koşullara sıklıkla risk alarak, inovasyon yaparak ve proaktif bir davranış sergileyerek, yani girişimci bir duruş üstlenerek cevap verirler. Bu doğrultuda Morris ve Kuratko (2002), yarısını çevresel faktörler olan GY'ni teşvik edebilecek yaklaşık 40 konuyu tanımlamaktadır. Çeşitli çalışmalar, çevresel dinamizmin GY'nin gelişiminde en etkili faktör olabileceğini göstermektedir, çünkü firmanın faaliyet gösterdiği pazarlarda fırsatlar yaratma eğilimindedir (Ruiz-Ortega ve d, 2013: 478).

Yenilikçi fikirler, hem örgüt içinden hem de örgüt dışından da gelebilir; dolayısıyla şirketler hem iç hem de dış çevreyle iletişim halinde olmalıdırlar. Müşteri beklentilerinin, araştırılması ve dinlenmesi örgüt içinde yeni fikirlerin oluşmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla üst yönetim tarafından müşterilere yakın, iletişim halinde olan birimlerin (çalışanların) fikirlerinin dinlenmesi ve teşvik edilmesi gerekmektedir. Örneğin, tedarikçileriyle pozitif ilişkiye sahip işletmelerin girişimci iş fikirleri yüksek olacaktır. Çünkü tedarikçiler vasıtasıyla pazarlardaki yeni bilgilere, yeni teknolojilere ve yeni ürünlere bilgi akışları sağlanacaktır (Kuratko, 2007: 48).

Kısacası, örgütlerin dış çevresinde meydana gelen değişimler, örgütler için hem olumlu fırsatlar yaratabilir, hem de olumsuzluklar doğurabilir. Dolayısıyla, örgütlerin dış çevre ile iletişimleri girişimcilik yönelimlerinin oluşmasında rolü büyüktür.

1.6.1. Örgüt İçi Faktörler

Her kuruluşun, yeniliğin kabul edilip iyi bir şekilde yanıtlanabileceği iyi çevresel koşullara ihtiyacı vardır. Ancak, birçok kuruluş, girişimsel yönelimleri geliştirmek ve desteklemek için ne zaman ve nasıl değişmesi gerektiğinin farkında değildir. Hornsby ve arkadaşları, (1993), kurumsal girişimciliğin uygulanmasını destekleyebilecek beş kurumsal iç faktör olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; (La Nafie ve d, 2014: 84)

1. Üst yönetim desteği,
2. Destekleyici organizasyon yapısı,
3. Kaynakların kullanılabilirliği,
4. Ödüllendirme sistemi,
5. İş takdiridir.

1.6.1.1. Üst yönetim Desteği

Üst yönetim desteği, üst düzey yöneticilerin, kurum içinde yenilikçi fikirlerin savunulması ve gerekli kaynakların sağlanması da dâhil olmak üzere girişimcilik faaliyetlerinin kolaylaştırılması ve teşvik edilmesi isteğidir. Girişimcilik yönelimlerinin uygulanmasını desteklemede üst düzey yönetim desteği, örgütsel girişimciliğin sonuçlarını en üst düzeye çıkarmak için en iyi yöntemdir. Bir şirketteki girişimcilik faaliyeti veya kurumsal girişimcilik, üst yönetimden destek alındığında uygulanabilir (Kuratko, 1993: 28).

1.6.1.2. Destekleyici Organizasyon Yapısı

Hisrich ve d'ne göre (2008), girişimcilik yöneliminin geliştirilmesinde, organizasyon içinde çalışanların girişimci faaliyette bulunmalarını sağlayan esnek, yenilikçi, güçlü ve destekleyici bir yapı oluşturmaktır. Destekleyici organizasyon yapısı, iş akışını, iletişimi ve sunulan fikirleri (yenilikçi fikirleri) değerlendirmek, seçmek ve uygulamak için kullanılan idari mekanizmayı gösterecek olan organizasyon içindeki otorite ilişkilerine göre tasarlanmıştır (Gulin, 2016: 98).

1.6.1.3. Kaynakların Kullanılabilirliği

Örgütsel girişimciliğin uygulanması, yenilikçi mal ve hizmetlerin üretilmesi için denemenin veya araştırmanın uygulanmasını kolaylaştırmak amacıyla örgüt çalışanları zaman dâhil kaynakların mevcudiyeti ile desteklenmelidir. Çalışanların denemelerini ve risk almalarını teşvik etmek, yenilikçi faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için kaynakların kullanılabilirliğini görme hakkına sahiptir. Kaynakların mevcudiyeti, çalışanların yeniliği takip etmek ve çalışmalarını organizasyonun kısa vadeli ve uzun vadeli bir hedef gerçekleştirme çabalarını destekleyecektir (Covin ve Slevin, 1991: 10).

1.6.1.4. Ödüllendirme Sistemi

Hornsby ve d'ne göre (1993) ödül sistemi, çalışanları kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini destekleyecek yenilikçi davranışlarda bulunmaya motive etmek için kullanılan bir sistemdir. Etkili bir ödül sistemi, hedefleri, geri bildirimleri, sorumluluk ve sonuçlara dayalı teşviklere vurgu yaparak girişimcilik faaliyetlerini teşvik eden sistemdir. Uygun ödül sistemi, organizasyonun girişimcilik faaliyetlerinin uygulanmasını etkileyebilir (Burov, 2016: 27).

1.6.1.5. İş Takdiri

İş takdir yetkisi (çalışma özgürlüğü), çalışmadaki çalışanlara özerklik kazandırılmasıdır. Bu nedenle, eylemde özgürlüğü teşvik etmek için özerk çalışma birimleri geliştirilmelidir. İş takdir yetkisi (çalışma özgürlüğü), özerkliğin girişimcilik çabalarına ne ölçüde verildiği anlamına gelir. Bununla birlikte, etkinlik koordinasyon eksikliği ve üstlerden gelen sürekli destekle tehdit edilebilir. Aşırı adem-i merkeziyetçilik, çabaların tekrarlanması ve halen uygulanabilirliğini sorgulayan projelerde kullanılan kaynakların israfı gibi yetersizliklere neden olabilir. Bu nedenle, organizasyon yapısındaki değişiklikler ve pilot bir proje yürütebilmek için tüm çabalar ölçülmeli ve izlenmelidir. Bu, hiçbir şey üretmeyen faaliyetleri azaltmak için grup özerkliğinin araştırılmasını tolere edebilmek için zaman ve bütçe arasında bir denge kurulmasını gerektirir. İş takdir yetkisi, fikir geliştirme, kendisinin patronu olma, çalışma yöntemlerinde özgürlük, özerklik değerlendirme, özerklik kabiliyeti, iş fikrini seçmede özerklik, karar vermede özerklik ve iş özerkliği ile ölçülebilir (Kuratko, 1993: 28).

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI, ANLAMI VE BOYUTLARI

Liderlik olgusu uzun süredir bilimsel ve pratik ilginin odak noktası olmuştur. Sosyologlar, psikologlar ve yönetim alanındaki uzmanlar tarafından incelenmiş, ancak bu olgunun içeriğinin ve oluşum mekanizmalarının tek bir anlayışı hala mevcut değildir. Toplumsal bir kavram olarak liderlik varlığı boyunca insanoğluna eşlik etmiştir. İkiiden fazla kişiden oluşan bir grup bir araya geldiğinde, birisinin liderlik etme ve diğerlerinin takip etme durumu ortaya çıkabilir. Lider, grubun kendi kendini örgütleme süreçleri, grup normları ve değerlerinin oluşumu ve takipçilerin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, liderler ve liderlik olgusu geleneksel olarak araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Bu nedenle, farklı tarihsel çağlarda, büyük insanların kişiliklerinin tanımlarına dayanarak liderlik özelliklerini incelemek için girişimlerde bulunulmuştur (Erastova ve Cherkasova, 2015: 4).

Lider kelimesi (leader) ve liderlik (leadership) Angolo - Saxon kökenli anlamı seyahat etmek olan 'leaden' fiilinden gelen 'lead' (yani yol) sözünden götürülmüştür. Denizciler olarak, Anglo-Saxonlar, bu sözü, geminin denizdeki seyrini belirlemek için kullanıyorlardı. Böylece, yolu gösteren insanlar liderler olarak adlandırılmıştır (Erastova ve Cherkasova 2015: 4).

Liderlik sorunu, antik çağlardan beri tarihçiler ve filozofların ilgisini çekmiştir, ancak bu konu yalnızca yirminci yüzyılda bilimsel araştırmaların konusu olmuştur. Literatürde çok fazla liderlik tanımları vardır. Warren Bennis liderliği tanımlarken şöyle demiştir: 'Bir organizasyonu yönetmenin bir senfoni orkestrası yönetmeye eşdeğer olduğunu düşünürdüm. Ama bunun tam olarak olduğunu sanmıyorum; daha çok caz gibi. Daha çok doğaçlama var' (Sharma ve Jain, 2013: 309).

İyi liderler lider olarak doğmaz. Arzunuz ve irademiz varsa, etkili bir lider olabilirsiniz. İyi liderler hiç bitmeyen bir bireysel çalışma, eğitim, öğretim ve deneyim süreci ile gelişir. (Jago, 1982: 316). Liderlik, bir kişinin başkalarını bir hedefi başarmak için etkilediği ve organizasyonu daha uyumlu ve tutarlı kılacak şekilde yönlendirdiği bir süreçtir (Northouse, 2017:113).

Bass, Bernard'a göre (1990), grubun bir üyesinin amacının "A" olarak adlandırılması durumunda, "B" üyesinin davranışını değiştirmek, liderlik girişimidir. Bir "B" üyesi, "A"nın çabaları sonucu davranışını gerçekten değiştirdiyse, bu başarılı bir liderliktir. "B" üyesinin davranışındaki değişiklik "A" üyeye memnuniyetini, ödülünü, bir amacın başarılmasını getirdiyse, buna etkin liderlik denilebilir (Bass, 1990: 19).

Liderlikte dört ana faktör vardır. (Sharma ve Jain, 2013: 310-11)

1. Lider.

Bir lider kim olduğunu, ne bildiğini ve neler yapabileceği konusunda dürüst bir anlayışa sahip olmalıdır. Ayrıca, liderin başarılı olup olmadığını belirleyen bir lider veya bir başkası değil, takipçileridir. Liderlerine güvenmez veya güven duymazlarsa, ilham almazlar. Lider başarılı olmak için takipçilerini takip edilmeye değer olduğuna ikna etmesi gerekir.

2. Takipçiler.

Farklı insanlar farklı liderlik tarzları gerektirir. Örneğin, yeni bir işe alım, deneyimli bir çalışandan daha fazla denetim gerektirir. Motivasyonu olmayan bir kişi, motivasyonu yüksek olana göre farklı bir yaklaşım gerektirir. Lider insanlarını tanıyor olmalı. Temel başlangıç noktası, ihtiyaçlar, duygular ve motivasyon gibi insan doğasını iyi anlamaktır.

3. İletişim.

Liderin nasıl iletişim kurduğu, onunla çalışanları arasındaki ilişkiyi kurar veya ona zarar verir.

4. Durum.

Lider için bütün durumlar farklıdır. Bir durumda yaptığı şey her zaman bir başkasında işe yaramaz. Örneğin, bir lider uygunsuz davranış için bir çalışanla yüzleşmesi gerekebilir, ancak çatışma çok geç veya çok erken, çok sert veya çok zayıf, sonuçlar etkisiz olabilir (Sharma ve Jain, 2013: 310-11).

2.1. LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Arthur G. Jago (1982) liderlik, araştırmalarında liderlikle ilgili olduğunu öne sürdüğü öne çıkan birinci düzey özellikleri listelemiştir. Jago'ya göre muhtemelen bir kişinin listedeki sahip olduğu nitelikler ne kadar fazlaysa, o da o kadar etkili bir lider olabilir. Tablo 2'de liderin sahip olması gereken özellikler verilmiştir.

Tablo 2: Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

Fiziksel ve Yapısal Faktörler	Beceri Ve Yetenek	Kişilik özellikleri	Sosyal özellikleri
Etkinlik, enerji	İdari yetenek	Özgünlük	Popülerlik, saygınlık
Görünüm	Zekâ	Devamlılık	Sosyoekonomik durum
Boy	Yargı	Sorumluluk	Mesleklerarası beceriler
Kilo	Bilgi	Özgüven	Sosyallik
	Teknik yeterlilik	Mizah anlayışı	İncelik
	Sözel akıcılık	Stres toleransı	Konuşkanlık
		Dürüstlük	
		Coşku	
		Dışadönüklük	
		Bağımsızlık	
		Uyanıklık	
		Hâkimiyet	
		Duygusal denge	
		Coşku	
		Dışadönüklük	
		Başarı dürtüsü	
		Adaptasyon	
		Girişkenlik	
		Tarafsızlık	

Kaynak: Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management science*, 28(3), 317.

Kısacası özellikleri, stili, konumu ne olursa olsun liderlik, idari evrak ve planlamadan farklı, özel bir tür insan etkinliğidir. Liderlik dışarıdan getirilen bir şey değildir, insanlar arasında ortaya çıkar. Liderlik birbirini etkileyen lider ve grup üyeleri arasındaki ilişkidir ve ortak değişimler için ortaklaşa çalışarak ortak hedefleri yansıtan sonuçlar elde etmektir.

2.2. LİDER VE YÖNETİCİ İLİŞKİSİ

İnsanlar genellikle liderliği ve yönetimi aynı olduğu yanılgısına kapılırlar. Fakat Lider ve Yönetici özünde, çok farklılar. İkisi arasındaki temel fark, liderlerin kendilerini takip eden insanlara sahip olması, yöneticilerin ise sadece onlar için çalışan insanlara sahip olmasıdır (Yukl, G, 1989: 251).

Özellikle küçük işletmelerde, küçük işletme sahiplerinin başarılı olması için, ekiplerini başarı vizyonu doğrultusunda çalışmaya devam ettirmek için hem güçlü bir lider hem de yönetici olmaları gerekir. Liderlik, insanların, şirket için belirlediğiniz vizyonu anlamalarını ve onlara inanmalarını ve hedeflerinize ulaşmak için sizinle birlikte çalışmalarını sağlamaktır, yöneticiler ise yönetim görevinin atandığı kişilerdir ve genellikle planlama ve bütçeleme, organize etmenin ve kadrolaşmanın, problem çözmenin ve kontrol etmenin temel işlevleri aracılığıyla istenen hedeflere ulaştıkları düşünülmektedir (Kotter, J. P, 2001: 85)

Liderlik ve yönetim el ele gitmeli. Aynı şey değiller, ama mutlaka birbirleriyle bağlantılı ve tamamlayıcılar. Bir örgüt içinde ikisini ayırma çabası, çözdüğünden daha fazla soruna neden olabilir. Herhangi bir şirketin başarılı olması için, çalışanlarını planlayabilen, organize edebilen ve koordine edebilen bir yönetime ihtiyaç duyar, aynı zamanda yeteneklerini en iyi şekilde yapmalarını sağlamak için ilham verir ve motive eder (Bohoris vı Vorria, 2008: 18-20).

Liderler ve yöneticiler arasındaki en önemli farklar işyerini ilgilendirmektedir. Tablo 3'de farklı süreçlerde yönetici ve liderin farkları verilmiştir.

Tablo 3: Yönetici ile Liderin Farkı

SÜREÇ	YÖNETİCİ	LİDER
Vizyon Kurulumu	Planlar ve bütçeler. Proses adımlarını geliştirir ve zaman çizelgelerini belirler. Vizyon ve hedeflerle ilgili kişisel olmayan tutumu gösterir.	Yönü belirler ve vizyonu geliştirir. Stratejik planlar geliştirir ve vizyon edinir. Vizyon ve hedefler hakkında tutkulu bir tutum sergiler.
İnsan gelişimi ve bağlantı	Düzenler ve görevlendirir Yapısını korur Sorumluluk devreder Otoriteyi devreder Vizyonu uygulamak için politika ve süreçler oluşturur Düşük duygu gösterir Çalışan seçimlerini sınırlar	Organizasyonu hizalar Vizyon, görev ve yönü iletir Vizyonu anlayan ve kabul eden koalisyonların, ekiplerin ve ortaklıkların yaratılmasını etkiler. Teşvik edici, yüksek duygular gösterir Seçimleri arttırır
Vizyon Yürütme	Süreçleri kontrol eder Sorunları tanımlar Problemleri çözer Sonuçları izler Problem çözme konusunda düşük riskli yaklaşım alır	Motive eder ve ilham verir Çalışanları değişimin önündeki engellerin üstesinden gelme konusunda teşvik eder Temel insan ihtiyaçlarını karşılar Problem çözmede yüksek riskli yaklaşım alır
Vizyon Sonucu	Yöneticilerin vizyon düzeni ve öngörülebilirliği Liderliğe ve diğer paydaşlara tutarlı bir şekilde beklenen sonuçlar sunar.	Yeni ürünler veya işgücü ilişkilerini iyileştirmeye yönelik yaklaşımlar gibi faydalı ve çarpıcı değişiklikleri teşvik eder.

Kaynak: Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference?. The Journal for Quality and Participation, 29(2), 13.

Liderler karizmatik olarak görülmekte ve çoğu zaman takdir görmekte ve saygı duyulmakla birlikte, yöneticiler sıklıkla bir yandan bir kamçıyla ve diğer yandan siparişleri haykırmak için bir megafonla uğraşan bir görevli olarak düşünülmektedir. Bir kişinin hem ilham veren bir lider hem de profesyonel bir yönetici olarak hizmet verme becerisine sahip olması olağandışıdır. Büyük ve karmaşık organizasyonlarda, bu iki farklı rolün tek bir kişide özümsemesi daha da zordur ve eğilim, işyerini yönetmek için liderlik becerilerini bir kenara koymaktır. Liderlik ve yönetim arasındaki farkları anlamak, çalışanların verilen her süreç için ne zaman ve nasıl bir özellik uygulanacağını bilmelerini sağlayabilir (Kotterman, 2006: 13).

2.3.STRATEJİK DÜŞÜNME

Stratejik düşünme, yalnızca birisinin gerçekleştirileceği ve diğerlerine harcanan zamanın boşa harcanacağı anlayışı ile bir amaca ulaşmak için çeşitli senaryolar oluşturma sürecidir.

Sonunda tek bir yol seçersek neden her zaman hedefe ulaşmak için birkaç yol israfı yapmayı düşünerek zaman harcamalıyız sorusunun cevabı şu şekilde açıklanabilir:

1. Hedefe ulaşmak için farklı senaryoların sürekli varlığı sizi yenilmez ve daha verimli kılar. Strateji, beklenmeyen bir durumun sizi hedefinizden saptırmayacağı bilgisine sahip olan eylemler planıdır. Böyle bir farkındalık olmadan yapılan eylemler oldukça risklidir.
2. Bir hedefe ulaşmak için farklı yollar oluşturma konusundaki sürekli egzersiz, geleceği ayrıntılı bir şekilde yüksek hassasiyetle tahmin etme becerisini geliştirir. Bu da önceden sorundan kaçınmak ve yalnızca yaranan fırsatlara bakmak demektir (Haycock, 2012: 3-4).

Strateji kelimesi, eski Atina kökenli strategos'tan kaynaklanmaktadır. Başlık, Spartalı bir oligarşiye karşı popüler bir devrime öncülük ettikten sonra Atina'da yeni bir sosyopolitik yapı geliştiren Kleisthenes'in (M.Ö. 508/7) demokratik reformları ile bağlantılı olarak yazılmıştır. Strategos; ordunun, ya da daha uygun bir biçimde, yönetilmesi için karaya oturmuş bir ordunun zemine yayılması anlamına geliyordu. Strateji - bir genel fonksiyonun beraberinde geldiği psikolojik ve davranışsal beceriler

- genel sanat anlamına geliyordu. Terimin ortaya çıkışı, artan askeri karar alma karmaşıklığına paralel olmuştur. Savaş, kazanan tarafların artık kahramanca bireylerin işlerine dayanmadığı, ancak her birinin yakın oluşumuyla savaştan birçok insanın koordinasyonuna dayandığı bir noktaya gelmişti (Cummings, 1993: 133).

Savaşta, modern dünyada, zaferin teknolojisi olarak ortaya çıkan strateji kavramı, iş dünyasında, politikada, kaynaklar için medeni mücadelede çok sık görülür. Çünkü iyi bir yöneticinin işletmenin sürdürülebilirliği ve geleceği için sağlam bir stratejiye sahip olması gerekir. Strateji, birçok anlamı olan bir kelimedir ve hepsi, şirketleri, işletmeleri veya kuruluşları için strateji belirlemekle yükümlü olanlar için alakalı ve faydalıdır. Çeşitli yazarlar tarafından sunulan stratejinin bazı tanımları aşağıda verilmiştir:

Alfred D. Chandler (1962) stratejiyi, bir işletmenin temel uzun vadeli amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, eylem kurslarının benimsenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için kaynakların tahsis edilmesi ” olarak tanımlamıştır (Niclos, 2016: 4).

Bowman ve Asch’e göre (1992) strateji, örgütün neyi başarmak istediği ve aktivitelerine rehber olacak eylemler arasındaki anahtar olarak görülebilir (Asch, 1992: 105).

Henry Mintzberg (1994), stratejiyi bir plan, bir model, bir pozisyon, bir bakış açısı olduğunu ve bir dipnotta, bir rakibin önüne geçmek için bir manevra olabileceğini belirtmiştir (Niclos, 2016: 4).

1996 yılında Minnesota Üniversitesi’nde planlama ve kamu politikası profesörü olan John Bryson tarafından yayınlanan ‘Kamu ve Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar için Stratejik Planlama’ bölümünde daha yeni bir giriş yer almaktadır. Bryson, stratejiyi “bir örgütün amacının ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını tanımlayan amaçlar, politikalar, programlar, eylemler, kararlar veya kaynak tahsisleri” olarak tanımlar (Niclos, 2016: 4).

1980’de yayınlanan ‘Üst Yönetim Stratejisi’ kitabında, Benjamin B. Tregoe ve John W. Zimmerman stratejiyi “bir örgütün doğasını ve yönünü belirleyen seçimlere rehberlik eden çerçeve” olarak tanımlamışlardır (Niclos, 2016:4).

Kısacası strateji belirsizlik karşısında bir eylem planıdır. Strateji, hangi eylemlerin doğal olaylar ve diğer insanların eylemleri de dâhil olmak üzere koşullara

bağlı olması gerektiğine göre bir kurallar bütünüdür. Strateji arzu edileni gerçekleştirme sanatıdır. Strateji sınırlı kaynaklarla daha az zaman ve emek harcayarak istediğinizi nasıl elde edebilirsiniz sorusunu yanıtlıyor. Bir stratejiye hâkim olmak, düşünme, ne olduğunu anlama, standart dışı çözümleri bulma ve bulma yeteneğini ifade eder. Strateji bir araçtır ve tıpkı herhangi bir araç gibi işin yürütülmesini de kolaylaştırır. En iyi çözümleri bulmak için stratejik düşünme gereklidir (Ridgley, 2012: 10)

‘Wall Street dergisi kurumsal insan kaynakları ve liderlik geliştirme yöneticileri tarafından yürütülen yeni bir çalışma, organizasyonlar tarafından aranan ilk 5 yönetici becerisini belirlemiştir: (Horwath, 2012: 3).

1. Stratejik düşünme
2. İşlevler arasında çalışabilme becerisi
3. Sonuçları belirleme becerisi
4. Genel liderlik
5. Temel finansal anlayış

Araştırmacılar tarafından yapılan son araştırmalar kurumsal düzeyde stratejik düşünmenin önemini vurgulamaktadır. Araştırmacılar, 1981 - 2005 arasındaki iflastan önce son çeyrekte en az 500 milyon dolarlık varlığa sahip şirketlerin iflasını incelemiştiler. Analizler, davaların yaklaşık yüzde ellisinde iflas sebebinin kötü bir strateji olduğunu ortaya koymuştur. Çoğu durumda, önlenabilir durumlar yetersiz başlangıç stratejilerinden kaynaklanır ve yetersiz çalıştırma sonucu ortaya çıkar. Örgütlerin çeşitli seviyelerindeki liderler bugün stratejik olarak düşünemiyorlarsa, iflasın eşiğinde olma olasılığı yüksektir (Horwath, 2012: 3).

Stratejik düşünme yeteneği bireyler ve kuruluşlar için büyük önem taşır. Günümüz ekonomik şartlarında çoğu yöneticinin daha az kaynakla daha başarılı olması gerekmektedir. Bütün yöneticiler organizasyonlarında değişen derecelerde kaynaklara (zaman, yetenek ve sermaye) sahiptir. Ancak gerçek şu ki, tüm yöneticiler iyi stratejistler değildir. Geçtiğimiz 30 yıl boyunca, stratejinin tanımı, dar uzmanlık gerektiren akademisyenler ve danışmanlar nedeniyle çok parçalanmıştır (Hambrick ve Fredrickson, 2005: 53).

Mintzberg (1994), stratejinin anlamını tam olarak anlamak için yönetimin stratejik planlama ile stratejik düşünme arasındaki farkı kavraması gerektiğini öne sürmektedir. Geleneksel olarak uygulandığı gibi, stratejik planlama, stratejilerin ve vizyonların ortaya çıkmasını temsil eden stratejik programlamadır. Stratejik düşünme ise, açık sistemler perspektifinden sezgiye ve yaratıcılığa odaklanır ve kuruluşun yapısı ile stratejileri arasında bir sentez oluşumuna dayanır (Lowder, 2009: 5).

Stratejik planlama teknikleri, yüksek düzeyde kesin ve anlaşılabilir mekanik bir organizasyonda uygulandığında iyi çalışmaktadır. Ancak belirsizlik zamanlarında çalışmamaktadır. Pisapia (2006), kısmen başarısızlığın aşağıdaki gibi yetersizliklerden kaynaklandığını ileri sürmektedir: (Psiapa, 2010: 4)

(a) belirsizlik ve karmaşıklık ile karakterize edilen durumlarda çalışmayan doğrusal düşünme zihniyeti;

(b) çevrelerini etkileyen kritik toplumsal ve kurumsal güçleri belirlenememesi ve bu nedenle örgütlerin başarı ile ilgili ana temalara bağlanamaması;

(c) değişim kavramı da doğrusaldır ve bu nedenle değişim sürecinde ölçülebilir parametreleri aşırı derecede kullanır ve rasyonel bir şekilde başarıya giden yolu planlamayı amaçlar;

(d) örgütlerin diğer kuruluşların ve bireylerin eylemlerine ve görüşlerine bağlı olarak görülmemesi ve bu nedenle kritik başarı yollarında önemli güçlerle bağlantı kurulamaması.

Stratejik düşünmenin anlamının, stratejik planlama veya stratejik yönetimden farkının ne olduğunun cevabı şu şekilde verilebilir. Stratejik düşünme, kuruluşu etkileyen iç ve dış faktörleri analiz etme, kuruluşun karar alma ve kaynak dağıtımını 3-5 yıl boyunca yönlendirmesi gereken stratejik yönü keşfetme yeteneğidir. Leidtka'nın (1998) sınıflandırması, stratejik düşünme ve stratejik planlamanın farklı boyutlarına genel bir bakış sunar. Bu boyutlar şunlardır: geleceğin vizyonu, stratejik formüleleştirme ve uygulama, strateji yapımında yönetimin rolü, uygulamada yönetimsel rol, strateji oluşturma, süreç ve çıktılar. Tablo 4, bu farklılaşmalara genel bir bakış sunmaktadır (Psiapa, 2010: 10).

Tablo 4: Stratejik Düşünme ve Planlama

	Stratejik Düşünme	Stratejik Planlama
Geleceğin vizyonu	Sadece geleceğin şekli tahmin edilebilir	Ayrıntılı olarak tahmin edilebilir ve tanımlanabilir bir gelecek.
Stratejik Formülleştirme Ve Uygulama	Formülleştirme ve uygulama, sıralı ve birbiri ile etkileşimlidir.	Formülleştirme ve uygulama rolleri özenle bölünebilir
Strateji Oluşturmada Yönetimin Rolü	Alt düzey yöneticilerin strateji oluşturmada oy hakkı vardır ve gelişen koşullara fırsatçı olarak cevap verebilecek çok yüksek serbestlikleri vardır.	Üst düzey yöneticiler ihtiyaç duydukları bilgileri alt düzey yöneticilerden alırlar ve daha sonra uygulama için yöneticilere dağıtılan bir plan oluşturmak için kullanırlar.
Kontrol	Öz referansa dayanır - seçimlerini günlük olarak yönlendiren ve genellikle yukarıdan ölçülmesi ve izlenmesi zor olan bir süreçte, yöneticilerin tüm organizasyondaki yöneticilerinin kafasında yerleşik olan stratejik niyet ve amaç duygusuna güvenir.	Kuruluşların önemli değişkenleri hem doğru hem de hızlı bir şekilde ölçüp izleyebileceğini varsayarak, ölçüm sistemleri aracılığıyla kontrolü ele alır.
Uygulamada Yönetimin Rolü	Tüm yöneticiler daha büyük sistemi, rolleri ile o sistemin işleyişi arasındaki bağlantıyı ve sistemi oluşturan çeşitli roller arasındaki karşılıklı bağımlılığı anlarlar.	Alt düzey yöneticilerin yalnızca kendi rolünü iyi bilmesi gerekir ve yalnızca kendi alanını savunması beklenebilir.
Strateji Oluşturma	Stratejiyi ve değişimi kaçınılmaz biçimde bağlantılı olarak görür ve yeni stratejik seçenekler bulmanın ve bunları başarıyla uygulamanın bunları değerlendirmekten daha zor ve daha önemli olduğunu varsayar.	Stratejik yön belirleme zorluğu öncelikle analitiktir.
Süreç ve Çıktılar	Planlama sürecinde kendisini kritik bir katma değer unsuru olarak görür.	Odak noktası, nihai amaç olarak planın oluşturulmasına odaklanmaktır.

Kaynak: Psiapa, 2010 ‘Transforming the academy: strategic thinking and/or strategic planning, s. 10.

2.4. STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMI

Kilit zorluklardan biri, üst düzey liderlik pozisyonunu alırken, operasyonel bir perspektiften stratejik bir perspektife geçiştir. Stratejik liderlik, tanım gereği, stratejik işlevi liderlik işleviyle ilişkilendirir. Bu ahlaki amacın temelini oluşturan değerler, 'nerede olmak istediğimiz ve gelecekte ne tür bir organizasyon olmak istediğiniz' düşüncesiyle yani vizyonla bağlantılıdır. Stratejik liderlik, bu geniş kapsamlı aktiviteyi kısa vadeli operasyonel planlamaya bağlamanın, böylece acil olaylara verilen yanıtları değer sisteminin unsurları ve uzun vadeli stratejik yönlendirme ile birleştirmenin bir yoludur. Dolayısıyla stratejik liderlik vizyon ve ahlaki amacı tanımlamak ve onları eyleme dönüştürmektir. Stratejik liderlik kuruluşun bu yön değiştirme ya da değişimi gerçekleştirme yönünü ve kapasitesini oluşturma aracıdır (Davies ve Davies, 2010: 5).

Stratejik liderlik, organizasyonu bir bütün olarak ve çevresiyle olan ilişkisini içerdiğinden, onu uygulamak üst düzey yöneticilere düşer. Brunsson'a göre (1989), liderin operasyonlardan uzaklığı "yüksek prensipler, hedefler ve vizyonlar yaratabilir ve oluşturabilir". Dolayısıyla burada kullanılan stratejik liderlik, strateji ve liderlik arasındaki ilişkiyi vurgulayarak yönetim liderliği ile ilgilidir. Stratejik liderlik, bir kurumun ideolojileri, kimliği, misyonu ve makro çevre sisteminin bakış açısını farklılaşmış temel yetkinlikleri ile ilişkilendirir (Ireland ve Hitt, 1999: 43). Vizyon bileşeniyle ilgili olarak, liderler sadece kuruluşun amacının bir vizyonunu değil aynı zamanda çevreyi kapsayan sosyal bir gerçekliği (yani toplumun) bir vizyonunu tasvir eder veya inşa eder.

Literatürdeki Stratejik liderlik tanımlarını inceleyerek Stratejik liderlik kavramını açıklamaya çalışılırsa:

Hambrick ve Pettigrew'e göre (2001), stratejik liderlik teorisi Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen orijinal üst kademeler teorisinden evrilmiştir.

Carter ve Greer'e göre (2013) stratejik liderlik, liderliğin daha geniş bir görüşüdür. Stratejik liderlik, liderin lider ve takipçileri arasındaki kişilerarası ilişkinin ötesindeki rolünü tanımlar.

Bratton, Grint ve Nelson'a göre (2005), stratejik liderlik, liderlik kavramı ile strateji arasındaki kombinasyondur; genellikle herhangi bir kuruluşdaki üst düzey yönetim pozisyonlarının kararlarını ve eylemlerini tanımlamak için kullanılır. Vera ve

Crossan (2004), stratejik liderin sıradan liderin ötesine geçtiğini düşünmüşlerdir. Stratejik lider organizasyonun geleceğinden sorumludur (Bakir, 2017: 63-70).

Finkelstein ve Hambrick (1996) 'stratejik liderliği' üst düzey yönetici veya yönetim kurulu düzeyinde stratejik seçim süreci olarak tanımlamaktadır (Finkelstein, 1996: 457).

Hitt ve d, (2007), stratejik liderliği “kurum için iyi bir gelecek yaratacak değişiklikler yapmak için öngörme, hayal etme, esneklik sağlama, stratejik düşünme ve başkalarıyla çalışma yeteneği” olarak tanımlamaktadır. Daft (2005) stratejik liderliği, örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütsel vizyon, misyon ve strateji oluşturmak ve uygulamak için gerekli yön ve ilham sağlama süreci olarak tanımlamaktadır. Stratejik liderlik, kurumun üst, orta ve alt seviyelerindeki yöneticileri içermelidir. Stratejik liderlik, birinin kurum için daha iyi bir gelecek yaratacak değişimi başlatmak için öngörme, hayal etme, esneklik sağlama, stratejik düşünme ve başkalarıyla çalışma yeteneğidir. Rowe ve Nejad (2009), stratejik liderliği, kısa vadede finansal istikrarı korurken, diğer taraftan uzun vadede kurumsal uygulanabilirliği sağlayabilecek herhangi bir zamanda karar almalarını sağlamak için diğerlerini etkileme yeteneği olarak tanımlamaktadır (İlyas ve d. 2017: 63-64).

Kısacası bu tanımlardan yararlanarak stratejik liderliğin tanımını özetlemeye çalışırsak; Stratejik liderlik, farklı yönetim tarzlarını kullanan yöneticilerin, örgütleri için değişen ekonomik ve teknolojik bir ortamda uyum sağlamalarını veya rekabet edebilmelerini sağlayan bir vizyon geliştirdikleri bir uygulamadır. Stratejik liderler, bu vizyonu çalışanları ve departmanları motive etmek için kullanabilmekte, örgüt içinde değişimi uygulamak için aralarındaki birlik ve yön duygusunu desteklemektedir. Stratejik liderliğin temel hedefleri süreçleri düzene sokmak, stratejik üretkenliği artırmak, yeniliği teşvik etmek ve çalışanların üretken, bağımsız olmalarını teşvik etmek ve kendi fikirlerini ilerletmek için teşvik eden bir ortam oluşturmaktır. Stratejik liderler bazen çalışanları teşvik etmek ve amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmak için ödül veya teşvik programlarından yararlanır.

2.5.STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK LİDERLİK İLİŞKİSİ

Strateji yönetimi ile stratejik liderlik arasındaki farkı anlamak, bu iki kavramın ne anlama geldiğini bilmek gerekir:

Stratejik yönetim bir kuruluşun amaçlarını belirleme, bu hedeflere ulaşmak için politikalar ve planlar geliştirme ve planları uygulayacak kaynakları tahsis etme sürecidir. Genelde şirketin İcra Kurulu Başkanı (CEO) ve icra ekibi tarafından gerçekleştirilen en üst düzey idari faaliyettir. Tüm işletmeye genel yön sağlar. Süreç, şirketlerin stratejik avantajlarını organizasyonun karşılaştığı iş ortamıyla eşleştirmeyi içerir. Genel bir kurumsal stratejinin bir amacı, organizasyonu misyonunu etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilecek duruma getirmektir. İyi bir kurumsal strateji, bir kuruluşun hedeflerini, politikalarını ve eylem dizilerini (taktikleri) uyumlu bir bütün haline getirmelidir.

E. Chaffee (1984), stratejik yönetim teorisinin ana unsurları olduğunu düşündüğü şeyi özetlemiştir. Bunlar:

- Stratejik yönetim, kurumu bulunduğu iş ortamına uyarlar
- Stratejik yönetim, tüm organizasyonu yönlendirir
- Stratejik yönetim hem stratejinin planlanmasını (içerik olarak) hem de uygulamasını (süreç olarak) içerir.
- Stratejik yönetim kısmen planlanmış ve kısmen planlanamamıştır.
- Stratejik yönetim birkaç düzeyde yapılır: genel kurumsal strateji ve bireysel iş stratejileri.
- Stratejik yönetim hem teorik hem de analiz süreçlerini içerir (Chaffee, 1984: 217).

Stratejik yönetimde kullanılan aynı kavramlar Stratejik liderlikte de kullanılmaktadır. Sandra Ziaja ve d (2013) yaptığı araştırmada stratejik yönetim ve stratejik liderlik arasındaki farkları Tablo 5’de belirtmiştir:

Tablo 5: Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim

STRATEJİK LİDERLİK	STRATEJİK YÖNETİM
Kuruluşun büyümesi ve başarısı için vizyon ve yön sağlar.	Hem iç hem de dış çevrenin stratejik analizini sağlar.
Misyon ve vizyon gibi organizasyonun ana amaçlarına odaklanır.	Kuruluşun misyonunu desteklemek için politikalar ve planlar geliştirmeye odaklanır.
Organizasyon için yön ve ilham sağlar.	Planları uygulamak için kaynakları tahsis eder.
Personeli aynı vizyonu paylaşması için yönetir, motive eder ve ikna eder.	Kuruluş ortamındaki güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri değerlendirir.
Kuruluş içindeki değişimi yönetir.	İş ortamındaki değişikliklere örgütsel yanıtlar verir.
Stratejik liderler: Yüksek seviyede bilişsel yeteneğe sahiptir Strateji oluşturmak için çoklu girişler kullanır	Stratejik Yönetim: Sürdürülebilirliği korumak için kullanılır Rekabet avantajını korumak için kullanılır Örgütsel hedefe ulaşmak için kullanılır. Organizasyonu iş ortamına uyarlamayı içerir
Stratejik liderlik daha gelişim odaklıdır	Stratejik yönetim daha hedef odaklıdır

Kaynak: Lamont Bradley, Leslie Chappell, Beth Desch, Sandra Ziaja (2013) Strategic Leadership Vs. Strategic Management, p. 8-10.

Özetle Stratejik liderlik anlamsal bir yapıdır, çünkü liderlik tanım gereği stratejiktir. Yönetim operasyonel ve stratejik olabilir, ancak liderlik zaman boyutunu ve gelecekteki yönelimi içermelidir. Dolayısıyla, gerçek liderliğin stratejik olduğunu ve daha büyük stratejik yönetim kavramına dâhil olduğunu söyleyebiliriz. Liderler stratejik yönetimin itici gücüdür.

2.6.STRATEJİK LİDERİN ROLÜ

Başarılı stratejik yönetimin sırrı oldukça basittir: mükemmel bir stratejik plan geliştirmek, kabul etmek, uygulamak ve ödülleri kazanmak. Liderlik etmek, “yanan mum” olmak gibidir, problemlerin içine girmek, başkalarına öğretmek istenen sonucu elde etmek, bütün bunlar zor bir iştir. Ayrıca, bir strateji yöneticisi birçok farklı liderlik rolü üstlenebilmelidir: girişimci ve stratejist, yönetici ve strateji yöneticisi, asistan, danışman, konuşmacı, kaynak ayırıcı, politikacı ve favori lider. Bazen otoriter ve inatçı olmalı, bazen başkalarının görüşlerini dinleyebilmeli ve taviz verebilmeli ve bazı durumlarda kasıtlı, ortak bir yaklaşım en iyisidir. Çoğu durumda, liderin sürekli varlığı

gereklidir, bazılarında ise sadece kısa bir tören görünümü gerekir ve detaylar astlarına emanet edilebilir.

Appelbaum ve Paese (2001), yaptıkları çalışmada üst düzey stratejik liderliği karakterize eden dokuz rol belirlemiştir. Stratejik bir lider başlangıçta kuruluşun vizyonu ile uyum sağlamak için uzun vadeli bir eylem süreci veya hedefler kümesi geliştirmeye odaklanabilir. Odak daha sonra, strateji veya vizyona sahip olması gereken insanlar arasında bu hedeflere yönelik tutku ve bağlılık oluşturma eğilimine geçebilir. Dokuz rol, tüm üst düzey liderlik pozisyonlarında genel uygulanabilirliğe sahiptir ve belirli bir işe özgü değildir; Bununla birlikte, belirli bir zamanda herhangi bir rol üzerinde durulması, o dönemde ele alınan iş sorunları tarafından belirlenecektir. İdeal olarak, bir yürütme ekibi bu rollerin tüm yelpazesinde yetenekleri toplu olarak temsil eder. Aşağıda dokuz önemli stratejik liderlik rolü ve her birinin kısa tanımı bulunmaktadır: (Appelbaum ve Paese, 2001: 2-3)

Yol Gösteren - Eylemleri etkilemek için kilit meselelerin, problemlerin ve fırsatların karmaşıklığı ile açıkça ve hızlı bir şekilde çalışır (örneğin, fırsatlardan yararlanma ve sorunları çözme).

Stratejist - Kuruluşun vizyonu ile uyum sağlamak için uzun vadeli bir eylem süreci veya hedefler geliştirir.

Girişimci - Yeni ürünler, hizmetler ve pazarlar için fırsatları tanır ve kullanır.

Haraketlendirici - İşleri hızlı bir şekilde yapmak ve karmaşık hedeflere ulaşmak için paydaşları, yetenekleri ve kaynakları proaktif bir şekilde oluşturur ve hizalar.

Yetenek Savunucu - İş gereksinimlerini karşılamak için doğru becerilere ve motivasyona sahip kişilerin doğru zamanda doğru yerde olmalarını sağlamak için yetenekleri geliştirir, teşvik eder ve korur.

Cezbedici - Ortak bir hedefe yönelik tutku ve bağlılığı oluşturur.

Küresel Düşünür - Kurumsal performansı optimize etmek için kullanılabilecek iyi bilgilendirilmiş, farklı bir bakış açısı geliştirmek için tüm kaynaklardan gelen bilgileri birleştirir.

Değişimci - Değişimi kucaklayan, değişimin radikal olmasına rağmen değişimin gerçekleşmesini sağlayan bir ortam yaratır ve başkalarının yeni fikirleri kabul etmelerine yardımcı olur.

Kuruluşun Koruyucusu- İşletmeyi ya da birim çapındaki çıkarları destekleyen cesur karar verme yoluyla hissedar değerini güvence altına alır.

Bu dokuz rol üst düzey stratejik seviyelerde önemlidir, çünkü liderlerin stratejik olmak için ne yapmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olur. Stratejinin nasıl uygulandığının farkında olmak için, liderin hem resmi hem de resmi olmayan geniş bir iletişim ve bilgi ağına ihtiyacı vardır. Bilgi edinmek için olağan kanallar şunlardır: astları ile görüşmeler, raporları okuma, en son performans sonuçlarını analiz etme, müşterilerle iletişim kurma, rakiplerin eylemlerini gözlemleme ve ilk elden bilgi almak için sıradan çalışanları dinleme. Ancak, bilgilerin güvenilirliği sorunu var. Raporlar kötü haberi gizleyebilir veya tamamen rapor edebilir. Bazen astları, zamanla konuyu düzeltebileceklerini umarak başarısızlıkları veya sorunları bildirmekten çekinirler. Bu nedenle, stratejik lider kendisini rahatsız edici sürprizlerden korumalı ve doğru bilgiye sahip olduğundan ve durumun kontrolünde olduğundan emin olmalıdır. Bunu başarmanın yollarından biri, bazı şirketlerde olduğu gibi farklı pozisyonlardaki insanlarla konuşmaktır (Davies ve Davies, 2004: 29-30).

2.7.STRATEJİK LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Modern dinamik dünya ve bilgi ekonomisi, daha kesin olarak, insanlığın çeşitli problemlerini çözmek için eski geleneksel yaklaşımlarla rekabet edebilecek yenilikçi ve girişimci fikirlerden oluşan bir boru hattına ihtiyaç duyuyor. İş dünyası, belki de çoğunun gelişimine ivme kazandırabilecek ve potansiyel bir müşterinin sempatileri için artan rekabet karşısında rekabetçiliği sağlayacak olan üretken fikirlerin sürekli bir akışına ihtiyacı vardır. Üretken fikirlere duyulan ihtiyaç stratejik liderliğe duyulan ihtiyaçtır. Fikirlerin üretilmesini, insan tarafından kabul edilmesini, fikirlerin bir bireyin ve şirketlerin faaliyetlerinin amaçlarına ve programlarına dönüştürülmesini, çevrenin düşünceye karşı olumlu bir tutumunun oluşmasını ve bunun uygulanmasına yönelik eylemleri kesin olarak sağlayan stratejik liderliktir. Bu durumda, tüm bu işlevlerin parlak bir alıcı tarafından gerçekleştirilmesi gerekli değildir. Bu çalışma, lider ve takipçileri tarafından aralarındaki rollerin bölünmesine uygun olarak gerçekleştirilir (Boal ve Schultz, 2007: 411).

Stratejik bir liderin en önemli özellikleri şunlardır:

- stratejik düşünme;
- geleceğe yönelik geniş bir zaman ufku;
- Şirketin gelecekteki durumu, iş ortamının fırsatları ve tehditleri hakkında net ve ileriye dönük bir vizyon;
- Vizyonlarını somut hedeflere ve eylem programlarına dönüştürme becerisi; - Uzun vadeli hedeflere ulaşmak için insanları birlikte çalışmaya teşvik etme becerisi;
- öncelikleri açıkça belirleme ve mevcut planlara tabi tutma yeteneği;
- Stratejik amaçlara ulaşılmasının bağlı olduğu insanlarla uzun vadeli yapıcı ilişkiler kurma becerisi.

Şirketlerinin stratejik liderlik konusundaki artan ihtiyacını belirleyen bir başka neden, personel kıtlığının artmasında personel yönetiminin düşük etkinliğidir. Çoğu kuruluştaki yönetim şirketin iş planlarına uygun insan kaynakları sağlandığı etkili bir yönetim sistemi oluşturamaz. Bu, düşük verimliliğin temel nedenidir. Nitelikli profesyoneller sermaye ve çevre şirketlerinde büyük bir eksikliğe sahiptir. Halen, genç bir uzman kuruluştaki ortalama yedi ay gecikmektedir. Şirketler performans göstergelerine bakılmaksızın sürekli ücret yükseltmek zorunda kalıyorlar.

Lider ve takipçileri arasındaki ilişkilerin bir sistemi olarak stratejik liderlik, bir yöneticinin, tahsis edilen bütçelere hakim olma ve bölümünün görevlerini kapatmama değil, iş hedeflerine ulaşma ve tüm departmanların ve sistemlerin eylemlerinin tutarlılığı üzerine yoğunlaşmalarını gerektiren stratejik yönetime yöneliktir. Şirkette ne kadar stratejik lider olursa, kuruluşun bir bütün olarak başarısı başka bir departmanla rekabet etmekten daha önemli olan lider ordusu daha güçlüdür (Hirschi, Jones, 2009: 6-7).

Bu durumda, birbirine bağlı bir personel yönetim sistemi, “doğru” çalışanları bulmak ve cezbetmek, faaliyetlerini etkin bir şekilde yönetmek, planları uygulamak ve şirketin insan sermayesini geliştirmek isteyenleri işe almak için gerçekten çalışmaya başlar. Örgütsel hiyerarşinin tüm seviyelerindeki stratejik liderlerden oluşan bir ekibin varlığı, birçok yöneticinin neredeyse gerçekçi olmayan hedefine ulaşılmasını mümkün kılar. Stratejik liderler, şirket için değer yaratmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için kuruluşlarındaki insani ve sosyal sermayeyi artırır. Bu nedenle, stratejik liderlik merkezi performans ile merkezî bir bağlantı içindedir. Hitt ve Ireland (2002),

firma performansını geliştirmek için firmanın tüm kaynakları arasında tutarlı liderlik ve yenilikçi düşünceinin gerekli olduğunu savunmaktadır (Hitt ve Duane, 2002: 3-4).

2.8.STRATEJİK LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Literatürde stratejik liderlik kavramı için sayısız tanım vardır. Hitt, İrland ve Hoskisson (2007) Stratejik Liderliği, kurumun uygulanabilir bir geleceğı için gerekli olduğu gibi stratejik değışim yaratmaları için öngörme, öngörme, esneklik sağlama ve yetkilendirme yeteneğı olarak tanımlamıştır. Montgomery (2008) açısından stratejik liderlik, liderlerin kurumun varlığının devam etmesi için sebepler oluşturma ve yeniden yaratma kabiliyetidir (Abuzaid, 2016: 329).

Stratejik liderlik tarzı fikri, Bass'ın (1985) dönüşümsel liderlik konusundaki çalışmasından kaynaklanmaktadır. Bass'ın yaklaşımının temel önermesi, yüksek performanslı bir organizasyon oluşturmak için liderliğı daha geleneksel, işlemsel bir bakıştan dönüşümsel liderliğe geçmesi gerektiğidir. İşlemsel liderlik, liderin belirli davranış, ödülleri ve teşvikleri kullanarak takipçilerden istenen eylemleri gerçekleştirdiğı geleneksel bir yönetim sürecidir. Bu liderlik, takipçi ve lider arasında bir işlem gerçekleştiğinde oluşmaktadır. Bu tür bir liderlik, yüksek kesinlikte olduğu kadar düşük büyüme veya değışim gereksiniminde olduğu kadar kabul edilebilir ve organizasyonel performans (optimal olmasa da) ile sonuçlanabilir. Ancak dönüşümsel liderler, örgütün geleceğini öngörmekte, bu vizyonu örgüt üyelerine ifade etmekte ve bu üyelerin düşündüklerinden daha yüksek düzeyde bir motivasyona ilham vermekte ve kolaylaştırmaktadır (Neumann ve Neumann, 1999: 73-74).

Stratejik liderlik, liderliğı daha geniş bir görüşüdür. Stratejik liderlik, liderin lider ve takipçileri arasındaki kişilerarası ilişkinin ötesindeki rolünü tanımlar. Dönüşümsel, İşlemsel ve Lider-Üye değışimi liderliğı, liderlerin organizasyon içindeki bireylerin kişisel etkileşime dayalı performanslarını etkilemesini açıklamaktadır. Stratejik liderlik kişisel etkileşimi dikkate alır ve tüm organizasyonun dahil olduğu organizasyon için istenen anlamı ve amacı tanımlayan bir vizyon oluşturma sorumluluğunu içerecek şekilde genişler (Carter ve Greer, 2013: 376).

Hambrick ve Pettigrew'e göre (2001), stratejik liderlik teorisi, Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen orijinal üst kademe teorisinden yaranmıştır.

Stratejik liderlik, strateji belirlemek ve operasyonları yönetmek için liderin sorumluluğunu dikkate alır. Bu nedenle, liderlik ve stratejik liderlik terimleri arasında bir ayrım vardır. Liderlik teorisi, şirketin herhangi bir seviyesindeki liderleri gösterirken, stratejik liderlik teorisi şirketin üst seviyesindeki bireylerin çalışmasına işaret eder. Ek olarak, liderlik araştırması özellikle liderler ve takipçiler arasındaki ilişkiye odaklanır. Ve bu ilişki pek çok açıdan incelenmiştir:

House & Aditya, (1997): özellik ve stil yaklaşımları liderlere odaklanmıştır, Bryman, 1986; Stogdill, (1948); bilgi işlem yaklaşımları ve kapalı liderlik teorileri takipçilere odaklanmıştır,

Lord & Maher, (1991); Phillips ve Lord, (1982); sosyolojik yaklaşımlar ve liderlik modellerinin yerine geçenler durumlara odaklanmıştır, (Fiedler, 1967; Graef, 1983; Graen & Scandura, 1987; Howell, Dorfman ve Kerr, 1986; Meindl, 1993) liderler, takipçiler ve bağlamlar arasındaki etkileşimlerin doğasına odaklanmıştır. Bu mikro odaklamanın aksine, stratejik liderlik araştırması sadece ilişkisel bir faaliyet olarak değil aynı zamanda stratejik bir faaliyet ve sembolik bir faaliyet olarak yürütme çalışmalarına odaklanmaktadır (Cannella, 2001: 36).

Y.Neumann ve F.Neumann'a göre (1999), stratejik liderlik tarzı, üç farklı bireysel beceri ve kabiliyetin birleşimidir: vizyon, odaklanma ve uygulama. Y.Neumann ve F.Neumann'ın (1999) çalışmalarına dayanarak bu beceriler bu çalışmada stratejik liderliğin boyutları olarak benimsenmiştir (Abuzaid, 2016: 330).

2.8.1.Vizyon

Vizyon, liderin kuruluşun geleceğini açıkça ve tamamen görme yeteneğini yansıtır ve mevcut durumu değiştirme arzusunu, mevcut amaçlardan tamamen farklı olan hedefleri benimseme eğilimini, çevredeki fırsatları belirleme yeteneğini ve kuruluşları için uzun vadeli bir büyüme yolu oluşturulmasını içerir (Abuzaid, 2016: 331).

2.8.2.Odaklanma

İkinci beceri, liderin organizasyonu yeni vizyonu benimsemesine zorlama becerisi olan odaklanmaktır. Odaklanma, vizyonun diğerlerine iletilmesini, güçlü bir rehber koalisyonun kurulmasını, yeni öncelikli alanlara yoğunlaşmayı ve uygulama için gerekli ekiplerin oluşturulmasını içerir (Abuzaid, 2016: 331).

2.8.3.Uygulama

Üçüncü beceri Uygulama becerisidir. Liderin yeni vizyonun çeşitli amaç ve planlarını yerine getirme kabiliyetidir. Uygulama, organizasyon üyelerinin planların yürütülmesine proaktif olarak katılmaya teşvik edilmesini, bu üyelerin vizyon ile ilgili üst düzey kişisel hedeflere ulaşmak için ilham almasını, yoldaki engelleri kaldırarak yeni hedefleri zamanında gerçekleştirmesini kolaylaştırmayı, ve bireylere, ekiplere ve birimlere vizyonla ilgili olarak ne kadar iyi performans gösterdikleri konusunda zamanında geri bildirim sağlama yeteneğidir (Abuzaid, 2016: 331).

2.9.STRATEJİK LİDERLİK VE GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE LİTERATÜRE BAKIŞ

Bu kısımda Stratejik Liderlik ile Girişimcilik Yönelimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan benzer çalışmalara yer verilmiştir. Stratejik Liderlik ile Girişimcilik Yönelimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan benzer çalışmalar konusunda literatür incelendiğinde Türkiye’de Tankışi (2018)’ nin yazmış olduğu yüksek lisans tezinde rastlanılmıştır. Söz konusu tezde, araştırmanın temel amacı, stratejik liderlik uygulamaları ile inovasyon yönetim süreci arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Stratejik liderlik uygulamaları ve inovasyon yönetim süreci otomotiv sektörü çerçevesinde incelenmiştir. Bu bağlamda kasti örnekleme yöntemi ile seçilen her biri kendi segmentinde (binek oto, ticari araç, yedek parça, yetkili servis, toplu taşımacılık vs.) lider olan 13 adet otomotiv bayisi araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler otomotiv bayilerinin üst düzey yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucu elde edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda otomotiv sektöründe inovasyon faaliyetlerinin ve stratejik liderlik unsurlarının uygulandığı tespit edilmiştir. Stratejik liderlik uygulamaları ile inovasyon yönetim süreci arasında olumlu bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır.

Bakir (2017) tarafından yapılmış çalışmada Ürdün kamu sektörü çalışanlarında stratejik liderliğin (karizmatik, vizyon sahibi, değişim temsilcisi ve hizmetçi) boyutlarının girişimcilik yönelimi oluşturma (öncü olma, yenilikçilik ve risk alma) üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Sağlık, eğitim, tarım ve diğer hizmet devlet kurumlarında çalışan 500 çalışandan rastgele bir örnek seçilmiş, stratejik liderliğin karizmatik, değişim temsilcisi, hizmetçi stillerinin çalışanların proaktifliğini olumlu yönde etkilediği, diğer iki girişimcilik boyutu üzerinde hiçbir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Vizyon stiline tüm girişimcilik boyutları üzerinde önemli bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

Bir diğer benzer çalışma Palladan ve diğerleri (2016) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma, literatüre dayalı bir çalışma olmuştur. Rapor, stratejik liderlik, kurumsal yenilikçilik, bilgi teknolojisi yeteneği ve etkili strateji uygulaması olmak üzere dört değişkenden oluşan basit bir modeli kavramsallaştırmıştır. Bu makale, stratejik liderlik davranışları, organizasyonel yenilikçilik, etkili strateji uygulaması ile ilgili farklı bağlamlardan bakılarak bilgi teknolojisi yeteneği ile ilgili bilgi sınırını dışa çıkarma girişimleridir. Nijerya. Kaduna eyaletinde bulunan üçüncül kurumlarda kesitsel nitelikteki bir araştırma çalışması yapılmıştır. Stratejik liderlik davranışları, örgütsel yenilik tutumu (yenilikçilik) ve bilgi teknolojisi yeteneği gibi bağlamsal performans, kurumların etkinliğini artırır. Bunun nedeni, strateji uygulamasında organizasyonun etkinliği ile olan pozitif ilişkileridir. Bu makale, stratejik liderlerin inovasyon tavrı ve kurumların bilgi teknolojisi yetenekleri ile bir arada bulunmasının, iyi ve saygın stratejilerin uygun şekilde uygulanması nedeniyle tüm kurumların verimliliğini artıracaklarını önermektedir.

Elenkov ve diğerleri (2005) tarafından yapılan çalışmada stratejik liderlik davranışlarının yürütücü yenilikçilik ile ilişkisini ve üst yönetim ekibinin görev süresi heterojenliği ve sosyal kültürünün bu ilişki üzerindeki ılımlı etkilerini araştırmaktadır. Üç sosyal kültürden oluşan altı ülkeden yapılan anket verilerini kullanarak, stratejik liderlik davranışlarının hem ürün pazarında hem de idari yeniliklerde yürütücü etki ile güçlü bir pozitif ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca, üst yönetim ekibinin görev

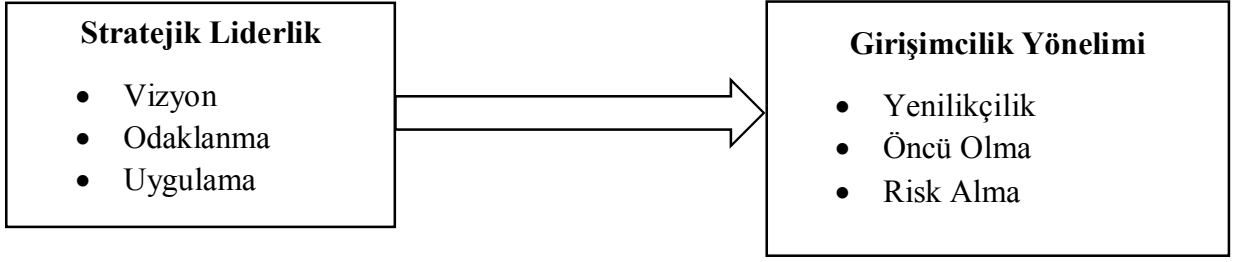
süresi heterojenliği, her iki inovasyon türü için stratejik liderlik davranışlarının yürütücü inovasyon etkisi ile ilişkisini yönetirken, sosyal kültür sadece idari inovasyon durumunda bu ilişkiyi yönettiği bulunmuştur.

İlyas ve diğerleri (2017) tarafından yürütülmüş araştırmada dışsal değişkenler (stratejik liderlik, girişimcilik yönelimi, yenilikçilik) ile endojen değişken arasındaki nedensel ilişki açıklanmaya çalışılmakta ve çalışmanın evreni Güney Sulawesi'deki tüm küçük işletmedir. Veriler, çoklu Regresyon Analizi istatistik araçları kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, Stratejik Liderlik, Girişimcilik Yönelimi ve Yenilikçiliğin, hem eş zamanlı hem de kısmen küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Son olarak Chung-Wen (2008) tarafından yapılmış çalışma, Tayvan'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde liderlik tarzının girişimcilik yönelimin gelişmesini ve uygulanmasını nasıl etkileyebileceğini incelemektedir. Ayrıca liderlik stillerinin ve girişimcilik yönelimin işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemek için de tasarlanmıştır. Bu çalışmanın önemli sonuçları, farklı liderlik tarzlarının iş performansını etkileyebileceği; dönüşümsel liderliğin, işletme performansı ile işlemsel liderlik ve pasif-önleyici liderlikten önemli ölçüde daha fazla ilişkili olduğu; girişimcilik yöneliminin performansla olumlu yönde ilişkili olduğunu ve daha yüksek girişimcilik yönelimli dönüşümsel liderliğin yüksek işletme performansına katkıda bulunabileceğidir.

Yukarda gösterilen örnek çalışmalar ışığında bu çalışma Azerbaycanın Bakü şehrindeki çalışanlarında stratejik liderliğin girişimcilik yönelimi (Yenilikçi ve Öncü olma ve risk alma) üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır.

Şekil 1: Araştırmanın Kuramsal Modeli



Bu çalışmanın amacı, işletmelerin Girişimcilik Yönelimi üzerinde Stratejik Liderliğin etkilerinin Azerbaycan'ın Bakü şehrindeki farklı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler örneğinde araştırılarak işletmelerin genel performansının yükseltilmesine teorik olarak yol göstermeği hedefliyor.

H1: Stratejik liderliğin yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Stratejik liderliğin risk alma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Stratejik liderliğin öncü olma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİĞİN GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİ ÜZERİNE

ETKİSİ: AZERBAYCAN BAKÜ'DEKİ İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR

UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Değişen iş ortamına uyumlu yeni yetenekler kazanmak ve aynı zamanda verimliliği sağlamak için ve mevcut yeteneklerini kullanmak için organizasyonların geniş kapsamlı olması gerekir. Girişimcilik Yönelimi örgütlere büyüme, rekabet avantajı ve üstün performans avantajı sağladığı ve önceki deneysel araştırmalar çoğunlukla Girişimcilik Yönelimi ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Girişimcilik faaliyetleri giderek şirketler için önemli olarak kabul ediliyor, ancak günümüzün karmaşık küresel ekonomisinde, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için daha da önemli hale gelmiştir (Wiklund ve Shepherd, 2003: 1038).

Günümüze kadar bu konuyla ilgili bir çok çalışma yapılsa da bir işletmenin girişimcilik yöneliminin yararlı sonucu geniş çapta araştırılmış, ancak Girişimcilik Yönelimini destekleyen faktörler ve koşullar hakkındaki literatür ve ampirik çalışmalar yetersiz kalmaktadır

Rekabetin bu kadar keskin olduğu bir ortamda, işletmelerin problemlerini çözmek için rakiplerle rekabet edebilecek yenilikçi ve girişimci fikirlerden oluşan örgüt yapısına ihtiyaç duyuyor. Üretken ve yenilikçi fikirlere duyulan ihtiyaçları karşılayabilmek için stratejik liderliğe ihtiyaç vardır. Stratejik Liderlik yenilikçi fikirlerin üretilmesini, bu fikirlerin çalışanlar tarafından benimsenmesini, şirketlerin amaçlarına ve programlarına uygun dönüştürülmesini, çevrenin düşünceye karşı olumlu bir tutumunun oluşmasını ve bunun uygulanmasına yönelik eylemleri kesin olarak sağlamaktadır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, bu çalışmanın amacı, stratejik liderliğin girişimcilik yönelimi üzerine etkisini araştırmaktır

3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.2.1.Verİ Toplama Tekniği Ve Örnekleme

Araştırmaya yönelik kapsamlı bir literatür taraması yapıldıktan sonra stratejik liderlik ve girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi en iyi biçimde ölçebilecek ölçekler belirlenmeye çalışılmış ve uluslararası yazında geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarla test edilmiş ölçeklerin kullanılmasına karar verilmiştir. Yapılan yazın taraması sonucu çalışanların örgütlerine yönelik stratejik liderlik ve girişimcilik yönelimi algılarını ölçmek için bir anket formu kullanılmıştır.

Girişimcilik Yönelimi ve ölçümü konusunda önemli miktarda araştırma vardır. Bazı araştırmacılar kendi ölçüm modellerini oluştururken, çoğu çalışma Khandwalla (1977) veya Miller (1983) tarafından geliştirilen orijinal ölçekleri değiştirmiş veya kullanmıştır. 2000 yılına kadar GY ile ilgili araştırmaların çoğu ABD'de yapılmıştır. Bu nedenle çoğu ölçüm modeli yalnızca ABD firmaları için geliştirilmiş ve test edilmiştir. Knight (1997) yurtdışındaki 'ENTRESCALE'ın güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek için araştırma yapmıştır. Bu ölçüm ölçeği aslen Khandwalla (1977) tarafından geliştirilmiştir ve daha sonra Miller ve Friesen (1982) ve Covin ve Slevin (1986, 1989) tarafından geliştirilmiştir. (Kraus, 2012: 165)

Bu araştırmada Girişimcilik Yönelimi seviyesini ölçmek için Miller/ Covin ve Slevin (1989) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek daha önce tartışılan Girişimcilik Yöneliminin üç boyutunu içerir: yenilikçilik, risk alma ve öngörölülük (proaktiflik). Covin ve Lumpkin (2011) girişimcilik yöneliminin özünde bu üç boyutu bulundurduğu ve bunlardan birinin eksik olması durumunda girişimcilikten bahsedilemeyeceğini ifade etmiştir (Covin ve Lumpkin, 2011: 856).

Covin ve Slevin (1989) tarafından geliştirilen ölçek 3 boyut ve her boyut 3 madde olacak şekilde toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonrası girişimcilik yönelimi 2 boyut üzerinde ele alınmıştır, bunlar; yenilikçi ve öncü olma ve risk alma boyutları olmuştur. Yenilikçi ve öncü olma boyutu soruları sırasıyla 5,6,7,8,9 olmuştur. Risk alma boyutu soruları sırasıyla 2,3,4 olmuştur. Anket formunda yer alan ifadelerin derecelendirilmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Ölçekte, 1-kesinlikle katılıyorum, 2-katılıyorum, 3-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-katılmıyorum, 5-kesinlikle katılmıyorum değerlendirmelerine karşılık gelmektedir.

Literatürde stratejik liderlik kavramı için sayısız tanım vardır. Hitt, İrland'a göre (2007), kurumun uygulanabilir bir geleceği için Stratejik Liderlik gereklidir. Amos (2007), stratejik liderliği, organizasyonun tamamını ve faaliyet gösterdikleri ortamları anlama yeteneği ve hem kısa vadeli istikrar hem de uzun vadeli uygulanabilirlik için çevreye yerleştirecek şekilde anlama yeteneği olarak tanımlamıştır. Montgomery, 2008 açısından stratejik liderlik, liderlerin kurumun varlığının devam etmesi için sebepler oluşturma ve yeniden yaratma kabiliyetidir. Lider, kurum içindeki ve dışındaki değişikliklere cevap verme yeteneğine sahip olmalı ya da konumunu tehdit etmeli ya da değer katmak için yeni bir fırsat sunmalıdır. (Abuzaid, 2016) Neumann & Neumann'a göre (1999), stratejik liderlik tarzı, üç farklı bireysel beceri ve kabiliyetin birleşimidir: görme, odaklanma ve uygulama. Neumann ve Neumann'ın (1999) çalışmalarına dayanarak bu beceriler bu çalışmada stratejik liderliğin boyutları olarak benimsemiştir. Ölçek 3 boyut ve her boyut 5 madde olacak şekilde toplam 15 maddeden oluşmaktadır. Geçerlilik ve güvenirlik analizi sonrası stratejik liderlik ölçeği tek boyutta ele alınmıştır. Stratejik Liderlik ölçeğinin soruları sırasıyla 4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15 olmuştur. Anket formunda yer alan ifadelerin derecelendirilmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte, 1-kesinlikle katılıyorum, 2-katılıyorum, 3-ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-katılmıyorum, 5-kesinlikle katılmıyorum değerlendirmelerine karşılık gelmektedir.

Geçerlilik analizi, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir. Güvenirlik analizi ise bir test ya da ankette bulunan soruların birbiri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin araştırılan sorunu ne derece yansıttığını açıklamaktadır. Güvenirlik analizi, Girişimcilik Yönelimi ve Stratejik Liderlik ölçekleri için ayrı-ayrı yapılmıştır. Ölçülmesi planlanan değerlerin açıklayıcı bağlantıya sahip olup olmadığını, soruların bir biriyle ne ölçüde ilişkisi olduğunu ve hangi soruların güvenirliğinin daha yüksek olduğunu tespiti için güvenirlik testi kullanılmaktadır. Güvenirlik analizinde kullanılan ve 0 ile 1 arasında değer alan Cronbach Alpha katsayısına göre araştırma ölçeklerinin yorumu aşağıda belirtildiği şekilde yapılmaktadır:

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise yüksek derecede güvenilir.

Tablo 6: Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbac h's Alpha	Öge Sayısı(N)
0,878	8

Girişimcilik Yönelimi ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Cronbach Alpha=0,878 $>0,80$ olduğundan kullanılan ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Ölçeğin güvenilirliğinin artırılması için tek tek sorulara dair elde edilen α değeri gözden geçirilerek, Girişimcilik Yönelimi ölçeğinin (EO1) sorusunun α değeri, toplamda elde edilen α değerini düşürdüğü için analizden çıkartılmıştır.

Tablo 7: Stratejik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbac h's Alpha	Öge Sayısı(N)
0,949	12

Tablo 7'de görüldüğü gibi Stratejik Liderlik ölçeği için yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha=0,949 $>0,80$ olduğundan kullanılan ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Ölçeğin güvenilirliğinin artırılması için tek tek sorulara dair elde edilen α değeri gözden geçirilerek, Stratejik Liderlik ölçeğinin (SL1, SL2, SL3) sorularının α değeri, toplamda elde edilen α değerini düşürdüğü için analizden çıkartılmıştır.

Faktör analizi, aralarında ilişki olduğu varsayılan çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıda boyuta indirgemek ve özetlemek olan analiz tekniğine verilen isimdir. Herhangi bir veri setine faktör analizi uygulanabilirliği ise, KMO testi ve Bartlett küresellik testi ile ölçüle bilmektedir. Bartlett küresellik testi ile evrende bulunan

değişkenler arasında korelasyon olmadığı hipotezi (Sıfır hipotezi) test edilmektedir. Bunun yanında Kaiser Meyer Olkin (KMO) istatistiği de veri setinin faktör analizi uygulamaya uygun olduğunu kanıtlamaktadır. Faktör analizinin uygun olarak değerlendirilebilmesi için KMO değerinin 0,5'ten büyük olması gerekmektedir. KMO değerleri 0,90 ise mükemmel, 0,80 ise çok iyi, 0, 70 ise iyi, 0, 60 ise orta, 0, 50 ise zayıf, 0, 50'nin altı kabul edilmemektedir.

Tablo 8: Girişimcilik Yönelimi KMO ve Barlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.872
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1070.093
	Df	28
	Sig.	.000

Girişimcilik Yönelimi KMO ve Barlett Test Sonuçları Tablo 8'de verilmiştir. Girişimcilik Yönelimi ölçeği 0, 01 düzeyinde anlamlı çıkan Barlett testi ($p=0,000<0,01$) ve 0, 872 çıkan KMO istatistiği ölçeğin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 9: Girişimcilik Yönelimi Ölçeği Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yüğü	Faktör Yüğü
Yenilikçi ve Öncü Olma	EO9	0,847	
	EO7	0,831	
	EO6	0,829	
	EO8	0,823	
	EO5	0,729	
Risk Alma	EO4		0,771
	EO2		0,754
	EO3		0,740

Tablo 9'da verilen sonuçlara göre soru grubu iki faktörden oluşmaktadır. Birinci faktör Girişimcilik Yönelimini %54,756 oranında, ikinci faktör %13,772 oranında, açıklamaktadır. Özetle iki faktör toplam değişimin %68,529'unu açıklamaktadır. Dönüştürülmüş faktör matrisinde hangi sorunun hangi faktöre ait

olduğu görülmektedir. SPSS programı tarafından bu 2 faktör yeni değişkenler olarak kaydedilmiştir. Soru içerikleri incelendiğinde 1. faktörün “**Yenilikçi ve Öncü Olma**”, ikinci faktörün ise “**Risk Alma**” olarak adlandırılması uygun görülmüştür.

Tablo 10: Stratejik Liderlik KMO ve Barlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.946
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2566.271
	Df	66
	Sig.	.000

Stratejik Liderlik KMO ve Barlett Test Sonuçları Tablo 10’da verilmiştir. Stratejik Liderlik ölçeği 0, 01 düzeyinde anlamlı çıkan Barlett testi ($p=0,000<0,01$) ve 0, 946 çıkan KMO istatistiği ölçeğin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 11: Stratejik Liderlik Ölçeği Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Faktör adı: Stratejik Liderlik												
İfadeler	SL11	SL10	SL8	SL12	SL6	SL14	SL9	SL7	SL15	SL4	SL5	SL13
Faktör Yüğü	0,889	0,887	0,856	0,848	0,836	0,822	0,818	0,789	0,779	0,691	0,686	0,679

Tablo 11’de verilen sonuçlara göre soru grubu tek faktörden oluşmaktadır. Bu faktör Stratejik Liderliği %64,279 oranında açıklamaktadır. SPSS programı tarafından bu faktör yeni değişkenler olarak kaydedilmiştir. Soru içerikleri incelendiğinde bu tek faktörün “**Stratejik Liderlik**” olarak adlandırılması uygun görülmüştür.

Çalışmanın verileri Azerbaycan’ın Bakü şehrindeki farklı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerde kolayda örnekleme yöntemi ile 265 katılımcı üzerinden toplanmıştır. Araştırma kapsamına alınan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 12’ de verilmiştir. Araştırmaya katılanların 121’i kadın, 144’ ü erkektir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde 160’nın evli, 107’nin bekâr olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 12: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri (n=265)

<u>Cinsiyet</u>	Frekansı	Yüzdesi (%)
Kadın	121	45.7
Erkek	144	54.3
Toplam	265	100
<u>Medeni Durum</u>		
Evli	160	59.9
Bekar	107	40.1
Toplam	265	100
<u>Yaşları</u>		
20-29	127	47.9
30-39	95	35.8
40-49	34	12.8
50-59	6	2.3
60 ve üzeri	3	1.1
Toplam	265	100
<u>Eğitim Durumu</u>		
Orta Okul	18	6.8
Lisans	156	58.9
Yüksek Lisans	67	25.3
Doktora	22	8.3
Diğer	2	0.8
Toplam	265	100
<u>Kurumda Çalışma Süreleri</u>		
5 yıl ve daha az	201	75.8
6-10yıl	44	16.6
11-15yıl	13	4.9
16-20yıl	6	2.3
20 yıl ve daha fazla	1	0.4
Toplam	265	100

<u>Meslekteki Çalışma Süreleri</u>		
5yıl ve daha az	148	55.8
6-10yıl	69	26.0
11-15yıl	33	12.5
16-20yıl	7	2.6
21yıl ve üzeri	8	3.0
Toplam	265	100
<u>Katılımcıların Gelir Durumu</u>		
400'den daha az	23	8.7
400-499	48	18.1
500-599	52	19.6
600-699	45	17.0
700 ve üzeri	97	36.6
Toplam	265	100

Tablo 12’de sunulan sonuçlarda katılımcıların yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde % 47.9 çoğunluğu ile 30-29 yaş aralığında yer alan çalışanların oluşturduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 58.9’u, lisans mezunudur. Çalışanların %75.8 gibi büyük bir çoğunluğu işletmeye son 5yıl içinde katılmıştır. Katılımcıların mesleki tecrübesine bakıldığı zaman %55.8’i mesleğine son 5 yıl içinde başlamıştır. Çalışanların %36.6’ ısı 700 Azn ve üzeri maaş almaktadır.

3.3. ANALİZ VE BULGULAR

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin bulunmasına imkân veren bir analiz yöntemidir. Korelasyon analizi ise iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini ortaya koyan bir istatiki analizdir. Korelasyon katsayısı - 1 ile +1 arasında değişen değerler almaktadır. Eksi yönde ise ters ilişki, pozitif yönde ise aynı yönde ilişki olduğunu ifade edilir. Katsayısı yorumu ise; $r = 0, 00-0, 25$ ise çok zayıf, $0, 26 - 0, 49$ ise zayıf, $0,50 - 0, 69$ orta, $0, 70 - 0, 89$ yüksek, $0, 90 - 0, 100$ çok yüksektir. Tablo 13 incelendiğinde Stratejik Liderlik boyutu ile girişimcilik

yöneliminin Yenilikçi ve Öncü Olma boyutu arasında 0,539 düzeyinde pozitif (orta) yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir ($r=0,539$, $p<0,01$). Pearson korelasyon katsayısına bakıldığında Stratejik Liderlik ile en yüksek ilişkiye sahip boyutun Yenilikçi ve Öncü Olma boyutu olduğu tespit edilmiştir. Stratejik Liderlik boyutu ile Risk Alma boyutu arasında pozitif (zayıf) yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,481$, $p<0,01$). Girişimcilik yöneliminin Yenilikçi ve Öncü Olma ve Risk Alma boyutları arasında pozitif (orta) yönlü bir ilişki görülmektedir ($r=0,539$, $p<0,01$).

Tablo 13: Değişkenleri Tanımlayıcı İstatistikleri, Korelasyon Ve Cronbach Alfa Katsayıları
N=265

DEĞİŞKEN ADI	Ortalama	s.s.	1	2	3
1.Stratejik Liderlik	2.5950	.81591	(,949)		
2.Yenilikçi ve Öncü Olma	2.7925	.93773	,539*	(,903)	
3.Risk Alma	2.5522	.82055	,481*	,539*	(,692)

* $p<.01$ önem düzeyinde anlamlıdır.

Parantez içindeki değerler Cronbach Alfa katsayılarını göstermektedir.

Yukarıdaki Tablo 13’de gösterilen sonuçlara göre, parantez içinde ölçeklerin ele alınan boyutlarının Cronbach Alpha değerleri; Stratejik liderlik boyutu puanı (.949) yüksek derecede güvenilir, Girişimcilik Yöneliminin alt boyutları olan Yenilikçi ve Öncü olma boyutu puanı (.903) yüksek derecede güvenilir, Risk Alma boyutu puanı (.692) oldukça güvenilirdir.

Regresyon analizinde bir bağımlı değişken ile bir ve ya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Analiz zamanı bağımlı değişkenin değeri, bağımsız bir ve birden fazla değişkenler kullanılarak oluşturulan bir model yardımıyla tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Çalışmanın bu kısmında Stratejik Liderliğin Girişimcilik Yönelimini ne ölçüde etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilecektir. Yapılan analiz sonucu elde edilen veriler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Stratejik Liderlik puanı bir birim artığında Yenilikçilik ve Öncü Olma ortalama olarak 0.539 puan artmaktadır. Regresyondan elde edilen sonuçlara

göre stratejik liderlik değişkenine ait tahmin edilmiş katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Model tek değişkenli model olduğundan dolayı, modelin açıklayıcı gücü %28.8'e eşittir. Regresyon analizi sonucunda elde ettiğimiz bulgular hem teorik hem de istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tablo 14: Stratejik Liderliğin Yenilikçi ve Öncü Olma Üzerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	p
	B	Std. Hata	Beta	Düzeltilmiş R ²		
(Sabit)	1.185	.162		.288		
Stratejik Liderlik	0.619	.060	.539*		10.373	.000
F= 107.606						

* $P < .01$ önem düzeyinde anlamlıdır

Stratejik Liderliğin Yenilikçi ve Öncü Olma Üzerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları tablo 14'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre teorik olarak stratejik liderlik puanının Yenilikçi ve Öncü Olma üzerinde pozitif etkisi olduğu düşünülmektedir. Model 1 sonuçlarına göre stratejik liderlik katsayısının pozitif olması teorik olarak beklentilerimizi doğrulamaktadır. t istatistiginin 10.3 olması p değerinin ise 0.000 olması $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde H1 Hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

Tablo 15: Stratejik Liderliğin Risk Alma Üzerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	Düzeltilmiş R ²	t	p
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	1.297	.148		.228		
Stratejik Liderlik	0.484	.054	.481*		8.898	.000
F= 79.174						

* $P < .01$ önem düzeyinde anlamlıdır

Stratejik Liderliğin Risk Alma Üzerine Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları Tablo 15’de sunulmuştur. Bu verilere göre stratejik liderlik puanı bir birim artığında Risk Alma ortalama olarak 0.481 puan artmaktadır. Regresyondan elde edilen sonuçlara göre stratejik liderlik değişkenine ait tahmin edilmiş katsayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Model tekdeğişkenli model olduğundan dolayı, modelin açıklayıcı gücü %22.8’e eşittir. Regresyon analizi sonucunda elde ettiğimiz bulgular hem teorik hem de istatistiksel açıdan anlamlıdır. Teorik olarak stratejik liderlik puanının Risk Alma üzerinde pozitif etkisi olduğu düşünülmektedir. Model 2 sonuçlarına göre stratejik liderlik katsayısının pozitif olması teorik olarak beklentilerimizi doğrulamaktadır. T istatistiginin 8.8 olması p değerinin ise 0.000 olması $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde H2 Hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

SONUÇ

Küreselleşen dünyada girişimciliğin sadece bulundukları ülkeleri değil yarattıkları değerlerle tüm dünyayı da etkilediği görülmüştür. Bu yüzden girişimcilerin çokluğu ülkelerin sosyoekonomik büyümesi ve gelişimi için önemli bir faktör olduğu kadar tüm dünya için önemlidir. Girişimcilik ekonomiyi etkilediği kadar sosyal hayatı da etkilemektedir. Girişimcilik, kendi işini organize etme, finansal riskler ve sorumluluklar karşılığında sistematik karlar elde etmek için tasarlanmış girişimin tezahürüdür. Başka bir deyişle, bireylerin veya tüzel kişilerin bireysel veya kolektif birliğinin inisiyatif niteliğindeki sosyal ilişkilerinin bir tezahürüdür. İşin kapsamı üretim, ticaret, hizmet sektörü olabilir. Girişimci, mal ve hizmet pazarını analiz eden ve mal veya hizmetlerini sunan bir tür iş yürütücüsüdür. Girişimcilikte en önemli şey, iş yapmanın finansal riskler ve sorumluluk gerektirdiğidir. Tarihin başlangıcından beri tüm toplumların ilerlemesi günümüzde girişimci diye nitelenen kişiler sayesinde olmuştur. Girişimcilerin geliştirdikleri yaratıcı fikirler ve ortaya koyduğu yenilikler sayesinde günümüz toplumları bulunduğu modern toplumlar haline gelebilmiştir.

Girişimcilerin varlığı hem de İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için önemlidir. Yapılan araştırmalar Girişimcilik Yöneliminin şirketlerin hayatta kalması ve büyümesi için kritik etken olduğunu ortaya koymaktadır. (Rigtering ve d, 2014: 277).

Günümüz koşullarında işletmeler çevresindeki faaliyetlerden etkilenmekte ve rekabetçi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu koşullar altında işletmeler varlığını sürdürebilmek ve rekabette öne geçebilmek için farklılıklar yaratmak zorundadırlar. İşletmelerin girişimcilik yönelimini etkileyen faktörler içsel ve dışsal faktörler olabilir. İçsel faktörler firmanın üst yönetimi, stratejisi, örgüt yapısı ve örgüt kültürü, dışsal unsurlar ise örgütün çevresi ve içinde olduğu endüstridir. Yenilikçi fikirler, hem örgüt içinden hem de örgüt dışından da gelebilir; dolayısıyla şirketler hem iç hem de dış çevreyle iletişim halinde olmalıdırlar.

Günümüzde firmaların yönetim faaliyetleri daha karmaşık ve bağımlı bir yapıdadır. Bunun sebebi teknolojinin hızlı gelişimi, gelecekle ilgili belirsizliğin artması, kullanılabilir kaynakların gittikçe azalmasıdır. İşletmelerin hayatta kalabilmelerini sağlayacak en önemli faktör çevresel şartlara uyum gösterecek atik ve

esnek yapıda organizasyonlar oluşturmaktır. İşletmeler için farklılık yaratabilmenin temel yolu atılgan olmak ve örgüt yapısını da buna göre oluşturmaktan geçer. İşletmelerde bu sistemi oluşturabilmek ve sürdürülebilir hale getirebilmek için en temel güç insan gücüdür. İşletmeler, kendi hedeflerine uygun, işletmeyi daha ileriye taşıyabilecek kişileri işe aldıktan sonra, organizasyon hedefleriyle çalışanlarının hedeflerini ilişkilendirerek planları uygulama sürecinde çalışanlarını ve motive edecek liderlere ihtiyaç duyarlar. Böyle bir örgütsel yapıyı elde etmek stratejik yönetim anlayışının bir yönetim modeli olarak benimsemeyi gerektirmektedir. Bu modelin uygulanması ise organizasyonların tepe yönetiminin sorumluluğundadır. Tepe yönetimi ise, stratejik yönetim modelini uygulamayı mümkün kılacak bir liderlik modeline ihtiyaç gösterir. Bu liderlik modeli ise “Stratejik Liderliktir”. Stratejik lider, organizasyona sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmak için stratejik düşünme, bu düşünceyi uygulamaya geçirme ve etkili yöntemler geliştirme rolünü üstlenen kişi veya takımlara denmektedir. Fikirlerin üretilmesini, insan tarafından kabul edilmesini, fikirlerin bir bireyin ve şirketlerin faaliyetlerinin amaçlarına ve programlarına dönüştürülmesini, çevrenin düşünceye karşı olumlu bir tutumunun oluşmasını ve bunun uygulanmasına yönelik eylemleri kesin olarak sağlayan stratejik liderliktir.

Bu çalışma, Stratejik Liderliğin girişimcilik yönelimi üzerine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda Azerbaycan’ın Bakü şehrindeki işletmelerde online ve yüz-yüze olarak anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın ana hipotezi Stratejik liderliğin çalışanların girişimci yönelimlerini (Yenilikçi ve Öncü Olma, Risk alma) geliştirmeyi olumlu yönde etkilediğidir. Yapılan analizler sonucunda elde ettiğimiz bulgular hem teorik hem de istatistiksel açıdan anlamlıdır. Özetle Stratejik Liderlik ve Girişimcilik yönelimi boyutları arasında pozitif olumlu etki saptanmıştır.

Sonuç olarak, günümüz iş dünyasını da etki altına alan teknolojik gelişmeler ve yenilikçi fikirler, bütün sektördeki işletmeleri geleceğe yönelik çalışmalar yapmaya yönlendirmektedir. Yöneticilerin değişimi anlamasına ve yönetmesine yardımcı olacak liderlik şekli stratejik liderliktir. Yöneticilere stratejik liderlik becerilerini geliştirmeleri için rakip işletmeler karşısında işletmenin rekabet gücünü artıracak çevresel fırsatları araştırmaları; önemli kararlar alırken, bu karar sürecinde gerekli bütün bilgileri dikkate almaları; orijinal, yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretme

kabiliyetine sahip olmaları; kriz ortamında; belirsizlik durumlarında ve işletmenin genel stratejilerinin uygulamaya aktarılmasında sakin ve kararlı olmaları; bir yandan emrinde çalışanlara hedefleri gösterirken diğer taraftan bu hedeflere ulaşmada mahiyetindekilere inisiyatif kullanma imkanını tanıyabilme becerilerini büyük ölçüde geliştirmeleri önerilebilir.

Bu çalışma özgün sonuçlar yanında, bir takım kısıtları da beraberinde taşımaktadır. Önemli bir kısıt, araştırmanın örnekleme üzerinedir. Araştırma Azerbaycan Bakü'deki işletmeler üzerinde yürütülmüş, ancak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Dolayısıyla araştırma bulgularının Bakü'deki tüm işletmelere genelleştirilmesi olası değildir. Olasılıklı örnekleme yöntemi kullanılarak ve farklı liderlik modelleri ile girişimcilik yöneliminin test edilmesi yerinde olacaktır. Özellikle kültürel özellikleri dikkate alan (Örneğin: Paternalist liderlik gibi) araştırma modeline katılarak uygulanması, ilgili yazına ve uygulama alanında yöneticilere yol gösterici olacaktır.

KAYNAKÇA

Abuzaid A. N. (2016). Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies. *International Journal of Business and Management*. 11(5), 325.

Aidis R. (2003) *Entrepreneurship and Economic Transition*. Amsterdam: Tinbergen Institute Discussion Paper.

Altuntaş G. ve Dönmez D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 39(1), 50-74.

Anderson, B. S, Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240.

Anderson, B. S., Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 413-429.

Antoncic, B. ve Zorn, O. (2004). The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: An empirical examination. *Managing global transitions*, 2(1), 5.

Antoncic, Bostjan ve Robert D Hisrich. 2003. "Clarifying the intrapreneurship concept." *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10(1), 7-24.

Appelbaum, L. ve Paese, M. (2001). *What senior leaders do: The nine roles of strategic leadership*: White paper.

Asch, D. (1992). Strategic control: A problem looking for a solution. *Long Range Planning*, 25(2): 100-112.

Avlonitis, G. J. ve Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.

Bahadır H. A. (2007). Görünen Elden Görünmeyen Ele Girişimcinin Dönüşü: İnternet Çağında Kapitalizm ve Girişimcilik Üzerine Bir Değerlendirme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 2 (2): 81-100.

Bakir, S. M. A. (2017). The influence of strategic leadership on building employees' entrepreneurial orientation: A field study at the Jordanian Public Sector. *International Business Research*. 10(6): 63-70.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Boal, K. B. ve Schultz, P. L. (2007). Storytelling, Time, and evolution: The Role of Strategic Leadership İn Complex Adaptive Systems. *The leadership quarterly*. 18(4): 409-417.

Bohoris, G. A. ve Vorria, E. P. (2008). Leadership vs management: a business excellence/performance management view. *10th QMOD Conference, Quality Management and Organizational Development, Our Dreams of Excellence*; 18-20.

Bouncken, R. B., Plüschke, B. D., Pesch, R. ve Kraus, S. (2016). Entrepreneurial Orientation İn Vertical Alliances: Joint Product Innovation And Learning From allies. *Review of Managerial Science*, 10(2), 381-409.

Bradley L, Chappell L, Desch B, Ziaja S. (2013). *Strategic Leadership Vs. Strategic Management*, p. 8-10.

Can H. (1999). *Organizasyon Ve Yönetim*. 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cannella Jr, A. A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Perspectives*, 15(3): 33-40.

Carter, S. M ve Greer, C. R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 20(4): 373-378.

Chaffee, E. E. (1984). Successful strategic management in small private colleges. *The Journal of Higher Education*. 55(2), 212- 217.

Chen, Y. C., Li, P. C. ve Evans, K. R. (2012). Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 1019-1034.

Covin, J. G. ve Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 855-872.

Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.

Covin, J. G. ve Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677-702.

Cuervo, A. (2005) 'Individual and environmental determinants of entrepreneurship', *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1, No. 3, pp.293–311

Cummings, S. (1993). Brief case: The first strategists. *Long Range Planning*. 26(3): 125-133

Davies, B. J ve Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School leadership & management*. 24(1): 29-30.

Davies, B. ve Davies, B. J. (2010). The nature and Dimensions Of Strategic Leadership. *Educational Leadership: Context, Strategy and Collaboration*. 38(1): 4-8.

De Jong, J. ve Wennekers, S. (2008). *Intrapreneurship; conceptualizing entrepreneurial employee behaviour* (No. H200802). EIM Business and Policy Research.

Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J. ve Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 351-378.

Döm S. (2015). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Donald, K. F. ve Goldsby, M. G. (2004). Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(1), 13-30.

Drucker P.F. (1995) *Innovation and Entrepreneurship*. London: Butterworth Heinemann.

Entebang, H. A. (2010). *Entrepreneurial orientation and corporate entrepreneurship performance of government-linked companies in Malaysia* (Doctoral dissertation, Queen's). Queen's University Management School.

Erastova A.V, Cherkasova O.V. (2015). *Liderlik: Çalışma Kılavuzu*. Saransk.

Fayolle, A., Basso, O. ve Bouchard, V. (2010). Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(7-8), 707-730.

Ferrier, W. J., Smith, K. G. ve Grimm, C. M. (1999). The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of management journal*, 42(4), 372-388.

Finkelstein, S, Hambrick, D ve Cannella, A. A. (1996). *Strategic leadership*. St. Paul: West Educational Publishing.

Göker, A. (2000). Prodüktivite, inovasyon yeteneği ve teknoloji. *Rekabet Gücü, Teknoloji ve Verimlilik Toplantısı*, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, 25.

Güney S. (2015). *Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Hamilton, R. T ve Harper, D. A. (1994). The entrepreneur in theory and practice. *Journal of economic Studies*, 21(6), 3-18.

Hambrick, D. C. ve Fredrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy?. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 51-62.

Haycock, K. (2012). Strategic Thinking and Leadership. *Library Leadership & Management*. 26(3/4): 1-8

Hazel, P. E. (2013). Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29 (2013), s.76-85.

Hébert, R. F ve Link, A. N. (2006). The Entrepreneur as Innovator. *The Journal of Technology Transfer*, 31(5), 589.

Hirschi, G. ve Jones, M. (2009). Effects of Strategic Leadership on Business Success - A Cross-Cultural Analysis from a Resource Based View. *MIBES Transactions*, 3(1), 1-18

Hitt, M. A ve Duane, R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 9(1), 3-4.

Horwath, R. (2012). What is strategic thinking.

Hosseini, M, Dadfar, H. ve Brege, S. (2013). The role of entrepreneurial orientation on corporate performance: A moderated mediation model. In *Australian Centre for Entrepreneurship (ACE) Research Exchange Conference 2013, Feb 6-8, 2013, Brisbane, Australia*.

Hosseini, M. (2016). *The Internationalization of SMEs: An Interactive Perspective of Firm-Level Entrepreneurship and Network Structure* (Doctoral dissertation, Linköping University Electronic Press).

<http://www.economicdiscussion.net/entrepreneurs/top-5-functions-of-an-entrepreneur-functions-entrepreneurs/25396> (erişim 12.04.2019)

Hughes, M. ve Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance At The Embryonic Stage of firm growth. *Industrial marketing management*, 36(5), 651-661.

İlhan S. (2004). Girişimcilik ve Sosyo-Ekonomik Süreçteki Rolü. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*. web.firat.edu.tr (03.04.2019)

Ilyas, G. B, Munir, A. R ve Sobarsyah, M. (2017). Role of Strategic Leadership, Entrepreneurial Orientation, and Innovation on Small and Medium Enterprises Performance. *International Journal of Economic Research*. 14(15-4): 63-64

Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1): 40-49.

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management science*, 28(3): 312-319.

José Ruiz-Ortega, M., Parra-Requena, G., Rodrigo-Alarcón, J. ve García-Villaverde, P. M. (2013). Environmental dynamism and entrepreneurial orientation: The moderating role of firm's capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 475-493.

Joseph A. Schumpeter/The Terms of Entrepreneurship and Innovativeness in the Economic Thought: Joseph A. Schumpeter. *Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (29), 76-83.

Kanter, R. M., North, J., Bernstein, A. P. ve Williamson, A. (1990). Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies. *Journal of Business Venturing*, 5(6), 415-430.

Kaya, A. (2007). *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve Kobi Yönetimi*. Konya: Eğitim yayınları

Kılıç, R. Keklik, B. ve Çalış, N. (2012). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimleri üzerine bir araştırma: Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi işletme bölümü örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF dergisi*. 17(2), 423-435.

Kollmann, T. ve Stöckmann, C. (2014). Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do? *Harvard Business Review*. Vol. 79 Issue 11: 80-87.

Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: what's the difference? *The Journal for Quality and Participation*. 29(2): 3-11.

Kraus, S., Rigtering, J. C., Hughes, M. ve Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.

Küçükaltan, D. (2009). Genel bir yaklaşımla girişimcilik. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 4(1), 21-28

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. ve Goldsby, M. G. (2007). The relationship of stakeholder salience, organizational posture, and entrepreneurial intensity to corporate entrepreneurship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 56-72.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. ve Montagno, R. V. (1993). Implementing entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 58(1), 28.

Kuratko, D. F., Montagno, R. V. ve Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal*, 49-58.

La Nafie, N., Nimran, U., Al Musadieq, M. ve Suyadi, I. (2014). Organizational internal factors, corporate entrepreneurship and organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 6(36), 83-97.

Lee, S. M. ve Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of world business*, 35(4), 401-416.

Lowder, B. T. (2009). Strategic thinking and strategic planning: two pieces of the same puzzle. *Available at SSRN 1418793*.

Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429-451.

Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C. ve Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 47-69.

Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No 1, pp. 135-172.

M. Koçoğlu, ‘Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma’ İstanbul(2012).

Mahmood, R., Hanafi , N. (2013). Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage as a Mediator. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4, No 1, pp. 82-90.

Marangoz, M., Gülay, H. I. Z. ve Aydın, A. E. (2016). Kırsal Alandaki Kadınların Girişimcilik Eğilimi Üzerine Bir Araştırma. *Assam Uluslararası Hakemli Dergi*, 3(5), 24-44.

Mason, M. C., Floreani, J., Miani, S., Beltrame, F., Cappelletto, R. (2015). Understanding the Impact of Entrepreneurial Orientation on SMEs’ Performance. *The Role of The Financing Structure. 2nd Global Conference on Business, Economics,*

Management and Tourism, 30-31 October, Prague, Czech Republic. Procedia Economics & Finance, Vol. 23, pp. 1649-1661.

Mehmet M. (2016). Girişimcilikte Güncel Konular ve Uygulamalar. İstanbul: Beta Yayınları

Merriam Webster. (2019). Çevrimiçi Sözlüğü. <https://www.merriam-webster.com/> (23.06.19)

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*. Vol. 29, No 7: 770-791.

Mishra, S., Lalumiere, M. L. (2011). Individual differences in risk-propensity: Associations between personality and behavioral measures of risk. *Personality and Individual Differences*, Vol.50, No 6, pp. 869-873.

Morris, M. H., Webb, J. W. ve Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 947-971.

Moss, T. W., Neubaum, D. O., Meyskens, M. (2015). The Effect of Virtuous and Entrepreneurial Orientations on Microfinance Lending and Repayment: A Signaling Theory Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 39, No 1, pp. 27-52.

Müftüoğlu, T. (2004) *Girişimcilik ve Kobi'ler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Muhonen, S. (2017). *The profitability of competitive aggressiveness: The moderating effect of industry-related and organizational factors*. Master's Thesis submitted to the Department of Marketing, School of Business, Aalto University

Murphy, R. M. (2000). Strategic Leadership vs. Strategic Management: Untying the Gordian Knot. *In 2000 Academy of Business and Administrative Sciences Conference Proceedings*. P.1-5.

Neumann, Y ve Neumann, E. F. (1999). The president and the college bottom line: The role of strategic leadership styles. *International Journal of Educational Management*,.13(2): 73-74.

Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*. 1(1): 3-10.

Nipun. S. (2014) Top 5 Functions of an Entrepreneur.
<http://www.economicdiscussion.net/entrepreneurs/top-5-functions-of-an-entrepreneur-functions-ent-repreneurs/25396>

Northouse, P. G. (2017). Introduction to leadership: Concepts and practice. Sage Publications. <https://books.google.com.tr> (erişim 13.06.2019)

Özkul G. (2008). Girişimcilik Teorileri Ve Girişimci Tipleri: Antalya-Burdur-Isparta İllerinde İmalat Sanayi Kobi'lerindeki Girişimciler Üzerine Bir İnceleme. Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

Patır, S. ve Karahan M. (2010). Girişimcilik Eğitimi Ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *İşletme Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 1(2): 27-44.

Pisapia, J. O. H. N. ve Robinson, D. J. (2010). Transforming the academy: strategic thinking and/or strategic planning. *In 4th Conference of the American Institute of Higher Education. Williamsburg Va. USA March* (Vol. 18, p. 2010).

Rigtering, J. C., Kraus, S., Eggers, F. ve Jensen, S. H. (2014). A comparative analysis of the entrepreneurial orientation/growth relationship in service firms and manufacturing firms. *The Service Industries Journal*, 34(4), 275-294.

Rigtering, J. P. C. ve Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360.

Robert F. H. and Albert N. L. (2006). The Entrepreneur As Innovator. *Journal of Technology Transfer*. Springer Science. Cilt 31, Sayı 5: 585-591.

Ridgley, S. K. (2012). *Strategic thinking skills*. Teaching Company. 10

Runyan, C. R., Huddleston, P., Swinney, J. (2006). Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies: a case study of gender differences from resources-based view. *Entrepreneurship Management*, Vol. 2, pp. 455-477.

Sharma, M. K ve Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*. 3(3): 305-309.

Sharma, P. ve Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. In *Entrepreneurship* (pp. 83-103). Springer, Berlin, Heidelberg.

Şimşek M.Ş. ve Çelik A. (2011). *İşletme Bilimlerine Giriş*. (18.Basım), Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Solmaz, H. (2016). *Örgüt ikliminin girişimcilik yönelimi üzerine etkisi ve öğrenme yöneliminin rolü: savunma sanayiinde bir araştırma* (Master's thesis, ESOGÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Stopfor, J. M. ve Charles W.F. (1994) Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 15(7): 521-536.

Topkaya Ö. (2013). Tarihsel Süreçte Girişimcilik Teorisi: Girişimciliğin Ekonomik Büyüme Ve İstihdam Boyutu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (8:1): 33-41

Türk Dil Kurumu. (2019). Güncel Türkçe Sözlük. <http://sozluk.gov.tr/> (23.06.19)

Tutar, H. (2003). *Girisimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Valsania, S. E., Moriano, J. A. ve Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152.

Wakkee, I., Elfring, T. ve Monaghan, S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 1-21.

Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.

Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family business review*, 10(4), 323-337.

Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.

Yukl, G., (1989), Managerial Leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, Vol. 15 Issue 2: 251-289.

Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of business venturing*, 10(3), 225-247.

Zellweger, T. ve Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67-84.

Агеев А.И. (2016). *Предпринимательство*. Москва: Издательство Наука. (Girişimcilik)

Багиев Г.Л., Асаул А.Н. (2001) *Организация предпринимательской деятельности*. Санкт-Петербург: СПб ГУЭФ СПб. (Girişimcilik faaliyetinin teşkili)

Буров В.Ю. (2016). *Предпринимательство*. Чита: Забайкальский Государственный Институт. (Girişimcilik)

Друкер П.Ф. (2007). *Задачи менеджмента в XXI веке*. Москва: Уильямс. (21.уу-да İşletmeciliğin Problemleri)

Игнатофа IV. (2014). Предпринимателство и Бизнес: Терминологическая Дифференциация. *Интернет-журнал Науковедения*. № 6. <http://naukovedenie.ru/PDF/63EVN614.pdf> (22.06.19) (Girişimcilik ve Biznes: Terminolojik Fark)

Козлов А.С. (2011). *Проектирование и исследование бизнес-процессов*. Флинта (Biznes faaliyetlerinde projelendime ve inceleme)

Кошелева Т.Н.К. (2010). *Организация предпринимательской деятельности*. Санкт-Петербург: SPAUE. (Girişimcilik Faaliyetinin Teşkili)

Лапуста М.Г. (2008) *Предпринимательство*. Москва: Инфра-М (Girişimcilik)

Томпсон А.А. (2012). *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий*. Юнити-Дана. (Stratejik liderlik)

Харова С.М., Метелев И.С., Хаиров Б.Г. (2012) *Организация Предпринимательской Деятельности*. Омск: Омскбланкиздат. (Girişimcilik Faaliyetinin Teşkili)

Гулин К.А. (2017). *Основы Предпринимательства*. Вологда. Gulkin , К.А. (2017). *Gişimciliğin Temelleri*.



EKLER



Ek 1: Anket Formu (Türkçe)

Sayın Katılımcı:

Bu anket formu, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bünyesinde yürütülmekte olan “Stratejik Liderliğin Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmını oluşturmaktadır. Yanıtlarınız yalnızca bilimsel araştırma kapsamında kullanılacak ve tümüyle gizli tutulacaktır. İfadelere ilişkin görüşlerinizi içtenlikle belirtmeniz çalışmanın sağlığı ve amacına ulaşması açısından önem taşımaktadır. Vermiş olduğunuz değerli katkılardan dolayı TEŞEKKÜR EDERİM.

Tamerlan Aliyev
Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz?	a. ☐ Kadın	b. ☐ Erkek			
Yaşınız?	a. ☐ 20-29	b. ☐ 30-39	c. ☐ 40- 49	d. ☐ 50-59	e. ☐ 60 ve üzeri
Medeni Haliniz?	a. ☐ Evli	b. ☐ Bekar			
Eğitim Durumunuz?	a. ☐ Lise	b. ☐ Lisans	c. ☐ Yüksek Lisans	d. ☐ Doktora	e. ☐ Diğer
Kurumdaki Çalışma Süreniz?	a. ☐ 5 yıl ve daha az	b. ☐ 6-10 yıl	c. ☐ 11-15 yıl	d. ☐ 16-20	e. ☐ 20 yıl ve üzeri
Meslekteki Çalışma Süreniz?	a. ☐ 5 yıl ve daha az	b. ☐ 6-10 yıl	c. ☐ 11-15 yıl	d. ☐ 16-20	e. ☐ 20 yıl ve üzeri
Gelir Durumunuz?	a. ☐ 400 Azn'den daha az	b. ☐ 400-499	c. ☐ 500-599	d. ☐ 600- 699	e. ☐ 700 ve üzeri

Görev Ünvanınız?

	Aşağıdaki her bir ifadeyi, işletmenizin son 3 yıl içerisindeki davranışlarını göz önünde bulundurarak ve yandaki ölçeği dikkate alarak değerlendiriniz. İşletmemiz;	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Getiri potansiyeli ve riski yüksek yatırım projelerine karşı güçlü bir eğilim gösterir.					
2	İçinde bulunduğumuz çevrenin doğası gereği; işletme hedeflerimize ulaşmak için, cesur ve geniş çaplı eylemlerin gerekli olduğuna inanır.					
3	Belirsizlik içeren karar verme durumlarıyla karşılaşıldığında; potansiyel iş fırsatlarından en üst düzeyde yararlanabilmek amacıyla, cesur ve saldırgan bir duruş sergiler.					
4	“Araştırma-Geliştirme, teknolojik liderlik ve yenilikçilik” konularının üzerinde durulmasını şiddetle destekler.					
5	Son üç yıl içerisinde; işletmemiz çok sayıda yeni ürün ve hizmet pazarlamıştır					
6	Son üç yıl içerisinde ürün ve hizmetlerimizde gerçekleştirdiğimiz değişiklikler, oldukça çarpıcı/ belirgin olmuştur.					
7	Çoğu zaman; rakiplerimizin karşılık vermesi gereken eylemleri başlatarak, sektördeki rekabete öncülük eder.					
8	Genel anlamda; rakiplerini geride bırakmayı amaçlayan, çok rekabetçi bir duruş sergiler.					
9	Çoğu zaman; “yeni ürün, hizmet, yönetim teknikleri ve işletme teknolojilerini” uygulamaya koyan sektördeki ilk işletme olur.					

Aşağıdaki her bir ifadeyi, çalıştığınız kurumdaki üst kademe yöneticilerinizin tutum ve davranışlarını göz önünde bulundurarak ve yandaki ölçeği dikkate alarak değerlendiriniz.					
Üst Kademe Yöneticilerim/in;	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
10. şirketin geleceğine yönelik açık ve net bir fikri vardır.					
11. Şirketin mevcut durumunu sürekli değiştirme isteği vardır.					
12. Mevcut durumdan tamamen farklı hedefleri benimseme eğilimi vardır.					
13. Çevredeki fırsatları keşfetmek için sürekli çalışırlar.					
14. Şirketin uzun dönemli büyümesi için bir rota oluşturmaya çalışırlar.					
15. Astlarını, kendi inandıkları ve şirketin lehine olacak şekilde aynı değer ve inançlarla düşüncelerini sağlarlar.					
16. Vizyonlarını başkalarına etkili bir şekilde aktarırlar.					
17. Astlarını, birlikte ve uyumlu bir ekip çalışması için teşvik ederler.					
18. Şirketi hedeflerine ulaştıracak öncelik sırası ve işin yeniden düzenlenmesi üzerinde çalışırlar.					
19. Şirketin planlarını ve programlarını uygulamak için uygun ekip çalışması oluşturma konusunda sürekli başarılıdırlar.					
20. Eylem planlarını uygulamak için iş arkadaşlarını ve çalışanlarını teşvik etme yetenekleri vardır.					
21. Organizasyon hedefleriyle çalışanlarının hedeflerini ilişkilendirerek planları uygulama sürecinde çalışanlarına ilham vermeye ve motive etmeye çalışırlar.					
22. Yetkilerini başkalarına devretmek istese bile, uygulamadaki engelleri ortadan kaldırmak için her şeyi yaparlar.					
23. Sorunlarla karşılaşıldığında ve işin karmaşası giderilmeye çalışıldığında, iş arkadaşlarının istediği bilgi ve görüşleri sağlamaya çalışırlar.					
24. Yeni vizyonun çeşitli amaç ve planlarını gerçekleştirmeye çalışırlar.					

Aşağıdakı iddiaları çalışdığınız müəssisədə yüksək vəzifəli rəhbərlərinizin münasibət və davranışlarını nəzərə alaraq və sağ tərəfdəki meyarları diqqətə alaraq qiymətləndirin. Yüksək vəzifəli rəhbərlərim/rəhbərlərimin;	Tam razıyam	Razıyam	Nə razıyam, nə narazıyam	Razı deyiləm	Tam razı deyiləm
10. Şirkətin gələcəyinə dair aydın və konkret bir fikri vardır.					
11. Şirkətin hazırkı vəziyyətini daim dəyişdirmək istəyi vardır.					
12. Mövcud vəziyyətdən tamamilə fərqli məqsədləri mənimsəmə meyili var.					
13. Ətrafdakı fürsətləri kəşf etmək üçün daim çalışırlar.					
14. Şirkətin uzunmüddətli inkişafı üçün bir istiqamət yaratmağa çalışırlar.					
15. Təbəçiliyində olanları, öz inandıqları və şirkətin xeyrinə olacaq eyni dəyər və inanclara sahib olmalarını təmin edirlər.					
16. Öz vizyonlarının başqalarına təsirli şəkildə çatdırı bilirlər.					
17. Təbəçiliyində olanları birlikdə və komanda ruhunda fəaliyyət üçün təşviq edirlər.					
18. Şirkəti hədəflərinə çatdıracaq prioritet və işin yenidən qurulması üzərində işləyirlər.					
19. Şirkətin plan və proqramlarını həyata keçirmək üçün ən uyğun komanda işi yaratmağa daima nail olurlar.					
20. Fəaliyyət planlarını həyata keçirmək üçün iş yoldaşları və işçiləri təşviq etmək qabiliyyətinə malikdirlər.					
21. Müəssisənin hədəflərilə işçilərinin hədəflərini əlaqələndirərək planları həyata keçirmə prosesində işçilərini ruhlandırmağa və həvəsləndirməyə çalışırlar.					
22. Səlahiyyətlərini başqalarına ötürmək istənsə belə, tətbiqatda maneələri aradan qaldırmaq üçün hər şeyi edirlər.					
23. Problemlərlə qarşılaşdıqda və işin mürəkkəbliyini həll etməyə çalışdıqda, iş yoldaşlarının istədiyi məlumatları və fikirləri təqdim etməyə çalışırlar.					
24. Yeni vizyonun müxtəlif məqsəd və planlarını reallaşdırmağa çalışırlar.					